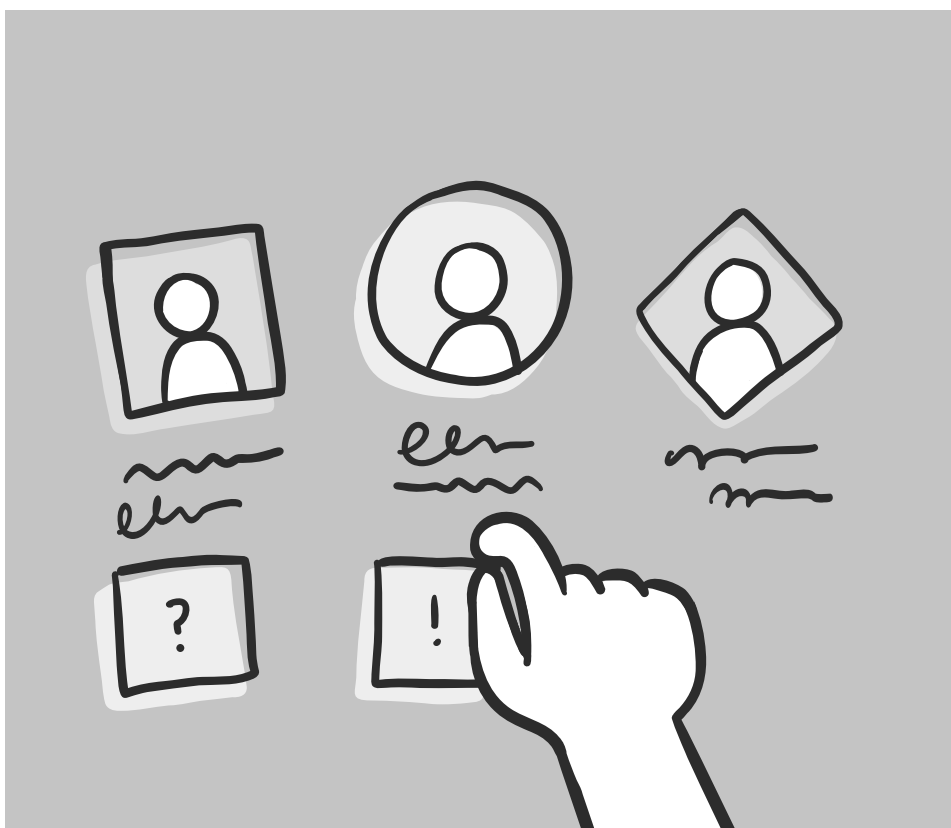


Capitolo 1

Prendi in considerazione il tuo pubblico



In questo capitolo

- Dai la priorità al tuo pubblico di destinazione
- Comprendi e valuta il tuo pubblico
- Adattati al tuo pubblico
- Prendi in considerazione il tuo pubblico: il case study di TRIX

Il tuo pubblico: sono le persone che informerai, ispirerai e spingerai all'azione. Praticamente *tutto quello che fai* quando pianifichi, crei e condividi il contenuto è per loro.

Un modo di operare che però è totalmente diverso da quello a cui siamo abituati.

Prendiamo me come esempio. Il modo di comunicare che trovo più naturale è da sola, dal mio punto di vista, tenendo conto delle mie preferenze. Vivo nella mia testa e so come funzionano le cose lì dentro. Vuol dire che comunicare da sola mi risulta semplice, proprio perché non devo darci molto peso.

Comunicare con gli altri è molto più difficile perché dobbiamo lavorare attivamente per capirli. Che cosa spinge le persone a fare quello che fanno? Quando riusciamo a individuare le motivazioni del pubblico e a fare leva su di esse, possiamo attirare l'attenzione di chi ci ascolta e orientare l'azione nel modo che desideriamo. Per dirla in poche parole, se ci interessiamo alle persone con cui stiamo comunicando, possiamo soddisfare le nostre esigenze.

Inizieremo questo capitolo dando la priorità al nostro pubblico di destinazione, per poi capire come apprezzarne maggiormente i bisogni. Vedremo inoltre delle strategie per imparare a conoscere un pubblico con cui abbiamo poca familiarità. Una volta che avremo capito di chi si tratta, potremo adattare molti elementi, gettando le basi per una comunicazione efficace.

Dai la priorità al tuo pubblico di destinazione

Con chi stai comunicando? Quando faccio questa domanda ai clienti o ai partecipanti dei workshop, in tanti tirano fuori la mano e iniziano a contare sulle dita. Fanno un elenco generale delle varie categorie: dirigenti senior, consiglio di amministrazione, colleghi, stakeholder interni, committenti, clienti, pubblico. Se li lascio continuare, diventano poi più specifici: revisori, scienziati, tecnici, contabili, store manager, regolatori.

Prendi in considerazione il pubblico che hai inserito nel tuo elenco, le persone con cui comunichi regolarmente. Pensando ai vari gruppi, nota come ognuno di esso sia composto da persone diverse, con esigenze diverse.

Quando comunichi in una situazione come quella che stiamo analizzando, ossia una riunione o una presentazione, il tuo pubblico sarà costituito quasi certamente da un certo numero di persone. Eppure la nostra comunicazione spesso è troppo ampia ed è rivolta a più persone del dovuto. Ed è pericoloso perché soddisfare contemporaneamente più esigenze diverse, che le persone quasi sempre hanno, è più difficile.

Non vuol dire che non puoi comunicare con più di una persona alla volta, ma che è *importante* che tu dia attivamente la priorità al tuo pubblico di destinazione. Quando lo metti al primo posto, puoi definire il tuo approccio e i tuoi contenuti.

Vediamo più nel dettaglio questa idea, iniziando da una situazione molto semplice, per poi rendere gli scenari più raffinati e complessi.

Un pubblico di una sola persona

In alcuni casi, per quello che stai facendo, c'è un pubblico chiaro, composto da una sola persona. Prendi la situazione in cui ti è stato chiesto di occuparti di un progetto o di fare un'analisi. Probabilmente il pubblico è la stessa persona che ti ha commissionato il lavoro. In altri casi potrebbe esserci un decisore ben definito. Quando individuiamo

un pubblico composto da una sola persona possiamo chiederci: che cosa le sta a cuore? Che cosa la motiva? Che cosa la spaventa? Che cosa la spingerà ad agire? Che cosa la trattiene? Come vuole che le si comunichi? Possiamo ideare il modo in cui facciamo tutto tenendo a mente quella persona, comunicando per lei.

Vediamo un esempio per capirlo meglio. Immagina che la tua organizzazione abbia da poco condotto un sondaggio tra i dipendenti per valutare diversi aspetti dell'ambiente di lavoro. Tu fai parte del team che ha analizzato i dati e che si sta preparando a trasmettere i risultati.

Dalla tua analisi è emersa una scoperta inaspettata, legata alla comunicazione. L'opinione dei dipendenti è tendenzialmente positiva, fatta eccezione per il team di progettazione. Allora indaghi più a fondo, segmentando ulteriormente i dati. Scopri che i punteggi bassi sono stati attribuiti nello specifico a un direttore del team. Non te l'aspettavi visto che è una persona orientata all'azione, un fuoriclasse molto rispettato dai suoi pari. I commenti del team lasciano intendere che secondo loro non comunica abbastanza frequentemente o con la giusta trasparenza.

Possiamo tenere conto del loro feedback quando impostiamo il nostro piano di comunicazione. Dobbiamo far presente che qualcosa non va come dovrebbe. Ma prima di farlo, dobbiamo pensare alla *persona in questione*: il direttore. Potremmo usare questa scoperta in tanti modi. Potremmo vederla come un'opportunità da cogliere o un punto cieco da cui provare a uscire. Forse il direttore potrebbe essere più motivato sapendo che se cambiasse il modo in cui comunica, la produttività del suo team ne beneficerebbe. O forse potresti attirare la sua attenzione mostrandogli che rischierebbe di perdere credibilità agli occhi del suo team.

Nessuno dei metodi che ho delineato per posizionare il messaggio è intrinsecamente giusto o sbagliato. Sono diversi e personali. Volendo essere più precisa, non li definirei nemmeno giusti o sbagliati, e ci sono sicuramente approcci migliori o peggiori *in base al pubblico con cui stai comunicando* in una determinata situazione.

Usa la concorrenza per orientare l'azione

Vorrei condividere un'altra lezione importante appresa da mio marito. Stava lavorando per le risorse umane di un'azienda e voleva apportare delle modifiche al programma di congedo paternale. Sapeva che avrebbe potuto incontrare resistenze dato che quella, probabilmente, non era la priorità del CEO. Sapeva anche che quel leader in particolare voleva offrire a tutti i costi una serie di vantaggi e un ambiente lavorativo buono, se non il migliore tra le altre aziende del settore. Invece di proporre subito un'estensione del congedo paternale, il team delle risorse umane ha provato una tecnica diversa per ottenere il sostegno del CEO. Ha presentato quello che le altre aziende offrivano e che dimostrava che, al confronto, il loro congedo era più corto. A quel punto gli hanno chiesto se volesse mantenere lo *status quo* o cambiare qualcosa. Con questo posizionamento sono riusciti a motivarlo e a suggerire delle modifiche. Ci sono riusciti pensando al modo migliore per influenzarlo.

Quando hai un pubblico composto da una sola persona, puoi rivolgerti direttamente a lei. Puoi personalizzare molti aspetti della tua comunicazione, cosa che vedremo più avanti in questo capitolo. Ma prima di arrivarci, analizziamo uno scenario comune: il gruppo misto.

Restringi un pubblico misto

Il pubblico misto, composto dai membri di diversi team di un'organizzazione, con diversi livelli di anzianità o che rappresentano una moltitudine di aziende, è una vera sfida. Gli individui che lo compongono hanno preferenze diverse e potrebbero non essere allineati sulle cose a cui tengono o per le quali sono disposti ad agire. È difficile soddisfare contemporaneamente più priorità o spingere un gruppo a fare qualcosa in un certo modo quando gli individui sono motivati da fattori diversi. Il pubblico misto è però una realtà e dobbiamo improntare la nostra comunicazione in modo intelligente.

La prima cosa che devi chiederti quando ti trovi di fronte a un pubblico misto è: posso restringerlo? Potresti forse dare la priorità a una persona o a un sottoinsieme più piccolo, che condivide gli stessi interessi, e concentrarti innanzitutto su di loro?

Solitamente la risposta è sì.

Vediamo più nel dettaglio questo aspetto. Immagina di lavorare per un'azienda che si sta preparando a lanciare un nuovo prodotto. Spetta a te il compito di stabilirne il prezzo all'interno del mercato. Il tuo team ha effettuato un'analisi dei prezzi della concorrenza che dovrà essere presa considerazione nel processo decisionale, che sarai tu a comunicare. Iniziamo allargando il cerchio e identificando un potenziale pubblico. A chi interesserà il modo in cui determiniamo il prezzo del prodotto? Tanto per cominciare, ci sono gli stakeholder interni. Anche al consiglio di amministrazione interesserà il prezzo. Così come ai dirigenti senior. All'interno di questo gruppo saranno coinvolte, per motivi diverse, varie persone: il CEO, il CFO, il responsabile del prodotto e il responsabile delle vendite, per citarne alcuni. Anche l'ufficio contabilità vorrà essere informato perché dovrà tenere conto del prezzo nei modelli di reddito. Stessa cosa per il team di vendita visto che avrà il compito di vendere il prodotto sul mercato. E gli stakeholder esterni, allora? Ai rivenditori interesserà il prezzo che abbiamo dato per capire se vendere o meno il nostro prodotto. I concorrenti lo prenderanno in considerazione nel determinare le loro strategie. I consumatori lo vorranno conoscere per decidere se acquistare o meno. Alla fine della fiera, l'intero mondo ne sarà interessato!

Chiaramente sto scherzando, ma lo faccio per dimostrare che non esiste soltanto un potenziale pubblico. Allora come possiamo comunicare in modo efficace tenendo conto di così tanti gruppi distinti? Non possiamo! I loro interessi sono diversi e vorremmo che ognuno di essi agisse in un certo modo. Non possiamo comunicare con tutti loro contemporaneamente. Anzi, forse dovrei dire che se lo facciamo, non avremo successo. Per avere una comunicazione efficace dovremmo restringere il nostro pubblico. C'è un processo, nello specifico due passaggi, che possiamo intraprendere: restringerlo pensando al momento presente e individuare il decisore.

Quando parlo di **restringere il pubblico pensando al momento presente** intendo dire che bisogna prendere in considerazione le persone con cui dobbiamo comunicare in questo momento. A tutti i gruppi che abbiamo elencato potrebbe interessare il modo in cui determiniamo il prezzo del prodotto, ma non a tutti interessa in questo preciso istante. Proviamo a individuare il nostro pubblico nel breve tempo. Il prodotto non è nemmeno sul mercato, questo vuol dire che possiamo cancellare dalla lista gli stakeholder esterni. Non abbiamo stabilito il prezzo, quindi possiamo eliminare anche l'ufficio contabilità e il team vendite. Rimangono dunque il consiglio di amministrazione e i dirigenti senior. Restringere il pubblico ci ha aiutati a focalizzarci su un gruppo più piccolo.

Poi, **individuiamo il decisore** all'interno del pubblico già ristretto. Il nostro obiettivo è attribuire un prezzo al prodotto. Non sarà il consiglio di amministrazione a farlo, possiamo quindi toglierlo dalla lista. Rimangono i dirigenti senior. Ogni individuo può partecipare al processo e fornire un input. Eppure non tutti hanno responsabilità decisionali. I decisori finali saranno il capo prodotto e il CEO. Siamo riusciti a restringere il pubblico passando dal mondo intero (o comunque molte persone) a due persone precise. Fantastico!

Adattarsi all'ambiente virtuale

Le riunioni virtuali sono ormai la norma in molte organizzazioni, e questo nuovo format porta con sé nuovi vantaggi e sfide. Quella che un tempo era una piccola riunione d'ufficio oggi può contare molti partecipanti visto che il digitale ci permette di includere più persone. Quando l'elenco degli invitati cresce, valuta se sia meglio o possibile ridimensionarlo. Solo perché *puoi* invitare tutti non vuol dire che devi farlo. Quando non hai il controllo su questo aspetto, ricordati comunque di dare la priorità al tuo pubblico di destinazione e di applicare le strategie descritte nella prossima parte per comunicare con successo con un gruppo misto.

Quando si tratta di pianificare la comunicazione nell'ambiente virtuale, le cose non sono tanto diverse da come lo erano un tempo. Possiamo ottimizzare il materiale che presentiamo in via digitale in tanti modi, e lo vedremo nel capitolo dedicato alla *creazione*. Gli strumenti usati e il modo di trasmettere il messaggio possono comunque fare la differenza, aspetto che invece approfondiremo nei Capitoli 9, 10 e 12.

Restringendo intenzionalmente il pubblico, facilitiamo la comunicazione poiché riduciamo la varietà di personalità e preoccupazioni individuali che dobbiamo prendere in considerazione. Quando puoi restringerlo, fallo. In altri casi potresti trovarti di fronte a un vero gruppo misto in cui devi comunicare con più individui alla volta. Vediamolo insieme.

Affronta un pubblico misto

I dirigenti senior, un comitato direttivo, i dipendenti, i clienti, i partecipanti a una conferenza: sono questi i tipi di gruppi a cui penso quando qualcuno dice di dover comunicare con un pubblico diversificato. È uno scenario complesso proprio per i motivi che ho esposto. È difficile soddisfare allo stesso modo e contemporaneamente le varie richieste. Ma ci sono comunque delle accortezze che puoi mettere in pratica per riuscirci. Vediamo qualche strategia.

Riconosci e intervieni sulle differenze. Possiamo iniziare riconoscendo che le persone che abbiamo davanti hanno punti di vista e bisogni diversi. In una riunione o una presentazione dal vivo, spiega al pubblico le difficoltà che emergono a causa di questi interessi misti e pensa a un piano ponderato per gestire queste preferenze diverse. Per esempio, se stai presentando la proposta di un progetto a un comitato direttivo composto da persone provenienti da varie parti dell'azienda, potrebbe essere opportuno attenerti al quadro generale senza scendere nei dettagli. Ma se sai che alcune persone vorranno andare oltre, puoi dirlo in modo esplicito: "Oggi non voglio scendere nei particolari. Tom, so che vuoi che approfondisca, se ti va possiamo vederci dopo e discuterne". O meglio ancora, potresti incontrare Tom prima della riunione per raggiungere il livello

di granularità che desidera e rimanere concentrato sul quadro generale quando sei con gli altri.

Se invece sei su un palco mentre tieni una conferenza, potresti definire le aspettative iniziando con il dire: “Apprezzo il fatto che i partecipanti abbiano diversi livelli di conoscenza sull’argomento di cui parlerò. All’inizio mi soffermerò sulle basi, poi ci addenteremo nelle sfumature”. In questo modo fai a tutti una premessa, dicendo che hai riconosciuto i loro bisogni e che, in un modo o nell’altro, li prenderai in considerazione prima di finire.

Identifica le aree di sovrapposizione. Capovolgi la strategia precedente e, invece di pensare alle differenze tra le persone o i segmenti, cerca le somiglianze. Riesci a trovare nel gruppo un obiettivo o un problema comune che possa unirlo o che faccia da collante con ciò di cui vuoi discutere? Per capirlo, puoi usare l’utile foglio di lavoro Grande Idea, che vedremo meglio nel Capitolo 2. L’aspetto più importante di cui devi tenere conto è quello c’è *in ballo* per il tuo pubblico. Nel caso di un gruppo misto potrebbe essere utile fare una riflessione su ogni singolo membro o segmento simile. Identifica le aree di sovrapposizione che possono aiutarti a inquadrare il tuo approccio. Riconosci il tema costante e usalo per attirare l’attenzione delle persone, portarle sulla stessa lunghezza d’onda e spronarle ad agire.

Crea una personalità per le diverse categorie di persone

Quando hai di fronte un vasto pubblico misto potrebbe essere utile identificare delle personalità attraverso le quali suddividerlo nonché le diverse prospettive in cui potresti imbatterti durante la presentazione. Puoi farlo basandoti sui desideri o le motivazioni di chi hai di fronte, il che vuol dire dover generalizzare. Potresti identificare una Personalità A, un individuo con un certo ruolo o caratteristiche (da articolare); che ha un insieme di bias simili (da elencare); che in genere è interessato ad A, B e C; e che molto probabilmente fa domande a X, Y e Z. Se nel pubblico ci sono cento persone diverse, sarà impossibile prevedere questi aspetti per ogni singola personalità. Ma se invece raggruppi queste persone in una serie di sottogruppi simili, non getterai la spugna dicendo: “Non posso rivolgermi a tutti!”. Se suddividi gli individui simili in questo modo, potrai pensare a una serie di preferenze e punti di vista diversi da usare per rivolgerti a loro. Una volta che hai una mappatura completa delle personalità principali, fai un passo indietro e definisci la migliore strategia di comunicazione che tenga conto della loro individualità e le loro esigenze.

Mostra qualcosa che vada bene per tutti. Sempre nell’ottica di cercare dei punti in comune, puoi creare delle aree di sovrapposizione mostrando al pubblico qualcosa che sia rilevante per ciascun partecipante e con cui il gruppo più grande possa confrontarsi. Ritorniamo allo scenario del sondaggio tra i dipendenti di cui ho parlato prima e diamogli una svolta. Immaginiamo di dover divulgare i risultati all’intero gruppo dirigente. Potrei usare una tabella o un grafico per mostrare una parte interessante del sondaggio, per esempio il punteggio complessivo positivo ottenuto nelle varie tematiche, suddiviso in base alle aree che ciascun membro del gruppo dirigente sovrintende. Così facendo, fornisco a tutti un contesto simile in cui possono vedere come svolgono la loro funzione rispetto agli altri e all’azienda nel suo insieme. Se invece ho trovato dei punteggi alti o bassi, ma comunque costanti, posso usarli per scendere maggiormente nei dettagli o avviare una bella discussione.

Hai mai partecipato a una conferenza in cui il presentatore mostra una ripartizione demografica del pubblico o propone in tempo reale dei sondaggi e condivide i risultati? Sta provando a fare quello che vogliamo fare noi, ossia mostrare qualcosa che riguarda tutte le persone e che le coinvolga affinché siano più attente a ciò che verrà esposto dopo.

Attira l'attenzione scegliendo le parole giuste. Quando ti rivolgi a un pubblico misto, devi tenere a mente che non tutti avranno la stessa attenzione per tutto il tempo. Per questo, quando vuoi avere l'attenzione di una persona o di un segmento di pubblico in particolare (soprattutto se l'hai persa trattando contenuti poco rilevanti per questo sottoinsieme), fai in modo di conquistarla. Immagina, per esempio, che stai comunicando con un comitato direttivo composto da diverse persone. Potresti dire qualcosa del tipo: "Jane, ti conviene ascoltare questa parte perché riguarda il tuo gruppo". Oppure, prendendo esempio dal discorso di apertura di una conferenza, potresti annunciare: "Dirigenti presenti in sala, la strategia che mostreremo ora è quella che dovrete attuare con il vostro team". Dando questi consigli, hai la certezza di avere l'attenzione delle persone quando la cercherai.

Indipendentemente da quale di queste strategie utilizzi o abbini, quando sei di fronte a un gruppo misto, chiediti: a che tipo di obiettivi ambisci? Definisci i risultati che puoi realmente ottenere con un gruppo misto e capisci se dovrete invece suddividerlo in più parti per lavorare in modo più mirato.

Che tu stia trattando con una singola persona, comunicando con un piccolo gruppo o tenendo una presentazione di fronte a un gruppo più ampio, dovrai adottare le misure necessarie per entrare nella testa di chi ti ascolta e capirlo. Vediamo come.

Comprendi e valuta il tuo pubblico

È possibile che tu conosca il tuo pubblico. Forse hai già avuto modo di comunicare con esso in passato. Ma ti sei mai fermato un attimo a valutare in modo critico le sue priorità, preferenze ed esigenze? Quando la posta in gioco è alta, vale la pena farlo.

La tua situazione potrebbe necessitare di quesiti specifici, che è importante indentificare, ma questa lista introduttiva di domande può aiutarti a comprendere meglio le persone con cui stai parlando.

- A che cosa sono interessate? Che cosa le incentiva?
- Che cosa le spaventa o le tiene sveglie la notte?
- Che cosa le motiva? Che cosa le porta ad agire?
- Che cosa impedisce loro di agire o le fa indugiare?
- Che cosa piace loro? Che cosa le rende felici?
- Che cosa le infastidisce o irrita?
- Chi ascoltano? Che cosa le influenza?
- Quale opinione hanno di te? Ai loro occhi sei credibile?
- Perché ti sosterranno? (In un gruppo misto, *chi* potrebbe sostenerti?)
- Perché potrebbero opporsi a te? (In un gruppo misto, *chi* potrebbe opporsi? Perché?)
- Quali bias hanno?
- Quali vincoli le tengono bloccate?
- Come misurano il successo?

Disegna il tuo pubblico e fai un brainstorming per comprenderlo meglio

Per fare questo rapido esercizio, prendi un foglio bianco e qualcosa per scrivere. Mettilo in orizzontale affinché sia più lungo in larghezza che in altezza. Immagina una persona del tuo pubblico e disegna al centro del foglio, lasciando un po' di spazio vuoto su entrambi i lati. Il ritratto in questione ti ricorderà che stai facendo tutto questo per qualcun altro.

Non preoccuparti se non hai una vena artistica. Il disegno può consistere semplicemente in una faccia o in un corpo composto da una serie di linee (se comunque preferisci essere più creativo, procedi pure). Adesso, sotto la bozza, aggiungi un titolo per la persona disegnata. Se è qualcuno di specifico, usa il suo nome o una formula più generica, per esempio "manager che incoraggia i collaboratori" o "cliente incerto".

Sul lato sinistro, scrivi qualche parola o frase che faccia capire perché questa persona potrebbe sostenerti. Quali aspetti si riveleranno più semplici? Sarà d'accordo con te? Sul lato destro, invece, fai un elenco dei motivi per cui quella persona potrebbe opporsi a te. Quali bias ha o quali sono le ragioni che la portano a essere scettica? Quali sono le osservazioni che farai e che potranno trovarvi in disaccordo? Prova a entrare nella testa di questa persona, capisci o ipotizza quali sono le motivazioni che la fanno sentire nel modo che hai descritto.

Quando hai finito, rileggi tutto e rifletti: tenendo conto di tutti i fattori che la porteranno a sostenerti o a opporsi a te, come puoi prepararti per avere successo?

E se non so che cosa interessa al mio pubblico?

Ricorda, stai facendo tutto questo per poter comunicare in modo attento con il tuo pubblico e prendere in considerazione i suoi bisogni. Ma che cosa facciamo se *non conosciamo* il pubblico? Come possiamo costruire un approccio su misura che possa soddisfare le sue preferenze? Qui di seguito troverai qualche tattica per imparare a conoscere un pubblico sconosciuto.

Parlagli. Quando hai in anticipo un accesso diretto al tuo pubblico e parlare con lui può essere opportuno, fallo. Non è sempre fattibile, ma quando lo è, è comunque un ottimo inizio. Fai domande. Fai in modo di capire i punti di cui abbiamo discusso: che cosa gli interessa, che cosa lo motiva, e anche che cosa lo spaventa. Se non puoi entrare in contatto con il tuo pubblico prima del tempo, cerca altre opportunità per capire le sue preferenze direttamente durante la presentazione o poco prima. Approfitta dei momenti che precedono l'inizio della comunicazione e fai alle persone delle domande per ottenere informazioni. Altrimenti, all'inizio della presentazione, avvia una discussione per capire quali sono le aspettative dei partecipanti. Una volta che l'avrai scoperto, usa queste informazioni per entrare in sintonia con loro soppesando con cura le parole che scegli e valutando il modo in cui usi i materiali.

Parla con qualcuno che lo conosce. Quando non puoi parlare direttamente con il tuo pubblico, chiediti se possa esserci qualcuno che lo conosce con cui potresti intavolare una discussione. Magari qualcuno con cui lavora, oppure che ha già comunicato con lui con un certo successo, o anche insuccesso. Puoi usare il lavoro che questa persona ha fatto per entrare in sintonia con il tuo pubblico.

Parla con persone simili al tuo pubblico. Determina quali aspetti dei tuoi stakeholder ti sono meno familiari. Hanno un ruolo o una funzione lavorativa con cui non hai mai comunicato, o magari un diverso livello di competenza? Lavorano in un settore che ti è meno familiare? Trova qualcuno con cui parlare e che possa fornirti una prospettiva simile o un contesto in grado di aiutarti.

Raccogli informazioni. In alcuni casi – per esempio se stai comunicando con potenziali clienti di prodotti o servizi della tua azienda – potresti fare qualche ricerca di mercato per capire meglio il pubblico di riferimento. Puoi raccogliere queste informazioni tramite un test pilota o un beta test per capire in che modo le persone usano il tuo prodotto e ricevere un feedback sulle loro motivazioni. Per la presentazione di una conferenza, chiedi informazioni sulle persone che vi parteciperanno. Molti organizzatori di conferenza condivideranno dati aggregati a proposito del settore, dell'azienda e del ruolo, e tutte queste informazioni ti consentiranno di farti un'idea su chi sono queste persone.

Leggi cosa dicono su di lui. Se terrai la presentazione davanti a una persona, un'azienda o un'organizzazione importante, cerca informazioni online. Visita il suo sito web, controlla le offerte di lavoro aperte, analizza i social media e leggi articoli in cui è protagonista. Fallo anche quando stai comunicando con un individuo o un gruppo, così facendo riuscirai comunque a comprendere meglio la sua cultura organizzativa e a inquadralo meglio.

Se non fai nessuna di queste cose – magari non hai tempo o ci sono altre limitazioni – non ti resta che ipotizzare che cosa sta a cuore al tuo pubblico e qual è il modo migliore per trasmettergli l'informazione. Quando lo fai, rifletti con un certo spirito critico su come il tuo pubblico sia diverso da te. Spesso, quando comunichiamo, abbiamo il difetto di dare per scontato che tutti abbiano le nostre stesse priorità e preferenze. Piuttosto, riconosci in modo attento quali sono i punti di divergenza. Riuscirai così a esprimere i tuoi bisogni tenendo bene a mente i *loro* obiettivi.

Identifica i tuoi presupposti e chiediti se siano validi

Ogni volta che fai una supposizione – a proposito del tuo pubblico o qualsiasi altro aspetto del tuo progetto, analisi o comunicazione – parlane con i colleghi. Chiedi loro di identificare e mettere alla prova i tuoi presupposti attraverso una serie di domande cruciali. Se hai ipotizzato qualcosa e hai sbagliato, le cose cambiano? Come? In alcuni casi, un presupposto sbagliato non avrà ripercussioni materiali, sebbene in altri contesti potrebbe fare tutta la differenza, oppure mettere in discussione la tua credibilità. Quando fai una supposizione, renditene conto, e fai in modo che sia quanto più solida possibile.

Ci vuole tempo per capire il pubblico e imparare a conoscerne uno sconosciuto. Ma quando la posta in gioco è alta, tutti gli sforzi saranno ripagati perché facendolo potrai personalizzare il tuo modo di comunicare tenendo a mente le preferenze di chi ne fa parte. Vediamo insieme come rilevare questa sfida.

Adattati al tuo pubblico

Il tuo approccio generale, i materiali che prepari e l'ambiente in cui avverrà l'incontro sono aspetti importanti della comunicazione che puoi adattare in modo specifico al tuo pubblico. Qui di seguito ho elencato alcune domande che potrebbero aiutarti a identificare delle caratteristiche per ogni aspetto. Sono state pensate partendo dall'idea di avere un pubblico costituito da una sola persona o un piccolo gruppo (e non una conferenza con molti partecipanti, sebbene anche per questo scenario possano essere prese in considerazione delle variazioni). Non è una lista esaustiva, ma può darti delle idee per iniziare.

Approccio generale

- **In che modo il pubblico vuole che gli si comunichi?** I partecipanti preferiranno un incontro dal vivo, una videoconferenza, una telefonata o un'email?
- **Qual è la giusta quantità di tempo da prevedere?** Sarebbe meglio andare direttamente al succo della questione per poter rispettare la loro giornata già ricca di impegni, oppure credi che saranno generosi con il tempo che metteranno a disposizione?
- **Qual è il modo migliore per impostare la conversazione?** Vogliono che tu la costruisca attorno all'argomentazione principale, accompagnandoli alla scoperta di una situazione rilevante, oppure vogliono che venga impostata rispondendo alla domanda "E quindi?"?

Materiali

- **Quanto formale devi essere?** I partecipanti preferiranno una semplice sequenza di diapositive, o forse sarebbe meglio una conversazione più ufficiosa?
- **In che modo vogliono ricevere le informazioni?** Preferiranno che mandi loro qualcosa da leggere in anticipo e incontrarti per farti delle domande, oppure analizzare tutto nel tempo stabilito?
- **Qual è il modo migliore per condividere le informazioni?** Vogliono vedere le diapositive proiettate su uno schermo, oppure avere una dispensa stampata da sfogliare e sulla quale annotare gli appunti?
- **Quale livello di granularità preferiscono?** È meglio rimanere focalizzati sul quadro generale, oppure vogliono passare al vaglio tutti i dettagli?
- **Inserirai dati e grafici?** Credi che il tuo pubblico valuterà in modo positivo l'inserimento di dati, o che in ogni caso se li aspetti? I grafici invece li gradisce oppure no? Meglio se fai qualcosa di semplice, o va bene anche qualcosa di più complesso?

Ambiente

- **Dove incontrarvi?** Vogliono che sia tu ad andare nel loro ufficio, che vi incontriate in una sala conferenze, oppure vorrebbero parlare mentre camminate? Se invece optate per una videoconferenza, quale tecnologia preferiscono?

- **Qual è il momento migliore della giornata?** Hanno più energia al mattino, sono impazienti prima dell'ora di pranzo, oppure sempre frustrati dopo una particolare riunione che ripetono regolarmente?
- **Dovresti includere altre persone?** Ti conviene comunicare da solo? Avrebbe senso includere qualche altro membro del tuo team, una persona interna all'organizzazione che possa supportarti, oppure un influencer la cui partecipazione potrebbe aiutarti a ottenere successo?

Quando fai un passo indietro e ti fermi a riflettere, ti rendi conto di poter personalizzare moltissimi aspetti relativi al modo in cui prepari i materiali per il tuo pubblico. Non riuscirai a ottimizzare ogni singolo elemento, ma più ne prendi in conto, migliore sarà il risultato. Come abbiamo visto all'inizio di questo capitolo, quando soddisci i bisogni del pubblico, sei già a buon punto nel riuscire a soddisfare anche i tuoi. Adesso vediamo in che modo mettere in pratica le idee che abbiamo appena analizzato.

Prendi in considerazione il tuo pubblico: il case study di TRIX

Ora ti presenterò uno scenario che rivedremo nel corso di tutto il libro. Potrai vedere la sua evoluzione nel corso delle varie fasi progettuali, il modo in cui confluisce nel materiale della presentazione e come puoi prepararti e tenere una presentazione spettacolare usando un modello tratto dal mondo reale. Questa situazione si basa su eventi realmente accaduti, ma alcuni dettagli sono stati modificati per questioni di privacy.

Immagina che io stia lavorando in una società che fa ricerche di mercato, e che quindi raccoglie e analizza le informazioni relative alle preferenze dei consumatori. Ho appena condotto un progetto pilota con un nuovo cliente, un'importante azienda di prodotti alimentari chiamata Nosh. Se la prova va bene, Nosh avvierà una partnership con la mia azienda per condurre ricerche di mercato su tutte le linee di prodotto. Insomma, la posta in gioco è bella alta.

Nosh è interessata a rielaborare la composizione di un suo prodotto molto popolare, uno snack composto da un mix di frutta secca, chiamato TRIX, per ridurre i costi di produzione. Insieme al mio team di ricerca ho analizzato il panorama concorrenziale ed eseguito uno studio approfondito su una serie di aspetti relativi all'attuale snack TRIX. Tra questi il design, la realizzazione e l'analisi dei dati di una serie di test per capire la preferenza dei consumatori in merito a ricette o confezioni alternative. Aiutata dal mio team, sto definendo la comunicazione – una slide deck – che presenterò a Nosh e in cui illustreremo le nostre scoperte e i nostri suggerimenti.

Il mio obiettivo principale è spingere il gruppo che assisterà alla presentazione ad aprire una discussione e portarlo a prendere una decisione sui cambiamenti da apportare o meno negli ingredienti o nella confezione. Vorrei che rimanessero positivamente colpiti dal lavoro del mio team, così decideranno di affidare le attività di Nosh relative a questo settore alla nostra azienda.

Iniziamo dando la priorità al nostro pubblico di riferimento. Molte persone saranno influenzate dal risultato che sarà stato ottenuto cambiando o meno gli ingredienti: molti individui interni a Nosh, ma anche persone esterne, come i fornitori e i clienti. In ogni caso, non dobbiamo costruire la nostra comunicazione tenendo a mente tutti questi gruppi. A molti di loro giungerà attraverso ulteriori comunicazioni downstream.

Se restringo il pubblico al momento presente e ai decisori, il mio target diventerà il team che Nosh ha formato per interfacciarsi con me su questo progetto. È un gruppo misto, con personalità, prospettive e interessi diversi. Andiamo ad analizzare gli individui che lo compongono.

Vanessa è la responsabile di prodotto della linea che include anche lo snack TRIX a base di frutta secca, ossia il nostro obiettivo nel progetto pilota. È la persona che ha commissionato lo studio alla mia azienda e che sosterrà il lavoro in corso, presupponendo che rimarrà colpita da ciò che di mostrerò. D'altro canto, sembra restia a cambiare un prodotto che nel tempo si è dimostrato molto forte. Eppure è consapevole del fatto che il costo crescente di uno degli ingredienti principali sta rendendo la produzione del mix insostenibile. Sa bene che modificare la composizione del prodotto potrebbe avere un impatto negativo sulla percezione dei clienti e sul successo dell'intero brand TRIX. Matt è il responsabile del personale di Vanessa. È stato uno dei miei punti di contatto nel corso del progetto, mi ha fornito indicazioni e, in alcuni casi, mi ha anche dato dei suggerimenti per comprendere le preferenze di Vanessa e lavorare con lei nel modo migliore. Matt è relativamente nuovo in Nosh – ha iniziato solo qualche settimana prima dell'inizio di questo progetto –, ma è riuscito a inserirsi molto bene e ha il vantaggio di aver lavorato con Vanessa anche in precedenza e di avere la sua fiducia. Tenendolo aggiornato e rendendolo partecipe della direzione che sto prendendo, potrebbe riuscire a influenzare Vanessa in modi molto utili.

Jack è il CFO divisionale. Ha una personalità molto forte e, quando è presente, analizza con attenzione le cifre e i costi. È molto impegnato e spesso arriva tardi alle riunioni di progetto o non vi partecipa proprio. Quando non può farlo, manda Shannon, che fa parte del suo team, per rappresentare l'ufficio contabilità. Shannon non dice molto, ma quando Jack partecipa, è molto orientato al risultato e si aspetta che alle sue domande vengano date risposte chiare e immediate. Tenendo conto di tutto ciò, sarebbe opportuno incontrare Jack e Shannon separatamente, prima della presentazione finale, per condividere con loro tutti i dettagli, conoscere la prospettiva di Jack e rispondere in modo efficace a tutte le domande. È proprio la prospettiva che avrà Jack sul progetto in generale a determinare se Nosh continuerà o meno a lavorare con la mia azienda, quindi è fondamentale che sia positiva.

Riley è il vicepresidente marketing del brand TRIX. È abbastanza restia ai cambiamenti che potrebbero incidere sulle attività di marketing che il suo team ha già creato. Per esempio quelli relativi alla confezione, che renderebbero alcuni materiali marketing più obsoleti e che li porterebbero a dover lavorare di più per preparare nuovo materiale pubblicitario.

Charlie è il responsabile della soddisfazione dei clienti per tutta la linea di prodotti TRIX. È preoccupato all'idea di cambiare quello che, grazie alla forte preferenza di mercato, è stato da sempre visto come un magico mix di ingredienti. Tra tutti i membri del gruppo, Charlie sembra essere quello più avverso al rischio. Dovrò riuscire a farlo sentire a suo agio con le nostre procedure e pensare a come strutturare le modifiche che proporrò, soprattutto se non sappiamo ancora in che modo i clienti potranno percepirle.

Abbey e Simon sono due analisti sensoriali del team di ricerca e sviluppo di Nosh. È la larghezza di banda limitata del loro team – che di solito farebbe questo tipo di lavoro ma che si sta concentrando sui nuovi prodotti invece di pensare ai cambiamenti per quelli già esistenti – ad aver spinto Vanessa ad assegnare il lavoro alla mia azienda. Temevo che potessero esserci problemi territoriali, ma le mie paure sono rimaste tali. Abbey e

Simon ci hanno in realtà aiutati dandoci indicazioni utili e supportando il nostro lavoro. Dovranno anche valutare la nostra metodologia per garantire coerenza con i processi interni del team di ricerca e sviluppo, che la mia stretta comunicazione durante tutto il progetto dovrebbe essere riuscita a salvaguardare.

Le persone di questo gruppo hanno chiaramente desideri e obiettivi diversi. Sebbene abbiano preoccupazioni individuali differenti, hanno tutti a cuore il successo dello snack TRIX. L'obiettivo dell'intero gruppo è trovare un equilibrio tra la percezione che avranno i clienti e i costi di produzione. Userò questo terreno comune per organizzare tutto, vagliare le varie opzioni e avviare una proficua discussione che porterà a decisioni precise. So che il nostro team ha fatto fino a qui un lavoro spettacolare, quello ora che bisogna fare è convincere il gruppo di clienti di Nosh. Ho imparato a conoscere meglio le varie personalità a cui esporrò la presentazione in base alle riunioni che abbiamo avuto fino a questo momento. All'interno del gruppo abbiamo degli alleati che forniranno ulteriori informazioni per aiutarmi a capire in che modo adattare il mio approccio e i materiali. La presentazione finale che dovrò tenere di fronte all'intero gruppo di clienti è prevista tra tre settimane da oggi.

Bene, l'abbiamo fatto: abbiamo preso in considerazione il nostro pubblico. Adesso spostiamo l'attenzione al messaggio.