

Premessa. Un'idea, un'ipotesi, una storia

Il modello di riferimento

The New Yorker è una famosa rivista statunitense. Il primo numero uscì il 21 febbraio del 1925. I suoi reportage, definiti dall'attuale direttore David Remnick «slow journalism», hanno creato un modo di intendere il giornalismo e, in un certo senso, di guardare alle cose del mondo. Un prodotto unico, insomma, tanto che scorrerne le pagine e ammirarne le copertine raffinate resta, a quasi cent'anni dalla fondazione, un piacere per i lettori di mezzo mondo.

Ma c'è anche un altro motivo per cui *The New Yorker* è così conosciuto: il festival annuale che ne porta il nome. Si tratta di una conferenza durante la quale alcune delle menti più brillanti del Pianeta dialogano con il pubblico condividendo le loro intuizioni sui temi più disparati. Potremmo definirlo un vero e proprio «spettacolo dell'intelligenza».

Nell'edizione del 2013 di questo evento è andato in scena uno degli speech più interessanti che mi sia mai capitato di vedere, non solo per il fascino del tema trattato, ma anche per il modo assolutamente originale con cui lo speaker ha confezionato gli argomenti e le idee, pur senza utilizzare alcun supporto o strumento che non fossero la sua voce e il suo corpo.

Questo discorso, intitolato *Tokens, pariahs, and pioneers*, è stato tenuto da Malcolm Gladwell e ci farà da guida nel corso di questo libro.

Gladwell è un giornalista americano di origine canadese. Ha pubblicato diversi libri, che hanno scalato tutti la classifica dei best sel-

ler del *New York Times* e i cui titoli, come *The tipping point*, *Blink*, o *Outliers*, sono entrati nel vocabolario di molti lettori (non solo americani)¹. Qui, però, non mi interessa il suo talento di scrittore: Gladwell è infatti considerato anche uno dei più dotati, arguti e provocatori speaker del mondo, per la sua abilità nello sfidare l'uditorio con pensieri non convenzionali, nello scegliere e narrare storie intriganti, nel proporre idee a cavallo tra diversi saperi e discipline.

Nel discorso tenuto in quell'occasione ha voluto condividere tre punti:

- *un'idea*: il concetto di contraddizione. È un'opinione diffusa che gli esseri umani, per sviluppare la propria personalità, si sforzino di adottare un sistema di valori che rifugga la contraddittorietà nelle convinzioni e nei comportamenti. Al contrario, Gladwell mostra come le persone abbraccino le contraddizioni e ne facciano uno degli elementi costitutivi della propria identità;
- *un'ipotesi*: se Hillary Clinton fosse diventata la prima donna presidente degli Stati Uniti d'America, sarebbe anche stata l'ultimo presidente donna per molto, molto tempo a venire. (Oggi sappiamo che Hillary Clinton non è riuscita nell'impresa: ha perso le elezioni del novembre 2016 contro Donald Trump);
- *una storia* quella della pittrice inglese Elizabeth Thompson, famosa per aver realizzato alcuni bellissimi dipinti con soggetto militare e per essere stata a un passo dal divenire la prima donna ammessa nell'esclusiva Royal Academy of Arts, in un'epoca in cui le donne erano considerate intellettualmente e artisticamente di gran lunga inferiori rispetto ai loro colleghi maschi.

¹ Il sito personale di Malcolm Gladwell è: www.gladwellbooks.com. Molti dei suoi libri sono stati tradotti in italiano: *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Milano, Rizzoli, 2000; *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo*, Milano, Mondadori, 2005; *Fuoriclasse. Storia naturale del successo*, Milano, Mondadori, 2009; *Avventure nella mente degli altri. Geni incompresi, teorie paradossali e predizioni azzardate*, Milano, Mondadori, 2012; *Davide e Golia*, Milano, Mondadori, 2014; l'ultimo libro, *Talking to strangers*, London, Penguin Book, 2019, non è stato, invece, ancora tradotto.

Tutto il discorso è teso a mostrare come i tre elementi stiano insieme e si spieghino l'un l'altro.

Ho scelto questo speech perché è un esempio brillante, quasi paradigmatico, di come sia possibile progettare e costruire una strategia di comunicazione in grado di valorizzare al meglio i contenuti trattati catturando l'attenzione del pubblico.

Del resto, Malcolm Gladwell tiene con successo decine di discorsi all'anno (in rete se ne trovano parecchi), tanto da aver affidato una quota rilevante della propria popolarità appunto all'abilità di comunicatore. Ogni suo speech è da considerare un autentico evento attraverso cui l'autore condivide, senz'altro, idee e ispirazioni, ma compie anche un'azione di posizionamento e di personal branding.

Il discorso tenuto al The New Yorker Festival non fa eccezione: si è concluso con un caloroso applauso che per Gladwell segna, oltre al puntuale trionfo sul palco, il consolidamento di una posizione specifica in quello che potremmo chiamare «mercato delle idee»².

Il design delle idee vuole parlare di momenti come questo, nei quali la comunicazione in pubblico diventa l'asse fondamentale di una strategia (ed, eventualmente, della costruzione di un brand personale o aziendale). Non tutte le strategie si pongono l'obiettivo di conquistare platee di centinaia o migliaia di persone: molto spesso si tratta piuttosto di vendere un prodotto, indurre un cambiamento in un gruppo, trasmettere un concetto, persuadere della bontà di un progetto. I modelli e le tecniche di base sono, però, i medesimi.

Tutti questi *momenti* richiedono, infatti, due requisiti fondamentali:

1. la capacità di disegnare una strategia (preciserò tra poco che cosa intendo per «disegnare»);
2. quella di tradurre la strategia in uno stile personale.

Di queste due abilità si parlerà da qui in avanti; con un'avvertenza: nessuna ricetta preconfezionata.

² Il sito del The New Yorker Festival è: <http://festival.newyorker.com/>. Lo speech di Gladwell di cui ho parlato è attualmente visibile sul canale Youtube del *The New Yorker* a questo link: <https://www.youtube.com/watch?v=rW888do1awo>.

Preferisco dedicare le pagine che seguono a esplicitare gli elementi e le alternative in gioco e il loro impatto sul pubblico, così che ciascuno, al termine della lettura, sia in grado di costruire con questi ingredienti la propria personale ricetta, capace di amalgamare modelli, tecniche e tattiche in una combinazione unica.

Uno stile, appunto.

Perché il design delle idee?

Questo libro propone, fin dal titolo, un approccio alla progettazione che ha molte attinenze e punti in comune con il design, specie se diamo al termine l'accezione attribuitagli da Klaus Krippendorff³, professore di cibernetica e linguaggio: «L'etimologia di design risale al latino de+signare e significa fare qualcosa, distinguerla attraverso un segno, darle significato, disegnare la sua relazione con le altre cose, i proprietari, gli utilizzatori o gli dei. Sulla base di questa definizione originale, si può dire che design significa conferire senso [alle cose]».

Design, quindi, inteso come operazione di costruzione di significato e di senso. Un esperto di marketing lo direbbe probabilmente così: «gli esseri umani sono in cerca non di oggetti, ma, piuttosto, di significati».

Secondo la tesi che è alla base del metodo proposto in questo libro, lo stesso principio vale per la comunicazione in pubblico. Quando un pubblico partecipa a una conferenza (a una riunione, alla presentazione di un prodotto, al comizio di un politico) non è in cerca di dati. I numeri hanno valore, ma sono le relazioni tra i dati e le loro interpretazioni a costituire il vero contenuto della comunicazione: il suo significato, appunto.

Ogni comunicazione è costruzione di senso. Nel nostro esempio-guida appare evidente: l'idea, l'ipotesi e la storia indicano già dove

³ Krippendorff propose questa definizione nel 1989 sulla rivista *Design Issues*. Ne devo la scoperta a un collega del Politecnico di Milano, Roberto Verganti, che ha dedicato il suo grande talento di ricercatore a definire e condividere il concetto di *design-driven innovation* (innovazione guidata dal design); si veda Roberto Verganti, *Design-Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*, Milano, Etas, 2009.

Malcolm Gladwell vuole condurre il suo pubblico, ma è la relazione originale e inattesa individuata fra tre questioni così distanti a conferire profondità, spessore e densità alla presentazione.

Se ogni prodotto porta con sé un significato, allora ogni operazione di comunicazione è tanto più innovativa, efficace, memorabile quanto più lo è il suo significato.

Allo stesso modo in cui un manager cadrebbe in errore pensando che il significato non sia rilevante per la sua azienda o per il suo prodotto e che i consumatori siano interessati soltanto all'utilità di un bene e al suo prezzo, uno speaker sbaglierebbe se ritenesse che il suo pubblico è interessato unicamente a dati, risultati e tabelle. Il pubblico, al pari di ogni consumatore, segue colui che meglio degli altri sa appagare il suo bisogno di senso.

Qui la parola «design» viene usata proprio con questa accezione: fin dal titolo, un invito a «disegnare» la propria presentazione come costruzione di significato, da tradurre poi in argomentazioni, linguaggio, materiali di supporto, strutture comunicative.

Come usare questo testo

Questo libro nasce dall'idea di condividere i passaggi necessari per costruire una strategia di comunicazione (con un focus particolare sulla comunicazione in pubblico) e mettere i lettori in grado di utilizzare queste conoscenze per progettare le loro presentazioni.

Per tale motivo ho cercato di mettere a disposizione uno strumento che possa diventare un vero e proprio vademecum, da estrarre ogni volta che, per esigenze professionali, personali o per pura passione, ci si trovi a preparare un intervento in pubblico.

La prima parte del testo (la più lunga), dedicata a illustrare le varie fasi della costruzione della strategia, guida il lettore in un processo graduale dall'analisi dell'obiettivo alla progettazione dei materiali di supporto. Il Capitolo 1 è volto a illustrare le logiche di fondo che animano questa visione; i Capitoli da 2 a 10 sono dedicati a ogni singola fase del processo.

Nella seconda parte vengono trattati, invece, due temi specifici, non strettamente riguardanti la progettazione, ma comunque rilevanti:

- la gestione delle obiezioni (Capitolo 11);
- le presentazioni brevi (Capitolo 12).

La terza parte (Capitolo 13) fornisce, per ciascuna delle fasi del processo illustrato nella prima parte, due strumenti che spero vengano consultati spesso:

- una *versione breve*, da leggere in pochi minuti, *dei contenuti già trattati* nei Capitoli da 2 a 10; una sorta di abstract, che riassume i concetti fondamentali in poche righe;
- una *serie di domande a cui rispondere*, attraverso le quali, per ognuna delle fasi in cui il processo è suddiviso, il lettore viene posto di fronte alle principali scelte da compiere, perché, spesso, porre a se stessi le giuste domande è anche più importante che dare le giuste risposte.

Le riflessioni suscitate dalle domande andranno man mano a delineare la strategia, a un livello sempre più dettagliato a seconda del tempo a disposizione e delle risorse spendibili nella progettazione.

Questo libro ha anche un'estensione online: www.lucabaiguini.com/il-design-delle-idee: una risorsa non soltanto per chi desideri approfondire i modelli, ma anche per chi voglia condividere idee, esperienze, feedback.

Questo tipo di strutturazione consente di avere un'idea dei contenuti di tutto il testo nel giro di qualche decina di minuti, oppure di approfondire un singolo argomento fino a coglierne ogni sfumatura, e, ancora, di alternare a piacere questi due tipi di lettura.

C'è modo di scegliere, dunque.

Tre note, infine, prima di iniziare il cammino.

Prima annotazione. Questo libro vuole essere un ibrido anche per quel che riguarda lo stile, con un approccio a cavallo tra il manuale e il saggio; del primo non si sono voluti perdere la concretezza e il pragmatismo; del secondo il rigore, con l'obiettivo di trasmettere l'idea che, su questi temi, sia più importante offrire una cornice, una sensibilità, piuttosto che ricette buone per tutti i palati. Meglio

i modelli delle istruzioni, insomma. Non è un equilibrio facile da mantenere e, forse, non è sempre possibile, ma ogni capitolo è anche un tentativo di percorrere questo crinale.

Seconda annotazione. Fin dal titolo è stato richiamato il tema del design, e ne ho spiegato la ragione. C'è anche un altro motivo per la scelta di questa parola: la convinzione che quando c'è bisogno di attivare processi creativi non ci sia nulla di meglio che stendere un foglio di carta e iniziare a disegnare. Nel paragrafo 5.1 dedicato alla scelta delle argomentazioni chiave verrà approfondito questo concetto. Per ora basta precisare che il processo di creazione di una strategia di comunicazione va affrontato nello stesso modo e che un pezzo di carta o una lavagna possono rappresentare un buon punto di partenza. Per questo, la proposta di tale metodo è sintetizzabile proprio con uno strumento grafico, la curva di attenzione, che permette di rappresentare la strategia di comunicazione in pubblico in modo sinottico: una modalità che può tornare utile anche come supporto nel momento in cui il progetto dovrà essere trasformato in un vero e proprio speech.

Terza annotazione. Spesso durante la spiegazione del metodo che sta dietro a questo libro mi viene mossa un'obiezione. Viene verbalizzata in modi diversi, ma il più delle volte suona pressappoco così: «Non si rischia, progettando in maniera molto dettagliata un processo di comunicazione, di perdere spontaneità e flessibilità?». La mia risposta è una provocazione su cui tornerò spesso durante il percorso: soltanto chi ha una strategia può adattarla al proprio stile e, al limite, perfino cambiarla in corso d'opera. Chi non ce l'ha non può farlo. Il contrario di una visione strategica della comunicazione non si chiama *flessibilità*, ma *casualità*.