

Public Speaking per C-Level: la leadership si misura anche quando si parla

di Chiara Alzati, CEO e Founder di Chiara Alzati Srl

PER UN C-LEVEL, IL PUBLIC SPEAKING NON È UNA SOFT SKILL ACCESSORIA, ma una leva strategica. Ogni intervento pubblico – verso clienti, media, investitori o dipendenti – contribuisce a costruire fiducia, orientare percezioni e rafforzare la reputazione dell'organizzazione.

All'esterno, la comunicazione del top management rappresenta il brand. All'interno, costruisce cultura, direzione e senso di appartenenza. Nella mia esperienza lavorando con executive e top manager di settori diversi, il rischio più comune è la convinzione che la competenza tecnica basti. In realtà, nei contesti ad alta esposizione, ciò che fa la differenza è la capacità di rendere chiaro, credibile e memorabile un messaggio complesso.

In molte sessioni executive ho incontrato leader estremamente preparati che, sotto pressione, adottavano uno stile troppo denso di dati o eccessivamente neutro. Il risultato? Il messaggio era corretto, ma non lasciava traccia. Nei contesti C-Level, invece, la comunicazione deve generare direzione, non solo trasmettere informazioni. Spesso il vero salto avviene quando il leader passa da "devo spiegare tutto" a "devo far capire cosa conta davvero e conmettermi con chi ho davanti".

Public Speaking verso l'esterno: costruire fiducia e posizionamento

Quando un C-Level parla fuori dall'organizzazione, rappresenta visione, solidità e futuro. In contesti come convegni, eventi di settore, video interviste o incontri con stakeholder, ho osservato che il pubblico non cerca solo contenuti, ma anche segnali di chiarezza decisionale e stabilità.

Consigli pratici:

- partire dalla percezione: cosa devono pensare, provare e ricordare le persone dopo l'intervento;
- tradurre la complessità in immagini mentali semplici: esempi concreti, scenari, metafore operative;
- allenare la presenza: voce, ritmo e pause comunicano leadership quanto le parole;
- chiudere sempre con una direzione chiara: cosa significa questo, oggi, per il mercato o per il cliente.



Public Speaking verso l'interno: costruire cultura, allineamento e responsabilità diffusa

All'interno, la comunicazione del C-Level non è solo informativa, ma anche identitaria. Le persone cercano coerenza, visione e orientamento emotivo, soprattutto nei momenti di cambiamento. In diversi percorsi di formazione ho visto aumentare l'engagement semplicemente lavorando sulla chiarezza del messaggio e sulla capacità del leader di rendere visibile la direzione.

Un elemento spesso sottovalutato è il ruolo del feedback come leva comunicativa. Quando un C-Level restituisce feedback in modo chiaro, rispettoso e orientato al futuro, rafforza sicurezza psicologica e responsabilità diffusa. Il feedback costruttivo, se ben gestito, diventa uno strumento di apprendimento collettivo e di allineamento culturale.

Consigli pratici:

- dare il contesto prima dei numeri: il "perché" aumenta comprensione e adesione;
- usare storie reali di team, clienti o progetti per rendere la strategia concreta;
- esplicitare le priorità (senza dare nulla per sottinteso), specificando cosa conta davvero, cosa può aspettare;
- inserire feedback esplicito nei momenti di comunicazione: riconoscere ciò che sta funzionando, indicare con

chiarezza dove serve evoluzione e rinforzare i comportamenti che rappresentano la direzione aziendale;

- mostrare presenza, non perfezione: autenticità e chiarezza aumentano fiducia.

Un elemento chiave è la **coerenza tra comunicazione interna ed esterna.**

I dipendenti osservano come i leader parlano fuori dall'azienda e costruiscono anche da questo il loro livello di fiducia. Allo stesso modo, gli stakeholder esterni percepiscono rapidamente se un messaggio è realmente incarnato dall'organizzazione.

Il public speaking, per un C-Level, non è performance. È responsabilità narrativa: dare senso alla complessità, guidare attraverso l'incertezza e rendere visibile la direzione. In un contesto in cui competenze e tecnologie evolvono rapidamente, la capacità di parlare in modo chiaro, umano e autorevole diventa un vantaggio competitivo concreto.



Chiara Alzati è campionessa europea di Public Speaking 2020, CEO e Founder della Chiara Alzati Srl, Corporate Effective Communication & Public Speaking Trainer, autrice di sette libri, tra cui *Parlare Chiaro in Azienda. Manuale Pratico di Public Speaking per CEO, Direttori Formazione e HR Manager e Public Speaking per Executive. La tua leva manageriale innovativa per una comunicazione efficace e inclusiva dentro e fuori l'azienda* (con la prefazione di Andrea Laudadio, Head of TIM Academy & Development). L'ultimo suo libro, pubblicato a maggio 2025, è *Public Speaking per Congressi Medici*.