

COLLANA CRESCITA PERSONALE · VOL. 6

Allena la tua *leadership*

Parlare in pubblico e guidare con autorevolezza



BRAISHOP

BraiShop

© BraiShop

Tutti i diritti riservati.

Introduzione

C'è un momento, nella vita di chi lavora, in cui ti accorgi di una cosa scomoda: nessuno ti ha insegnato a guidare. Hai studiato la tua materia, hai accumulato esperienza tecnica, ti hanno promosso o ti hanno messo davanti a un cliente, e a un certo punto ti tocca farlo. Devi prendere decisioni che riguardano altre persone. Devi parlare in pubblico. Devi gestire un team o convincere qualcuno che vale la pena di ascoltarti.

Eppure, da nessuna parte, lungo il percorso scolastico o lavorativo, qualcuno ha pensato di dirti come si fa.

Questo libro nasce dall'osservazione di una contraddizione italiana molto specifica. Da noi, leadership e public speaking sono spesso trattati come materie da seminario motivazionale, con frasi a effetto, slogan in inglese e promesse di trasformazione in tre giorni. Oppure, all'opposto, vengono ridotti a un fatto di carattere: o ce l'hai dentro o non ce l'hai, e amen. Entrambe le posizioni sono sbagliate, e sono sbagliate per la stessa ragione: trattano la leadership come

qualcosa di mistico, e non come quello che è davvero — un insieme di abilità che si imparano, si allenano e si misurano.

Una premessa onesta. Non troverai, in queste pagine, formule magiche. Non c'è il segreto dei grandi oratori, non c'è la tecnica che ti farà diventare un leader naturale in cinque settimane. Quello che troverai è un metodo paziente: capire cosa fa davvero un leader credibile, distinguerlo da quello che non c'entra niente, e poi allenare le singole abilità una alla volta. È il modo in cui si impara a suonare uno strumento o a praticare uno sport con serietà. Non è veloce. Ma funziona.

Il libro è diviso in sei parti. La prima chiarisce cos'è la leadership e cosa non è — perché molte volte sprechiamo energie a imitare cose che non sono leadership ma soltanto autoritarismo travestito. La seconda parte parte da te: prima di guidare gli altri, devi sapere guidare te stesso, gestire le emozioni, decidere con metodo, delegare senza scaricare. La terza parte affronta la leadership con gli altri: ascoltare davvero, dare feedback che funzionano, costruire fiducia, gestire le persone difficili. La quarta parte è dedicata interamente a parlare in pubblico — dalla paura del palco alla costruzione del discorso, dalla

PARTE 1 – Cosa è davvero la leadership

Capitolo 1 – Leadership vs management: una distinzione concreta

Il primo problema, quando si parla di leadership in Italia, è linguistico. Usiamo la parola leader per indicare cose molto diverse: il capo che firma le buste paga, il fondatore di un'azienda, il politico che vince le elezioni, il capitano di una squadra, il collega che tutti ascoltano in riunione anche se non ha alcun ruolo formale. Tutti questi profili hanno qualcosa in comune, ma confonderli ci porta a non capire cosa stiamo davvero cercando di imparare.

Cominciamo da una distinzione semplice ma utile: leadership e management non sono la stessa cosa, e questo è il primo equivoco da chiarire.

Il management è la disciplina di far funzionare le cose. Un buon manager organizza, pianifica, alloca risorse, controlla che gli obiettivi siano raggiunti, corregge le deviazioni, riferisce ai livelli superiori. Il management è essenziale – senza, nessuna organizzazione regge in piedi più di qualche mese. Ed è una competenza tecnica precisa, fatta di strumenti, procedure, indicatori. Si impara, si allena, si misura. Un manager mediocre può essere disastroso, un manager bravo

può salvare un'azienda.

La leadership, invece, è la disciplina di far muovere le persone. Un buon leader dà un senso al lavoro, costruisce una direzione condivisa, ottiene impegno e non solo conformità, ispira fiducia anche quando le cose vanno male. La leadership non è una procedura, è una relazione. E come tutte le relazioni vere, non si esercita per delega o per contratto: si guadagna ogni giorno.

C'è chi sostiene che leadership e management siano in opposizione, che un buon leader debba liberarsi della mentalità manageriale, che il vero capitano debba ignorare i dettagli per dedicarsi alla visione. È una scemenza pericolosa. I leader che funzionano davvero sono spesso anche manager solidi: sanno leggere un bilancio, capiscono come si organizza un progetto, conoscono i numeri della loro attività. La differenza è che non si fermano lì.

Pensa a un esempio concreto. Sei il responsabile di un team di otto persone. Il tuo lato manageriale si occupa di: stabilire chi fa cosa, fissare scadenze, controllare la qualità del lavoro, gestire il budget, riportare al tuo capo. Il tuo lato leader si occupa di: spiegare perché

PARTE 4 — Parlare in pubblico

Capitolo 11 – Vincere la paura di parlare davanti agli altri

La paura di parlare in pubblico è una delle più diffuse al mondo. Lo dicono tutte le statistiche, e lo conferma l'esperienza quotidiana: in molti sondaggi sulle paure più comuni, il public speaking arriva prima della morte. È una battuta vecchia, ma rende l'idea di quanto questa difficoltà sia universale.

La prima cosa da capire è che provarla non è anormale. È normale. Probabilmente la prova anche l'oratore che vedrai sul palco la prossima settimana e che ti sembrerà sicurissimo. Solo che la gestisce. La paura del palco non si elimina del tutto, si impara a controllare. Questo è un punto fondamentale: chi promette di "liberarti dalla paura" mente. Chi insegna a "gestirla" ti dice la verità.

Da dove viene la paura

Provare a capire la radice del problema aiuta. La paura di parlare in pubblico ha tre fondamenti biologici e culturali.

Il primo è di natura evolutiva. Per migliaia di anni essere al centro dell'attenzione di un gruppo, da soli,

esposti, ha significato essere in pericolo: o stavi per essere giudicato dalla tribù, o stavi per essere attaccato. Il nostro cervello antico reagisce a una platea con gli stessi meccanismi che reagivano a un predatore — accelerazione del battito, sudorazione, bocca secca, respirazione corta. È una risposta automatica, e in parte resta presente anche dopo anni di pratica.

Il secondo è di natura sociale. In Italia, in particolare, c'è una pressione culturale forte sull'apparire competenti e non fare brutte figure. La "figuraccia" è una categoria sociale italiana di prim'ordine, e parlare in pubblico è il contesto in cui il rischio di figuraccia è massimo. Tutti ti guardano. Se inciampi, lo vedono tutti. Se sbagli una parola, te la ricorderanno.

Il terzo è di natura psicologica. Spesso la paura di parlare in pubblico non è in realtà paura del pubblico, ma paura del giudizio. Più precisamente, paura del giudizio negativo da parte di persone che reputi importanti. È per questo che molti professionisti che gestiscono bene presentazioni con clienti vanno in panico davanti ai colleghi senior. Non è il pubblico, è il giudizio specifico di quel pubblico.

Cinque strategie pratiche

Vediamo cinque strategie concrete per gestire la paura. Non sono trucchi mentali da seminario motivazionale, sono pratiche solide.

Uno: la preparazione massiccia. Una grande parte della paura nasce dall'incertezza su cosa stai per dire. Se hai preparato il discorso fino a conoscerlo a memoria nella struttura (non parola per parola), la paura cala in modo drastico. La preparazione massiccia significa: hai costruito la scaletta in modo chiaro, hai provato il discorso ad alta voce almeno tre volte (sì, tre, non solo in testa), hai cronometrato i tempi, hai previsto le domande più probabili e abbozzato le risposte. Una persona preparata fino a questo livello, anche se è emotivamente fragile, ha una base solida sotto i piedi.

Due: la respirazione lenta. Il primo sintomo della paura è la respirazione corta. Diventa breve, affannosa, superficiale. Questo accentua tutti gli altri sintomi, perché il cervello riceve meno ossigeno e va in allarme. La contromossa è semplice: prima di salire sul palco, e nei momenti di pausa durante l'intervento, respira in modo lento e profondo. Inspira contando fino a quattro, trattieni due secondi, espira contando fino a

sei. Fallo tre o quattro volte. Il battito cardiaco si abbassa, e con lui il livello di ansia.

Tre: il riscaldamento vocale. Prima di parlare in pubblico, scalda la voce. Ripeti alcune frasi a voce alta, fai esercizi di articolazione, leggi un paragrafo ad alta voce. La voce, come un muscolo, ha bisogno di essere preparata. Una voce "fredda" all'inizio del discorso comunica insicurezza, vibra male, si stanca prima. Una voce scaldata parte con autorità.

Quattro: la riformulazione mentale. Quando ti accorgi che stai dicendo a te stesso cose tipo "non ce la farò", "sto per fare una figuraccia", "non sono pronto", fermati. Sostituisci con frasi più realistiche: "sono preparato", "ho già fatto cose difficili", "anche se faccio qualche errore, il messaggio passerà". Non sono frasi magiche, sono frasi vere. Sostituire i pensieri catastrofici con pensieri realistici riduce la spirale dell'ansia.

Cinque: piccoli rituali pre-discorso. Avere uno o due rituali fissi prima di salire sul palco aiuta moltissimo. Possono essere qualunque cosa funzioni per te: una passeggiata di dieci minuti, un caffè, ascoltare una canzone specifica, leggere mentalmente la prima frase

tre volte, fare due o tre stretching. La ripetizione del rituale segnala al cervello che si sta entrando in una modalità nota, e l'ansia si riduce. Molti oratori professionisti hanno rituali a cui sono fedelissimi.

Cosa fare durante

Anche se hai fatto tutto bene, durante il discorso può comparire un momento di panico. Una frase ti scappa, perdi il filo, vedi una faccia critica in platea. È normale. Ecco cosa fare.

Bevi un sorso d'acqua. È il pretesto più socialmente accettato per fermarsi qualche secondo e riprendersi. Tutti gli oratori esperti tengono un bicchiere d'acqua nelle vicinanze.

Fai una pausa lunga. Anche quattro o cinque secondi di silenzio. Sembrano lunghi a te, sembrano normali al pubblico. La pausa ti permette di riprendere il filo e di abbassare il battito.

Se perdi il filo, dillo con tranquillità. "Scusatemi, ho perso il filo per un momento. Riprendiamo dal punto in cui..." Il pubblico apprezza l'onestà molto più di quanto credi. Nessuno si aspetta perfezione.

Se senti che stai per andare nel panico vero, smetti di guardare i volti. Guarda al di sopra delle teste, o fissa un punto in fondo alla sala. Per qualche istante, riduci lo stimolo visivo. Riprendi il filo, poi torna a guardare la gente.

La paura come alleata

Una nota finale, controintuitiva ma importante. Una certa dose di paura, gestita, è un'alleata. Ti tiene sveglio, ti fa stare attento, ti motiva a prepararti. Gli oratori che dicono di non essere mai nervosi sono spesso quelli più trascurati. La paura ben gestita è benzina, non zavorra.

L'obiettivo, dunque, non è eliminare la paura. È renderla compatibile con la performance. Si chiama "ottimizzazione dell'arousal" – un termine tecnico che indica il punto di attivazione mentale e fisica in cui dai il meglio. Né troppo rilassato (rischio di non concentrarti), né troppo teso (rischio di bloccarti). Questo punto si trova con la pratica. Più volte parli in pubblico, più impari a riconoscere il tuo livello ottimale.

E parlare in pubblico si impara solo parlando in pubblico. Tutti i libri del mondo non sostituiscono

dieci interventi reali. Comincia da contesti piccoli – una riunione di team, un convegno locale, una presentazione interna – e sali di livello con il tempo. Non sarai mai pronto del tutto. Ma sarai, ogni volta, un po' più capace.

Capitolo 12 – Strutturare un discorso che convince

Un discorso che funziona non si improvvisa, si struttura. Anche gli oratori che sembrano parlare a braccio in realtà seguono una struttura interna che hanno costruito in anticipo. Lo strutturare non rende il discorso freddo o artificiale, al contrario: gli dà solidità, ti fa risparmiare energia mentale, ti permette di concentrarti sulla performance e non sui contenuti.

La regola dei tre

Esiste un principio molto antico, ripreso da decine di scuole di retorica e di comunicazione: tre è il numero perfetto. Tre argomenti si ricordano. Tre punti reggono. Tre passaggi convincono. Questa regola si applica a tantissimi livelli del discorso.

A livello macro, ogni discorso dovrebbe avere tre parti: apertura, contenuto, chiusura.

A livello medio, il contenuto dovrebbe essere organizzato attorno a tre punti principali. Non due (troppo pochi), non quattro o cinque (troppi). Tre. Se hai più di tre cose da dire, raggruppa: probabilmente ce ne sono alcune che fanno capo allo stesso punto.

A livello micro, ogni punto dovrebbe essere supportato da tre elementi: un'affermazione, una motivazione, un esempio. Affermi qualcosa, spieghi perché è vero, illustri con un caso concreto.

Questa struttura a triplete è memorabile per chi ascolta, e gestibile per chi parla. È il primo strumento da imparare.

L'apertura

I primi novanta secondi di un discorso valgono il triplo di tutti gli altri. Se in quei novanta secondi non hai catturato l'attenzione, il pubblico mentalmente si distrae, e ricostruire l'attenzione persa è quasi impossibile.

Cosa NON fare in apertura: ringraziare lunghissimamente gli organizzatori, dire "buongiorno a

Anteprima terminata

Questo era un assaggio gratuito.

Il libro completo contiene 158 pagine,
25 capitoli e tecniche pratiche per:

- Guidare il team con autorevolezza
- Vincere la paura di parlare in pubblico
- Pitchare idee, gestire riunioni, dare feedback
- Trasformare il pubblico in alleato

Continua a leggere su BraiShop

braishop.com