

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE

e

LE EMOZIONI DEL COCCHIE

Tavernari Serena

Mantova,

## Indice

Introduzione	pag. 2
Capitolo I - I concetti fondamentali	pag. 4
1.1 Significato di comunicazione e tipi di comunicazione	
2. Significato di emozione e tipi di emozioni	
Capitolo 2 – Momenti di comunicazione paraverbale	pag .9
2.1 Il Silenzio	
2.2 Il tono della Voce	
Capitolo 3 – Approfondimenti di comunicazione non verbale	pag.12
Capitolo 4 – L’ora del coaching	pag. 18
BIBLIOGRAFIA	pag. 22

## Introduzione

“Se vuoi capire una persona, non ascoltare le sue parole, osserva il suo comportamento.”

Albert Einstein

Questa frase, riduttiva se pensiamo al ruolo del coach, può essere vista come un punto di partenza.

Perché?

Perché, oltre ad una forte capacità di ascolto, ascolto attivo, in un “regime” di atarassia e apatia, il coach deve essere un attento osservatore del caochee. Il Caochee diventa il fulcro della sessione e, coinvolto nel racconto di se stesso, dei suoi progetti, dei suoi obiettivi, condirà i vari passaggi con diversi toni di voce, vari ritmi di respiro nonché con una inevitabile gestualità, postura, mimica facciale.

In questo breve studio vogliamo porre l’attenzione su quella che possiamo sintetizzare in 3 parole: comunicazione non verbale! Questa definizione, tanto abusata, può essere utilizzata in un modo nuovo ovvero, non tanto e non solo a fini commerciali, quanto come “segnaletica” di emozioni, siano esse positive o negative, in ogni caso emozioni da esplorare proprio per arrivare a cogliere nel caochee le chiavi per il raggiungimento dei suoi obiettivi, del suo futuro desiderato!.

BUONA LETTURA!

Serena Tavernari

## CAPITOLO I

### I CONCETTI FONDAMENTALI

#### *1.1 SIGNIFICATO DI COMUNICAZIONE e TIPI DI COMUNICAZIONE*

Dal dizionario apprendiamo che per comunicazione (dal latino *communico* = *mettere in comune, far partecipare*, composto da *cum* = *con* e *munire* = *legare, costruire*) si intende il processo attraverso cui, uno o più individui, si scambiano pensieri, opinioni, esperienze, sensazioni e sentimenti.

La comunicazione sottintende il proposito di condividere queste informazioni e una relazione, uno scambio tra i soggetti coinvolti.

Comunicare è fondamentale sia per gli esseri umani ma anche per gli animali. La specie umana però ha sviluppato un modo di comunicare sofisticato e complesso: il linguaggio. Esso è un particolare sistema di segni che permette agli uomini di comprendersi ed è peculiare della specie umana. Le parole e le frasi che si pronunciano sono però soltanto la superficie di quello che si comunica. Esiste infatti un mondo di significati in ciò che non si può esprimere verbalmente. In merito a questa teoria, nel 1967, lo psicologo Paul Watzlawick, affiancato da J.Kelmick Beavin e Don D. Jackson, pubblicò l'esito di importanti ricerche nel libro "Pragmatica della comunicazione umana". Secondo gli autori gli esseri umani comunicano tutti i giorni, più o meno consapevolmente, attraverso parole o gesti per descrivere fatti ed eventi e per intraprendere relazioni sociali. Nel testo, gli autori definiscono gli assiomi della comunicazione ovvero quelle proprietà semplici della comunicazione che hanno fondamentali implicazioni interpersonali.

Il primo e più famoso assioma è:

#### "E' IMPOSSIBILE NON COMUNICARE"

Approfondendo il tema nel dettaglio, possiamo convenire come la non-comunicazione sia impossibile, perché qualsiasi comportamento esprime qualcosa di noi ed è impossibile avere un non-comportamento.

Il comportamento ha dunque valore di messaggio!

Anche una persona passiva e silenziosa trasmette la volontà di non comunicare e sta comunque inviando un messaggio. Comunica di non voler comunicare.

“L’attività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri, e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro”.

La comunicazione può essere dunque involontaria, non intenzionale, non conscia e anche inefficace, ma avviene comunque.

A questa teoria si affiancano interessanti ricerche condotte dal Prof. Albert Mehrabian, psicologo statunitense, Verso la fine degli anni '60, sull’importanza dei diversi aspetti della comunicazione nel far recepire un determinato messaggio.

Il risultato apparve sconvolgente:

- la **comunicazione non verbale** (in particolare quella legata a corpo e mimica facciale) ha un’influenza del **55%**
- la **comunicazione paraverbale** (tono, volume, ritmo della voce, ecc.) influisce per il **38%**
- le **parole**, il contenuto verbale, contano solo per il **7%**.



In sintesi:

La COMUNICAZIONE VERBALE si concretizza nel LINGUAGGIO, il codice di comunicazione scelto dall'uomo, inteso qui come genere umano.

La comunicazione verbale utilizza un codice fatto di segni arbitrari, cioè di simboli utilizzati convenzionalmente per designare una determinata parola. È il livello che indica ciò che si dice o, nel caso della comunicazione scritta, ciò che si scrive. In ogni caso è un mezzo potente in quanto possiamo scegliere cosa dire e mettere in comune e cosa non dire. I primi a comprenderne a pieno l'importanza furono probabilmente gli antichi oratori greci e latini, che fecero dell'*ars dicendi* un'abilità fondamentale della vita pubblica e privata di ogni uomo. IL linguaggio ci permette di interagire con l'ambiente, di condividere con esso le nostre idee, che si trasformano così in qualcosa di concreto, ci consente di "costruire" o "distruggere", insomma di creare insieme con l'altro.

Gli ASPETTI PARAVERBALI DELLA COMUNICAZIONE (38%) fanno riferimento al tono di voce, al timbro, alla cadenza, alle pause, al volume, alle risate con cui parliamo e perfino ai silenzi. Riguarda il modo in cui la comunicazione viene espressa.

Nel caso degli Elementi NON VERBALI (55%) riguardano tutto quello che si trasmette attraverso la mimica facciale, gli sguardi, i gesti e la propria postura e i propri movimenti o attraverso la posizione che si occupa nello spazio compreso anche andature e abbigliamento. È il cosiddetto linguaggio del corpo.

La comunicazione non verbale riproduce per immagini ciò a cui fa riferimento.

Sia il non verbale che il paraverbale inviano messaggi spesso inconsapevoli e di tipo emotivo.

L'efficacia di ciò che stiamo comunicando, dipende quindi solo in minima parte dal significato letterale delle nostre parole.

Possiamo quindi concludere che

la comunicazione non verbale influisce sul messaggio comunicativo per il 93%.

Nel coaching, tuttavia, questa non è una conclusione ma un punto di partenza.

Il Coach, a fianco dell'ascolto attivo, oltre a silenziare opinioni e sentimenti, dovrà aguzzare lo spirito di osservazione e cogliere i vari aspetti involontari come elementi di indagine.

Nella pagine di seguito approfondiremo alcuni aspetti della comunicazione non verbale intesa in senso lato, ovvero comunicazione non verbale e paraverbale, proprio nell'intento di cogliere e captare quei non detti impliciti che possano aiutare il coachee e il coach a trovare le migliori leve ed azioni atte a raggiungere l'obiettivo definito.



## 1.2 SIGNIFICATO DI EMOZIONE E TIPI DI EMOZIONI

Il termine **Emozione** deriva dal latino “*emovère*” che significa letteralmente “*trasportare fuori, smuovere, scuotere*”. Oggi l’emozione viene definita come “*processo interiore suscitato da un evento-stimolo rilevante per gli interessi dell’individuo*”. La presenza di un’emozione si accompagna a esperienze soggettive (sentimenti), cambiamenti fisiologici (risposte periferiche regolate dal sistema nervoso autonomo), comportamenti ‘*espressivi*’ (postura e movimenti del corpo, emissioni vocali)” (Treccani).

Le esperienze emotive avvengono in modo spontaneo e involontario e si creano in relazione ai significati che ognuno di noi attribuisce agli eventi.

Darwin, nel 1872, nel libro “l’espressione delle emozioni nell’uomo e negli animali” descrive le emozioni e le espressioni facciali definendole universali e comuni a tutti gli esseri umani a prescindere dalle variazioni culturali.

Gli psicologi statunitensi, negli anni ’60 e ’70, Paul Ekman (inizialmente non d’accordo con la tesi darwiniana) e Carroll Izard, tra i principali studiosi delle emozioni, hanno condotto ricerche in tutto il mondo. Tali ricerche consistevano nel mostrare, ad individui di differenti culture ed etnie, fotografie di espressioni facciali da associare a una o più classi di emozioni. Essi hanno così scoperto che, a prescindere dalla cultura di appartenenza, l’espressione facciale di una ben definita emozione veniva universalmente riconosciuta nella sua specificità. Per esempio, tutti associavano la tristezza alla fotografia di un volto triste e la felicità all’immagine di un volto sorridente.

In questo modo, sono riusciti a identificare sette **emozioni fondamentali o primarie**: rabbia, felicità, tristezza, paura, disgusto, disprezzo, sorpresa.

Le emozioni definite come primarie nell’essere umano sono quelle vissute più spesso e pertanto più riconoscibili; indipendentemente dalla cultura, dalla storia o dalla personalità di ciascuno, si manifestano allo stesso modo in ognuno di noi. Un’emozione primaria, pertanto, è il risultato dell’attivazione di un programma di risposta geneticamente ereditato, che ha carattere universale ed assolve a funzioni considerate indispensabili alla sopravvivenza. Secondo Paul Ekman esistono una serie di regole di esibizione culturalmente apprese che prescrivono come manifestare le espressioni emotive in base al contesto sociale: intensificandole, attenuandole, inibendole o mascherandole.

Al contempo, si è scoperto che esistono delle emozioni secondarie. Le emozioni secondarie sono

più complesse, specifiche degli esseri umani e dipendono dalla presenza di un certo grado di introspezione e di socializzazione in base a norme e attese comportamentali. Queste sfumature emozionali del repertorio emotivo umano hanno un tipo di espressività strettamente collegata alla cultura di riferimento e perdono il carattere di universalità. Tra le emozioni secondarie si annoverano, tra le altre, allegria, invidia, vergogna, gelosia, ansia.

Volendo sintetizzare possiamo dire che le emozioni primarie sarebbero quelle più rilevate per l'adattamento e i processi biologici e non dipenderebbero dall'introspezione; mentre tutte le altre, come nella tavolozza dei colori, deriverebbero da una mescolanza delle prime. Tale mescolanza è sapientemente rappresentata da dallo psicologo statunitense Robert Plutchik, nel 1980, in quella che è definita la ruota delle emozioni costituita da otto emozioni di base e otto emozioni avanzate, ciascuna composta da due emozioni di base. All'interno le varie sfumature per poter comprendere al meglio lo stato d'animo ed innescare un cammino.

Cercando di unire i concetti espressi e le varie teorie sulle emozioni e sulla comunicazione non verbale possiamo concludere che ad ogni emozione vissuta corrisponde una reazione fisiologica più o meno controllata e controllabile, come ad esempio, l'aumento del battito cardiaco, l'alterazione della frequenza respiratoria, la variazione del tono di voce, una diversa postura nonché le varie espressioni facciali che possano accompagnare questi stati.

La funzione più importante delle emozioni è quella di favorire il processo di adattamento all'ambiente circostante. A livello evolutivo hanno lo scopo di proteggerci, aiutarci a riconoscere i pericoli e di conseguenza a difenderci, garantendo la sopravvivenza oppure di renderci consapevoli e aperti a nuovi orizzonti quando sono positive.

Le emozioni rappresentano una sorta di sentinelle che indicano il grado di benessere, o malessere, che si sta provando e ci preparano all'agire verso un futuro desiderato.

Compito del coach sarà quello di esplorare il non verbale per scoprire le emozioni sia manifeste che nascoste.. La comunicazione non verbale diventa quindi, come detto il punto di partenza per e-movere e far partire il piano di azione del coachee.



## CAPITOLO II

### MOMENTI DI PARAVERBALE

Le emozioni sono tra i motori più potenti dell'agire umano. Tutti ne abbiamo esperienza.

Riconoscere l'emozione che vive il coachee e i fattori che l'hanno scatenata è il primo passo per riuscire a costruire una strategia efficace per poterla gestire.

Nella relazione di Coaching, sia Coach che coachee vivono delle emozioni.

Il Coach, con domande mirate e curate, può fornire al coachee degli stimoli in grado di scatenare un processo interiore. Questo processo interiore viene espresso sia con il racconto e l'uso della parola che con il non verbale.

Negli ultimi anni, l'avvento della pandemia, ha favorito anche le sessioni da remoto.

In questi incontri il coach ha un'immagine ridotta del coachee e può percepirne solo parzialmente la postura e l'occupazione dello spazio. Diventa quindi importante attivare:

1. il canale visivo per percepire eventuali espressioni, i non detti a sostegno o meno di quanto enunciato;
2. Il canale uditivo per percepire le parole, il tono di voce e i silenzi.

#### *2.1 IL SILENZIO*

Nel linguaggio non verbale, inteso come coreografia alle parole, anche il silenzio diventa una forma di comunicazione.

Se comunicare significa mettere qualcosa in comune: parole, gesti, immagini; c'è, tuttavia, un ingrediente fondamentale senza il quale non può esserci vera comunicazione: il silenzio. Il silenzio in taluni casi è più efficace di tante parole. Il silenzio del coachee aiuterà a capire meglio e più approfonditamente ciò che egli dice. Il silenzio, come pausa del flusso delle parole, può sottendere un importante momento di riflessione interna del coachee, come se lo stesso si prendesse dello spazio: nel silenzio anche il coachee si ascolta.

Rilevare lo spazio tra le parole consente a coach e coachee di prendere coscienza della calma nella tempesta interiore. In questo caso le domande del coach saranno utili per sondare e far emergere i



non detti e consentire di arricchire la strategia e il percorso con nuovi dati, nuove view che li possano rendere più efficaci.

In alcuni casi, quindi, le parole saranno un corollario del silenzio che porterà ad emergere le emozioni, in altri casi invece i silenzi daranno un significato alle parole, quasi a rafforzarle e sottolinearle.

Si può dire che la varietà dei silenzi è pari a quella delle parole. Non tutti i silenzi hanno lo stesso significato o trasmettono la stessa cosa; a volte sono addirittura diametralmente opposti. Per molti *"Il silenzio è semplicemente l'assenza di rumore e di parole; ma la realtà è molto più complessa"*. (Robert Sarah, *Il potere del silenzio*, Madrid 2017, p. 220).

Possiamo concludere dicendo che il silenzio è plurimo. Al coach non interessa il silenzio fine a se stesso. A differenza di molte parole che, di per sé, hanno un significato, il silenzio da solo è muto. Per il coach diventa prezioso ciò che il silenzio nasconde, dietro di esso, e ciò che avalla.

## 2.2 IL TONO DELLA VOCE

La comunicazione comprende due elementi fondamentali: il contenuto, cioè il *messaggio*, e il modo con cui questo viene espresso. Diventa importante non solo quello che ci si dice ma il come. Le parole sono sempre accompagnate dall'atteggiamento, dai gesti, dalle espressioni, dal tono di voce; ora cerchiamo di approfondire come il modo in cui il coachee racconta può essere un segnale di approfondimento per il coach.

Il tono di voce influenza il racconto: il timbro della voce, l'intensità del suono, la velocità della dizione, la chiarezza danno un senso, a livello cosciente o incosciente, al messaggio trasmesso e possono essere dei segnali! Purtroppo non è disponibile una chiara classificazione degli elementi vocali ma, nella condivisione della sessione, il coach può cogliere le varie inflessioni della voce e le variazioni del ritmo del respiro.

Ci sono studi (Argyle 1992) che distinguono tra vocalizzazioni non verbali connesse al discorso e dallo stesso dipendenti e quelle indipendenti. Le prime accompagnano la pronuncia delle parole sono tarate sul contesto comunicativo e/o sul significato. Le vocalizzazioni indipendenti dal discorso, invece, corrispondono alle vocalizzazioni descritte da Trager (1958) e sono: i rumori emotivi (ridere, piangere, gemere, sussurrare); i segnali paralinguistici indicatori delle emozioni e degli atteggiamenti interpersonali; la qualità della voce e l'accento. In merito interviene anche lo psicologo, docente universitario italiano, Anolli (2006) che distingue tra segnali

vocali verbali (paralinguistici) e segnali vocali non verbali (extralinguistici). I primi sono fondamentali per l'esposizione: il tono, generato dalla tensione delle corde vocali; l'intensità, il volume della voce. I secondi determinano la qualità della voce di un individuo. Questi ultimi interessano i fattori biologici (sesso, età), sociali (cultura, regione di provenienza, classe sociale), di personalità (ad esempio la voce altisonante tipica di una persona estroversa), e psicologici transitori che riguardano aspetti legati a stati d'animo o a esperienze emotive. Possiamo concludere che la voce è un canale non verbale su cui è difficile esercitare un controllo cosciente e, proprio per questo, è un importante veicolo per la comunicazione del proprio vissuto: dalle variazioni di tono, timbro e ritmo si possono riconoscere gli stati emotivi del coachee indipendentemente dal discorso.

Di seguito stigmatizziamo alcuni esempi:

1) collera

è statisticamente provato in uno stato di collera il tono della voce sia più alto con pause molto brevi o assenti.

2) paura

aumenta anche qui il tono della voce, della sua variabilità ed estensione;

3) tristezza

il tono e l'intensità della voce si abbassano, aumentano le pause e il ritmo del discorso rallentata;

4) gioia.

Il tono di voce è alto, caldo quasi frenetico e comunque coinvolgente; aumentano tono ed intensità, c'è un'accelerazione del ritmo e dell'articolazione del discorso.

Il tono di voce è uno degli elementi di maggiore influenza nella comunicazione.

Concludendo possiamo dire che lo stesso racchiuda una serie di parametri che danno un senso, a livello cosciente o incosciente, al messaggio trasmesso. Tra questi troviamo: il timbro, l'intensità del suono, la velocità della dizione, la chiarezza, la proiezione, ecc.

Varie persone possono dire la stessa identica frase. Tuttavia, il tono di voce che viene utilizzato da ciascuna comunica un'informazione emotiva diversa. È allora che possiamo capire molto di una persona e, magari, cogliere quei disallineamenti con il verbale che ci permettono di fare emergere emozioni nascoste alla base di future strategie.



## CAPITOLO III

### APPROFONDIMENTI DI COMUNICAZIONE NON VERBALE

Nei capitoli precedenti abbiamo approfondito il significato di comunicazione, il ruolo e i diversi tipi. Possiamo dire che comunicare si concretizza in uno scambio di informazioni, bisogni, emozioni e messaggi più o meno espliciti.

Abbiamo appreso che si può comunicare in molti modi, sia mediante segnali verbali che non verbali. Mentre la comunicazione verbale si basa sul linguaggio, e quindi avviene grazie all'uso delle parole, cui vengono attribuiti significati simbolici, quella non verbale comprende una serie di segnali corporei e paralinguistici che possono assumere significati diversi, a seconda della relazione, del contesto, del momento in cui si verificano e delle parole che eventualmente la sostengono e accompagnano.

La comunicazione non verbale è un linguaggio di relazione che sostiene e completa la comunicazione verbale e spesso lascia emergere in modo inconsapevole contenuti profondi che l'emittente non ha intenzione di rivelare, o in alcuni casi, di cui non ha neppure consapevolezza. L'attenzione del coach si deve focalizzare proprio su questi momenti inconsci e, attraverso domande, invitare il coachee ad esplorare quell'emozione per farla emergere, per comprenderla, assaporarla e verificarne il ruolo al fine dell'individuazione e/o raggiungimento dell'obiettivo. Molti gesti, infatti, sono del tutto automatici, tanto che può succedere che chi li compie non sia in grado di controllarli né manovrarli.

In una conversazione ordinaria i segnali non verbali possono essere difficili da interpretare: il ricevente può investirli di contenuti diversi, proprio perché il loro significato non è esplicitamente dichiarato e può risultare ambiguo o considerato solo in parte. Di diversa natura il rapporto tra coach e cliente dove il coach deve dirimere ogni dubbio e ha, quindi, l'obbligo di esplorare proprio per togliere ogni ambiguità. Il coach interviene con domande ficcanti, precise e sempre più approfondite e puntuali per arrivare a cogliere ogni sfumatura, per agevolare un contatto profondo e consapevole tra il coachee e le sue emozioni, le sue potenzialità, i suoi obiettivi. La consapevolezza del non detto può diventare un potente punto di forza nella scelta di una strategia condivisa.

La comunicazione non verbale diventa un importante oggetto di attenzione in quanto è un'inesauribile fonte di informazioni sul comportamento e sulle intenzioni altrui; infatti,

rispetto alle semplici parole, la comunicazione non verbale è più rapida, meno strutturata ed elaborata, meno controllabile e regolabile, perché innata e non mediata dai filtri razionali del pensiero. Questi aspetti la rendono elemento di imprescindibile importanza non solo nelle relazioni interpersonali ma soprattutto nelle sessioni di coaching, dal momento che essa interviene per la quasi totalità nel processo mediante il quale si formano le prime impressioni sugli altri.

La comunicazione non verbale può offrire delle informazioni aggiuntive alla comunicazione verbale, come quelle che riguardano lo stato d'animo del soggetto e l'intenzionalità del messaggio (per esempio far ridere o esprimere ironia).

Nel corso della sessione, il coach trasmette dei segnali che vanno oltre il significato letterale delle parole pronunciate e che possono fornire ulteriori indicazioni, utili alla comprensione e all'interpretazione del messaggio stesso.

Sono molti i gesti che non possiamo controllare, soprattutto quelli legati alle emozioni, perché nascono nell'inconscio e li possiamo dividere in due gradi categorie:

1. la categoria delle espressioni facciali;
2. la categoria dei segni, gesti e postura.

Approfondiamo la prima categoria.

La mimica facciale include tutti quei segnali che è possibile cogliere osservando il volto di una persona: la corrugazione della fronte, i movimenti delle sopracciglia, l'intensità e la direzione dello sguardo, i movimenti del naso e della bocca.

I movimenti della fronte sono generalmente legati all'interesse per un oggetto (qualcuno, qualcosa) e alla concentrazione su di esso, e possono nascondere tante emozioni (paura, stupore, preoccupazione, collera, irritazione). Se il coach corruga la fronte mentre racconta uno spiacevole episodio di lavoro, ad esempio, può inviare un segnale non verbale mediante cui esprime preoccupazione e paura per quel che succederà in seguito a tale evento.

I movimenti delle sopracciglia solitamente si verificano in concomitanza con quelli della fronte, e solitamente rafforzano il significato di questi ultimi. Lo sguardo e gli occhi danno informazioni sull'atteggiamento interpersonale della persona: la direzione dello sguardo, la ricerca o l'evitamento del contatto oculare, le lacrime, strizzare o spalancare gli occhi, ad esempio, sono tutti segnali che possono indicare interesse o meno verso qualcosa o qualcuno, gioia o tristezza, apertura o chiusura verso l'esterno, paura, difficoltà di comprensione, meraviglia.

I movimenti della bocca rivelano sia emozioni e pensieri personali, che l'atteggiamento della persona verso l'ambiente esterno. L'inclinazione degli angoli della bocca, a seconda che questa sia verso il basso o verso l'alto, può indicare emozioni – rispettivamente – di tristezza o di gioia; le labbra serrate possono indicare irrigidimento, chiusura, critica. Il sorriso è un importantissimo segnale non verbale relazionale: non solo dà informazioni sullo stato d'animo del coachee, ma è anche un potente strumento comunicativo, con cui si accoglie, si sostiene, si stabilisce un contatto con l'altro.

Nella mimica facciale della comunicazione non verbale particolare importanza riveste lo sguardo segnale di allerta di uno stato emotivo: la durata, l'intensità e la direzione dipendono dal tipo di emozione che il coachee sta provando.

Alcuni studi dello psicologo Michael Argyle, ricercatore tra i primi a condurre studi sulla psicologia sociale e sulla comunicazione non verbale, hanno rilevato che, a fronte di emozioni forti, siano esse positive o negative (come felicità, attrazione o rabbia ad esempio) tende a guardare più fissamente negli occhi; per contro, quando ciò che vive sono emozioni di imbarazzo, dolore o disgusto si tende ad evitare il contatto con gli altri e ad orientare lo sguardo in basso o di lato.

Lo sguardo ha una forte importanza comunicativa, tanto che negli anni è entrato anche a far parte di molti modi di dire come “lo avrebbe ucciso con lo sguardo”, “aveva una luce particolare negli occhi”, “guardare in cagnesco”, “uno sguardo sfuggente” o “uno sguardo affascinante”, “guardare con la coda dell'occhio” e tanti altri.

Il contatto visivo coach e coachee ha una particolare importanza anche e soprattutto in considerazione oggi dell'incremento delle sedute on line, rappresenta il primo vero contatto in cui si crea una alleanza tra coach e coachee. Possiamo intuire come già nel primo contatto sia importante l'incrocio reciproco dello sguardo: sempre per Argyle, un primo incontro parte con ottimi presupposti se lo sguardo si incrocia per il 60-70% del tempo; tuttavia questi tempi si assottigliano di circa 1/3 quando si ci trova a comunicare con una persona timida o nervosa

Come si comporta lo sguardo?

Volendo approfondire questo tema in senso lato e non solo ai fini dell'attività di coaching, possiamo dire che quando una persona si trova a parlare con un'altra può accadere che si trovi perfettamente a suo agio con l'interlocutore o al contrario che provi disagio. Questo è segnalato dalla quantità di tempo in cui la persona riesce a sostenere lo sguardo dell'altra. Lo sguardo di qualcuno che sta mentendo o che sta nascondendo qualcosa, infatti, incontra gli occhi dell'interlocutore per meno tempo. Se lo sguardo invece viene mantenuto per più tempo può voler dire due cose: la prima è che

questa persona trova il suo interlocutore interessante o affascinante, in questo caso oltre allo sguardo intenso avrà anche le pupille dilatate; la seconda può manifestare ostilità verso l'interlocutore ed essere una sfida non verbale, in questo caso le pupille si restringono. Può inoltre accadere che chi parla distolga lo sguardo ogni tanto per poi riprendere il contatto visivo e lo fa per capire se chi ha di fronte lo sta ascoltando o meno e per capire se è ancora interessato al discorso e lo sta comprendendo. Chi ascolta una conversazione dimostra che ne è interessato mantenendo il più possibile la frequenza del contatto visivo. L'ascoltatore può dimostrare di non essere interessato alla conversazione e quindi annoiato, oppure disorientato, o in disaccordo con quanto detto se il contatto visivo si ridurrà al minimo. Se una persona chiude gli occhi mentre parla, compiendo questo gesto inconsciamente, significa che sta tentando di escludere l'altro dalla sua vista; la motivazione può essere data dalla noia, dal disinteresse e da un senso di superiorità. Gli occhi vengono chiusi per un secondo o più. Nel caso in cui una persona si senta superiore al suo interlocutore, non solo chiuderà gli occhi ma contemporaneamente piegherà la testa all'indietro e così facendo lancerà un'occhiata lunga. Questo in sostanza viene definita come la classica "occhiata dall'alto in basso".

A fianco dello sguardo un'analisi a se stante è da approfondire in merito a segni, gesti e postura.

Nei vari testi di approfondimento dell'argomento relativo al linguaggio del corpo sono individuati e codificati vari gesti e relativi significati.

Ad esempio:

Se il coachee si "gratta" il capo, il coach può cogliere che nel racconto viene "segnalata" una tensione rispetto all'argomento trattato, un vero e proprio gratta capo.

Al contrario, l'accarezzamento delle labbra con le dita o il dorso della mano può indicare un importante gradimento emotivo nei confronti della tematica trattata.

Nel grattarsi o massaggiarsi la fronte, il coachee sta dicendo che sta facendo chiarezza e quindi può essere utile approfondire insieme in modo da renderla più semplice.

Il coachee può indirettamente mostrare interesse per un argomento spostando il busto o il corpo in avanti.

Al contrario invece strofinare la parte inferiore del naso (sotto le narici) con il dorso della mano può significare rifiuto per quello che si sta dicendo e sfregare la parte esterna può segnalare tensione emotiva e/o coinvolgimento.

Qualora il coachee si toccasse la gola, potrebbe inconsciamente segnalare uno stato di angoscia.



Grande attenzione va prestata al mordicchiarsi le labbra, in quanto può manifestare un potenziale di coinvolgimento emotivo e inconsciamente un invito ad approfondire l'argomento trattato.

Se il coachee porta l'indice ed il medio sulla guancia o davanti alle labbra, sta segnalando un momento di attenzione e riflessione.

Le emozioni poi possono essere palesate anche dalla postura, ovvero dall'atteggiamento del corpo in un determinato momento e in uno spazio.

Facciamo alcuni esempi: le persone felici sembrano fluttuare nell'aria, mentre le persone tristi, con le spalle curve e la testa china, più che camminare si trascinano; la sicurezza di una persona si può evincere dal mento sollevato, il petto gonfio e ampie falcate. Movimenti affrettati e nervosi come toccarsi i vestiti o i capelli, o il rapido dondolio dei piedi stando seduti sul bordo della sedia, segnalano insicurezza e danno l'impressione di voler sfuggire alla situazione in cui ci si trova. Da non sottovalutare che la postura è un elemento dinamico della comunicazione, nel senso che ogni persona mentre parla assume più posizioni: ora ad esempio se un coachee, mentre si racconta al coach, direziona i piedi verso l'uscita manifesta l'intenzione di andarsene. Questo atteggiamento può essere oggetto di indagine perché probabilmente vengono toccati contenuti da cui lo stesso coachee vuole fuggire.

La postura diventa quindi importante anche per cogliere il coinvolgimento dei soggetti interessati in quanto può essere più o meno congruente con il messaggio verbale. Se il coachee si troverà confidente con quello che sta raccontando assumerà una posizione rilassata, al contrario se in una situazione di tensione avrà una posizione asimmetrica, vedasi quella poco sopra descritta.

Fra le posizioni è importante osservare anche il fenomeno del ricalco, ovvero quando i 2 interlocutori assumono la stessa posizione. In questo caso i 2 interlocutori sono in sintonia sia in caso di accordo, volontà di collaborazione e familiarità sia in caso di chiusura qualora siano scettici, dubitativi o rivali.

Se la postura è accompagnata da sintonia gestuale significa che la comunicazione sta procedendo nel migliore dei modi.

Questo insieme di gesti, mimica facciale e del corpo, le posizioni e gli sguardi associati proprio alla gestualità e a tutti i movimenti effettuati all'interno di un discorso possono trasmettere un'enorme quantità di informazioni sul messaggio e sullo stato d'animo dell'emittente. Quest'insieme comunicativo viene definito sistema cinestesico.

Il sistema cinestesico si affianca e integra con la prossemica.

La prossemica è tutto ciò che concerne la gestione dello spazio o della distanza tra gli interlocutori. Essa tende a fornire importanti informazioni sul grado di fiducia o di intimità / complicità instaurata nel rapporto.

Sono quindi molti i gesti che non si possono controllare, soprattutto quelli legati alle emozioni, perché nascono nell'inconscio. Questi gesti sono un terreno fertile per il coach e per la sua attività di esplorazione prima e programmazione poi per e con il coachee.

Nell'epoca attuale, post pandemica, si impone una riflessione: lo scambio comunicativo più facile da immaginare è quello che avviene tra due persone presenti nello stesso posto e nello stesso momento. Questa comunicazione “faccia a faccia” è interpersonale e il contatto si verifica in modo diretto, possiamo dire sia concretamente “palpabile” e verificabile.

Lo sviluppo tecnologico ha rivoluzionato le modalità di interazione, ha introdotto le sessioni on line, che dà un lato accorciano la distanza anche a favore di una maggiore possibilità di contatto ed interazione ma dall'altro tolgono la possibilità di studiare come il coachee si ponga nello spazio reale condiviso con il coach, imponendo quindi al coach ancora più attenzione alle espressioni facciali, al tono di voce, alla respirazione, ai silenzi.

In ogni caso, in presenza o on line, il coach deve indagare il piano emotivo del coachee: il piano emotivo ricopre una vasta area del funzionamento dell'essere umano, è quindi fondamentale analizzarlo per capire quanto possa incidere e determinare, sia in positivo che in negativo, sulla performance del singolo.

## CAPITOLO IV

### L'ORA DEL COACHING

Dopo aver approfondito nei capitoli precedenti studi e aspetti della comunicazione, delle emozioni e della comunicazione non verbale ora ci incorre l'obbligo di fare sintesi e provare a calarle nel concreto.

Possiamo dire che le emozioni hanno una duplice valenza:

- se positive possono diventare delle importanti leve funzionali alla motivazione all'azione; diventano una sorta di attivazione! Nei momenti in cui si è più "attivati" a livello emotivo si possono migliorare le nostre capacità di memoria, di ragionamento e decisionali. Se a livello individuale si è focalizzati su un compito e si riesce a vivere una sensazione di piacevolezza nell'eseguirlo, siamo in grado di dare il massimo, di prendere le decisioni migliori e di ottenere il risultato sperato.
- Se negative possono essere disfunzionali, ovvero un limite anziché essere una risorsa. Ci si trova in questa situazione quando ad esempio l'intensità ed il perdurare di un determinato stato emotivo invece di aiutare a prendere decisioni o ad essere maggiormente concentrati, porta fuori strada e non fa affrontare le situazioni con la necessaria lucidità.

Come può il coach rendere funzionale entrambe i tipi di emozioni?

Il primo passaggio del coach sarà la capacità di cogliere e accogliere il coachee, capire le sue espressioni, i suoi movimenti i suoi gesti, i suoi non detti in sintesi il linguaggio non verbale.

Per favorire un migliore utilizzo delle emozioni è necessario cercare di regolarle e gestirle, favorendone innanzi tutto la consapevolezza attraverso un ascolto differente, cognitivamente più funzionale.

Facciamo alcuni esempi:

- Nel raccontarsi il coachee può assumere un'espressione di dolore corrugando le sopracciglia, stringendo gli occhi e sollevando il labbro superiore. Percepita questa mimica, il coach potrà proporre di ascoltare il dolore, di accettarlo e di non negarlo. In questo modo non affrancandosi dalla momentanea sofferenza

che accompagna il verbale e soffermandosi anche in più passaggi su quel dolore emotivo, il coach si avvierà alla metabolizzazione dello stesso.

- Se il respiro del coach si fa corto e lo stesso comincia a guardarsi intorno come minacciato da qualcosa, allora il coach avrà il dovere di identificare uno stato di ansia. L'ansia è caratterizzata da una sensazione di intensa preoccupazione o paura, relativa a uno stimolo ambientale specifico; è associata ad un mancato adattamento in una determinata situazione e si esprime sotto forma di stress. Una certa dose di ansia è funzionale per attivare la persona e renderla reattiva, lucida e tonica, tuttavia, se questa tensione supera un certo livello di soglia, può trasformarsi in un crollo disastroso producendo somatizzazioni varie a livello fisico, ormonale e psichico, data la percezione di minaccia (reale o soggettivamente percepita), a cui il corpo è sottoposto. Durante lo stato di ansia, si attivano infatti una serie di alterazioni fisiche che contribuiscono ad un precoce esaurimento delle risorse fisiche e mentali dell'atleta.
- Il coach potrebbe anche rimandare uno stato emotivo di rabbia: le sopracciglia si abbassano e avvicinano, le palpebre si tendono, lo sguardo si fissa e le labbra si serrano. La rabbia può essere espressione di frustrazione per una serie di risultati negativi e sfociare in un atteggiamento poco produttivo ma può anche avere un effetto positivo qualora inneschi la voglia di un'azione immediata ed energica.

Partiamo ora da questi brevi esempi per soffermarci a valutare la funzionalità delle singole emozioni e non solo ad etichettarle come positive o negative.

Ripartiamo dalla rabbia e affianchiamola alla gioia, due emozioni tipicamente viste come positiva la prima e negativa la seconda. Se attenzioniamo anche le emozioni "*socialmente positive*" come la gioia, in alcuni momenti e/o a certi livelli, possono essere disfunzionali. Spesso, troppo presi dall'entusiasmo del momento, si sottovalutano le conseguenze di un'azione. Ad esempio, un'attività fatta con gioia quale unica competenza, senza che la stessa sia affiancata da competenze tecniche e formazione può portare ad un risultato negativo.

Per converso, la rabbia, etichettata solitamente come emozione negativa, può essere funzionale spingendo l'individuo ancora di più verso l'obiettivo.

Da questo esempio possiamo concludere che ogni emozione gestita bene ed utilizzata in relazione all'obiettivo da raggiungere permette al coach di essere performante.

Compito del coach sarà individuare l'emozione e renderla funzionale al raggiungimento del futuro desiderato così come condiviso e programmato nel piano di azione.

Per dare questo il coach affiancherà il coachee alla scoperta delle emozioni, alla loro gestione, ad un allenamento costante della flessibilità emotiva in modo da crescere in ogni situazione.

Approfondiamo questo tema.

Lo stato emotivo influenza il benessere psico-fisico del coachee e la gestione dei suoi obiettivi, nonché la sua quotidianità. Il coach dovrà accompagnare il coachee perché lo stesso diventi confidente con le sue emozioni, qualsiasi esse siano, in modo che diventi un loro "buon amico", in modo da rendere ogni passaggio, volto al raggiungimento dell'obiettivo, un'esperienza interessante, da cui apprendere e a cui dare un significato positivo.

Fare finta che le emozioni negative non esistano può portare ad ansia e deconcentrazione.

Le emozioni, quindi, vanno riconosciute e gestite per poi arrivare ad eventuali soluzioni. Tentare di ignorare, o accantonare le emozioni negative, risulta vano in quanto l'emozione trova sempre e comunque il modo di esprimersi. Se non verbalizzata l'emozione emerge attraverso disturbi psicosomatici, cali di prestazione. Sentirsi in balia di "sensazioni" a cui non si riesce a dare un nome fa venir meno il senso di controllo personale generando un'altrettanta non ben insicurezza nel vissuto quotidiano.

Diventa pertanto fondamentale per il coachee accettare, ascoltare, comprendere gli stati d'animo in modo da gestirli e risolverli. Ogni esperienza, anche poco piacevole, deve diventare un'occasione per superare i limiti e diventare più consapevoli, più intelligenti emotivamente.

Il coach nelle varie sessioni, ascoltando e osservando il coachee, può individuare i suoi punti di forza e di debolezza e insieme possono farne un utilizzo efficiente ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

Le emozioni vanno considerate non solo ai fini del raggiungimento degli obiettivi, ma possono essere un terreno fertile nell'individuazione del futuro desiderato. In alcuni casi, la persona che si rivolge ad un coach parte da un sentire non lineare, da un presente percepito non soddisfacente e dalla richiesta di essere affiancata per andare verso un futuro desiderato già nitido o sfuocato e da individuare fino a renderlo limpido. Gli obiettivi possono essere nei settori più svariati: nella vita privata, come la forma fisica o il rapporto genitori figli, nella vita sportiva, nella vita professionale sia a livello individuale che di team. Alcune volte l'obiettivo è chiaro, in altre è necessario definire un tragitto, individuare risorse e vincoli reali e potenziali. E' noto: il coachee ha già tutte le risposte e le risorse, il coach in veste di accompagnatore farà emergere le emozioni, le analizzerà, e verrà



definito un piano di azione condiviso per arrivare alla meta. Nella corsa al raggiungimento degli obiettivi il coach deve costantemente verificare, oltre al rispetto del piano di azione, anche lo stato d'animo del coachee, ovvero portarlo a riflettere su come si sentirà una volta raggiunto il futuro desiderato.

Di fronte alla domanda: “come mi sentirò quando avrò ottenuto quello che voglio?” , la maggior parte delle persone, invece di dare una risposta automatica avrà bisogno di rifletterci un po'.

Questo può avvenire perché spesso, gli obiettivi sono razionali e derivati più da quello che si vuole dimostrare e meno da quello che si vuole realmente essere. Facciamo un esempio: può capitare che il coachee desideri arricchirsi attraverso un determinato lavoro, in quanto ha alle spalle le pressioni di una famiglia molto esigente che ha insinuato un'idea di felicità legata al possesso materiale. Alcune persone si riconoscono in quest'ideale di felicità e una volta raggiunto l'obiettivo saranno in grado di goderne pienamente, altri invece manifesteranno una sensazione di vuoto e incompletezza, nonostante il faticoso traguardo raggiunto.

Prima dunque di idealizzare un obiettivo, diventa importante soffermare e fermare l'attenzione del nostro coachee sulle emozioni che pensa di ottenere una volta raggiunto. Identificato il modo in cui crede si potrà sentire, il coachee dovrà come attualizzare l'emozione provata per capire se l'obiettivo presupposto e prefissato coincida ancora con il futuro desiderati. Portare nel presente l'emozione che vogliamo provare, prima ancora di aver raggiunto un obiettivo, aiuterà il coachee a sentirsi meritevole di ciò che avviene e può anche portare a modificare le sue convinzioni. Nel momento in cui l'emozione positiva entra a far parte della vita del coachee può far perdere di valore quell'obiettivo, proprio perché abbiamo attribuito a qualcosa che ancora deve verificarsi, tutto il nostro benessere. Quando accade questo, significa che l'obiettivo prefissato non era coerente con la reale natura del coachee. La sensazione, ad esempio, di realizzazione, che molti attribuiscono alla crescita lavorativa, può arrivare da tanti altri settori della vita che non si guardano e curano perché troppo impegnati a rincorrere affannosamente quel sopravvalutato obiettivo.

## BIBLIOGRAFIA

- Anolli L. Psicologia della comunicazione, Bologna, 2002.
- Argyle M. La comunicazione non-verbale, Roma-Bari, 1974 (ed. or. 1972).
- Argyle M. Il corpo e il suo linguaggio, Bologna, 1992, (ed. or. 1975).
- Cook M. La percezione interpersonale, Bologna, 1973 (ed. or. 1971).
- Ekman P., Te lo leggo in faccia, 2010, Amrita
- Trevisani D., Il coraggio di evolvere. Bologna, om Edizioni, 2022
- Ekman P., Friesen V., Giù la maschera, come riconoscere le emozioni, Giunti, 2007
- Mehrabian A. estratti di traduzioni libri dal web
- Ricci Bitti P.E., Cortesi S. Comportamento non verbale e comunicazione, Bologna, 1977.
- Goleman D, Lavorare con l'intelligenza emotiva, Rizzoli, 2000
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, 1971
- Robert Sarah, *Il potere del silenzio*, Madrid 2017 – dal web