

*L'ASCOLTO ATTIVO E LA
COMUNICAZIONE EFFICACE
NELLA RELAZIONE DI COACHING*

A cura di
Stefano Saccomanni

INDICE

INTRODUZIONE

GLI STRUMENTI DEL COACH

Il Coach

Il Metodo

Ascolto Attivo e Comunicazione Efficace

Empatia ed Intelligenza Emotiva

Il Silenzio

Le Domande

Il Feedback

ASCOLTO ATTIVO E COMUNICAZIONE EFFICACE

I cinque assiomi della Comunicazione

Livelli di Comunicazione

Cenni di Pnl e Comunicazione Efficace

Le sette regole dell'Ascolto Attivo

Ascolto attivo ed emozioni

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Nell'ambito della relazione di Coaching, che viene ad instaurarsi tra il Coach e il Coachee, sono diversi gli strumenti che il Coach ha a sua disposizione al fine di definire la relazione stessa. Poiché è nella qualità della relazione che il Coach getta le basi dell'efficacia del suo intervento. È nel clima di fiducia, di ascolto, di empatia, di totale assenza di giudizio, che il Coachee si sente ascoltato, si sente protetto, si sente valorizzato e si sente pronto per esplorare le proprie risorse, il proprio potenziale; si sente in grado di definire i suoi obiettivi e un piano d'azione per raggiungerli, assumendosene completamente la responsabilità.

Nella relazione di Coaching è sempre il Coachee l'assoluto protagonista, non è mai il Coach a "fare il lavoro" per lui. Compito del Coach, attraverso la relazione di Coaching e degli strumenti che in essa mette in campo, è sostenere, supportare il Coachee in una capillare auto-osservazione ed attenta esplorazione interiore, attraverso cui accrescere la consapevolezza e la fiducia in se stesso, la sua autostima, la sua motivazione, la sua creatività e soprattutto la sua autoefficacia.

Nella relazione di Coaching sono tre gli scenari temporali entro cui ci si muove, ognuno con un coinvolgimento emotivo ed emozionale diverso: Presente, Passato e Futuro.

- Primo, il presente (percepito) che è lo scenario in cui il Coachee avverte la crisi di autogoverno, ovvero la situazione o condizione problematica iniziale in cui il Coachee si trova, prima di iniziare una relazione di coaching (la Crisi di Autogoverno è la scintilla che spinge il Coachee a rivolgersi ad un Coach), e può consistere in un aspetto pratico e/o esistenziale, e può essere legato alla sua sfera personale e/o professionale;
- Secondo, il passato (problematico) in cui (con ogni probabilità) risiedono le radici (personali, familiari, esistenziali, professionali) del problema, della crisi, dell'insoddisfazione percepita da parte del Coachee. La storia del passato

problematico consiste spesso nell'evocazione di esperienze dolorose (talvolta traumatiche) per il Coachee, esperienze di mancanza, assenza, vuoto, alienazione. È un passaggio necessario (così come lo sono i passaggi negli altri due scenari temporali), è inevitabile che il Coachee nella condivisione ed esplorazione della propria storia parli del proprio passato, ma non è qui che l'attenzione del Coach e del Coachee vengono maggiormente canalizzate, a differenza della Psicoterapia e di altri approcci terapeutici;

- Terzo, il futuro (desiderato) ovvero l'insieme di sogni, desideri, obbiettivi, aspettative che il Coachee vuole realizzare. È la condizione globale dei desideri del Coachee, che nella relazione di Coaching, viene puntualmente e dettagliatamente approfondita (causa, origine, motivi) e in corso d'opera sempre maggiormente chiarificata e specificata, così da tradursi in obbiettivi specifici, misurabili, attuabili, realistici, "tempificabili" (Obiettivi s.m.a.r.t.), e piani d'azioni altrettanto specifici e dettagliati.

Sebbene nella storia del Coachee, Presente (percepito) e Passato (problematico) siano parimenti importanti, nella relazione di Coaching, è nel Futuro (desiderato) che viene posto il focus principale, è verso quest'ultimo scenario, verso il Futuro (desiderato), che Coach e Coachee intendono spostarsi e intendono approfondire le proprie energie.

Ma affinché tale spostamento si inneschi e con esso un processo e un percorso di intensa esplorazione e di profondo cambiamento è necessario che tra Coach e Coachee si instauri e si consolidi nel tempo una relazione di profonda e reciproca fiducia, e di intensa e proficua collaborazione e accoglienza ovvero una relazione di Coaching efficace. Relazione di cui il Coach, è il primo responsabile.

Ed è quindi responsabilità del Coach attingere a competenze, strumenti e capacità, personali e professionali per riuscire a porre in essere una relazione di Coaching efficace.

Tra questi, considerando comunque tutti gli strumenti del Coach (il Coach stesso, l'empatia e l'intelligenza emotiva, il silenzio, le domande, l'ascolto e la comunicazione) complementari tra loro e ognuno indispensabile, sono di primaria e indiscutibile importanza per un Coach, l'Ascolto e la Comunicazione.

Non è possibile alcuna relazione di Coaching efficace se il Coach non sa ascoltare e se il Coach non sa comunicare.

Ascolto Attivo e Comunicazione Efficace sono due competenze sinergiche e imprescindibili per un Coach attraverso le quali definire una relazione di Coaching efficace; e obiettivo di questa trattazione è porre in analisi e in evidenza le caratteristiche, nonché la centralità, delle succitate competenze.

GLI STRUMENTI DEL COACH

Prima di approfondire l'analisi su Ascolto Attivo e Comunicazione Efficace, è necessario, per avere un quadro generale di riferimento, descrivere, se pur brevemente, gli strumenti che il Coach ha a sua disposizione, strumenti ai quali il Coach attinge, sapientemente e consapevolmente, durante la formazione e l'evoluzione della relazione di Coaching. Gli strumenti che definiscono la personalissima “Cassetta degli attrezzi” di ogni Coach sono:

Il Coach

È certamente vero che nella relazione di Coaching è il Coachee l'assoluto protagonista, è sulla sua storia personale che viene focalizzata l'attenzione, ma è altrettanto vero che il Coach è direttamente coinvolto nelle dinamiche della relazione; e la sua motivazione, il suo impegno e la sua abnegazione possano essere di assoluto supporto per il Coachee e possano dare un innegabile impulso al processo di cambiamento attivo innescato nella relazione di Coaching.

Il Metodo

Il Coaching è innanzitutto un Metodo basato su una relazione processuale, mirata all'esplorazione e all'espressione delle risorse e delle potenzialità del Coachee.

È una collaborazione operativa focalizzata essenzialmente sul Futuro desiderato del Coachee, che nel corso della relazione di Coaching acquisisce maggior consapevolezza, fiducia, capacità di scelta, autonomia e responsabilità decisionale, e definisce con maggior chiarezza a se stesso, quali sono gli Obbiettivi che intende realizzare, e soprattutto come intende realizzarli, con un Piano d'Azione chiaro, preciso e puntuale, supervisionato dal Coach.

L'essenza del Coaching, del metodo, è nell'azione, è nel fare; è nella “bontà” delle azioni (e dei risultati) intraprese dal Coach che si valuta la bontà e l'efficacia stesso del metodo; e soprattutto è nel fare che il Coachee imbastisce un processo autonomo e indipendente di apprendimento, replicabile (autonomamente) in futuro.

Ascolto Attivo e Comunicazione Efficace

Ascolto Attivo e Comunicazione Efficace sono due tecniche/competenze tra di loro sinergiche con le quali il Coach, come si vedrà meglio nel dettaglio nel corso della trattazione, entra in relazione con il Coachee, facendolo sentire ascoltato, accolto, non giudicato. Ascolto attivo e comunicazione efficace pongono l'attenzione e la cura nel processo comunicativo (sia in entrata che un uscita) ad aspetti talvolta considerati marginali o irrilevanti, dietro i quali, e attraverso i quali vengono stabiliti contatti emotivi/relazionali saldi ed efficaci, che sono alla base del processo di esplorazione e cambiamento innescato dalla relazione di Coaching. Si darà quindi rilevanza alla comunicazione e al linguaggio nella sua totalità, e non solo al linguaggio verbale; si darà peso e risonanza all'ascolto, non inteso come gesto passivo, ma come atto vivo di esplorazione e accoglimento.

Empatia ed Intelligenza Emotiva

Secondo definizione l'empatia è la capacità di porsi in maniera immediata nello stato d'animo o nella situazione di un'altra persona, con nessuna o scarsa partecipazione emotiva. Si tratta quindi di una capacità, talvolta innata ma che come tutte le capacità può essere acquisita o quantomeno allenata, di cogliere la dimensione emotiva e conoscitiva dell'interlocutore. Si instaura un ponte, un contatto emotivo profondo con l'altra persona. Nell'intelligenza emotiva invece il ponte, il contatto emotivo è con se stessi, con le proprie emozioni, e consiste nella, capacità di, non solo riconoscere le

proprie emozioni, ma , e soprattutto, saperle gestire e guidarle nelle direzioni più vantaggiose. L'intelligenza emotiva diventa competenza (emotiva) quando si acquisisce la capacità, e l'abilità, di gestire il proprio scenario emotivo in ogni situazione, o quantomeno nel maggior numero di situazioni, di fronte alle quali ci si trova durante la vita.

Secondo lo psicologo statunitense D. Goleman¹ l'intelligenza emotiva si caratterizza di cinque abilità (pilastri) fondamentali, che sono:

Autocoscienza: saper prestare attenzione alle proprie emozioni, emozioni intese in una duplice componente, la componente psicologica (i pensieri) e la componente fisica (le sensazioni corporee);

Autogestione o autocontrollo: saper gestire e controllare le proprie emozioni, in modo opportuno, a seconda della situazione;

Motivazione: saper motivare se stessi (rimandare la gratificazione temporanea a favore di maggiori e più duraturi benefici in futuro);

Empatia (empatia ed intelligenza emotiva costituiscono un circolo virtuoso): saper immedesimarsi nell'altro, saper vedere e sentire le cose dal punto di vista altrui;

Consapevolezza sociale e gestione delle relazioni: saper riconoscere le emozioni altrui e saper rispondere in modo adeguato così da produrre interazioni soddisfacenti.

Il Silenzio

Il silenzio è uno strumento molto potente a disposizione del coach, è una precondizione necessaria all'ascolto e all'accoglimento di se (il proprio rumore di fondo, i pensieri) e dell'altro, perché non può esserci accoglimento dell'altro se prima non si accoglie se stessi.

Nello spazio del silenzio, sapientemente predisposto dal Coach, il Coachee mette in scena se stesso e la propria storia, e nel silenzio si sente accolto, nel silenzio può

1 D. Goleman. Intelligenza Emotiva. Ed. Rizzoli

trovare (in se stesso) appigli e stimoli alla esplorazione e alla riflessione.

Le Domande

Se il primo Coach della storia può considerarsi, a tutti gli effetti, Socrate che con la sua Ars Maieutica, si proponeva di favorire e sollecitare il proprio interlocutore, con l'utilizzo di domande maieutiche, a ricercare la "verità" in se stesso e tirarla fuori dalla propria anima; 2500 anni dopo il filosofo ateniese, la domanda (maieutica appunto) continua ad essere una freccia indispensabile nella faretra di ogni Coach.

Attraverso la domanda il Coach può orientare l'esplorazione, favorire la chiarificazione e l'approfondimento, invitare alla specificazione.

Con la domanda il Coach apre uno spazio che il Coachee riempie con contenuti e risorse che sono propri. Per questo le domande devono essere fundamentalmente domande aperte e domande di evoluzione, per poter favorire l'esplorazione e la scoperta.

Il Feedback

Il feedback, se correttamente utilizzato, è uno strumento molto valido per il Coach, attraverso il quale restituisce informazioni al cliente e favorisce, quindi, il suo processo autonomo di apprendimento.

Non è di alcuna utilità, anzi è assolutamente controproducente, l'utilizzo reiterato e non richiesto di feedback, ad esempio l'utilizzo compulsivo di complimenti non giustificati e non commisurati alla circostanza.

Sono invece molto utili ed efficaci (oltre che molto graditi) i feedback che permettono al Coachee di focalizzarsi sulle proprie potenzialità e sui propri punti di forza, valorizzarne i successi e i miglioramenti, cosicché al Coachee viene restituita un'informazione sulla quale, magari, non si era debitamente soffermato o che, come

spesso capita, era sta inconsapevolmente ignorata.

ASCOLTO ATTIVO E COMUNICAZIONE EFFICACE

Partiamo dal presupposto che un buon Coach ascolta molto e parla poco, il che (parlare poco) non significa comunicare poco o non comunicare, infatti come meglio si vedrà nei prossimi capitoli la comunicazione non è strettamente, e di sicuro non unicamente, legata al linguaggio verbale.

Ascoltare è un'arte strettamente connessa all'arte di comunicare, ed entrambe si intrecciano nella costruzione di una Relazione Efficace, che ogni Coach ha il compito di definire con il proprio Coachee.

Comunicare, o meglio saper comunicare, efficacemente presuppone un mix di competenze, abilità e caratteristiche personali che tutte insieme, traspaiono in ogni atto e gesto comunicativo.

Comunicare², dal latino ecclesiastico “communicare”, partecipare all'altare, cioè alla mensa eucaristica; significa rendere comune, rendere partecipe, far conoscere, far sapere, per lo più di cose non materiali, pensieri, idee, sentimenti, emozioni.

Per comunicazione si intende, in senso astratto, una relazione complessa tra persone (di carattere cognitivo, spirituale, emozionale, operativo, ecc.) che istituisce tra di esse dipendenza, partecipazione e comprensione, unilaterali o reciproche.

Comunicare quindi, in senso più lato, non significa semplicemente e soltanto trasmettere informazioni, ma anche e soprattutto, entrare in relazione con altre persone, a noi esterne.

Ogni comunicazione pertanto definisce una relazione, ed ogni relazione, di conseguenza risente della qualità della comunicazione che l'ha generata.

Questa regola, se tale può definirsi, vale tanto nelle relazioni (e comunicazioni) con soggetti esterni, quanto nella relazione (e comunicazione) con se stessi.

²Enciclopedia Treccani

I cinque assiomi della Comunicazione

A proposito di regole, la comunicazione è stata oggetto di approfondite ricerche da parte di un gruppo di studiosi della scuola di Palo Alto (California) capeggiati dallo psicologo Paul Watzlawick; ricerche culminate nella della definizione dei Cinque Assiomi della Comunicazione, elencati nel libro “Pragmatica della comunicazione umana“ scritto da Watzlawick, Beavin, Jackson, nel 1967.

I Cinque Assiomi³ sono:

1. *“Non si può non comunicare:*

non esiste un qualcosa che sia un non-comportamento. Le parole, il silenzio o l'attività hanno valore di messaggio, influenzano gli altri e gli altri a loro volta rispondono a tale comunicazione”.

Che avvenga in maniera intenzionale o non intenzionale, volontaria o involontaria, c'è sempre una comunicazione. Anche un persona in silenzio, con atteggiamento passivo o indifferente, non sta non-comunicando, ma sta comunicando (anche in modo molto esplicito) la sua volontà di non voler comunicare. Quindi, stando al primo assioma, la domanda da porsi, e che ogni Coach deve porsi, non è “se” lui (e chiaramente anche il Coachee) sta comunicando, ma “cosa” e “come” sta comunicando.

2. *“Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione:*

all'interno di un messaggio esiste un aspetto di notizia, che comprende le informazioni date e un aspetto di relazione che riguarda invece le modalità con cui viene espressa la comunicazione (coerente, ambigua)”.

E ciò che dà significato al contenuto della comunicazione (in qualche modo anche più del contenuto stesso) o meglio ciò che suggerisce come il contenuto dovrebbe essere interpretato è il valore della relazione tra gli interlocutori.

Detto diversamente è “come” qualcosa viene detto che definisce il

³ Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. Pragmatica della comunicazione umana. Ed. Astrolabio

significato/interpretazione di “cosa” viene detto. Per fare un esempio la frase “prendi il libro” esprime un contenuto (la richiesta di prendere un libro) ma il suo significato, o meglio l'interpretazione del contenuto, cambia se la stessa frase viene pronunciata in modo pacato, dolce e tranquillo o con tono arrogante e aggressivo. E la differenza in questo esempio tra le due modalità di comunicazione, esprime due diverse relazioni tra i comunicanti.

3. *“La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti:*

durante la comunicazione si produce una punteggiatura della sequenza di eventi; un modo diverso di punteggiare la sequenza produce un conflitto perché ogni parlante interpreta il proprio comportamento come conseguenza del comportamento dell'altro e mai come causa. Questo tipo di problema si può risolvere attraverso la metacomunicazione, in cui si parla della relazione e non dei contenuti degli scambi comunicati”.

A seconda della “punteggiatura” usata, cambia il significato dato alla comunicazione e alla relazione. Prendiamo un esempio “grammaticale”, in cui la punteggiatura appunto (un semplice punto) cambia l'intero significato della frase.

Giornata difficile da dimenticare! (Espressione di giubilo)

Giornata difficile. Da dimenticare! (Espressione di contrarietà)

Stessa cosa avviene nelle relazioni, in cui a seconda della punteggiatura, ossia a seconda delle raffigurazioni delle sequenze comunicative, si hanno interpretazioni e versioni della realtà diverse. I conflitti tra gli interlocutori nascono quando ognuno crede che la propria punteggiatura, la propria versione della realtà sia l'unica possibile.

4. *“La comunicazione umana è composta da codici analogici e digitali:*

i primi corrispondono prevalentemente ad aspetti relazionali e i secondi ad aspetti di contenuto. La comunicazione analogica rappresenta ogni comunicazione non verbale (anche le posizioni del corpo, le espressioni del viso, i gesti) ed è necessaria per veicolare e definire la relazione, mentre il linguaggio numerico costituito dalle parole, che servono a scambiare informazioni e trasmettere la conoscenza, è adatto a veicolare il contenuto. L'uomo ha la necessità di cambiare di continuo i due moduli”.

La comunicazione analogica si basa sulla somiglianza (analogia appunto) tra la comunicazione in essere e l'oggetto della comunicazione, essa fa riferimento agli aspetti relazionali e in essa confluiscono tutti gli aspetti non verbali e paraverbali della comunicazione, l'uso di immagini e metafore.

Invece la comunicazione digitale si basa sull'uso delle parole, intese come segni usati convenzionalmente per significare qualcosa, e si riferisce essenzialmente al contenuto della comunicazione (non alla relazione).

5. *“Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza.*

L'interazione simmetrica è caratterizzata dall'uguaglianza, in questo caso si rispecchia il comportamento dell'altro. Il processo opposto contraddistingue l'interazione complementare, basata sulla differenza in cui si hanno due diverse posizioni, up (superiore) - down (inferiore), in cui il comportamento di uno tende a completare quello dell'altro”.

Sono un classico esempio di comunicazione simmetrica, in cui gli interlocutori si trovano sullo stesso piano, quella tra colleghi di lavoro, studenti dello stesso corso, atleti dello stesso team.

Sono invece esempi di comunicazione complementare, in cui gli interlocutori si pongono su piani diversi (up-down), quella tra capo e dipendente, professore e

alunno, genitori e figli.

Livelli di Comunicazione

Rimanendo nel campo delle ricerche scientifiche aventi ad oggetto la Comunicazione, dopo aver approfondito i cinque assiomi della comunicazione proposti dalla Scuola di Palo Alto, vediamo ora un altro importante filone di ricerca, basato sugli studi del Dott. Mehrabian⁴, uno psicologo statunitense, il quale definisce tre differenti livelli nella comunicazione, e soprattutto in che modo ciascuno dei tre livelli “incide” nella comunicazione.

Innanzitutto i tre livelli della comunicazione sono: Verbale, Paraverbale, Non-verbale.

Primo livello: Comunicazione Verbale.

Per comunicazione Verbale, si intende il linguaggio, ovvero le parole utilizzate quando si parla, o anche quando si scrive, alle quali è assegnato convenzionalmente un significato. Dei tre livelli di comunicazione, tendenzialmente quello Verbale è quello di cui si è maggiormente consapevoli, quello che si cerca di curare con maggiore attenzione. A seconda del contesto e dell'interlocutore sceglieremo in modo differente le parole da utilizzare e la costruzione logica da utilizzare. In un contesto formale si adotterà un linguaggio e un registro forbito; in un contesto informale invece il gergo, il linguaggio verbale sarà più colloquiale.

Secondo livello: Comunicazione Paraverbale.

Per comunicazione Paraverbale, si intende, molto semplicemente, “come” qualcosa viene detto. Con riferimento al linguaggio parlato si intende quindi, le diverse sfumature della voce, il tono, la velocità, il timbro, il volume, la dizione, la cadenza.

Nel linguaggio scritto invece ci si riferisce sostanzialmente alla punteggiatura.

Del secondo livello di comunicazione si è meno consapevoli rispetto al primo.

⁴ A. Mehrabian. Nonverbal Communication. De Gruyter.

Terzo livello: Comunicazione Non-Verbale

Per Comunicazione Non-Verbale si intende tutto ciò che ha a che fare e che si trasmette attraverso la propria postura, i propri movimenti, la posizione occupata nello spazio rispetto all'interlocutore (distanza o vicinanza ecc.), nonché gli aspetti estetici (la cura della persona, il modo di vestirsi ecc.). Questo è quanto attiene al Non-Verbale nel linguaggio parlato; nel linguaggio scritto invece il Non-Verbale consiste nella calligrafia, nel tipo di carta, se scriviamo a mano, se scriviamo digitalmente, il font, il colore, le immagini ecc.

In ogni caso, dei tre livelli di comunicazione, quello Non-Verbale è quello di cui tendenzialmente si è meno consapevoli.

L'aspetto più interessante degli studi di Mehrabian è che dai dati sperimentali, si evince un impatto diverso dei tre livelli di comunicazione nella trasmissione della comunicazione stessa.

E cioè il 7% del messaggio comunicativo è dedotto dal linguaggio verbale (o diversamente si potrebbe dire che il linguaggio verbale incide o influenza l'interlocutore per il 7%), quindi il linguaggio Paraverbale incide per il 37%, il linguaggio Non-Verbale incide per il 55%.

Come si evince facilmente dai numeri, il livello di comunicazione che più impatta nella trasmissione del messaggio comunicativo è il livello Non-Verbale, seguito da Paraverbale e per ultimo livello Verbale.

Chiaramente, come più volte espresso dallo stesso Mehrabian, ("Vi prego di notare che questa e altre equazioni riguardanti l'importanza dei messaggi verbali e non verbali sono state ricavate da esperimenti che si occupano della comunicazione di sentimenti e atteggiamenti (ad esempio, simpatia-antipatia). A meno che un comunicatore non stia parlando dei propri sentimenti e atteggiamenti, queste equazioni non sono applicabili⁵") la "regola" del 55-38-7 è un'esemplificazione, e non

5 <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>

di certo una regola generale, cioè una regola che possa applicarsi sempre e comunque in ogni campo e circostanza comunicativa.

Ma, ciononostante, quanto emerge, aldilà delle equazioni e dei numeri, è la notevole rilevanza nella trasmissione del messaggio comunicativo delle componenti Paraverbali e Non-Verbali. E quanto detto è tanto più vero quanto più i tre livelli di comunicazione siano discordanti o disallineati tra di loro. Detto diversamente quando il contenuto verbale del messaggio è in accordo con la componente Paraverbale e Non-Verbale del messaggio, la trasmissione comunicativa è allineata, e quindi chiara: i tre livelli comunicativi stanno comunicando la stessa cosa.

Quando invece a parole (linguaggio verbale) si sta dicendo una cosa ma con il tono, il volume (linguaggio paraverbale) e il corpo (linguaggio non-verbale) se ne sta dicendo un'altra, ovvero i tre livelli sono in disaccordo, quanto del messaggio comunicativo resta maggiormente impresso nell'interlocutore è quanto espresso attraverso il canale Non-verbale e Paraverbale.

Utilizziamo un esempio che possa essere chiarificatore.

Una bambina prende un buon voto a scuola e torna a casa entusiasta con la voglia di condividere la sua gioia col papà; il papà risponde “che brava” (contenuto verbale), nel primo caso, con un tono di voce caldo, gioioso, accogliente (contenuto paraverbale) aprendo le braccia, sorridendo, avvicinandosi alla bimba per abbracciarla (contenuto non-verbale); nel secondo caso, risponde ugualmente che brava, ma con un tono distratto, scocciato, noncurante (paraverbale) immobile, la testa appoggiata a una mano e lo sguardo fisso sul telefonino (non-verbale)..

È evidente che pur avendo lo stesso contenuto verbale le due comunicazioni, sopra descritte, hanno avuto una trasmissione totalmente opposta, e totalmente opposto è stato il contenuto comunicativo che la bimba (l'interlocutore) ha ricevuto e interpretato, a dimostrazione della rilevanza del livello non-verbale e paraverbale nella comunicazione.

Tenuto conto di queste considerazioni concernenti i tre livelli di comunicazione, un comunicatore efficace deve tener conto e tener soprattutto cura della propria comunicazione a 360 gradi, non solo quindi della comunicazione verbale ma anche (e in molte circostanze soprattutto) della comunicazione paraverbale e non-verbale; e allo stesso modo deve prestare maggior attenzione, in fase di ricezione, ai tre livelli comunicativi, nella comunicazione del proprio interlocutore.

Come osservato da M. Bachtin⁶ in ogni enunciazione il senso è dato da: un testo verbale; da un'intonazione che crea il ponte in direzione di un contesto; da un contesto. Un enunciazione, cioè una locuzione dotata di senso, non è mai costituita unicamente dal detto, dal testo verbale, è invece sempre costituita dalla relazione fra detto e non detto.

È importante, quindi, per un buon comunicatore non focalizzarsi esclusivamente sulle parole ma dare risonanza e importanza ad altri aspetti della comunicazione quali il tono, le pause (potentissime) la velocità, la mimica, la gestualità, la postura. Il che non significa, come potrebbe superficialmente sembrare, dare meno importanza alle parole, ma l'esatto contrario e cioè arricchire, dare colore, peso, importanza e vivacità alle parole a seconda di come queste vengono espresse (livello paraverbale e non verbale). Imparare cioè ad accordare la propria espressività fisica in senso lato (gestuale, vocale, posturale) al contenuto del messaggio da trasmettere; saperla variare e modulare all'occorrenza.

Inoltre tale varietà e variabilità di espressività comunicativa, per un comunicatore efficace, dev'essere adattata non solo alla tipologia e al contenuto del messaggio, ma anche in base all'interlocutore con cui la comunicazione sta avvenendo. Questo aspetto è stato ampiamente trattato e approfondito da Richard Bandler e John Grinder i fondatori della Programmazione Neurolinguistica.⁷

6 M. Bachtin. Il linguaggio come pratica sociale. Ed. Dedalo.

7 R. Bandler, J. Grinder, La struttura della magia. Ed. Astrolabio

Cenni di Pnl e Comunicazione Efficace

La Pnl si occupa del modo in cui il linguaggio, proprio e altrui, influenzi la mente (e il comportamento) delle persone.

Ogni persona fa esperienza del mondo attraverso l'uso dei cinque sensi, attraverso i quali, la rappresentazione sensoriale esterna si trasforma, passando dai recettori sensoriali (visto, udito, olfatto, gusto, tatto) al cervello in una rappresentazione sensoriale interna.

Esistono tre sistemi rappresentazionali:

- visivo (creazione dell'esperienza attraverso immagini),
- auditivo (creazione dell'esperienza attraverso suoni),
- cinestesico (creazione dell'esperienza attraverso sensazioni).

Ogni persona usa tutti e i tre i canali, ma tendenzialmente uno prevale su gli altri.

Ogni canale rappresentazionale ha degli "indicatori" tipici espressi attraverso i tre livelli di comunicazione, che permettono innanzi tutto di risalire a quale dei sistemi rappresentazionali sia quello dominante nell'interlocutore e, secondo, cosa che dovrebbe fare un comunicatore efficace, di "replicarli".

Nella seguente tabella sono indicate le caratteristiche tipiche di ogni sistema rappresentazionale per ogni livello di comunicazione.

	VISIVO	AUDITIVO	CINESTESICO
VERBALE	Parole o espressioni che richiamano immagini o il senso della vista	Parole o espressioni che richiamano suoni o il senso dell'udito	Parole o espressioni che richiamano sensazioni o i sensi del gusto, olfatto, tatto
PARAVERBALE	Tono deciso Volume alto Ritmo veloce	Tono normale Volume medio Ritmo medio	Tono basso Volume basso Ritmo lento

NON VERBALE	Gestualità molto evidente e marcata	Gestualità compassata	Gestualità scarsa o assente
-------------	-------------------------------------	-----------------------	-----------------------------

Un comunicatore efficace dovrebbe tramite l'ascolto e l'osservazione attenta e mirata (Calibrazione) dei canali di comunicazione dell'interlocutore, risalire al suo sistema rappresentazionale prevalente, e farlo proprio, replicarlo (Ricalco) cioè utilizzare il suo stesso linguaggio (verbale, paraverbale, non-verbale), usare (usando un'espressione tipica della Pnl) la sua stessa mappa, il suo stesso sistema rappresentazionale.

E quando due persone parlano la “stessa lingua”, si crea sintonia, si entra in rapport, si realizza una comunicazione efficace.

Nella relazione di Coaching comunicare significa proprio questo entrare in sintonia, parlare la stessa lingua, o pur parlando “lingue” diverse sentire l'assoluta libertà di poter parlare la propria (accettazione e assenza di giudizio) , significa aprire la relazione alla fiducia incondizionata, significa cogliere le sfaccettature e i significati della comunicazione del Coachee nelle parole e oltre le parole. E in questo passaggio che è comunicazione, che è relazione, che è “magia”, il protagonista assoluto è l'ascolto. Ascolto, non inteso come atto meccanico e passivo di udire suoni e parole, ma come atto vivo e attivo di cogliere e accogliere significati e mondi possibili. Non per niente si parla di ascolto attivo.

Le sette regole dell'Ascolto Attivo

Ogni individuo è portatore della propria, unica e irripetibile, storia. Ogni storia, affonda le proprie radici nell'esperienza, e da questa, dal vissuto, ogni individuo trae, nel corso della propria vita, gli strumenti per elaborare, discernere, dare un significato all'esperienza stessa. Ogni individuo realizza in questo modo il proprio sistema di credenze, il proprio sistema di orientamento, organizza la propria mappa

attraverso cui muoversi, orientarsi, fare esperienza del territorio. Ma la mappa non è il territorio, è la rappresentazione che ogni individuo si fa del territorio stesso. Ogni individuo ha la sua mappa ed ogni mappa è frutto delle cornici entro le quali la mappa viene prodotta.

Per cornici si intende, utilizzando la definizione della Dott.ssa Sclavi, l'insieme delle premesse implicite (il più delle volte inconsapevoli) alla base del nostro modo di vedere, sentire, e interpretare il mondo. Premesse tradotte dall'esperienza, acquisite per induzione dal contesto familiare, sociale, culturale circostante e assunte implicitamente per verità.

Detto ciò ogni individuo utilizza la propria mappa per interpretare il mondo e per orientare il proprio comportamento al suo interno, ma ogni mappa è partorita da un contesto "globale" che è al di sopra e al di fuori dell'individuo stesso (almeno fino a quando l'individuo non ne diventa pienamente consapevole) ragion per cui non esistono mappe giuste e mappe sbagliate. Esistono soltanto mappe figlie delle cornici che le hanno prodotte. E riconoscere, ammettere, accettare l'esistenza di mappe diverse dalle nostre; ovvero riconoscere che la propria mappa, così come quella altrui, non è il territorio, ma una rappresentazione dello stesso, è il primo passo necessario da compiere per avvicinarsi all'arte dell'ascolto attivo e dell'esplorazione di mondi possibili (diversi dal nostro).

Rispettare e accettare la soggettività della visione del mondo dell'interlocutore, e a maggior ragione quella del Coachee, da parte del Coach, anche qualora in disaccordo con la propria, è prerogativa indispensabile dell'ascolto attivo nonché di una relazione di Coaching efficace.

L'ascolto attivo è strettamente collegato all'autoconsapevolezza emozionale, ovvero alla capacità di entrare in contatto con le proprie emozioni, e alla capacità di gestire creativamente i conflitti. È un legame inestricabile, tant'è che tra ascolto attivo, autoconsapevolezza emozionale, e gestione creativa dei conflitti, valgono le seguenti "equazioni"⁸:

8 Marianella Sclavi. Arte di ascoltare e mondi possibili. Ed. Bruno Mondadori

- “Ascolto attivo = autoconsapevolezza emozionale + gestione creativa dei conflitti.
- Autoconsapevolezza emozionale = ascolto attivo + gestione creativa dei conflitti.
- Gestione creativa dei conflitti = autoconsapevolezza emozionale + ascolto attivo.”

E partendo da queste equazioni generale o principi di equivalenza è possibile estrapolare, come in un'operazione matematica, le sette regole “auree” dell'arte di ascoltare, che sono:

1. “Non aver fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.
4. Le emozioni sono strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.
5. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
7. Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia

umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.”

Nello spazio che si concede a se stessi, nell'ascolto di se stessi, nell'accoglimento delle proprie emozioni, soprattutto di quelle fastidiose e irritanti, che ti invitano alla fuga anziché a restare (perché in contraddizione con l'impalcatura della propria visione del mondo) proprio lì si trova una piccola fessura, che si apre sul mondo dell'altro e permette un contatto in cui ci si ascolta, si condividono emozioni e si gestiscono i conflitti.

Per ascoltare attivamente occorre interrompere/sospendere il giudizio e non fare interpretazioni; disinnescare quel meccanismo, tutto mentale, secondo cui ciò che non è come noi, un pensiero diverso dal nostro, è automaticamente sbagliato o non corretto. Assumere un atteggiamento, non di forzata tolleranza, ma di accoglienza e accettazione. Nell'ascolto attivo, tra i due interlocutori, non c'è una posizione giusta e una posizione sbagliata; non c'è chi ha torto e chi ha ragione. Nell'ascolto attivo si assume la posizione espressa dalla parabola del giudice saggio:⁹

“Due litiganti vengono portati davanti ad un giudice conosciuto da tutti per la grande saggezza. Il giudice, dopo aver ascoltato il primo litigante, commenta: "Hai ragione". Poi, sentito anche il secondo, anche a lui dichiara: "Hai ragione". Si alza uno dal pubblico che esclama: "Ma Eccellenza, non possono aver ragione entrambi". Il giudice ci pensa su un attimo e poi, serafico risponde: "Hai ragione anche tu".

Dire che entrambi hanno ragione significa riconoscere, non giudicare e accettare la ragione, o potremmo anche dire la mappa, la visione del mondo, le cornici di entrambi.

“Quando si esce dalle proprie cornici per avventurarsi in quelle dell'altro si prova un'esperienza che emotivamente si esprime in un senso di sconcerto e disagio; un senso di paradossalità che poi, al punto di arrivo, diventa senso di scoperta, di riconoscimento, di stupore, di ri-radicalamento.”

⁹ Marianella Sclavi. Arte di ascoltare e mondi possibili. Ed. Bruno Mondadori

Quando ognuno degli interlocutori, rimane fermo sulle proprie ragioni e non vede, non sente quelle dell'altro, si producono conflitti, generati quindi da ascolto passivo o da non ascolto. Gestire creativamente i conflitti significa ascoltare attivamente.

“Ascolto attivo non significa affatto andare d'accordo. Senza “tensione” non c'è ascolto attivo; quando manca la tensione L'ascolto attivo la provoca. Significa solo che i conflitti anche i più radicali vengono gestiti in modo creativo. Ascolto attivo ha non solo come premessa, ma come carattere fondamentale delle interazioni che instaura, la gestione creativa dei conflitti.”¹⁰

Se dovessimo fare un confronto tra ascoltatore passivo e ascoltatore attivo potremmo dire che l'ascoltatore passivo ha un atteggiamento statico, guarda la realtà in un'unica prospettiva la sua (l'unica giusta), l'ascoltatore attivo ha un atteggiamento dinamico, guarda la realtà da una pluralità di prospettive. L'ascoltatore passivo vuole assolutamente essere in controllo, incidenti di percorso e imbarazzi sono una calamità, l'ascoltatore attivo invece è “goffo”, utilizza gli incidenti di percorso e gli imbarazzi come occasioni per nuove scoperte.

L'ascoltatore passivo cerca di essere oggettivo nelle valutazioni; l'ascoltatore attivo non è né oggettivo né soggettivo, è un esploratore di mondi possibili. L'ascoltatore passivo neutralizza le emozioni, per l'ascoltatore attivo invece le emozioni, sue prima di tutto e quelle dell'interlocutore, sono di assoluta centralità nel processo di ascolto e nella relazione.

Secondo Bateson un buon ascoltatore è un buon osservatore e un esploratore di mondi possibili. Un esploratore di mondi possibili possiede il savoir faire della complessità, sa connettersi a se stesso (emozioni) e sa valutare “le stesse cose” in modi che prima si era precluso, perchè non previsti dalle proprie cornici date per scontate. Saper accogliere altre cornici, prima escluse è chiamato da Bateson “deuteroapprendimento” o “apprendimento dell'apprendimento”.

Un esploratore non è sempre in controllo, ma è in grado di trasformare occasioni di

¹⁰ L'autore e l'eroe. M. Bachtin, Einaudi. In Arte di ascoltare e mondi possibili. Marianella Scavi. Ed. Bruno Mondadori

non controllo in occasioni di apprendimento.

Come dice William Foote White in *Street corner society*: bisogna sentirsi arrivare risposte a domande che non ci si sarebbe mai sognati di porre.

Ascolto Attivo ed Emozioni

Stando a quella che l'antropologa Catherine Lutz definisce "retorica del controllo", le emozioni disturbano la conoscenza del mondo circostante. Tanto per fare un esempio una persona innamorata o depressa non è nelle condizioni ottimali per poter valutare situazioni o ambienti. Non è lucida. Quindi per valutare in modo più equilibrato e oggettivo una situazione dovremmo adottare un atteggiamento disinteressato, cioè controllare o sopprimere le nostre emozioni e soprattutto l'inaffidabile giudizio di valore che esse comportano.

All'opposto nel processo di autoconsapevolezza emozionale, che è proprio dell'ascoltatore attivo, le emozioni sono strumenti preziosi e fondamentali per la conoscenza del mondo sociale e culturale di cui siamo parte e di quello dell'interlocutore che abbiamo di fronte.

Le emozioni parlano un linguaggio non verbale, analogico; ci danno informazioni non su cosa vediamo, ma su come guardiamo. Ci dicono qualcosa sulle cornici sociali e culturali che usiamo per interpretare il mondo.

"Le emozioni sono informazioni riguardanti i modelli di comportamento più o meno profondamente interiorizzati e inconsci che stiamo attivando perché ritenuti i più adeguati a una percezione largamente inconscia e data per scontata di un ambiente.

La funzione delle emozioni è fornire le informazioni che uno di questi pattern è in atto."¹¹

Sentimenti ed emozioni non sono informazioni su cosa succede ma servono per capire come si vede, come si reagisce, e come si interpreta ciò che succede. Coinvolgimento e distacco significa non rinunciare al proprio punto di vista, né

¹¹ Marianella Selvi. *Arte di ascoltare e mondi possibili*. Ed. Bruno Mondadori

assumerlo com'è l'unico possibile.

Contattare le proprie emozioni, esserne consapevoli, oltre quanto già detto significa “ascoltare con il cuore”, stabilire un contatto empatico con se stesso e con l'altro, mettersi nei panni dell'altro. E , con riferimento alla relazione di Coaching, quando questo avviene il Coachee si sente accettato, non giudicato e accolto e si sente libero di aprirsi, di raccontarsi, e si assume la responsabilità di esplorare, supportato dal Coach, parti inesplorate di se stesso. E da qui, prende piede il processo di cambiamento, un passo alla volta.

CONCLUSIONI

Ascolto attivo e comunicazione efficace sono due dei principali strumenti attraverso i quali il Coach pone in essere il suo compito, la sua missione, che è quella di “accompagnare”, “sostenere” un processo di profondo e sentito cambiamento da parte del Coachee. Processo in tutto e per tutto, definito, esplorato, valutato dal Coachee stesso e di cui il Coachee è assoluto protagonista. Il “palcoscenico” in cui il Coachee “mette in scena” questo processo di cambiamento, oltre la sua vita chiaramente, è la relazione di Coaching. Uno spazio in cui accettazione, accoglimento, libertà, creatività, sono parole d'ordine. Uno spazio in cui il Coach principalmente “ascolta” più che parlare, il che non implica un atteggiamento passivo ma l'esatto contrario, un ascolto attivo che significa accoglimento e che invita all'esplorazione. Nella relazione di Coaching si instaura un contatto emotivo profondo; ascoltare attivamente e comunicare efficacemente significa cogliere, raccogliere, accogliere e restituire informazioni al Coachee.

La relazione di Coaching è una relazione dialogica, una relazione emotiva, un set conversazionale in cui ascolto e comunicazione si intrecciano profondamente e si confondono nelle parole e oltre le parole. Per cogliere la “scintilla” che “sprizza” durante la relazione di Coaching si potrebbe prendere a prestito un passaggio sull'arte della conversazione scritto da Madame de Stael alla fine del '700 nel suo *De l'Allemagne*:

“Una conversazione animata non consiste propriamente nel suo tema; non sono le idee, né le conoscenze che possono trovarvi spazio a formarne l'interesse maggiore; è un certo modo di agire gli uni sugli altri, di farsi piacere reciprocamente e con rapidità, di parlare mentre si pensa, di godere all'istante di noi stessi, di essere applauditi senza fatica, di manifestare il proprio spirito in ogni sfumatura, con l'accento, col gesto, lo sguardo, di produrre infine a nostra volontà quasi una specie di

elettricità che fa sprizzare scintille”.¹²

Dalla relazione di coaching, e nella relazione di coaching, tramite le dinamiche di ascolto attivo, tramite la comunicazione efficace, tramite le domande, e tramite tutti gli strumenti che il coach mette in campo, a partire da se stesso e tutta la sua passione, nasce quella scintilla (tutta interiore al coachee) che lo porta al cambiamento, a una maggiore consapevolezza, alla responsabilità e all'azione.

12 De l'Allemagne. Madame de Stael. In Arte di ascoltare e mondi possibili. Marianella Sclavi. Ed. Bruno Mondadori

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. Pragmatica della comunicazione umana.
Ed.Astrolabio

M. Bachtin. Il linguaggio come pratica sociale. Ed. Dedalo.

R. Bandler, J. Grinder, La struttura della magia. Ed. Astrolabio

Marianella Sclavi. Arte di ascoltare e mondi possibili. Ed. Bruno Mondadori

<http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>