# Tono, sguardo, postura: i veri messaggi del leader

*“Il corpo è il primo sistema di comunicazione. Tutto il resto lo segue o lo contraddice.”*

*Amadeo Furlan*

**Tempo di lettura: 8 minuti**

## PERCHÉ SERVE

Nelle organizzazioni, la valutazione — di performance, potenziale, leadership — è spesso pensata come un processo “oggettivo”. Ma non lo è mai completamente.

Tono, sguardo e postura **non accompagnano il contenuto del giudizio: lo creano**. Sono **codici primari** che il sistema nervoso di chi riceve la valutazione legge prima, più in profondità, e in modo meno filtrabile del contenuto verbale.

Chi guida un processo valutativo **emette segnali continui**, spesso inconsapevoli, che:

- Attivano o inibiscono l’autenticità dell’altro
- Influenzano la percezione della legittimità
- Condizionano il modo in cui viene interiorizzato il feedback

**Ignorarli significa distorcere la qualità della valutazione.**

---

## IL NON VERBALE NON È UN ACCESSORIO

Il cervello umano processa **i segnali non verbali in 200 millisecondi**, ben prima dell’elaborazione semantica del linguaggio. Secondo le neuroscienze interpersonali (Siegel, Cozolino), è il **sistema limbico** a filtrare il tono, il micro-movimento, la presenza.

Non ascoltiamo con le orecchie. **Ascoltiamo con il sistema nervoso.**

Nel contesto valutativo, questo significa:

| Canale | Lettura implicita | Effetto sul valutato |
|---|---|---|
| Tono vocale | È con me o contro di me? | Fiducia o chiusura |
| Contatto visivo | Mi sta davvero ascoltando? | Apertura o inibizione |
| Postura del corpo | È centrato o difensivo? | Percezione di sicurezza o giudizio |

---

## I RISCHI DEL NON VERBALE DISALLINEATO

Molti feedback falliscono non per il contenuto, ma perché il non verbale comunica un messaggio contraddittorio:

| Messaggio detto | Segnale implicito | Effetto reale |
|---|---|---|
| "Qui puoi sbagliare." | Sguardo freddo, corpo rigido | Evitamento e mascheramento |
| "Mi interessa il tuo punto di vista." | Tono distaccato, interruzioni | Perdita di fiducia e coinvolgimento |
| "Non è un giudizio, è uno scambio." | Appoggio del corpo all'indietro, sopracciglio sollevato | Percezione di gerarchia implicita |

La coerenza tra verbale e non verbale **non è solo comunicativa. È regolativa.** Regola lo stato fisiologico dell'altro e quindi la sua capacità di apprendere, reagire e integrarsi.

---

## ELEMENTI CHIAVE DA OSSERVARE IN UN LEADER DURANTE LA VALUTAZIONE

### 1. Tono di voce

- Modulato, centrato, non eccessivamente piatto né eccessivamente enfatico
- Rispettoso dei silenzi, evita la sovrapposizione

**Indicatore**: attiva il nervo vago dell'altro → apertura e fiducia

---

### 2. Sguardo

- Diretto ma non fisso
- Capace di "esserci" senza invadere

**Indicatore**: trasmette attenzione piena, non controllo

---

### 3. Postura

- Simmetrica, stabile, non contratta
- Mani visibili, corpo leggermente orientato verso l'altro

**Indicatore**: comunica presenza, sicurezza, accessibilità

---

**4. Respirazione**

- Regolare, non trattenuta
- Allineata al ritmo dell'interazione

**Indicatore**: trasmette autoregolazione, equilibrio

---

## MICROPRATICHE PER LA LEADERSHIP VALUTATIVA COERENTE

**Pratica 1 – Rilevazione pre-incontro**

Prima di una valutazione:

- Com'è il mio stato fisiologico? (respiro, mandibola, spalle)
- Cosa sto trasmettendo prima ancora di parlare?

*Durata: 1 minuto. Scopo: allineare corpo e intenzione.*

---

**Pratica 2 – Osservazione neutra post-incontro**

Dopo un feedback:

- L'altro è uscito più aperto o più chiuso?
- Quali segnali del mio corpo potrebbero averlo condizionato?

*Durata: 3 minuti. Scopo: costruire consapevolezza interattiva.*

---

**Pratica 3 – Co-regolazione live**

Se noti contrazione, silenzio o reattività nell'altro:

- Fai una pausa.
- Rallenta il tono.
- Nomina lo stato con neutralità: "Mi sembra che questo punto sia denso. Possiamo fermarci un momento?"

*Scopo: ripristinare la sicurezza neuro-relazionale.*

---

**TEST – COERENZA NON VERBALE IN FEEDBACK**

Rispondi con sincerità:

| Domanda | ✔ / ✘ |
|---|---|
| Durante i feedback, il mio corpo è centrato quanto il mio pensiero? | |
| Riesco a regolare il mio tono di voce in base all'impatto che vedo nell'altro? | |
| Mi accorgo di quando il mio sguardo è valutativo o distante? | |
| So rallentare o modificare la mia postura se percepisco chiusura? | |
| Ricevo feedback non verbali coerenti (es. apertura, rilassamento) durante i miei colloqui? | |

🟢 4–5 sì → Alta consapevolezza incarnata

🟡 2–3 sì → Coerenza parziale, migliorabile

🔴 0–1 sì → Rischio di comunicazione dissonante

---

## FONTI DI RIFERIMENTO

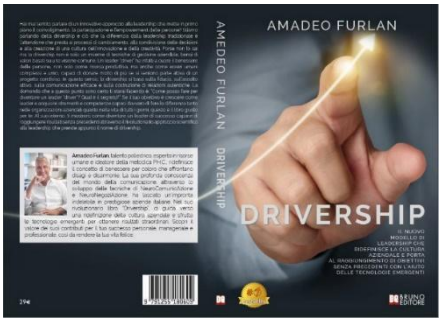

- Siegel, D. (2010). *The Developing Mind*
- Cozolino, L. (2014). *The Neuroscience of Human Relationships*
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*
- Porges, S. (2011). *The Polyvagal Theory*


---

## CONCLUSIONI

Il feedback non è solo ciò che dici, ma ciò che **sei mentre lo dici**. Nel processo valutativo, **il corpo del leader è il primo messaggio**, e spesso anche l'ultimo che resta impresso.

Tono, sguardo e postura **non supportano la valutazione. La modellano.** E ogni leader dovrebbe imparare a leggerli — prima in sé, poi nell'altro.




*"Entra nel mondo della Leadership Empatica con 'DRIVERSHIP'.*

*Scopri come guidare il cambiamento, gestire emozioni e costruire team di successo.*
*Trasforma il tuo modo di condurre oggi!"*

*Amadeo Furlan*

Per acquistare il mio libro:

https://amzn.to/3PHAHU0

PHC
PSICO HEALTH COACH

# Amadeo Furlan

PhD Dottorato di ricerca in malattie psicosomatiche

**Licensed Neuro Hypnotic Repattering Technician – The Society of Neuro Linguistic Programming - L14732**

Blog: **www.amadeofurlan.com/**
Email: **furlan@psicohealthcoach.it**
Facebook: **https://it-it.facebook.com/PsicoHealthCoach/**

Sede studi-ambulatori:
**Milano - Lecco - Vicenza – Forlì**
Per appuntamenti a Forlì chiamare Stefania Maltoni: +393358393283,
Per appuntamenti a Vicenza chiamare Alessandra Alessandro: +393937963232
Per appuntamenti a Milano chiamare Susanna Baggio: +393355348787
Per appuntamenti a Lecco chiamare Vanda Fumagalli: +393384259008

**Per appuntamenti per consulti aziendali:**
**STEFANIA MALONI**
**+393358393283**