

Claudia Comaschi

Sorridere (anche) dietro alla mascherina

Come, e se,
cambia la nostra
comunicazione



Sorridere (anche) dietro alla mascherina

Come, e se, cambia
la nostra comunicazione

Indice

Prologo	3
Comunicazione al tempo del Covid-19	4
Come comunichiamo?	6
Pragmatica della comunicazione, istruzioni per l'uso	8
La prima impressione	13
Il ruolo delle emozioni	15
Le emozioni sono universali?	17
Mascherine e emozioni	20
- Leggere le emozioni sul viso	22
- Impariamo dagli "altri"	26
- La mascherina nella relazione di vendita	27
Ascolto attivo, oggi più che mai	32
- Ascoltare come e cosa	35
- Le domande	39
- Nel cervello dell'altro	41
Decalogo	43
Conclusioni	45
Bibliografia	46
I consigli di lettura di Claudia	47
Collana Centopagine	48

Prologo

Febbraio 2020. Per strada, sugli autobus, in metropolitana, soprattutto nelle grandi città, si vedono i primi visi coperti da mascherine.

La maggior parte sono di asiatici, già abituati a indossarla per proteggersi da raffreddori o smog.



Da lì a poco le mascherine si sono diffuse fino a diventare strumento necessario nelle nostre interazioni in presenza con altre persone.

Siamo passati così da strette di mano, pacche sulle spalle, abbracci, riunioni in ufficio, pranzi di lavoro in bar affollati, a mascherine, saluti con tocco di gomito, una proliferazione di video call, e, nei luoghi pubblici, anche divisori in vetro o plexiglas.

Distanza, barriere.

Non c'è stato solo un **cambiamento fisico** nella relazione tra le persone, ma anche **emotivo**. La paura del contagio ci ha talvolta resi più diffidenti, meno aperti e disponibili alla comunicazione quasi che parlare con qualcuno (soprattutto se sconosciuto) potesse metterci in pericolo.

In una situazione come questa diventa fondamentale **ri-definire le modalità di comunicazione e trovare nuovi significati condivisi** a gesti e azioni che fino a pochi mesi fa davamo per scontati.

Per verificare come è cambiata la nostra comunicazione in tempi di Covid-19 sono partita dagli strumenti che utilizziamo normalmente quando interagiamo con le altre persone, da come si forma la prima impressione e dal ruolo delle emozioni. Identificati gli elementi base ho analizzato le difficoltà comunicative che si riscontrano nell'indossare una mascherina mentre si parla, con particolare attenzione ai contesti di vendita e individuato alcuni elementi che possono aiutarci a comunicare meglio.

Comunicazione al tempo del Covid-19



Il covid-19 ha molto influenzato il nostro modo di comunicare. Le misure messe in atto per limitare il diffondersi del virus hanno per esempio cambiato radicalmente il nostro modo di salutarci. La necessità di distanziamento ci ha portato sempre più ad usare strumenti di comunicazione virtuale come Zoom, Webex, Teams, Skype e altri ancora.

Stiamo vivendo in un mondo di visi nascosti da mascherine e solo negli ultimi mesi gli scienziati hanno cominciato a studiare come è cambiata la nostra comunicazione in presenza senza la possibilità di leggere sorrisi, zigomi che si alzano, labbra strette e come è cambiata la nostra capacità di distinguere il disgusto dalla rabbia o la felicità dall'indifferenza. Le espressioni facciali hanno un grande ruolo nella comunicazione perché da lì passa la trasmissione delle emozioni.

Cosa sta accadendo alla nostra specie che più di ogni altra fa affidamento sui segnali facciali per comunicare e ha infatti moltissimi muscoli per controllare l'espressione del viso? Riusciamo a leggere un viso che indossa la mascherina? Come ci costruiamo la prima impressione di qualcuno se parte del volto è coperta?

Sono stati fatti alcuni esperimenti di laboratorio nell'autunno del 2020 dallo psicologo **Claus-Christian Carbon** dell'Università tedesca di Bamberg. È emerso che le persone tendevano a confondere le espressioni quando il viso era coperto da una mascherina chirurgica. Particolarmente difficile è risultato distinguere i segni di rabbia; felicità e tristezza erano confuse in espressioni facciali neutre, mentre solo la paura, caratterizzata da occhi spalancati, era chiaramente riconoscibile.

Quello che sembra stia accadendo è che ci si senta un po' frantesi e che si faccia fatica a leggere e interpretare in maniera corretta le emozioni.

Come comunichiamo?

Per capire come la mascherina influenza la nostra comunicazione, facciamo un passo indietro, a quando le mascherine non facevano parte della nostra quotidianità.

Siete in ufficio e osservate, al di là di un vetro, due colleghi che si parlano.

Per comunicare usano le parole, la parte *verbale* della comunicazione. Le parole sono pronunciate con un particolare timbro di voce, con un tono più o meno alto e un ritmo che può variare.



Queste componenti costituiscono la sfera *paraverbale* della comunicazione. E ovviamente non è finita qui. C'è anche la componente *non verbale* caratterizzata dalle mani che si muovono, dallo sguardo, viso, labbra, zigomi, occhi; il modo con cui occupano lo spazio una rispetto all'altra (la prossemica); il loro modo di vestire.

Anche se non capite perfettamente cosa si stanno dicendo, dal loro viso, da come muovono le mani, dal volume e dal tono della voce capite che stanno avendo una discussione.

La parte verbale è il **cosa** della comunicazione, mentre il paraverbale e il non verbale sono il **come**.

Gli studi ci dicono che il **come** ha un impatto maggiore su chi ci ascolta, tanto più se nella comunicazione entrano in modo forte le emozioni.

È una esperienza comune aver pronunciato o ascoltato questa frase: *“non è per quello che hai detto ma per come lo hai detto”*.

La differenza la fa il non detto, lo sguardo, il tono, i silenzi, soprattutto in contesti lavorativi, dove spesso scegliamo con attenzione le parole, e progettiamo il contenuto della nostra comunicazione magari prima di incontrare il nostro interlocutore.



Guarda questo video tratto dal film **The big Kahuna** senza attivare il volume. Che cosa noti? Che relazione hanno le persone del video? Ascoltalo poi senza guardarlo. Concentrati su tono, ritmo e timbro della voce. Cogli altri aspetti? Infine guardalo con il volume acceso.

Pragmatica della comunicazione: istruzioni per l'uso



Il nostro modo di comunicare influenza il comportamento del nostro interlocutore e noi, a nostra volta, ne siamo influenzati. Quindi devo sempre chiedermi quanto la reazione del-

l'altra persona dipenda da me, dal modo con cui comunico, dai messaggi che implicitamente mando o quanto dipenda dal mio interlocutore, dalle sue abitudini. Ce lo dice **Paul Watzlawick** nel libro *Pragmatica della comunicazione umana* scritto nel 1971 con alcuni colleghi della scuola di Palo Alto in California. Secondo questi studi qualsiasi comunicazione tra due o più individui (intesa come comportamento, quindi considerando i tre elementi che abbiamo visto, la parte verbale, paraverbale e non verbale) ha un valore comunicativo («è impossibile non comunicare»

e quindi possiamo anche aggiungere che è impossibile non interpretare).

Pensiamo a un silenzio.



Immaginiamo di essere su un treno e di attaccare bottone con qualcuno che ci sta accanto e questo, per tutta risposta, apre il libro che ha davanti e comincia a leggerlo. Il messaggio è abbastanza chiaro, no? E cosa pensiamo di questa persona? Che interpretazione diamo del suo comportamento?

Ogni processo comunicativo tra esseri umani, inoltre, è sempre composto da due dimensioni diverse ma inseparabili: da un lato il **contenuto esplicito della comunicazione**, quello che le parole dicono (il *cosa* della comunicazione); dall'altro **la relazione interpersonale**, cioè quello che le persone non dicono a parole ma lasciano intendere, a livello verbale e più spesso non verbale, sulla qualità della relazione che intercorre tra loro e sulle aspettative reciproche.

Ma smettila. Stai solo dicendo sciocchezze!

Questa frase pronunciata davanti a una birra da una ragazza a un'altra, accompagnata da un tono scherzoso e da un sorriso, ha un significato.



Ma se l'ascoltassimo da una responsabile vendite che con tono secato si rivolgesse a un collaboratore, avrebbe un senso completamente differente. La

stessa frase assume quindi significati diversi in base a chi la dice e al modo in cui viene detta, poiché trasmette - insieme al contenuto - le istruzioni per comprendere il significato delle parole oltre a dare informazioni sulla qualità e la natura del rapporto.

Quando comunichiamo ci scambiamo messaggi, spesso inconsapevoli che vanno oltre le parole: sulla nostra identità, sulla nostra professionalità, sul rapporto che ci lega all'altra persona, su come ci vediamo rispetto all'altro. Possiamo chiamarli **i sottotitoli della comunicazione**. Imparare a leggere i sottotitoli della comunicazione è una competenza importante perché **la fiducia e la cooperazione** nascono quando le persone si riconoscono e accettano. Se non c'è accordo su questo livello, la comunicazione diviene conflittuale. Per esempio, quando non c'è accordo sul livello dell'identità, tendiamo a difendere il "chi sono io" perdendo di lucidità sulle cose che si stanno dicendo e creando un clima sfavorevole al dialogo costruttivo.

Immagina una comunicazione aggressiva tra un receptionist e un cliente. Cosa accade? Le persone coinvolte spesso smettono di parlare del contenuto e cercano di prevalere sulla relazione.





Prendi in considerazione una persona (collega/fornitore/cliente/...) con la quale la relazione è difficile. Pensa al vostro modo di comunicare e a un caso specifico nel quale la persona si è comportata con te in un modo che non ti è piaciuto. Fai almeno 5 ipotesi diverse che possano spiegare il suo comportamento. Concentrati ora sul tuo comportamento. L'obiettivo è avere una buona relazione con questa persona. Che cosa potrai fare di diverso a livello comunicativo per raggiungere questo obiettivo?

Dobbiamo tenere presente che la comunicazione avviene in **contesti sociali** dove qualsiasi comportamento di un individuo, che ne fa parte, è in relazione con il comportamento degli altri. Questo significa che se un collega ti riporta una sua esperienza negativa con un fornitore che dovrai per esempio gestire tu, non è detto che avrai la stessa esperienza perché, cambiando l'interlocutore, può cambiare anche il rapporto e il tipo di comunicazione.

Allo stesso modo **il contesto e la cultura organizzativa** variano al variare delle aziende e con essa mutano le dinamiche di relazione, i ruoli e le gerarchie. Pensa a una comunicazione che avviene per esempio in un contesto multinazionale rispetto a un'azienda padronale, o a una start-up di giovani.

Anche **il contesto geografico e culturale** modifica le regole della comunicazione. La nostra comunicazione può cambiare se dobbiamo incontrare un cliente altoatesino piuttosto che siciliano, o un americano piuttosto che cinese.



La capacità comunicativa è una competenza necessaria, oggi si parla di soft skill, che può essere appresa e migliorata. Avere competenze in questo senso significa essere capaci di tenere separate le persone dalle loro esigenze e saper ascoltare, cioè essere in grado di capire cosa una persona ci sta dicendo al di là delle parole.

La prima impressione

Quando vediamo una persona per la prima volta ci mettiamo pochi secondi, “poco più di un battito di ciglia” come ha scritto il sociologo canadese **Malcom Gladwell**, per farci un'idea, per etichettarla, per attribuire a livello inconscio tratti della personalità basandoci su piccoli dettagli.

La prima impressione non è mai oggettiva. Siamo condizionati, anche se spesso non ce ne rendiamo conto, dai nostri schemi mentali, da aspettative, ricordi, esperienze passate oppure dall'aspetto fisico di una persona, dal suo modo di vestire. Anche i nostri stati d'animo o i nostri pregiudizi incidono sulla prima impressione. Se sono convinto che i clienti uomini di mezza età siano particolarmente rigidi è probabile che quando dovrò gestire la relazione con una persona con queste caratteristiche avrò un pregiudizio che condizionerà la prima impressione e, di conseguenza, anche il mio modo di comunicare.

Secondo uno studio della psicologa sociale **Amy Cuddy** della Harvard Business School la nostra prima impressione riguardo le persone si basa principalmente su due aspetti: **affidabilità** (calore) e **competenza**. In contesti professionali tendiamo a dare maggiore importanza alla competenza cercando di dimostrare intelligenza, capacità e talento. La ricerca mostra invece che sono in realtà i livelli di cordialità e la fiducia a determinare inizialmente il nostro giudizio su una persona. Infatti l'affidabilità è strettamente legata al nostro atavico istinto di sopravvivenza (amico/nemico). Solo

dopo che siamo rassicurati sul fatto che l'altro non sia una minaccia per noi, ci chiediamo se quella persona sia capace (competenza) di portare a termine ciò che pensiamo sia il suo obiettivo. Dimostrare troppa competenza senza lavorare sulla fiducia non garantisce una buona impressione e può ritorcersi contro. Per fare una buona impressione è necessario che le persone si sentano accolte e comprese, costruendo una reciproca fiducia, non tanto apparire perfettamente competenti.

Siamo molto veloci a etichettare le persone e a farci potenzialmente un'idea sbagliata ma siamo piuttosto lenti a modificare le nostre opinioni.

Quando percepiamo che qualcosa non va, perché le parole non corrispondono al tono di voce, alla postura del corpo, alle espressioni del viso, questa sensazione ci fa scattare immediatamente una resistenza e in queste situazioni siamo portati a considerare più credibili i segnali non verbali rispetto a quelli verbali. Ma se invece c'è una coerenza tra pensiero, emozioni, parole, gesti, allora notiamo **presenza e autenticità** ed è da questi aspetti che nasce la **fiducia**.

Quindi è più utile occuparci dell'impressione che diamo di noi stessi agli altri e lavorare sul nostro calore, presenza e autenticità piuttosto che affidarci alla prima impressione per etichettare gli altri.

Il ruolo delle emozioni



La parola emozione deriva dal latino: “emotus”, il participio passato del verbo “emovere” che significa: “muovere”, “allontanare”.

Ogni emozione è fatta da varie componenti: c'è la **risposta fisiologica** che coinvolge il sistema nervoso centrale, quello autonomo e il sistema endocrino con il cuore che accelera o rallenta, il pallore o il rossore, la sudorazione e il tremore a cui si aggiungono l'**atteggiamento del corpo**, la mimica del volto, i gesti delle mani. A queste modificazioni si accompagna una **dimensione cognitiva** che attribuisce un significato alle reazioni che l'organismo mette in atto stimolando l'individuo a far fronte all'evento che ha scatenato l'emozione.

Sono le emozioni che ci permettono di valutare in ogni istante quello che accade intorno a noi, e questo ci consente di reagire nel modo più opportuno. In qualsiasi situazione di confronto, il sistema emotivo ricalibra costantemente il nostro atteggiamento in rapporto al flusso dei dati in arrivo e insieme regola il corpo preparandoci all'azione.

Immagina una situazione in cui una tua collega critica, a tuo avviso ingiustamente, un'attività in cui hai messo cura e attenzione ma, nonostante tutto, non è stata valutata abbastanza. Che cosa provi? Quale sarà la tua reazione di fronte a quelle parole? Come abbiamo detto, questi fatti, le parole e i comportamenti influenzeranno la tua successiva comunicazione e contribuiranno a generare un certo tipo di rapporto con la collega.

Quello che possiamo fare è allenarci a riconoscere le nostre emozioni e scegliere la risposta di comportamento coerente al tipo di rapporto che vogliamo costruire evitando di rispondere in modo automatico e magari dannoso rispetto ai nostri obiettivi. È importante imparare a osservarci dal di fuori, dando un nome ai nostri comportamenti ed essere anche disponibili e capaci a metterci nei panni dell'altra persona, per capire che cosa l'ha portata a un certo comportamento ed entrare così in relazione, connettendoci con l'altro.



Ripensa alla situazione relazione difficile del box di allenamento di pagina 11. Riesci a individuare le emozioni che hai provato in quell'occasione? In che modo queste possono aver condizionato la tua comunicazione?

Le emozioni sono universali?

Per più di un secolo gli scienziati hanno discusso se le emozioni e il modo di esprimerle con le espressioni facciali fossero innate e universali o apprese per imitazione o cultura.

Sono state le ricerche di **Paul Ekman** a definire ciò che sappiamo sulle espressioni facciali. Nel 1967 Ekman e la sua squadra andarono in Papua Nuova Guinea dove intervistarono i membri di tribù che, fino ad allora, non aveva avuto contatti con culture esterne. Mostrò loro fotografie di differenti espressioni facciali riprese in varie zone del mondo.

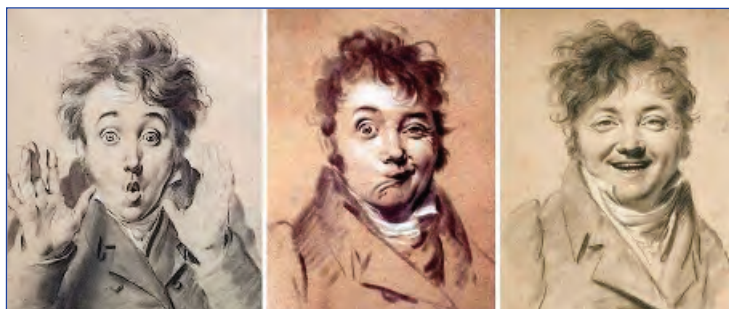
Queste tribù erano in grado di riconoscere con facilità sette emozioni. Queste sette emozioni universali erano quindi espresse allo stesso modo indipendentemente dalla provenienza delle persone: **tristezza, felicità, sorpresa, disgusto, rabbia, paura, disprezzo.**

Partendo da questa scoperta, Ekman fu il primo a catalogare le espressioni facciali umane creando un sistema di codifica basato sui muscoli facciali che vengono attivati per esprimere le varie emozioni. Cambiamenti dell'espressione del volto involontarie sono gli indizi per comprendere il vero stato emotivo di una persona. Le **micro-espressioni facciali** sono espressioni fulminee (possono durare anche un venticinquesimo di secondo) ma complete, che rivelano come veramente si sente una persona. Spesso sono il risultato di un'interruzione: ini-

ziamo a sentire e mostrare un'emozione, ce ne accorgiamo, cerchiamo di cancellare l'espressione e di nasconderci dietro un'altra emozione, ma per un istante la nostra prima emozione si è manifestata distintamente sul nostro volto. Le micro-espressioni segnalano sempre un'emozione repressa, ma è importante ricordare che non rivelano se quell'emozione è repressa volontariamente o meno, non ci dicono nulla sulla sua causa.

Se sul volto di una collega leggiamo rabbia, questo non significa che sia arrabbiata con noi: può provare questa emozione magari per sé stessa, perché non è riuscita a concludere un progetto nei tempi stabiliti, oppure ha ripensato al giorno prima quando un collaboratore non ha consegnato dei dati fondamentali per la chiusura del budget.

Gli studi sulla codifica delle emozioni a livello globale si sono sviluppati nel tempo e recentemente gli scienziati di Google Research e dell'Università della California a Berkeley, hanno sfruttato l'apprendimento automatico e i big data analizzando sei milioni di video-clip di persone in centinaia di situazioni quotidiane in 144 paesi. Nel complesso, hanno identificato **16 espressioni facciali** che sembrano essere condivise in tutto il mondo, come gioia, dolore, interesse, frustrazione, divertimento, desiderio, stupore. Lo studio ha offerto un'ulteriore prova che **le espressioni facciali di base sono universali**.



Quando comunicano, le persone possono esprimere le emozioni utilizzando in maniera coerente il tono di voce, linguaggio del corpo.

Già a partire dalla teoria delle emozioni discrete (Ekman, 1992), emozioni che sono espresse con il viso attraverso modelli, abbiamo visto che queste possono essere facilmente identificate, indipendentemente dalla cultura, dalla cognizione e dal contesto. La percezione dei volti umani è un processo veloce che si basa sugli elementi caratteristici del viso come occhi, naso e bocca permettendo ai destinatari della comunicazione di utilizzare il volto umano come una fonte di informazioni sul mittente e, in particolare, sul suo stato emotivo. Quindi secondo uno dei ricercatori della Berkeley, Dacher Keltner, la manifestazione fisica delle nostre emozioni che è un elemento comunicativo, potrebbe essere ciò che definisce la nostra identità come specie e ciò che ha permesso la nostra cooperazione e la nostra sopravvivenza.

Mascherine e emozioni



Concentrati sul tuo modo di comunicare quando indossi la mascherina. Hai notato differenze rispetto a quando non la porti? Quando comunichi con qualcuno con la mascherina fai fatica o no a individuare le emozioni della persona che ti sta di fronte?

Noi umani conosciamo il mondo attraverso il nostro corpo, secondo l'approccio delle neuroscienze cognitive sviluppato dall'*embodied cognition*, quindi mente e corpo non sono separati, come affermava Cartesio. Con il corpo possiamo agire sulle nostre cognizioni e sugli stati mentali e i cambiamenti della postura e della mimica facciale incidono sulla nostra percezione. Il movimento dei muscoli del viso comunica ciò che proviamo non solo agli altri ma anche a noi stessi. Come diceva Charles Darwin: *“amplificare o inibire l'espressione di un'emozione incide sull'intensità della stessa”*.

Il nostro viso che esprime emozioni e sentimenti può essere distinto in tre zone: parte superiore, centrale e inferiore, ognuna delle quali è coinvolta nella trasmissione delle emozioni. **Rebecca Brewer**, che studia le funzioni delle espressioni facciali alla Royal Holloway University di Londra, ha spiegato alla **BBC** che quando non possiamo vedere completamente il volto di una persona la nostra analisi olistica (analisi inconsapevole dell'insieme dei gesti, delle espressioni e parole che vediamo) è com-

promessa. Senza rendercene conto tendiamo a porre attenzione alla zona della bocca e degli occhi perché sono le parti del viso che trasmettono maggiori informazioni, ne analizziamo i movimenti, combinandoli insieme, per interpretare correttamente ciò che ci viene detto.

Indossare la mascherina protettiva copre bocca e naso, e non solo attutisce il suono rendendo difficile la comprensione di alcune voci più acute, ma inibisce la corretta comprensione di alcune espressioni facciali rendendo più complicata l'interazione tra persone.

Pensiamo al rapporto medico-paziente.



Non riuscire a leggere le espressioni facciali positive del medico e l'espressione di empatia, aumenta l'ansia del paziente e può influenzare la risposta che questo darà a quanto comunicato anche relativamente alla cura prescritta. Per non parlare delle persone con bisogni speciali e disabilità uditive che utilizzano il linguaggio dei segni che prevede anche la lettura del viso.

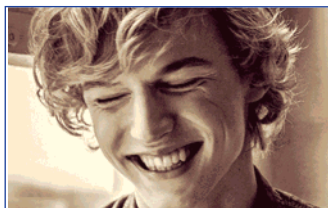
LEGGERE LE EMOZIONI SUL VISO



La **felicità**, la gioia si possono manifestare con un sorriso autentico. Gli angoli delle labbra si alzano verso l'alto grazie all'azione dello zigomo, si distende l'area intorno alle palpebre e si stringono un po' gli occhi formando delle piccole rughe sul bordo esterno degli occhi, le sopracciglia si abbassano.

Riusciamo a controllare intenzionalmente lo zigomo ma non i muscoli sotto gli occhi tanto che si usa dire "sorridere con gli occhi" o "sorriso Duchenne".

È quindi facile riconoscere un sorriso autentico anche dal fatto che nessuno riesce a produrre volontariamente questo movimento.



La **tristezza** è un'emozione forte, spesso associata a una perdita che può manifestarsi in diversi gradi di intensità fino ad arrivare al dolore. Si esprime attraverso un movimento delle sopracciglia i cui angoli interni tendono a avvicinarsi e sollevarsi, le pieghe naso-labiali e gli angoli delle labbra puntano verso il basso, ma può essere manifestata anche con la totale assenza di tono muscolare nel volto. È uno dei movimenti muscolari più complessi da eseguire volutamente. Quando qualcuno finge di essere triste si sforza di controllare la bocca abbassando lo sguardo, ma la mancanza di espressioni di tristezza negli occhi, nelle sopracciglia e sulla fronte permette di individuare l'inganno.

Si prova **rabbia** quando qualcuno o qualcosa ci impedisce di ottenere quello che vogliamo, quando le cose non funzionano come vorremmo. Ci arrabbiamo anche con noi stessi. È

un'emozione che interferisce con le nostre percezioni ed è per questo che è meglio evitare di agire quando si è arrabbiati. Si mostra con il movimento verso il basso della parte centrale delle sopracciglia (ma che può anche significare serietà e concentrazione), gli occhi più chiusi e il restringimento degli angoli delle labbra. Quando si serra la bocca si può notare anche una tensione della mandibola.



Sorpresa è lo stato emotivo più breve (dura qualche secondo) che accade quando c'è qualcosa di imprevisto. È caratterizzata da occhi spalancati, sopracciglia sollevate, bocca più o meno aperta perché il mento si rilassa e si abbassa. Questi elementi possono comparire anche da soli. Uno stupore finto può essere smascherato perché dura troppo mentre la sorpresa, dopo qualche secondo, si trasforma in qualcos'altro.

L'increspatura del naso (naso arricciato) e il sollevamento del labbro superiore trasmettono sensazioni di **disgusto**. Se è molto forte le sopracciglia possono essere abbassate anche se non sono molto importanti in questa emozione. È facile simulare una sensazione di disgusto anche se spesso non si nasconde questa emozione perché non è stigmatizzata socialmente.

Il **disprezzo** ha molto in comune con il disgusto. Proviamo disprezzo nei confronti degli altri e delle loro azioni, ma non disprezziamo le cose. Si esprime disprezzo ser-



rando e sollevando un solo angolo della bocca come una specie di sorriso a metà o sollevando una metà del labbro superiore come una mezza espressione di disgusto. Si può manifestare in maniera discreta con un lieve tremito del labbro superiore, o più intensamente, scoprendo i denti. Lo sguardo tende a puntare in basso: “guardare dall'alto in basso” la persona disprezzata.

La **paura** si scatena da un pericolo che ci minaccia (fisicamente o psicologicamente). Dal punto di vista biologico la paura ci prepara a nasconderci o scappare con il sangue che affluisce ai principali muscoli delle gambe. Se proviamo paura, le sopracciglia si sollevano restando orizzontali, gli occhi sono ben aperti, le palpebre superiori si sollevano, quelle inferiori sono contratte, la bocca rimane aperta o socchiusa, le labbra tese o assottigliate.



Quando qualcuno finge di aver paura tenderà a non usare la parte alta del viso, sopracciglia, fronte e occhi limitandosi ad usare la bocca. Solo in caso di uno shock con una paura paralizzante, sono coinvolti solo gli occhi.

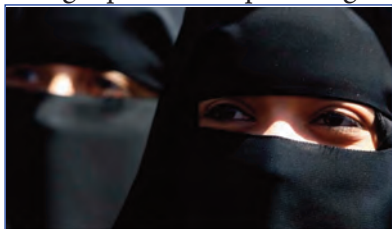
sono coinvolti solo gli occhi.

Tranne che per il disgusto che si esprime con la bocca, le altre emozioni non sono tutte nascoste quando si indossa la mascherina e, in questi casi, si tende automaticamente a concentrarsi di più sugli occhi per interpretare le emozioni.

Come abbiamo visto il nostro comportamento non verbale prodotto anche dalle emozioni ha una influenza sugli altri e noi stessi osserviamo e interpretiamo i segnali non verbali che ci inviano le altre persone. Se le informazioni fornite dalle parole vengono contraddette e smentite dai segnali non verbali che le accompagnano, abbiamo dei problemi di comunicazione.

IMPARIAMO DAGLI “ALTRI”

Ci sono popolazioni nel mondo che velano il volto per motivi religiosi o culturali. In molti paesi asiatici le mascherine sono indossate comunemente e lo sono state dall'inizio del XX secolo, per esempio dopo il terremoto del Kanto in Giappone del 1923, per proteggersi da fumo e cenere. Oppure, in tempi più recenti, agli inizi del XXI secolo per proteggersi dall'epidemia di SARS. In queste zone indossare una mascherina è segno di rispetto nei confronti delle altre persone. **In una intervista trasmessa dalla BBC Samar al Zayer**, una psicologa di origine saudita che vive nei Paesi Bassi, ha raccontato che parlare con persone con la mascherina le ha ricordato la sua infanzia in Arabia Saudita, quando cercava di **interpretare cosa pensassero le donne con il niqab**: “Ero molto più attenta ai loro segnali non verbali, mantenevo un maggiore contatto visivo con i loro occhi per cercare di capire cosa pensassero, per scorgere le loro emozioni. Ero anche più attenta al loro tono di voce e alle loro mani. Non era difficile, ma diverso da come facciamo di solito”. Le interviste fatte a donne che portano il niqab hanno evidenziato che chi indossa il niqab tende ad adottare strategie per farsi capire meglio, **parlare con maggiore enfasi, accentuare le espressioni facciali e usare di più le sopracciglia**. Strategie che possiamo adottare anche noi.



LA MASCHERINA NELLA RELAZIONE DI VENDITA

Nel corso nell'inverno 2020 sono stati fatti alcuni studi dal dipartimento di Management strategico, Marketing e turismo dell'Università di Innsbruck, in Austria, per valutare come il Covid-19 abbia influenzato il comportamento di acquisto e il ruolo dell'uso delle maschere per il viso nella relazione di vendita.

Da quando è iniziata la pandemia Covid-19 la tendenza dei consumatori, penso sia una esperienza comune, è di fare acquisti meno spesso, di ridurre il tempo e di essere più orientati all'obiettivo (acquisti mirati solo se necessari). Tuttavia, i negozi fisici vengono utilizzati ancora regolarmente e le persone vogliono farlo anche in futuro.

Questo implica che per l'addetto alle vendite la capacità di sviluppare una relazione positiva con il cliente, per un'esperienza di acquisto positiva durante la pandemia Covid-19, è più importante che mai.

Le **espressioni emotive facciali** dei venditori nel momento della gestione della relazione con il cliente **hanno un ruolo fondamentale** per la soddisfazione di quest'ultimo.

Quali sono allora le eventuali difficoltà che possono vivere i clienti nella relazione con un addetto alle vendite e quali strategie possono essere messe in atto per migliorare questa relazione?



Il “sorriso profondo Duchenne”, quello che solleva gli angoli della bocca, le guance e produce le rughe ai lati esterni degli occhi (zampe di gallina), analizzato in vari studi da

Ekman, è riconoscibile anche quando si indossa la mascherina. Ciò significa che i clienti potrebbero avere problemi a interpretarlo, solo nel caso in cui l’addetto alle vendite non esprimesse un sorriso autentico. Ogni volta che un cliente percepisce e decodifica le emozioni espresse dal viso sorridente di un addetto alle vendite, ha di solito una reazione analoga grazie al **contagio emotivo**, cioè la tendenza a imitare automaticamente e sincronizzare le proprie espressioni, posture, movimenti e vocalizzazioni con quelli dell’altra persona e, di conseguenza, di convergere emotivamente.

Secondo la teoria del lavoro emotivo (di Ekman), i **clienti si aspettano che gli addetti alle vendite mostrino emozioni positive** e questo influenza anche la percezione della qualità del servizio e la conseguente soddisfazione.

La manifestazione di emozioni positive da parte del venditore è efficace per fidelizzare i clienti e costruire un rapporto positivo. La ricerca ha evidenziato che questi elementi aumentano la percezione della **qualità**, la **fedeltà**, il **passaparola**, la **disponibilità a pagare**, la **soddisfazione** da parte del cliente.

Possiamo quindi dire che **la mascherina non interferisce con la lettura delle emozioni positive** e anzi, al contrario, proprio perché i clienti non amano essere serviti da venditori non sorridenti, la mascherina ridimensiona l'aspetto negativo delle espressioni non sorridenti o neutre degli addetti alle vendite aiutandole a nasconderle.

Quando l'addetto alle vendite non sorride, l'effetto negativo è minore se indossa una mascherina.

È per questo che nelle interazioni con i clienti è opportuno sorridere in maniera profonda piuttosto che mostrare facce neutre o negative: per suscitare emozioni positive e ricevere dal cliente risposte coerenti.

Nel rapporto di vendita ci sono situazioni nelle quali i venditori si interfacciano con i clienti per dare risposte "consulenziali" ai loro bisogni. La coerenza tra la decisione del consumatore e la raccomandazione del venditore non dipendono solo dalla capacità di trasmettere e leggere le emozioni positive, ma anche dalle **interazioni verbali** che sono indicatori di **conoscenza, abilità ed esperienza**. Questi elementi hanno una grande importanza per la percezione di una piacevole interazione con il venditore. Indossare la mascherina può peggiorare la diffusione della voce, tuttavia non la ostacola e anzi valorizza la capacità verbale di chi parla, quindi le "risposte consulenziali" non trovano limitazione nell'uso della mascherina.

Per un'esperienza di acquisto soddisfacente, oltre ai segnali non verbali sono allora importanti la capacità di

risolvere problemi, la comprensione delle esigenze del cliente e l'uso della componente verbale che permette di dimostrare esperienza e competenza, intesa come conoscenza specifica del compito.

In effetti, entrambe - **esperienza verbale e manifestazione di emozioni** - sono considerate requisiti di lavoro necessari e hanno un impatto sulle risposte dei clienti durante le interazioni di servizio con alti livelli di competenza aumentando la soddisfazione del cliente. **Bassi livelli di competenza verbale portano a un aumento delle emozioni negative.**

La ricerca suggerisce che l'esperienza verbale degli addetti alle vendite diventa rilevante quando questi indossano una mascherina. Cioè, anche se i clienti riescono a decodificare correttamente le emozioni che hanno un impatto sul loro cambiamento emotivo, **alti livelli di competenza verbale aiutano ad aumentare le loro emozioni positive.**

Con la conseguenza che errori relativi alla comunicazione non verbale degli addetti alle vendite sono più difficili da compensare o superare per garantire una comunicazione di successo.

Lo studio, tramite tecniche sia qualitative sia quantitative, dimostra che gli addetti alle vendite dovrebbero essere formati in tre modi:

1. **migliorare la competenza verbale** con una pronuncia corretta delle parole e delle frasi concise per migliorare la comprensione. Inoltre per una buona comunicazione verbale è utile adattare le informazioni al tipo di cliente e controllare che questo le abbia comprese
2. **“sorridere con gli occhi”** Le manifestazioni di emozioni positive attraverso un sorriso profondo e autentico sono riconosciute dai clienti e generalmente portano a risposte più positive da parte di questi ultimi
3. **creare sensazione di calore nell’interazione con il cliente** per ovviare al fatto che le mascherine fanno sembrare meno amichevoli le persone. Questo, per esempio, può essere ottenuto mostrando interesse, accettazione e approvazione dei clienti. Una buona comunicazione verbale e non verbale diventa quindi strategica.

La gestione del servizio deve concentrarsi quindi su addetti alle vendite consapevoli e competenti che conoscono il loro lavoro e sanno come creare interazioni positive. Questo primo studio è interessante perché per l’esperienza che abbiamo e il confronto con le persone che partecipano ai nostri corsi, può essere traslato su tutte le professioni nelle quali c’è una relazione in presenza con la clientela, ad esempio addetti all’accettazione in ospedali e cliniche, istituti di credito, studi professionali.

Ascolto attivo, oggi più che mai

Per creare una relazione con un'altra persona, che sia cliente, collega, fornitore, amico, ecc., la prima cosa che dobbiamo fare è ascoltarla. Siamo dotati di cinque sensi, ma l'ascolto, che ci aiuta a costruire una relazione con l'altro, non si affida solo all'udito.



Prendendo a prestito il libro *On Looking* di Alexandra Horowitz alleniamoci a “vedere” utilizzando conoscenza e sensi. Il libro racconta di undici passeggiate, sempre negli stessi luoghi, che Horowitz fa con diversi esperti (un geologo, un medico, un artista, un sociologo urbano, ...), il suo bambino e il suo cane accorgendosi di come la loro l'attenzione si soffermi su particolari di cui lei non era, fino a quel momento, consapevole.

L'osservatore esperto è colui che è consapevole di questa diversità di prospettive.

Ora tocca a te. Scegli un percorso e prova a rifarlo affidandoti ogni volta a un senso differente, se sei da solo, e/o a persone che ti aiutino con le loro competenze a notare aspetti nuovi. Prendi nota delle tue scoperte.

L'atto di **vedere** ci permette di sopravvivere comprendendo cosa ci può minacciare e cosa no, facendoci reagire agli stimoli esterni. La vista ci permette di riconoscere ciò che ci circonda in modo immediato, ma **osservare** è un'altra cosa.

Con l'osservazione ci immergiamo nella realtà facendola nostra. Quando osserviamo siamo proiettati verso l'altro e non più verso noi stessi e solo con



questa apertura possiamo conoscere a fondo ciò che ci circonda. L'osservazione apre le porte alla creatività e all'innovazione con la sua natura esplorativa ed è quindi alla base del progresso.

Accade una cosa analoga se passiamo dal **sentire** all'**ascoltare**. Sentire, udire è un processo fisiologico automatico: i suoni esterni arrivano al nostro orecchio e vengono elaborati dal cervello; ascoltare implica un atto volontario con il quale l'utilizziamo di una risorsa scarsa (la nostra attenzione) per interpretare il messaggio che è stato percepito con l'udito.

Coinvolge quindi i nostri sensi, le nostre cognizioni, emozioni e volontà.

È facile per noi ascoltare e ricordare? Secondo lo psichiatra **William Glasser** ricordiamo il 10 per cento di ciò che leggiamo, il 20 per cento di ciò che ascoltiamo, il 30 per cento di ciò che vediamo, il 50 per cento di ciò che vediamo e ascoltiamo, il 70 per cento di ciò che discutiamo con altri, l'80 per cento di ciò che viviamo di persona, il 95 per cento di ciò che insegniamo a qualcun altro". Questo avviene perché come essere umani siamo avari cognitivamente; sono infatti tantissimi gli stimoli a cui siamo sottoposti (dalla tem-

peratura che percepiamo con la nostra pelle, agli stimoli visivi e così via) e perciò facciamo economia. Così perdiamo tantissime informazioni che sono a nostra disposizione. Un po' come l'esperienza che hai fatto rifacendo più volte un percorso affidandoti a sensi differenti.

Generalmente tendiamo a concentrarci sul cosa diciamo, sui nostri bisogni, senza prestare grande attenzione a quello che dice il nostro interlocutore. Ma l'ascolto è una parte del processo di comunicazione quindi, se non ci si ascolta reciprocamente, si interrompe il processo comunicativo, si smette di cooperare per trovare una soluzione che vada bene a entrambe le parti.



Ascoltare qualcuno significa non solo concentrarci sulle parole che ci dice e sul loro significato, ma anche su quello che non viene

detto, sulle sue emozioni, atteggiamenti, bisogni. Quando ascoltiamo controlliamo il nostro bisogno di parlare e di dire subito il nostro punto di vista, di preparare la nostra risposta mentalmente (quando lo facciamo già non stiamo più ascoltando), di concentrarci su un nostro pensiero. Il participio passato di ascoltare, ascoltato significa “stimato, tenuto in considerazione”; un’apertura verso l’altra persona.

Il termine di **ascolto attivo** è stato coniato da **Carl Rogers e Richard Farson**: è un ascolto attento, empatico e non giudicante, tende a ridurre l'ansia, l'aggressività, diminuisce la polarizzazione, aumenta l'autoconsapevolezza e la percezione della complessità. Per questo viene utilizzato per la soluzione dei conflitti, durante mediazioni culturali, per pacificare comunità e gruppi. Gli studi ci dicono che gruppi in cui si pratica un ascolto di qualità sono più fiduciosi, soddisfatti e creativi.

L'ascolto è una caratteristica attitudinale. Possiamo avere un'abitudine all'ascolto o tendere alle conclusioni frettolosamente, concentrandoci più sulle nostre risposte. Anche il contesto può influire sulla nostra capacità di ascolto: per esempio il luogo e l'orario in cui abbiamo un appuntamento, il tempo che abbiamo a disposizione, la storia organizzativa dell'azienda da cui andiamo, la reputazione della persona che dobbiamo incontrare, il nostro stato d'animo.

Per poterlo praticare è necessario limitare al massimo le distrazioni (no quindi a mail aperte o cellulare acceso), osservare il linguaggio del corpo e la prossemica dell'altro, saper cogliere e memorizzare senza preconcetti qualsiasi informazione emerga, specie quelle inattese. È un tipo di ascolto curioso, aperto alle sorprese.

ASCOLTARE COME E COSA

Una persona che ascolta: smette di parlare di sé, osserva l'altro, fa domande, rispetta i silenzi, parla in termini affermativi, sospende il giudizio.

Secondo Julian Treasure in una [Ted conference](#), stiamo perdendo la capacità di ascoltare sia perché siamo bombardati da moltissimi stimoli sonori, sia perché siamo diventati più impazienti e questo non ci permette di cogliere appieno sviluppi e sfumature della comunicazione. Mentre ascoltiamo riconosciamo schemi e, il più potente di tutti, è il nostro nome. Quando lo sentiamo pronunciare, lo captiamo e lo riconosciamo anche se c'è molto rumore. Quindi se desideriamo essere ascoltati è importante chiamare il nostro interlocutore per nome. Inoltre tendiamo a ignorare i suoni costanti mentre intercettiamo le differenze di ritmo e tono; così se vogliamo essere ascoltati è utile non parlare con voce monotona.



Che cosa ti fa sentire compreso? Stila un elenco di situazioni in cui, nella relazione con un'altra persona (collega/responsabile, ecc.), ti senti in sintonia, compreso.

Probabilmente avrai elencato qualche situazione di questo tipo:

- avere la sensazione che l'altra persona sia riuscita a capire il tuo punto di vista
- avere la sensazione che l'altra persona si sia identificata con i tuoi stati d'animo
- osservare che l'altra persona ha provato a cambiare il suo punto di vista
- sentire di non essere solo e di avere un supporto

Se ci rifletti, tutte questi casi hanno a che fare con l'ascolto.

Possiamo allenarci all'ascolto e quindi anche a trasmettere all'altro la nostra attenzione accertandoci durante la conversazione di capire quello che l'altro sta dicendo, stimolandolo a comunicarci i non detti, verificando che l'altro stia comprendendo quello che noi diciamo, e soprattutto allenandoci a essere consapevoli del tipo di relazione d'ascolto stiamo praticando, e delle sue finalità. Possiamo per esempio ascoltare allo scopo di rispondere o allo scopo di capire.

Generalmente ascoltiamo con la finalità di rispondere e quindi tendiamo a selezionare, dal discorso dell'altro, gli elementi che ci permettono di esprimere noi stessi, una critica, un consenso, una precisazione, un'opinione. Ascoltare per capire significa, invece, aiutare l'altro a esprimersi, manifestandogli vicinanza. E facendo, se serve, le domande che possono incoraggiarlo a chiarire il suo pensiero, a noi e anche a sé stesso. Quando ascoltiamo abbiamo quindi due elementi da considerare: *cosa* e *come* ascoltare.

Ascoltare cosa: tutto quello che sentiamo: le parole, certo, ma non solo. Dobbiamo anche osservare e cogliere i non detti, i silenzi, gli sguardi, la voce e poi per esempio il contesto in cui agisce, le dinamiche aziendali in cui una persona è inserita.

Ascoltare come: stando in silenzio, lasciando che il nostro interlocutore si esprima; dimostrando la nostra presenza con cenni del capo, con la postura del nostro corpo; facendo domande.

Marianella Sclavi, studiosa di teorie e tecniche dell'Ascolto Attivo ci propone sette regole per un ascolto attivo.

- Non avere fretta di arrivare alle conclusioni, nella relazione c'è molto di più.
- Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per individuare la tua prospettiva, devi cambiarla.
- Se vuoi capire quello che un altro ti dice, supponi che abbia ragione, e chiedigli di aiutarti a capire come e perché.
- Le emozioni non ti aiutano a capire quel che vedi, ma come guardi.
- Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. Sta attento ai segnali che più gli appaiono marginali e fastidiosi perché contraddicono le sue certezze.
- Un buon ascoltatore accoglie i paradossi. Affronta i dissensi come un'opportunità di esercitarsi nella gestione creativa dei conflitti.
- Lo humor ti rende esperto nell'arte di ascoltare. Ma quando impari ad ascoltare, lo humor viene da sé.

LE DOMANDE

Le domande possono essere un elemento molto utile nell'ascolto attivo perché dimostrano interesse nei confronti del nostro interlocutore, permettono di chiarire dubbi e fare verifiche.



Domande chiarificatrici per verificare di aver capito, non avere interpretato male il pensiero dell'interlocutore e verificare di non essersi persi dei pezzi di discorso: *“Ho capito bene che.....”, “Provo a riassumerti cosa ho capito ... ripercorrendo quello che è stato detto dal nostro interlocutore. La stessa domanda permette alla persona che ha parlato, riascoltandosi attraverso le nostre parole, di correggersi nel caso abbia fatto confusione o non sia stato chiaro.*

Domande aperte e chiuse. Le seconde vanno usate solo quando abbiamo necessità di una risposta secca (un sì o un no oppure numerica). Diversamente rischia di essere percepita come dura. Le domande aperte permettono di acquisire un gran numero di informazioni e favoriscono il dialogo. Meglio: *Cosa pensi di quel cliente?* piuttosto che *Sei soddisfatto di quel cliente?*

Possiamo distinguere le domande anche sulla base dell'obiettivo che abbiamo. Le **domande sui fatti** (per raccogliere dati) sono chiuse e quelle sulle opinioni sono aperte. Queste seconde sono molto utili, ad esempio nei

processi di vendita perché permettono di scoprire necessità, bisogni non espliciti, problemi, identificare nuove possibili soluzioni che potrebbero aprire nuovi spazi di business.

Domande a Illusione di Alternative di Risposta (DIAR) sono domande chiuse che danno al nostro interlocutore almeno due possibilità di scelta, ma che lo orientano verso la direzione che noi riteniamo più funzionale. *Preferisci che ci vediamo per discutere del progetto questo pomeriggio o domani mattina?* Il sottotitolo è che comunque ci vedremo...

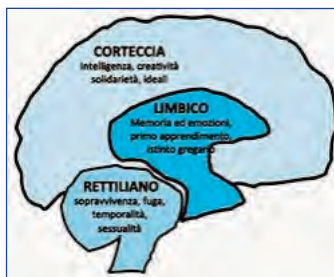
Poi ci sono le **SYAQ** (*Surely yes answered questions*), quelle domande che portano il nostro interlocutore a rispondere sì. Ti chiami Giuseppe, giusto? E il Giuseppe è visibile sulla scheda che hai di fronte, ma intanto ti sei portato a casa un primo sì. Il sì aiuta la comunicazione, è una parola “magica” che apre. Spesso questa tecnica è usata dalla pubblicità quando si fanno asserzioni condivise dalla stragrande maggioranza delle persone.

Quando poniamo domande è utile fare attenzione alle parole che usiamo. Se abbiamo necessità di una spiegazione e vogliamo mantenere una buona relazione con il nostro interlocutore, meglio: *“Come mai hai fatto quella domanda al cliente?”* Piuttosto che: *“Perché hai fatto quella domanda al cliente?”*

Il *perché* dà spesso la sensazione di un giudizio.

NEL CERVELLO DELL'ALTRO

Il nostro cervello si è sviluppato nel tempo e può essere suddiviso, secondo il neurologo **Paul MacLean** in tre macro aree: cervello rettile, limbico e neurocorteccia.



Questi tre cervelli rispondono a bisogni differenti.

Il **cervello rettile** è la parte che evolutivamente si è formata per prima, la più antica. E' il cervello collegato ai nostri istinti atavici, sicurezza (amico/nemico e eventuale fuga dai pericoli, non a caso è quello che si attiva per la "prima impressione"), e riproduzione/sex. E' il cervello che nelle varie situazioni si chiede: mi posso fidare? E' molto sensibile alle immagini. Aristotele nella *Retica*, scritta nel 329 a.C., parla di *Ethos*, cioè della credibilità che il relatore deve conquistarsi.

Il **cervello limbico** è quello legato alle emozioni, che ha bisogno di provare entusiasmo, interesse ed è per questo che ci appassioniamo alle storie e proviamo empatia. E' un cervello "egoistico" che si chiede: questa cosa mi interessa, è coerente con i miei interessi? Aristotele parlava di *Pathos*, della capacità dell'oratore di emozionare il suo pubblico.

La **neurocorteccia** è la parte più esterna del cervello che si è sviluppata dopo, quella razionale, deputata ai calcoli. Quella che riteniamo più evoluta, intelligente, anche se,

grazie ai lavori di **Daniel Kahneman** si è visto che incorre in moltissimi errori, **bias cognitivi**, cioè trappole mentali, scorciatoie che il cervello fa per prendere velocemente le decisioni.

È la parte del cervello che si chiede: sembra logico? Per soddisfare la neurocorteccia servono numeri, dati, spiegazioni tecniche che, anche se non capiamo, danno comunque sostanza alle sensazioni prodotte dal cervello rettile e limbico. Pensiamo a quando decidiamo di comperare il nuovo modello di cellulare, o quella crema con componenti innovative, ma accompagnata dalla foto di una bella e giovane ragazza. Kahneman ha messo in evidenza che noi umani prendiamo decisioni istintive, di pancia e solo in un secondo momento le razionalizziamo, le giustifichiamo con la ragione. Aristotele parlava di **Logos**, di argomentazione logica, ma lui stesso evidenziava che è sufficiente la sua parvenza.

Aristotele ha individuato nell’Ethos, nel Logos e nel Pathos i tre elementi fondamentali della comunicazione persuasiva ed efficace.

Quando le nostre interazioni con altri soggetti (clienti, collaboratori ecc.) ce lo permettono, possiamo provare a costruire la nostra comunicazione cercando di dare risposta ai tre cervelli.



Immagina una situazione lavorativa nella quale devi convincere qualcuno, un cliente, il tuo superiore, un collega.

Prova a costruire le argomentazioni cercando di parlare ai tre cervelli.

Decalogo

Stiamo per concludere il nostro viaggio.

Abbiamo visto gli strumenti che utilizziamo quando interagiamo con gli altri, come si forma la prima impressione, il ruolo delle emozioni e abbiamo identificato in che difficoltà incorriamo nella comunicazione quando indossiamo una mascherina.

Vediamo ora quali accorgimenti possiamo adottare per migliorare la qualità della comunicazione interpersonale indossando una mascherina:

1. utilizzare consapevolmente e prestare attenzione alle sopracciglia, agli occhi e alle guance superiori. Il contatto visivo può essere usato per mostrare empatia e preoccupazione per gli altri: si può chiudere gli occhi quando si è d'accordo, per esempio, e alzare le sopracciglia quando ci si oppone. La comunicazione affidata agli occhi ci obbliga a una maggiore attenzione verso l'altro, a metterci più sensibilità, a cominciare dal riconoscerlo. Attenzione però a un contatto visivo prolungato che a volte può provocare sensazioni di disagio o trasmettere segni di aggressività
2. mostrare un sorriso profondo anche quando si indossano maschere per il viso perché i destinatari sono in grado di riconoscere questo sorriso autentico ("sorriso Duchenne")
3. utilizzare i gesti delle mani e i movimenti del corpo per sottolineare le parole che pronunciamo e le nostre emozioni

4. parlare con un tono più forte e più lentamente, utilizzando le pause soprattutto se ci si trova in ambienti rumorosi e magari, oltre alla mascherina, ci sono barriere di plexiglass. Gli anziani e le persone con problemi di udito fanno molto affidamento sulle espressioni facciali per la comunicazione. I tessuti e le maschere chirurgiche ostacolano ma non bloccano la loro capacità di comprendere. In questo caso tanto più si è chiari tanto più si facilita la comprensione da parte di chi ci ascolta. E allora può essere utile ricordarsi delle 5 *w*: *who* – chi; *what* – cosa; *when* – quando; *where* – dove; *why* – per rendere il nostro discorso più chiaro
5. utilizzare le varie piattaforme che permettono relazioni sincrone a viso scoperto come Skype, Zoom, FaceTime e Webex, ecc. quando si vuole anche interagire guardando il viso degli interlocutori
6. se insieme alla mascherina indossiamo gli occhiali facciamo attenzione che non si appannino perché al nostro interlocutore mancherebbero molti elementi di interpretazione della nostra comunicazione
7. verbalizzare ciò che proviamo chiedendo frequenti feedback
8. se la situazione lo consente, usiamo l'umorismo per alleggerire la comunicazione
9. ascoltare e ascoltare (ascolto attivo)
10. utilizzare tipi di domande differenti

Conclusioni

Vale al lavoro ma vale anche nelle nostre vite private: la comunicazione non si interrompe con la mascherina e le parole accompagnate da tutto quanto abbiamo visto fino ad ora restano fondamentali. Le persone che abbiamo intervistato rispetto al loro rapporto con la mascherina ci hanno confermato che la mascherina è più un fastidio nell'indossarla quotidianamente che un vero limite alla comunicazione. Noi occidentali non siamo abituati a utilizzarla e tendiamo perciò ad attribuire maggiori problemi rispetto ad altri contesti in cui il viso non è completamente visibile. Per esempio, indossare occhiali da sole in situazioni amicali ci toglie la possibilità di leggere lo sguardo dell'altro, ma questo non sembra crearci difficoltà comunicative.

Abbiamo visto che è estremamente importante imparare a gestire la nostra comunicazione in occasione del primo appuntamento, perché la prima impressione condiziona anche la relazione futura. Abbiamo strumenti e possibilità per costruire una buona relazione con i nostri interlocutori che passa non solo dalla scelta delle parole, ma anche da come le pronunciamo e sottolineiamo con il nostro corpo.

Praticare un ascolto attivo e guardare il nostro interlocutore negli occhi ci permette di capire molto altro oltre alle parole che sentiamo, e il nostro sorriso ampio costituisce la base per costruire una buona relazione con chi ci sta di fronte.

Bibliografia

- Al Zayer S., in Ong S. (2020), *How face masks affect our communication*, BBC Future, 9 giugno
- Brewer R., in Ong S. (2020), *How face masks affect our communication*, BBC Future, 9 giugno
- Carbon C.-C. (2020), “*Wearing Face Masks Strongly Confuses Counterparts in Reading Emotions*”, *Frontiers in Psychology*
- Cowen A.S., Keltner D., Schroff F. et al. (2021) “*Sixteen facial expressions occur in similar contexts worldwide.*” *Nature*, 589
- Cuddy A. (2012), *First Impressions: The Science of Meeting People*, Wired
- Ekman P., (2007) *Giù la maschera*, Giunti
- Ekman P., (2015), *I volti della menzogna*, Giunti
- Gladwell M. (2005), *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo*, Mondadori, 2005
- Glasser W. (1986), *Control Theory in the Classroom*, Perennial Library/Harper & Row Publishers
- Hofmann V., Stokburger-Sauer N. E., Wanisch A., Hebborn H. (2021) “*Masked smiles matter – employee verbal expertise and emotion display during COVID-19*”, *The Service Industries Journal*, 41:1-2
- Horowitz A. (2013), *On Looking: A Walker’s Guide to the Art of Observation*, Scribner
- Kahneman D., Gilovich T., Griffin D., *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*, (2002), Cambridge University Press
- MacLean P. D. (1984), *Evoluzione del cervello e comportamento umano*, Einaudi
- Rogers C. R., Farson R. E., (2015), *Active listening*, Martino Publishing
- Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Mondadori
- Watzlawick P., Beavin J. H., Jacksonholology Don D. (1978), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio

I consigli di lettura di Claudia

- Bargh J. (2018), *A tua insaputa. La mente inconscia che guida le nostre azioni*, Bollati Boringheri
- Borzacchiello P. (2019), *Il codice segreto del linguaggio*, Roiedizioni
- Canova P., Rizzuto D. (2016), *Fate il nostro gioco*, add editore
- Gheno V. (2019), *Potere alle parole. Perché usarle meglio*, Einaudi
- Harari Y. N. (2017), *Sapiens. Da animali a dei. Breve storia dell'umanità*, Bompiani
- Medina J. (2016), *Il cervello. Istruzioni per l'uso*, Bollati Boringheri
- Motterlini M. (2008), *Trappole mentali. Come difendersi dalle proprie illusioni e dagli inganni altrui*, Best BUR
- Nardone G. (2019), *Emozioni. Istruzioni per l'uso*, Ponte alle grazie
- Nardone G., Bartoli S., Milanese S., (2020), *Pragmatica della comunicazione digitale*, Ponte alle grazie
- Picozzi M. (2020), *Verbal Warrior. Il potere delle parole per disinnescare il conflitto*, Sperling & Kupefer
- Thaler R. H., Sunstein C. R. (2014), *La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Universale economica Feltrinelli
- Watzlawick P., Weakland J. H., Fisch R. (1974), *Change*, Astrolabio

Collana Centopagine

P. Carmassi, A. Lucchini - *Il linguaggio dell'accordo. Leggere, gestire e orientare i rapporti di forza nelle relazioni interpersonali*

A. Lucchini - *Acrobati di parole. Come ottenere l'equilibrio nelle relazioni con il linguaggio*

A. Lucchini, a cura di - *Il linguaggio della salute. Come migliorare la comunicazione con il paziente*

P. Carmassi, A. Pardini - *Ribaltàti e contenti. Per un uso non ordinario dell'umorismo*

P. Carmassi, A. Lucchini - *Budo & Business. Tecniche e valori delle arti marziali nel lavoro*

M. Paganini - *Investigazione strategica. Perché la verità non rimanga l'unico segreto*

P. Carmassi, A. Lucchini - *Futuro anteriore. Il metodo per prefigurare e narrare il cambiamento, prima che avvenga*

G. Mari - *Cure & Care Coaching. La comunicazione che cura*

A. Lucchini - *SCRIBA. Scrivere in banca*

A. Lucchini - *Due orecchie, una bocca. Tecniche ed esercizi per ascoltare e per parlare in pubblico*

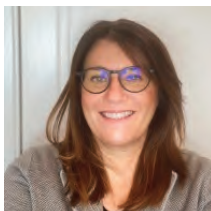
C. Lucchini, A. Lucchini - *Scrivere diritto. Tecniche di scrittura per la comunicazione giuridica*

C. Lucchini, A. Lucchini, L. Carpanè, P. Carmassi - *Dialogare bad news. Come, dove, quando, se. Un metodo per comunicare cattive notizie a parenti e familiari*

Tutte le foto a corredo del libro sono di autore sconosciuto
e sono concesse in licenza da CC BY

Fotografia di copertina concessa da freepik.com

Pubblicazione online nella collana Centopagine
edita da Palestra della scrittura S.r.l.
maggio 2021



Claudia Comaschi

Nata a Pavia, collabora con Palestra della Scrittura come consulente, formatrice e coach. Docente sui temi della comunicazione efficace, leadership, negoziazione, team building in aziende ed enti pubblici. Ha fondato una società di progettazione e gestione di attività culturali che collabora con enti e istituzioni in varie regioni italiane. Co-autrice di libri per bambini per la conoscenza dell'arte, ha sviluppato numerosi progetti didattici per le scuole. Appassionata di viaggi, lettura, cucina e cinema.



continuo imparare