Introduzione

Iniziamo con una storia

Quando avevo dodici anni, mi sono candidata come senatrice.
Facevo le scuole medie e per la prima volta ero in corsa per una posizione elettiva nel consiglio studentesco. Ricordo di aver passato ore e ore a mettere a punto i cartelli per la campagna. Imploravo mia madre di portarmi al piccolo emporio della città dove avrei scelto la combinazione perfetta di cartoncini colorati e pennarelli. Mi chiedevo a quali amici avrei chiesto di aiutarmi: la calligrafia di Lisa sarebbe stata all'altezza? Prima delle elezioni, il pavimento della mia camera era ricoperto di materiali di ogni tipo: righelli per fare righe dritte, stencil per avere lettere precise e tutto il necessario per confezionare a macchina le spillette. Un enorme ritaglio di carta da macellaio attaccato al muro registrava idee contrastanti per lo slogan che avrei usato per la campagna. Se ci ripenso ora, devo dire che sono piuttosto fiera di aver scelto "Be picky, vote for Nicky" (Sii pignolo, vota per Nicky).
Ho passato un sacco di tempo anche a preparare il discorso. Tra le mie priorità c'era: far vendere biscotti appena sfornati nel negozio della scuola, far tenere un ballo scolastico all'aperto, sul campo da calcio (invece della maleodorante palestra), e inserire nel calendario scolastico appositi blocchi di tempo da dedicare al volontariato. Scrivevo come una forsennata sulla macchina da scrivere elettrica della mia famiglia, perfezionando una riga alla volta, prima di passare alla successiva, mentre apparivano sul piccolo display. Era un discorso eccellente.
Quando arrivò il giorno delle elezioni, ricordo quanto sia stato stressante attraversare la palestra per raggiungere il palco dove avrei esposto con cura le mie promesse. Duecento facce familiari mi guardavano trepidanti dalle tribune. Avevo le mani che tremavano mentre leggevo quello che avevo scritto. "Parla più forte!" gridò qualcuno dalla folla. Sentivo che la voce mi tremava e che veniva amplificata dalle casse. Non riuscivo a respirare a dovere. La mia performance *non* era buona.
Malgrado tutto, ho vinto le elezioni. Sembrerebbe che la prospettiva dei biscotti freschi avesse sopperito alla mia mancanza di sicurezza. Ma una cosa l'avevo fatta bene: conoscevo il mio pubblico. Questa presentazione mi ha impartito ben presto una lezione che avrei apprezzato solo tempo dopo. Non avrei potuto giocare sempre la carta dei biscotti, ma in ogni caso quello che offri è sempre importante. Identificare l'idea, l'opportunità, la potenziale ricompensa o la visione del futuro: questo è quello che il pubblico troverà irresistibile.

Il mio percorso come storyteller

Per natura non sono una grande speaker, e nemmeno una storyteller nata. Mi considero un'introversa. L'ambiente in cui mi sento più a mio agio è quello in cui mi trovo ora, mentre scrivo queste parole: da sola, dietro lo schermo di un computer. E scommetto che non l'avresti detto. Perché oggi so parlare in modo efficace di fronte a una sala stracolma di persone sentendomi a mio agio, e so stare in piedi sul palco mostrando una grande sicurezza mentre tengo una presentazione. Tutto ciò non è successo per caso: si tratta di abilità che ho sviluppato e affinato con impegno. Se imparare a farlo è stato intenzionale, in qualche modo posso dire che è stato anche strano, perché all'inizio pensavo che non avrei mai fatto niente di tutto questo.

Il mio primo lavoro era in una banca. Mi ero appena laureata in matematica e lavoravo come analista nella gestione del rischio di credito. Lavoravo sodo, volevo sempre che tutto quello che facevo fosse proficuo, e avevo un talento per l'analisi dei dati e i grafici efficaci. Mi promossero. In un paio di anni mi ritrovai a gestire un piccolo team e ogni mese avevo il compito di presentare i dati al nostro responsabile della gestione rischi e al suo gruppo dirigente. La difficoltà stava nel fatto che avevo ancora le mani e la voce che tremavano, proprio come a scuola. Questo pubblico composto di leader – per lo più uomini e almeno di dieci anni più grandi di me – mi faceva stare in uno stato di ansia. Con il tempo, ho imparato a mettere giù il foglio cosicché le mani tremolanti non fossero la prima cosa che avrebbero visto. Respirare più profondamente mi ha aiutato a parlare con un tono regolare. Ma c'era ancora un grande problema: le parole riempitive. I silenzi mi mettevano a disagio, di conseguenza non facevo mai pausa. Se non riuscivo a trovare la parola che cercavo, non mi fermavo a raccogliere i pensieri. Riempivo gli spazi con "ehm", "ah","tipo". Dovevo trovare il modo di perdere quell'abitudine. Così ogni mese facevo ascoltare ai membri del mio team le mie riunioni in teleconferenza e dovevano contare quante volte usavo dei riempitivi. Avrei pagato un centesimo per ognuno di loro, e alla fine abbiamo usato il gruzzoletto per offrire a tutti una serie di aperitivi. Fare tutto questo, però, non mi ha aiutata con le riunioni con la dirigenza.

Sebbene la mia carriera stesse avanzando da un punto di vista professionale e potessi fare un ottimo lavoro dietro le quinte, le mie presentazioni dal vivo rimanevano piuttosto scadenti, non erano rilevanti e non facevano giustizia al resto.

Quando fummo colpiti dalla crisi finanziaria del 2007, ho lasciato il settore bancario per applicare le competenze analitiche che avevo sviluppato in un'altra area, nel team di Google People Analytics. Era un posto fantastico in cui lavorare e provavo una gratitudine immensa per i progressi che questo ruolo mi aveva permesso di compiere. Una delle opportunità che mi erano state offerte era stato poter creare una classe e insegnare online come riuscire a comunicare i dati in modo efficiente.

Il corso si basava sulla visualizzazione dei dati, un'area che mi interessava da parecchio tempo. A quanto pareva era un argomento molto popolare, tanto da essere lanciato come offerta Google in tutto il mondo. È stato fantastico, ma provavo anche un certo timore visto che ufficialmente non avevo mai insegnato niente a nessuno. Per fortuna potei iscrivermi a una serie di corsi che mi avrebbero *insegnato* a *insegnare*. All'interno del programma venivano forniti anche due consigli che hanno poi avuto un grande impatto su di me, modificando totalmente il mio modo di comunicare: stare in piedi e non cambiare direzione. Ne parleremo meglio più avanti.

Negli anni che ho trascorso in Google, oltre al mio ruolo centrale in People Analytics, ho tenuto decine di lezioni sulla visualizzazione dei dati. I partecipanti provenivano da

ogni ramo dell'organizzazione: vendita, progettazione, prodotto, marketing, risorse umane. Ho iniziato a capire come diversi tipi di persone comunichino in modi differenti. Ho ottenuto visibilità in vari scenari, mi sono confrontata con nuove sfide e opportunità di comunicazione, sia attraverso le storie dei partecipanti sia attraverso le situazioni in cui insegnavo. Ho consolidato la mia esperienza guidando piccoli team in attività manuali e gruppi più grandi attraverso contenuti strutturati e discussioni facilitate. Durante la mia prima conferenza sono stata invitata a parlare sul palco. Alla fine, l'interesse che era maturato sul mio corso al di fuori di Google mi ha portata a insegnare ad altre aziende. All'inizio del 2012, stavo iniziando a capire che la necessità di comunicare i dati in modo efficace andava ben oltre Google. Ho corso un grande rischio e deciso di portare il mio progetto che tanto mi appassionava – *storytelling with data* – a un livello successivo, di lasciare il mio lavoro per liberare il mondo dagli onnipresenti grafici a torta in 3D, workshop dopo workshop. Tutto è cominciato in piccolo e ti assicuro che le aspettative erano molto basse (mi accontentavo di riuscire a coprire le spese di viaggio e di avere un pubblico solerte!). I primi workshop mi hanno dato l'opportunità di prendere piede e di fare tantissima pratica. All'inizio mi premuravo di preparare diapositive superbe, di costruire lezioni che avessero senso, e che il flusso fosse fluido. Dopo aver iniziato a sentirmi più sicura sul contenuto, mi sono concentrata sul modo in cui trasmetterlo. Era giunto il momento di confrontarmi con i demoni che mi accompagnavano da quel giorno in palestra.

Avevo già visto che una rappresentazione diversa dei dati cambiava il modo in cui le persone reagivano, così ho iniziato anche a capire come le sfumature nel mio modo di trasmettere il messaggio influenzassero gli altri. Guardando il pubblico alla ricerca di suggerimenti e feedback, vedevo l'impatto che c'era quando cambiavo qualche piccola cosa, per esempio il volume e la velocità della voce. Potevo fare in modo che qualche partecipante contribuisse alla conversazione semplicemente in base al posto in cui mi trovavo nella stanza e usare le mani e il corpo per dare più enfasi. Quando un gruppo diventava pensieroso, mi bastava addolcire la voce per riportarlo al presente, con le orecchie spalancate e pronto ad ascoltare. Se diventavo più vivace, l'energia nella sala cambiava all'istante. Ogni volta che mi trovavo di fronte a un nuovo pubblico, avevo l'opportunità di sperimentare, imparare e affinare il mio storytelling e le mie capacità espositive.

Ma non è tutto, perché ebbi un'illuminazione. Da brava relatrice, potevo fare in modo che gli altri si dedicassero a ciò che mi stava a cuore. Allo stesso modo, se non riuscivo a presentare in modo efficiente le mie idee, non avrei mai e poi mai potuto essere alla guida di quel cambiamento che tanto desideravo.

Col tempo, mentre condividevo la missione di *storytelling with data* per ispirare un cambiamento positivo nel modo in cui le persone comunicano, ho potuto iniziare a chiedere aiuto (è un lavoraccio!). L'azienda è cresciuta inglobando un gruppetto di persone talentuose. Ogni membro deve essere bravo a comunicare, in grado di esporre abilmente una presentazione, e capace di parlare in un modo da invogliare gli altri ad ascoltare e rimanere attenti. Condividendo ciò che ho imparato, ho fatto crescere il mio team di abili relatori e storyteller motivanti. Anche tu puoi diventarlo, ti basta solo fare pratica e mettere in pratica le lezioni presenti in questo libro.

Perché dovresti essere uno storyteller migliore

Hai mai perso il controllo del pubblico prima di riuscire a trasmettere ciò che volevi dire? Ti è mai capitato che qualcuno ti portasse in una direzione che non avevi previsto oppure

che ti facesse in anticipo una domanda che ti ha mandato fuori strada? Oppure di aver iniziato a parlare solo per capire che chi ti stava ascoltando non ti reputava abbastanza credibile? O ancora di finire una presentazione e iniziare a chiederti se le tue parole avessero avuto un impatto, se qualcuno avrebbe poi agito in base alle informazioni che hai condiviso? Queste difficoltà possono insorgere anche se sei uno storyteller o un relatore di spicco, ma puoi comunque ridurne drasticamente la frequenza. Forse passi un mucchio di tempo in attività che si svolgono dietro le quinte, a fare il tuo lavoro. Eppure la comunicazione del progetto di solito è l'unica parte che gli altri vedono. È *qui* che tutti i tuoi sforzi vengono ripagati o si traducono in un fallimento. Il lavoro che stai facendo può trasmettere agli altri un valore enorme, ma forse la tua comunicazione non è efficace come dovrebbe.
Mettendo in pratica le lezioni di questo libro, avrai più opportunità di avere successo. Quando siamo efficienti, catturiamo l'attenzione del pubblico, lo coinvolgiamo e – in ultimo – lo ispiriamo ad agire.

Per chi è questo libro

Questo libro è scritto per chiunque prepari o tenga presentazioni: riunioni aziendali, conferenze e discorsi di apertura.
Siccome concentreremo la nostra attenzione sulla pianificazione e la pratica, le approfondite lezioni di questo volume saranno più appropriate per quelle situazioni in cui la posta in gioco è più alta di quella di una riunione settimanale o una revisione mensile, sebbene troverai una serie di consigli che ti aiuteranno anche in queste occasioni. Usa le strategie che imparerai qui in scenari in cui devi incoraggiare qualcuno a vedere qualcosa sotto una luce diversa, ad agire o ad apportare un cambiamento.

Immagini a colori

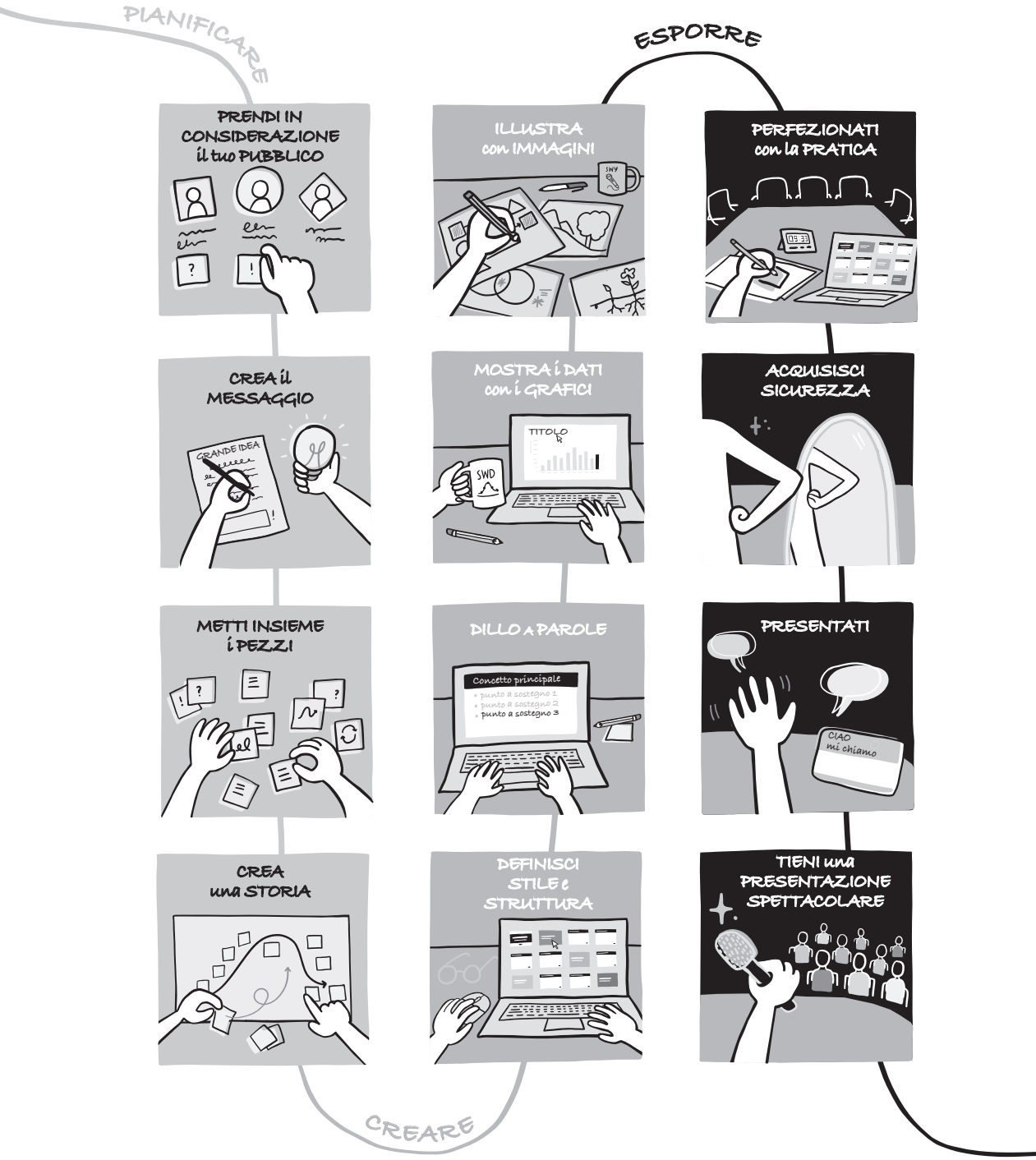
Potete scaricare le immagini a colori di questo libro all'indirizzo `https://bit.ly/apo-sds`.

Che cosa troverai in questo libro

Questo libro è suddiviso in tre parti: Pianificare, Creare, Esporre. Nei capitoli relativi alla *pianificazione*, imparerai quanto sia importante passare un certo tempo a prendere in considerazione il pubblico, creare attentamente il messaggio e impostare i contenuti. Di conseguenza, ci immergeremo nella narrazione e parleremo di come applicare lo storytelling in una presentazione di lavoro, sia come dispositivo esemplificativo sia come strategia per organizzare i contenuti. Nella parte relativa alla *creazione*, vedremo come costruire materiali efficaci che faranno in modo che la storia arrivi al pubblico e che tutti se la ricordino. I capitoli relativi all'*esposizione* ti prepareranno e svilupperanno le tue doti di relatore, sia quando devi conoscere a menadito il contenuto sia aiutandoti a sentirti sicuro di te e a trasmettere questa sicurezza. Insieme, queste parti ti forniranno strategie per pianificare, creare e tenere presentazioni strabilianti, sia in una riunione sia in evento più formale su un palco.
Ecco qui un breve riassunto dei vari capitoli.

- *Capitolo 1 – Prendi in considerazione il tuo pubblico.*
  Non stai comunicando da solo, stai comunicando principalmente con un pubblico. In questo capitolo di apertura analizzeremo il pubblico: da chi è composto, come puoi entrare in connessione con i suoi partecipanti, in che modo dovrebbero agire. Se prima di fare qualunque cosa rifletti sulla natura del tuo pubblico, sei già a buon punto per riuscire a comunicare in modo brillante.
- *Capitolo 2 – Crea il messaggio.*
  Esattamente, che cosa ti serve per comunicare? Può sembrare semplice, ma rispondere "essere chiaro e conciso" a questa domanda di importanza cruciale è più facile a dirsi che a farsi. Presenterò quindi delle strategie che ti aiuteranno a preparare il tuo messaggio principale. Imparerai ad articolare il tuo punto di vista e a trasmettere in una singola frase quello che c'è in gioco.
- *Capitolo 3 – Metti insieme i pezzi.*
  Una volta che conosci il pubblico e il messaggio, puoi iniziare a pensare al contenuto. Procediamo facendo un brainstorming e poi revisionando e organizzando le idee in uno storyboard, che sarà il tuo piano d'azione low-tech. Andremo a vedere quanto sia importante eliminare il superfluo, farsi dare feedback e consigli sia se sei da solo sia se fai parte di un team collaborativo.
- *Capitolo 4 – Crea una storia.*
  Le storie ci colpiscono e permangono nella nostra memoria in modi che i fatti non riescono a eguagliare. In quest'ultimo capitolo della parte dedicata alla pianificazione, parlerò dell'arco narrativo e della tensione nella comunicazione. Esamineremo diverse tipologie di storie e modi per pensare a questi concetti mentre rivedremo lo storyboard del Capitolo 1. Imparerai a usare una narrazione in un contesto aziendale per catturare l'attenzione e spingere all'azione.
- *Capitolo 5 – Definisci stile e struttura.*
  Questo capitolo sancisce il passaggio dalla pianificazione alla creazione del contenuto. Inizieremo con una panoramica delle condizioni di progettazione generali, poi passeremo alla struttura della presentazione. Questo include un processo pragmatico per trasformare in diapositive la tua presentazione low-tech.
- *Capitolo 6 – Dillo a parole.*
  Il testo ha un ruolo importante nella comunicazione visiva e in questo capitolo esamineremo diverse strategie per usare le parole in modo assennato. Vedremo com'è fatto un titolo efficace e come possiamo usarlo a nostro vantaggio. Analizzeremo anche il potere che le parole hanno all'interno di una diapositiva.
- *Capitolo 7 – Mostra i dati con i grafici.*
  Quando comunichi dati a supporto del messaggio, spesso vuol dire che dovresti visualizzarli. In questo capitolo vedremo le migliori pratiche per usare i grafici nelle presentazioni, tra cui una panoramica dei principi di progettazione della visualizzazione dei dati che ti aiuterà a far sì che i tuoi vengano compresi facilmente.
- *Capitolo 8 – Illustra con le immagini.*
  Un'immagine vale più di mille parole? Non proprio, ma le immagini usate bene hanno un posto importante nella progettazione della presentazione. In quest'ultimo capitolo della Parte II approfondiremo l'utilizzo di fotografie, illustrazioni e diagrammi, e vedremo anche gli errori più comuni da evitare.

- *Capitolo 9 – Perfezionati con la pratica.*
  Ora che il tuo contenuto è stato creato, concentreremo la nostra attenzione su di te, il relatore. Vedremo delle strategie per padroneggiare il tuo contenuto e diversi modi per provare il discorso affinché l'esposizione si svolga senza intoppi. Vedremo anche come ottenere un feedback significativo per perfezionare e imparare.
- *Capitolo 10 – Acquisisci sicurezza.*
  Avere padronanza del tuo contenuto è una cosa, ma richiamare l'attenzione di un'intera sala è un'altra. In questo capitolo vedremo quanto sia importante trasmettere sicurezza in quello che fai e dici, quindi come usare in modo efficace il corpo e la voce per affermare la tua presenza.
- *Capitolo 11 – Presentati.*
  Puoi presentarti in modo più formale, oppure dare qualche breve cenno su chi sei e perché stai tenendo questa presentazione, ma in ogni caso presentarti è fondamentale. Nel penultimo capitolo ci addentreremo nell'arte delle presentazioni, delineando un processo che puoi usare per creare una storia: la *tua*.
- *Capitolo 12 – Tieni una presentazione spettacolare.*
  Hai pianificato, creato, fatto pratica. È giunto il momento di trasmettere il messaggio. Ci sono cose che puoi fare prima, durante e dopo la tua importante riunione o presentazione e che ti aiuteranno a realizzare l'obiettivo: un pubblico coinvolto che hai ormai ispirato all'azione!


PIANIFICARE
ESPORRE
PRENDI IN CONSIDERAZIONE il tuo PUBBLICO
ILLUSTRA con IMMAGINI
PERFEZIONATI con la PRATICA
CREA il MESSAGGIO
GRANDE IDEA
MOSTRA i DATI con i GRAFICI
TITOLO
SWD
ACQUISISCI SICUREZZA
METTI INSIEME i PEZZI
DILLO A PAROLE
Concetto principale
punto a sostegno 1
punto a sostegno 2
punto a sostegno 3
PRESENTATI
CIAO mi chiamo
CREA una STORIA
DEFINISCI STILE e STRUTTURA
TIENI una PRESENTAZIONE SPETTACOLARE
CREARE