



FORMAZIONE COACHING & PERFORMANCE UMANE  
CORSO DI COACH PROFESSIONISTI

COACHING E COMUNICAZIONE EFFICACE

Tipo Tesi: elaborato di fine corso

Studente:  
Glaucia Luiza de Souza Mamedio

Relatore:  
Prof./Dott. Antonio Caporaso

2023

## Sommario

Introduzione	3
Capitolo 1 Il "Ascoltare"	5
Capitolo 2 Comunicazione non verbale	9
Capitolo 3 Cura dell ambiente	13
Capitolo 4 Comunicazione nel Feedback	14
Capitolo 5 Postura del Coach nella sessione	17
Conclusione	19
Bibliografia	21

## Introduzione

Sia a scopo professionale o personali, la comunicazione è il punto più importante e uno dei più difficile da affrontare in grande parte del tempo e, questo succede perché non se tratta solo di lasciare che escono le parole dalla bocca, ma di una complessità di movimenti del corpo, tono di voce, espressioni facciale. Tante volte succedono malintesi o non si arriva ad un risultato positivo semplicemente per la mancanza di competenze nel modo in cui comunicarsi.

Il coaching dipende di una comunicazione efficace così da aiutare nella crescita personale o magari ad un business, migliorando le relazione tra le persone, anche perché in un percorso per raggiungere un obiettivo è essenziale una comunicazione chiara, più della parte dal coach al coachee che l'inverso. un buon coach riesce a capire il suo cliente e fare delle domande giuste, promuovendo ragionamento e consapevolezza per trovare il modo migliore di incontrare ciò che soddisfa il suo bisogno.

Guardando la vita in modo generale, tutto è comunicazione e, quando si è capaci di capire cosa stiamo dicendo e cosa stiamo ascoltando, otteniamo le informazioni precise e approfondite in modo da trovare o cambiare il percorso, creando delle strategie efficienti al successo. Ad esempio, come la previsione dal tempo, dove ascoltare, osservare e sentire il muoversi dal clima, è possibile capire se le prossime giornate saranno di sole o pioggia e grazie a qualcuno che ha fatto questa osservazione e ha parlato a tutti in tempo preciso nella TV, ci permette ad una programmazione dalla ora di uscire di casa al lavoro, se c'è necessità di un ombrello, se si deve portare una camicia in più nella macchina, se si deve stare psicologicamente preparato per il traffico nella strada tra altre cose che usiamo per organizzarci.

Nel Coaching non è molto diverso, ascoltando, osservando e sentendo il muoversi del cliente con massima attenzione, si riesce a vedere una previsione di come sarà il suo impegno e creare delle domande, metafore, movimenti ed espressioni che lo faranno ragionare lo aiuteranno ad esplorare il suo potenziale fino a trovare un piano adeguato. La comunicazione è un argomento che si può approfondire in una infinita di studio, ma qui, sperasi che di in modo semplice e sintetizzato, se capisca i punti di distacco per il suo successo tra il coach e il suo cliente.

## Capitolo 1

### Il "Ascoltare"

Si può definire la comunicazione come l'attività che permette di trasmettere informazioni con simboli, intenzioni, atteggiamenti, scambio di idee, sentimenti. Comprende qualsiasi comportamento verbale o non verbale (intenzionale o non intenzionale) che influenza l'atteggiamento, le idee e le attitudini di un altro individuo.

L'ascolto va oltre l'udito, è un silenzio di sé, dei pensieri programmati, dalle preoccupazioni quotidiane, altroche della propria storia, per evitare giudizi ed avere la possibilità di ascoltare cosa ha dietro le parole da chi parla, dove, di solito, si trova quello che si vuole veramente dire e che abbiamo bisogno di sentire. E, per stare in piena attenzione, c'è la necessità di volere, un volere che proviene dalla conoscenza di ascoltare a se stesso dato che, se riusciamo a silenziare e ad ascoltare il proprio corpo e la mente, riusciremo a fare lo stesso con gli altri, Lo silenzio interno è quello che permette creare le migliori condizioni per sostenere la persona che ha bisogno di essere ascoltata.

Fare delle interpretazioni basate sul quello che ha vissuto e avere sempre delle soluzioni da consigliare o non è tanto opportuno per l'attività di coaching anche se sembra di essere inevitabile e, per essere un buon coach quanto prima si capisce che la mancanza di silenzio è il suo primo grande nemico, più facile é gestire.

E tutto comincia con il silenzio interiore, è il coach diventare coachee di sé ed ascoltarsi in un ascolto profondo, attento alle sue parole, gesti e pensieri, smettendo di guardare solo a ciò che fanno gli altri, è da questo momento che si

comincia ad entrare nella performance umana. Senza giudizio, é possibile capire messaggi significative, scoprire a noi stessi.

Quando riusciamo a fare silenzio ed ascoltare a se stesso, riusciamo ad ascoltare anche l'altro, perché impariamo a fare una pulizia mentale, contatto interiore e focus sulla persona, così avremo delle condizioni di creare una base per altre attività di relazione. Siamo predisposti a fare uno scambio profondo, libero di interferenze, promovendo alla fine un livello alto di qualità nella comunicazione.

In sintesi, un ascolto efficace per un coach, basata su una partecipazione emotiva, condivisione deve avere alcune variabili che sono determinanti, come ad esempio una flessibilità mentale, gestione del contatto visivo, una consapevolezza corporea, espressività verbale e facciale, tutto questo in uno scambio produttivo e che aiuterà al coachee ad arrivare al suo obiettivo.

Basate sugli studi della Dott.ssa Marianella Sclavi, vediamo sette punti importanti per un ascolto efficace.

a) Avere tranquillità ed aspettare il momento giusto per arrivare alle conclusioni, non avere fretta.

b) Quello che vediamo è basato sulla nostra storia di vita o sia, quel che vediamo dipende dal nostro punto di vista, allora, per vedere in modo più chiaro, cambiamo il nostro punto di vista

c) Stare aperto alle possibile ragione dell'altro e chiedere aiuto per cercare di comprendere quel che l'altro sta dicendo, guardare la situazione dalla sua prospettiva.

d) Le emozioni informano su come guardiamo gli eventi, non su quello che vediamo.

e) I segnali più importanti sono quelli che si presentano alla sua coscienza come trascurabili, incongruenti con le sue certezze, mettiamoci in dubbio.

f) Gestire i conflitti di pensieri e ragionamenti. Ognuno ha il suo modo di vedere le cose.

g) Un po di umorismo.

Queste regole per ascoltare aprono le porte per un rapporto in tutto il percorso, aiuta a migliorare la performance dal coach e far crescere la possibilità di rinforzare le relazioni. Altre regole per la comunicazione nei nostri rapporti altroche saper ascoltare, i nostri gesti e parole devono essere accoglienti, devono stabilire un contatto di fiducia con il prossimo, una completa l'altra.

Per ascoltare attivamente, evitiamo di giudicare, interpretare, consigliare o identificarsi, queste quattro dinamiche non aiutano nella performance del coach e nemmeno nella crescita del cliente. La capacità di ascolto richiede centrati sulla persona, mai sulla questione presentata, come spiega Elias Porter (psicologo americano 1914-1987 al pari di altri noti tra cui Carl Rogers, Thomas Gordon, Abraham Maslow e Will Schutz), un ascolto che permette cogliere, raccogliere, accogliere, restituire, essendo funzionale nella relazione e nel raggiungimento del risultato, altrimenti non funziona e di conseguenza anche le relazioni ne risentiranno.

In sintesi, ci sono tipi diversi di ascolto, come si vede nella Figura 1, ma quello che interessa al coach per sviluppare la sua performance ed aiutare il suo coachee, è l'ascolto attivo. Vediamo nella figura quale sono o tipi di ascolto:



Figura 1 - I livelli di ascolto

Quello che porta risultato è l'ascolto attivo, aperto al messaggio, senza giudizio, senza selezionare, senza interrompere, per obbligo, è l'ascolto che torna l'altro importante.



## Capitolo 2

### Comunicazione Non Verbale

Tanto la comunicazione verbale quanto la non verbale sono costituite di codice, "Un codice è un insieme di segnali che viene solitamente trasmesso tramite un particolare mezzo o canale" (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2010, p. 19). Ci sono circa sette o otto codici non verbali comunemente riconosciuti tra gli studiosi: cinesico, vocale, olfattivo, aptico, prossemico, cronemico, codice legato all'aspetto fisico e al costruito (che riguarda l'intervento artificiale dell'uomo sull'ambiente) (Guerrero & Farinelli 2009), o sia, la comunicazione va altro che parlare ed ascoltare.

Tante funzioni del messaggio aiutano a distinguere i messaggi non verbali dai messaggi verbali (Burgoon, Guerrero, & White, 2013). La capacità dei gesti delle mani, delle espressioni degli occhi, lascia la comunicazione più esplicita e viene utilizzata molto frequentemente seguita dalla comunicazione verbale (McNeill, 1992; 2005). Altre forme di CNV hanno carattere intrinseco, il che significa che mostrano uno stato interno di una persona o costituiscono un comportamento in sé. La maggior parte dei comportamenti intrinseci, come sorridere, colpire (o fare il gesto di colpire) o baciare, sono compresi tra le diverse culture, così come molte delle espressioni facciali delle emozioni (Guerrero & Farinelli 2009).

La comunicazione non verbale si comincia dalla nascita, oppure, come orientano gli esperti della psicologia, se comincia dalla gravidanza, sua importanza evince dal fatto che quando il messaggio espresso non è congruente poiché il linguaggio del nostro corpo non corrisponde al messaggio verbale, l'interlocutore tende ad ignorare la comunicazione verbale e mettere il focus dalla sua attenzione sul messaggio non verbale e le parole diventano inutili. Per questo motivo è

fondamentale alimentare lo sviluppo della comunicazione sin dai primi mesi di vita, attraverso lo sguardo e accompagnando le parole con i gesti, le posture e la mimica (Fig. 1). Siccome la maggior parte degli adulti in questo periodo non hanno avuto questo tipo di insegnamento, cominciamo ad imparare ed a gestire d'ora in poi.

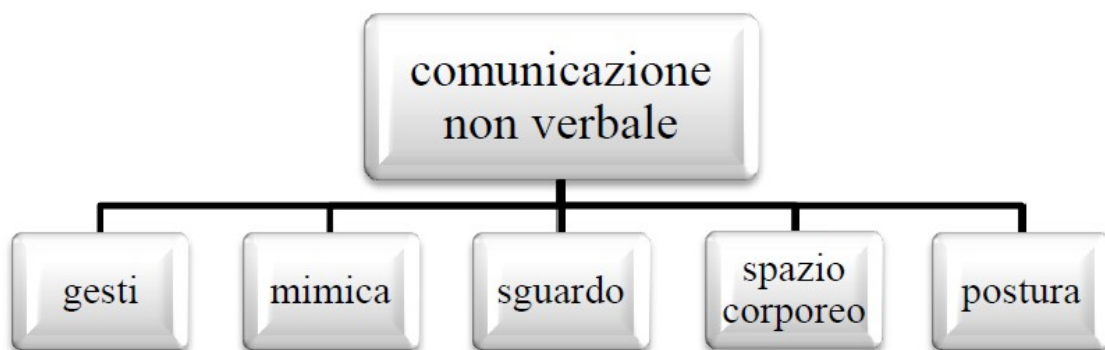


Figura 2 - Componenti della comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale, è stata connessa alle seguenti funzioni (Burgoon et al., 2013): produzione e elaborazione dei messaggi, espressione delle emozioni, identificazione e presentazione di sé, gestione dell'interazione, la comunicazione relazionale, l'influenza sociale e l'inganno e una delle principali funzioni è quella di esprimere emozioni, infatti, i segnali non verbali possiedono, rispetto al linguaggio, una maggiore efficacia comunicativa e veridicità grazie alla loro maggiore visibilità.

Ci sono però canali che rivelano meglio di altri le emozioni: il volto, in particolare le espressioni facciali e lo sguardo, non essendo direttamente controllabili dall'emittente, possono essere considerati i più importanti veicoli per l'espressione degli stati emotivi, perché, come è stato già sottolineato, le persone difficilmente possono percepire cosa sta esprimendo il proprio volto,

(Maricchiolo, Bonaiuto, & Ferlazzo, 2012). Quando si parla di comunicazione e relazione è importante sottolineare come sono processati gli eventi del passato, presente e futuro, e come prepara quello che è processato per far diventare una emissione all'esterno.

Dobbiamo essere attente a tutti movimenti, la nostra mente, tutto il corpo si comunica attraverso il nostro corpo, tutte le informazioni entrano e escono per i nostri sensi (vista, udito, tatto, olfatto, gusto), diventando un file di dati sensoriale che creano i nostri ricordi, quindi è importante capire e prendere cura da come "queste porte" vengono utilizzate e così si può rilevare una prima "mappa della comunicazione" del cliente e come tutto è processato, cosa cancellata, cosa è generalizzata e cosa è distorta, perché non si può non considerare che distorcere, generalizzare e cancellare sono condizioni fondamentali per la comunicazione quotidiana, semplificando quando parliamo e, la realtà rimane interna.

Non esiste un non comunicare, qualsiasi azione volontaria o involontaria è un messaggio con un significato, i nostri atti comunicativi hanno un livello di contenuto e uno di relazione e il suo livello indica quale interpretazione e la natura di questa relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione.

Si può classificare la comunicazione come digitale (numerica), o sia, usando le parole come segni per definire qualcosa, o analogica e, in questo caso, consideriamo tutti gli aspetti non verbali, paraverbali e l'uso di immagini, metafore e narrazioni. Ogni volta che ci comunichiamo abbiamo due aspetti nella trasmissione: di contenuto e di relazione, entrambi sono molto importanti, ma il secondo è più determinante ed influente del primo e consideriamo anche che le relazioni sono suddivise in asimmetriche, simmetriche e complementari, ma nel coaching deve essere asimmetrica e il protagonista è il coachee e non il coach, e

complementare sviluppando un contatto emotivo (empatia, comprensione, confronto, sostegno e fiducia).

Gli studi affermano che la comunicazione è influenzata dal verbale per il 7%, dal paraverbale per il 38% e dal non verbale per il 55%. La verbale si riferisce a ciò che si dice, la paraverbale, il tono, alla velocità, alla dizione, al timbro e la non verbale tratta della postura, i propri movimenti e gli aspetti estetici.

Per una performance efficace, il coach deve capire anche che esistono differenze biologiche e di identità e di ruolo. Il cervello femminile è diverso dal cervello maschile nel modo di funzionare, i due emisferi sono più collegati nel femminile che nel maschile. Questa e altre divergenze sono punti di attenzione in una sessione di coaching, giusto per adattarsi nella comunicazione e creare un'area di cooperazione .

Ma queste divergenze possono essere gestite dal Coach quando sta concentrato su tutte le forme di comunicazione, ci sono indicatori che portano molta informazione indipendente di genere, età o ruolo, come la mimica facciale e le espressioni facciali, i cenni, i movimenti degli arti e la gestualità, i movimenti del corpo e le distanze o il tatto e il contatto fisico, tutti questi segnali possono indicare che il coachee sta seguendo con atteggiamento positivo o negativo la conversazione.

## Capitolo 3

### Cura dell'ambiente

Come abbiamo già parlato è impossibile non comunicare e ci sono tanti modi di farlo, gli atteggiamenti non verbali e corporei sbagliati possono portare facilmente a una escalation, ma anche un ambiente e un clima non favorevole, è compito del coach creare l'atmosfera giusta per la sessione. Mantenere un clima rilassato, ambiente organizzato tranquillo per la comunicazione, seguito di alcuni comportamenti come un sorriso, per esprimere accettazione dell'altro; l'espressione facciale di interesse; permettere alla persona con cui si sta parlando di dettare le distanze spaziali, lasciare un posto confortevole per il coach e accomodarsi, focalizzarsi sulla persona, mantenere una condizione di relax. È un insieme di punti che favoriscono una comunicazione efficace.

Stare attento ai valori, a quello che è importante al cliente o magari ai dipendenti che sarà davanti al coach è fondamentale per mantenere un clima accogliente e sicuro, così, in quello ambiente che trasmette sicurezza, si può capire un seguito di possibili referenti nel suo racconto, che possono assumere significati emotivi da cogliere, raccogliere, accogliere e rimandare.

Ci sono diverse referenze che possono portare delle informazioni molto importanti, oggetti fisici quotidiani, come una caffettiera, un piatto di spaghetti, un taxi, o magari un stato emotivo o una scena della natura, felicità, tristezza, gioia, aspettativa, le onde del mare, un albero. Anche gli eventi o azioni litigiose, compleanni, tutto quello che può essere rappresentato con un verbo, come ad esempio rilassare, oppure, i sensi, tutto, tutto può portare delle informazioni e sortiscono offrendo al coach il potere di capire cosa prova il suo coach. Ma sortire tutti questi elementi è concepibile se la persona si sente al sicuro nell'ambiente dove accade la comunicazione.

## Capitolo 4

### Comunicazione nel Feedback

Tante volte è dato per scontata la comunicazione nel feedback, come se la necessità fosse solo di dire con le parole qualcosa, però, se consideriamo tutte le informazioni fino adesso sul tema, vedremo che per un feedback efficace, la comunicazione in tutte le sue sfumature deve essere guardata con attenzione per aggiungere al risultato che vogliamo e questo conta non solo su quello che vuole trasmettere il coach, ma soprattutto su quello che vuole trasmettere il coachee

Capire come il cliente sta implementando il suo piano d'azione permette al coach di aumentare la consapevolezza del cliente e di sviluppare ulteriormente la sua motivazione quando fornisce delle informazioni di ritorno basate nell'analisi delle strategie utilizzate, ed è fondamentale fare molta attenzione al momento in cui il feedback viene effettuato, una comunicazione fatta in modo sbagliato, può portare il coachee a un nuovo punto di partenza per lo stesso obiettivo di prima, o magari, far venire delle ricordi che ritardano il suo percorso.

Tutto il percorso esige una comunicazione efficace, è fondamentale che sia in modo concreto e specifico; non ha utilità dare giudizi sommari e vaghi, in quanto il cliente di incontrare delle alternative agli eventuali problemi. Anche se in con sincerità sia per aver scelto delle strategie non molto efficaci o per scelte molto positive, il risultato che il coach vuole è quello di incitare e motivare il coachee affinché raggiunga i propri obiettivi e, più che le lodi gratuite, ma risultano fondamentali i rinforzi positivi, che tendono ad aumentare il piacere di continuare ad agire.

Stare attento al cliente fa con che riusciamo a trovare delle parole giuste o se abbiamo bisogno di dire qualcosa, sia in un feedback o in qualche momento dal

percorso coaching. Essendo consapevole di quello che il coachee ha la necessità di sentire, troveremo il modo migliore per essere efficace e non danneggiare la relazione, li aiutando nella sua crescita. John Whitmore (2009), uno dei precursori del coaching, individua in particolare cinque livelli di feedback che possono rovinare o migliorare la persona con la quale ci stiamo comunicando (relazione personali, dipendenti, clienti):

1) “Sei un incapace!”. Chiaramente una critica personalizzata, dove è stata proiettata una frustrazione, senza portare qualche beneficio, distrugge l'autostima, anzi, porta al risultato di peggiorare la situazione e gettare le basi per nuovi insuccessi.

2) “Il tuo resoconto è inutile”. Un commento dal genere non ha efficacia, perché non aiuta ad analizzare le motivazioni della possibile inutilità del resoconto altro che non alzare l'autostima.

3) “Il contenuto del tuo resoconto era chiaro e conciso, ma la presentazione era rivolta a un pubblico troppo basso per i lettori a cui è destinato”. Anche se ha una differenza e si comincia a vedere qualche informazione in più non ha un livello di dettaglio sufficiente per identificare un miglioramento.

4) “Che sensazione hai del processo?”. Adesso esiste un cambio di prospettiva. Non è il coach che analizza la situazione imponendo le sue opinioni ma l'altro che, stimolato dalla domanda, ha il compito di analizzare i fatti.

e) “Qual è lo scopo essenziale del tuo resoconto? Quali ritieni altri punti da enfatizzare? Che tipo di lettore vedi come target?”. In questo caso una descrizione dettagliata e priva di giudizi. Le domande possono aiutare la persona a ricercare costruttivamente le cause di quel fallimento, che non significa il fallimento di tutto il processo, ma di una parte specifica che può essere migliorata, o sia il cliente è

costretto a pensare attivamente per riuscire articolare le risposte e prendere parte al processo.



## Capitolo 5

### Postura del Coach nella Sessione

Fino adesso abbiamo parlato su l'ascolto, l'ambiente, i sensi, la comunicazione non verbale, come fare un feedback, tuttavia, c'è un altro punto della comunicazione nel processo di coaching di somma importanza, che sarebbe il coach e sua postura con la persona con la quale vuole comunicare, la sua respirazione, la sua postura fisica e suo atteggiamento, principalmente no che si refere a distanza.

Il corpo parla, trasmette nostro interesse o non interesse nel coachee, che può essere orientando il proprio corpo verso l'altro, se parliamo con il nostro cliente e il corpo è girato da un'altra parte, questo può dimostrare mancanza di coinvolgimento. Il tronco deve essere orientato verso il nostro interlocutore, una postura aperta e disponibile. Questo crea un'atmosfera di vicinanza, fa cadere le barriere psicologiche e, al contrario, braccia o gambe incrociate creano ostacoli. L'ideale sarebbe che non avessero nemmeno oggetti tra i due.

Quanto più aperti e disponibile nostro corpo si fa vedere, più può comunicare all'altro inconsciamente la nostra disponibilità a parlare, le tensioni psicologiche, ansie e paure tendono a manifestarsi nel corpo, anche se non ce ne rendiamo conto, si deve cercare di stare veramente preparato e rilassato per la sessione.

Se per caso il coach sta vivendo un suo momento particolare, è meglio identificare prima il suo corpo e cercare un modo di rilassarsi, ci sono tanti segnali, può essere un tremolio del corpo o della voce, la tensione della mascella o delle corde vocali, il colore della pelle, tutto questo comunica all'altro un stato di tensione e lo contagia emotivamente e può anche associare a noi quello stato con un risultato negativo, quindi, praticare tecniche di respirazione, di rilassamento e

meditazione, sono fondamentale per aiutare a controllare le tensione e stare integro nella sessione.

Osservare come stiamo respirando è un altro punto da dare attenzione, avere la consapevolezza di come lo facciamo aiuta a controllare la postura da quale abbiamo appena ragionato altro che aiuta anche a riflettere bene prima di dire qualcosa. Se respiriamo senza tenere conto del farlo, ne lasciamo alle nostre parti inconscie il governo. Respirare è il più importante indicatore di uno stato emozionale suo essere perché è legato alle emozioni, ai bisogni, influenzano entrambi, uno all'altro.

Altro che respirare, i gesti sono molto importanti nel comportamento del coach. Alcune culture hanno l'abitudine di gesticolare con più intensità ed è uno degli elementi più espliciti della comunicazione non verbale. L'essere umano usa i gesti per comunicarsi da sempre, come esempio, lo sguardo o il rifugiarsi in altre attività contemporanee, puntare il dito traspare dall'apertura dei palmi, "appoggiare" il mento sulle nocche chiuse", a volte certi gesti possono non portare gli effetti che vogliamo nella conversazione, quindi, attenzione è necessaria nella propria gestualità per essere coerente con le intenzioni che abbiamo.

## Conclusione

Vivere è comunicare, anche quando non vogliamo comunicare, dire niente, quando si sta zitto , seduto e con gli occhi chiusi, stiamo comunicando qualcosa. Per le relazioni comuni, anche se non è l'ideale, è possibile capire il perché di tanti sbagli nella comunicazione, la maggior parte dell'umanità non è stata educata per avere una comunicazione efficace.

Tuttavia, adesso abbiamo tante fonti di informazioni, tanti studiosi che comprovano che esiste un modo di avere di sviluppare la nostra performance come persone e come professionisti nelle nostre relazioni e il coach, non solo può migliorare costantemente come deve praticare questa arte ogni giorno.

Il comunicarsi è l'anima del percorso coaching, il successo di chi fa il ruolo di coachee dipende dal suo impegno, ma dipende anche da come si comunica il suo coach. Una comunicazione in modo sbagliato può finire con il rapporto di fiducia o magari, nemmeno cominciare.

Ci sono tante tecniche, frasi di effetto, testi motivazionale, formulazione del mappa del obiettivo, ecc, che il coach, tante volte, impegna troppa dedizione ad imparare certi dettagli e purtroppo lascia passare la parte più importante di tutto il percorso, perché è usata dal primo contatto all'ultimo: la comunicazione.

L'efficienza della comunicazione accade utilizzando sia il linguaggio verbale che non verbale, ma cercando di evitare qualsiasi interferenze sia esterne che interne.

All'ultimo, il coach bisogna sapere a quale risultato vuole arrivare con la comunicazione, se vuole accogliere, vuole trasmettere sicurezza, vuole mettere il coachee in riflessione, vuole creare *rapport*, cosa vuole ottenere con quello modo di comunicare. In più, deve capire il bisogno del coachee, se quello che dice verbale è coerente con quello che dice il suo corpo, con il suo respiro, con il suo sguardo.

Avere in mano tutte le tecniche di comunicazione e tutte le altre senza sapere l'obiettivo del cliente e dove si vuole arrivare, può diventare una grande perdita di tempo, parafrasando Seneca, "non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare" e non esiste comunicazione efficace se non se sa per quale motivo usarla.

## Bibliografia

A. Mehrabian. *Nonverbal Communication* (1972). Pubblicazione: Febbraio, 2007 - Kindle Edition.

Burgoon, J.K. (1985). The relationship of verbal and nonverbal codes. In: B. Dervin & M.J. Voight (eds.), *Progress in Communication Sciences, Volume 6* (pp. 263-298). Norwood, NJ: Ablex

Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & White, C. H. (2013). Communication: The codes and functions of nonverbal communication. In C. Miller, E. Fricke, A. Cienki, & D. McNeill (Eds.), *Body - Language - Communication: Multimodal perspectives on language in communication* (pp. 604-621). Berlin: De Gruyter Mouton.

Ekman, P. (1972). Universal and cultural differences in facial expressions of emotion, in J. R. Cole (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation 1971* (pp. 207-83). Lincoln (NE): Nebraska University Press.

Guerrero, L.K. & Farinelli, L. (2009). Key characteristics of messages: The interplay of verbal and nonverbal codes. In: W.F. Eadie (ed.). *21st Century Communication: A Reference Handbook* (pp. 239-248). Thousand Oaks, CA: Sage.

John Whitmore: *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni* (2009)

Marianella Pirzio Biroli Sclavi - *L'Arte di Ascoltare e Mondi Possibili* - Mondadori Bruno (2003).