Camera di Commercio
Roma

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI LAVORO



A CURA DELLA STRUTTURA
"ORIENTAMENTO AL LAVORO
E DIGITALIZZAZIONE"

DICEMBRE 2025

INDICE

4 Premessa

5 Il corpo...parla!

6 Le funzioni del comportamento non verbale

7 Espressioni delle emozioni

8 Comunicazione degli atteggiamenti interpersonali

10 Sostegno e/o sostituzione della comunicazione verbale

11 Presentazione di sè

12 Elementi non verbali del comportamento interpersonale

13 Lo sguardo

19 La gestione dello spazio

24 Movimento nell'ambiente fisico

28 Postura

33 Contatto corporeo

38 I gesti

INDICE

47 Il colloquio di selezione

52 La comunicazione non verbale nel colloquio di selezione

56 La stretta di mano

57 Postura aperta e rilassata

58 Contatto visivo

59 Tono di voce

60 Espressione facciale

61 Il colloquio di lavoro online

63 Conclusioni

PREMESSA

Le parole sono universalmente riconosciute come regine incontrastate delle interazioni sociali e l'acquisizione del linguaggio ha rappresentato una delle tappe più importanti dell'evoluzione umana. La comunicazione, tuttavia, non è solo uno scambio verbale di informazioni. Molto spesso, infatti, le parole sembrano inadeguate nel rendere alla perfezione uno stato d'animo o l'intensità di un'emozione provata.

Un gesto, uno sguardo, un sorriso, invece, riescono a comunicare con un'immediatezza e un'efficacia difficilmente replicabili in un processo di interazione pienamente consapevole. Nessun discorso, per quanto ben elaborato, è in grado di suscitare o smentire le impressioni che i gesti o i movimenti del corpo inducono in chi li osserva.

L'obiettivo di questa guida è quello di offrire un approfondimento sull'importanza della comunicazione non verbale, con un'analisi specifica relativa a uno dei contesti valutativi per definizione: il colloquio di lavoro. Dopo una disamina degli aspetti generali della tematica, si passeranno in rassegna le manifestazioni non verbali che possono aiutare il candidato a trasmettere una "buona impressione" al selezionatore e a gestire in modo consapevole ed efficace un'intervista sia in presenza sia in modalità *online*.

IL CORPO...PARLA!

Il corpo umano "parla", è cioè in grado di comunicare in modo diretto ed immediato attraverso una serie di segnali non verbali (postura, sguardo, movimenti, solo per citarne alcuni) che influenzano inconsciamente il contesto in cui essi vengono manifestati e le reazioni dell'interlocutore. Parlare di comunicazione non verbale, tuttavia, non deve lasciare intendere una rigida separazione con quella verbale. Le parole e i gesti non sono in contrapposizione tra loro, bensì connessi in una sostanziale interdipendenza. Durante l'interazione verbale, infatti, le parole sono spesso accompagnate da gesti o segni non verbali (si pensi, ad esempio, al tono di voce o allo sguardo) per sottolineare, enfatizzare o valorizzare ulteriormente ciò che si sta dicendo. Ci sono tuttavia casi di cosiddetta "incongruenza comunicativa", che ricorre ogni volta in cui le parole e il corpo non sono allineati ma quasi entrano in contraddizione tra loro. Ciò accade quando la persona avverte un disagio interiore o vive un particolare conflitto. In tali circostanze, gli interlocutori percepiscono come più veritiero il linguaggio del corpo in quanto meno intenzionale e governabile delle parole.

«Noi parliamo con i nostri organi vocali,
ma conversiamo con tutto il nostro corpo»
(Robert K. Abercrombie)

LE FUNZIONI DEL COMPORTAMENTO NON VERBALE

Nel famoso libro di Michael Argyle dal titolo *"Il corpo e il suo linguaggio. Studio sulla comunicazione non verbale"*, il grande studioso si sofferma sulle funzioni svolte dalla comunicazione non verbale, individuandone almeno quattro:

1. **Espressione delle emozioni**
2. **Comunicazione degli atteggiamenti interpersonali**
3. **Sostegno e/o sostituzione della comunicazione verbale**
4. **Presentazione di sé**

ESPRESSIONE DELLE EMOZIONI

L'espressione delle emozioni è, senza dubbio, una delle funzioni principali svolte dalla comunicazione non verbale. In generale, gli stati emotivi non sono finalizzati alla comunicazione diretta verso altri interlocutori, bensì rappresentano delle condizioni che si manifestano negli individui a prescindere da eventuali segnali emessi da altre persone. Secondo l'analisi di Argyle, nell'espressione delle emozioni si individuerebbero tre componenti principali:



L'espressione delle emozioni, tuttavia, può essere anche controllata e ciò accade in tutte quelle occasioni in cui si ritiene inopportuno manifestare liberamente il proprio stato emotivo. In tal caso si ricorre alle cosiddette "*regole di ostentazione*", ovvero delle strategie per dissimulare quanto si prova in quel momento: mostrare indifferenza, aumentare/diminuire l'espressività, simulare un'emozione opposta a quella provata in quel determinato istante.

COMUNICAZIONE DEGLI ATTEGGIAMENTI INTERPERSONALI

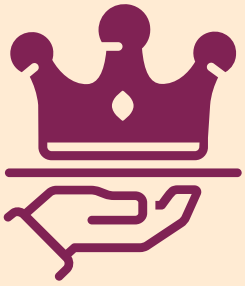
L'utilizzo di segnali non verbali è particolarmente efficace nell'espressione degli atteggiamenti interpersonali che, analogamente a quanto accade a proposito delle emozioni, possono essere più o meno controllati. In generale, le regole sociali che presiedono al funzionamento dei gruppi umani inibiscono una manifestazione diretta di sentimenti di avversione quali l'antipatia, per esempio, in quanto ritenuta poco opportuna. Gli studi di settore hanno evidenziato due dimensioni principali:



Amicizia

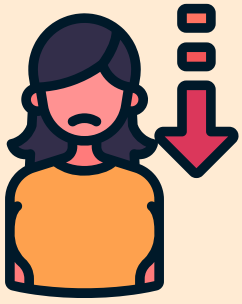
Ostilità





Superiorità

Inferiorità



COMUNICAZIONE DEGLI ATTEGGIAMENTI INTERPERSONALI

Più nello specifico, la comunicazione di un'immagine complessiva di amicizia e simpatia avviene attraverso diversi segnali non verbali, quali una vicinanza maggiore, un'orientazione più diretta, una postura più aperta e una marcata predisposizione al contatto fisico. Se è vero che, di norma, le regole sociali favoriscono comunque l'instaurazione di relazioni positive con gli altri, è anche vero che tale stile comportamentale di solito viene messo in atto da tutti quegli individui che presentano un elevato bisogno di affiliazione, ovvero di stabilire connessioni favorevoli con i propri interlocutori. Viceversa, tutti quei segnali che intendono esprimere un bisogno di dominanza si riflettono nell'occupazione di un determinato spazio ad alto valore simbolico - posto generalmente più in alto proprio a sottolineare l'asimmetria dell'interazione sociale (es: palco, tribuna, cattedra) - e nella speculare adozione di una postura eretta e rigida, accompagnata da uno sguardo più diretto, uno scarso utilizzo del sorriso e un tono di voce più grave e severo.

Come si può intuire, quindi, il linguaggio verbale viene usato principalmente per comunicare informazioni, mentre sono proprio i segnali non verbali ad assolvere in modo più efficace e diretto la comunicazione degli atteggiamenti interpersonali.

SOSTEGNO E/O SOSTITUZIONE DELLA COMUNICAZIONE VERBALE

Come già anticipato, la comunicazione non verbale non va intesa come sostituta o antagonista di quella verbale, ma come strumento utile a sostenere e completare il discorso. Gli stessi linguisti, infatti, sono ormai concordi nel ritenere il tono di voce e l'accentuazione come parte integrante della produzione verbale, una sorta di "punteggiatura" del discorso orale.

I segnali non verbali, in particolare, aiutano ad ottenere una serie di importanti informazioni di ritorno (*feedback*) su quanto si sta dicendo o, meglio, sulle reazioni dell'interlocutore a ciò che si sta dicendo. Questa funzione è particolarmente importante quando si parla in pubblico poiché consente allo *speaker* di verificare il grado di interesse/coinvolgimento della platea.

Ci sono tuttavia casi in cui i segnali non verbali vengono impiegati per sostituire completamente il linguaggio: si pensi a luoghi di lavoro particolarmente rumorosi o al linguaggio dei segni.





PRESENTAZIONE DI SÉ

Le persone, nel corso delle loro interazioni quotidiane, trasmettono ai loro interlocutori - spesso inconsapevolmente - una grande quantità di informazioni. Come? Manifestando una serie di segnali non verbali - quali il tono della voce, il modo di vestirsi, lo sguardo, il sorriso - con lo scopo di comunicare il loro ruolo sociale o professionale, il gruppo di appartenenza e le caratteristiche personali. L'immagine di sé che si tende a veicolare è, tuttavia, una proiezione ideale e "migliorata" del sé reale, con cui si cerca di rendersi più gradevoli e accettabili agli altri. É il concetto espresso da Goffman nella sua teoria della "*self - presentation*" (o presentazione di sé): nel corso dell'interazione alcuni individui recitano dei "ruoli", come fossero su un palcoscenico, gestendo le impressioni che desiderano suscitare negli altri per arrivare a un consenso condiviso. Bisogna tenere presente, però, che non per tutti vale questo principio: altre persone, infatti, ripongono meno attenzione al proprio comportamento e all'immagine percepita dagli altri, preferendo presentarsi "così come sono".



ELEMENTI NON VERBALI DEL COMPORTAMENTO INTERPERSONALE

Dopo una prima introduzione teorica alla tematica, è il momento di passare in rassegna alcuni elementi specifici del comportamento interpersonale non verbale. Conoscere nel dettaglio le diverse componenti in cui esso si declina e saperle gestire, infatti, è il primo vero passo prodromico all'acquisizione del loro utilizzo consapevole nei vari contesti sociali.

Per questo motivo nelle prossime pagine saranno approfonditi i principali segnali non verbali e le funzioni da essi assolte, in particolare:

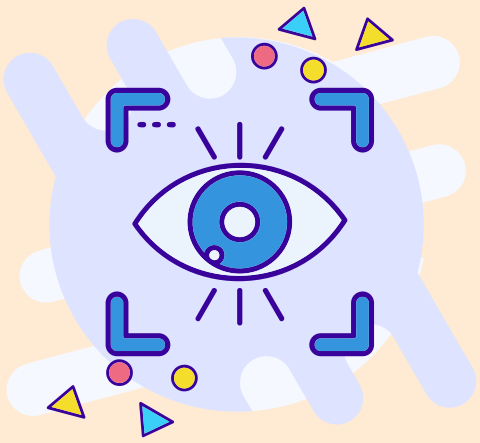


LO SGUARDO

Lo sguardo è probabilmente il “re” delle interazioni sociali poiché l’esperienza visiva ricopre una duplice funzione:

- segnale non verbale (portatore di significato)
- canale (mezzo che permette di cogliere i *feedback* inviati dall’interlocutore)

Numerosi studi hanno osservato che l’uomo, fin dai suoi primi istanti di vita, sperimenta la comunicazione visiva la quale, nel corso della sua esistenza, assolve un ruolo di crescente importanza nelle relazioni sociali. La comunicazione visiva, infatti, insieme alla vicinanza fisica, al tono della voce e al sorriso, agisce come una componente dell’intimità. Le donne, in particolare, sembrerebbero utilizzare di più il contatto visivo, specialmente in situazioni di forte motivazione e collaborazione.



LO SGUARDO

L'utilizzo dello sguardo è strettamente correlato anche all'**espressione della personalità**. A tale proposito gli studi di settore riconoscono un differente uso di questo segnale non verbale, a seconda che si tratti di persone estroverse o introverse. Le persone introverse hanno un minor contatto visivo con l'altro, laddove le persone con un carattere più estroverso tendono a cercare più spesso l'interazione visiva con l'interlocutore. Se la situazione invece è competitiva, ad utilizzare maggiormente lo sguardo sono coloro in possesso di una personalità dominante. Per completezza di analisi si sottolinea che in molte situazioni patologiche invece la capacità comunicativa intenzionale è di fatto compromessa, con una minore propensione alle relazioni sociali. Un esempio su tutti: le persone depresse tendono a guardare meno degli altri e a mantenere gli occhi rivolti verso il basso.

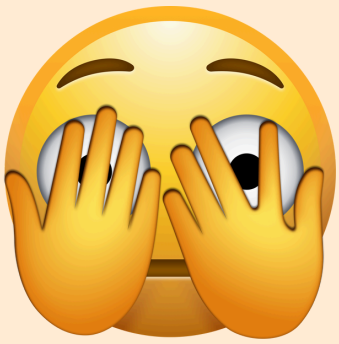




LO SGUARDO

Strettamente connesso all'utilizzo dello sguardo e all'espressione della personalità è il fenomeno definito "*cut -off*", ovvero l'insieme di quei comportamenti messi in atto per ridurre le stimolazioni del mondo esterno, soprattutto in situazioni di stress o di tensione. Sono gesti spesso spontanei, messi in atto inconsapevolmente per attenuare gli stimoli esterni. Si pensi all'atto di chiudere gli occhi o di coprirli con le mani: un modo diffuso per favorire il rilassamento e la concentrazione.

Segnali di questo tipo inducono nell'interlocutore sensazioni di crescente irritazione, in quanto - seppure in modo inconsapevole - l'altra persona sta comunicando la volontà di trovarsi altrove. Si tratta molto spesso di un meccanismo di difesa, cui la persona ricorre per tutelare il necessario equilibrio sottostante ad ogni rapporto sociale.





LO SGUARDO

Lo sguardo è un elemento non verbale molto importante anche con riferimento all'**espressione delle emozioni**, per quanto più che il tipo di emozione il movimento degli occhi ne rivela l'intensità. In linea generale, gli stati d'animo positivi (cordialità, allegria, sorpresa, ecc) sono normalmente accompagnati da sguardi diretti e più frequenti, laddove in situazioni di ansia o depressione queste manifestazioni non verbali sono molto più contenute. Esiste poi un segnale specifico su cui non si può esercitare nessun controllo: la dilatazione delle pupille. Oltre che alla maggiore o minore intensità della luce, infatti, gli esperimenti condotti sul campo hanno evidenziato una loro risposta anche agli stati emotivi, dilatandosi in caso di sensazioni positive o restringendosi in caso di visioni sgradevoli. E altrettanto inconsciamente vengono recepiti: le pupille dilatate sembrano infatti avere il potere di attrarre un altro individuo perché comunicano un coinvolgimento emotivo nell'interazione.



LO SGUARDO

Lo sguardo è un elemento fondamentale anche dal punto di vista dell'**interazione verbale**, tanto da essere considerato, insieme alla parola, una manifestazione sinergica del medesimo processo comunicativo. Durante la conversazione, infatti, lo sguardo svolge la funzione precipua di raccolta delle informazioni. Ma c'è una differenza sostanziale nei diversi utilizzi dello sguardo:

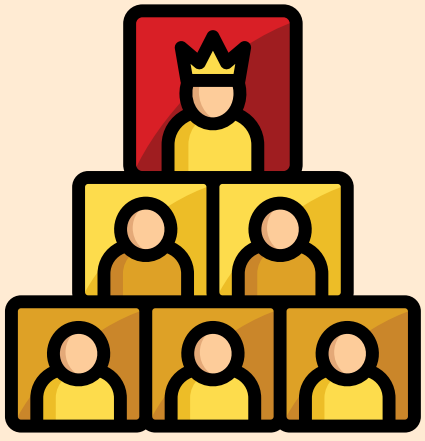
- sguardo mentre si parla;
- sguardo mentre si ascolta.



Nel primo caso si utilizza lo sguardo per avere un *feedback* sulle reazioni dell'interlocutore o anche per sincronizzare gli interventi. Nel secondo caso, invece, lo sguardo viene usato per aggiungere informazioni visive a quelle uditive. Alcune ricerche hanno inoltre evidenziato che la frequenza dello sguardo mentre si ascolta è doppia rispetto a quando si prende la parola: in quest'ultimo caso, infatti, si tende a distogliere lo sguardo dall'interlocutore, evitando fonti di distrazione ma soprattutto il cosiddetto "sovraccarico cognitivo", che andrebbe ad inficiare la concentrazione necessaria per organizzare il discorso.

LO SGUARDO

Il comportamento visivo è, inoltre, un valido mezzo di comunicazione attraverso il quale si mette in atto una forma di **potere sociale**, ovvero quel controllo esercitato da un individuo sulle risposte interattive dell'altro. Si pensi a un contesto relazionale asimmetrico: le persone socialmente dominanti (per età, ruolo, competenza, ecc) sono solite mantenere una maggiore relazione visiva mentre parlano rivolgendo, invece, gli occhi altrove mentre ascoltano.
La spiegazione è semplice: un individuo potente vuole assicurarsi che gli altri stiano ascoltando e comprendendo le sue parole; una persona con un ruolo sociale meno dominante, al contrario, vuole essere certa di comprendere ciò che l'interlocutore sta dicendo e, proprio per questo, concentra la maggior parte dei suoi sguardi nella fase di ascolto.





LA GESTIONE DELLO SPAZIO

Il comportamento spaziale è molto utilizzato, anche se per lo più in modo inconsapevole, al fine di comunicare importanti messaggi non verbali. Lo spazio, al contrario di ciò che si potrebbe pensare, assume per gli essere umani una dimensione non solo fisica, ma anche e soprattutto soggettiva. Analizzare il comportamento spaziale di un soggetto, quindi, si rivela un ottimo modo per indagarne relazioni, posizione nel gruppo sociale e prestigio.

Il grande studioso Michael Argyle, già citato in precedenza, ha analizzato anche questo aspetto, arrivando ad identificare quattro tipologie di comportamento spaziale:



LA GESTIONE DELLO SPAZIO

La **vicinanza**, che può essere definita come la distanza esistente tra le reciproche posizioni assunte da due o più soggetti, è presente in ogni rapporto interpersonale.
In generale, si preferisce la vicinanza con persone nei confronti delle quali si provano sentimenti di simpatia e affetto, a maggior ragione in considerazione del fatto che la prossimità fisica viene considerata una sorta di "invasione" del proprio territorio e, quindi, tollerata solo da persone con cui si intrattengono rapporti di amicizia e intimità.
Il comportamento spaziale è un segnale non verbale tipicamente utilizzato anche per manifestare condotte ascrivibili a rapporti di dominanza: le distanze maggiori, in tal senso, ricorrono spesso in situazioni di asimmetria di status sociale e professionale. A tale proposito, occorre sottilineare che la dominanza viene molto spesso manifestata attraverso l'utilizzo di spazi ad alto valore simbolico: pulpito, posto a capotavola, cattedra, ecc.





LA GESTIONE DELLO SPAZIO

La **vicinanza** è inoltre influenzata anche da fattori culturali e aspetti della personalità di ciascun individuo. Ci sono infatti popolazioni con culture improntate a frequenti contatti fisici e atteggiamenti di prossimità fisica e, viceversa, popolazioni che invece vivrebbero come invadenti tali comportamenti.
Per quanto riguarda la personalità, individui maggiormente estroversi sono più portati a sorridere, avvicinarsi all'interlocutore e ad adottare un prolungato contatto visivo. Il discorso cambia in caso di persone ansiose o molto timide che, invece, tendono a mantenere un distacco e una lontananza maggiori. Interessante a questo proposito lo studio sull'interazione umana di Edward T. Hall, che ha individuato quattro tipi di distanze:

DISTANZA INTIMA	**0 - 45 CM**
DISTANZA PERSONALE	**45 - 120 CM**
DISTANZA SOCIALE	**120 - 360 CM**
DISTANZA PUBBLICA	**360 E OLTRE**

LA GESTIONE DELLO SPAZIO

L'orientazione è un altro importante elemento di comunicazione degli atteggiamenti interpersonali e si definisce come l'angolo secondo il quale gli individui - o meglio i loro corpi - si posizionano nello spazio, in piedi, l'uno di fronte all'altro. Due sono le principali tipologie di orientazione:

→ **FACCIA A FACCIA**



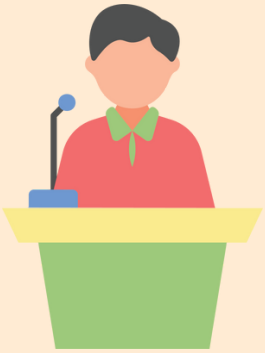
→ **FIANCO A FIANCO**



La prima è tipica delle situazioni formali, in cui a prevalere è un rapporto di natura gerarchica. La seconda, invece, ricorre generalmente nei rapporti improntati alla collaborazione, amicizia e confidenza.

LA GESTIONE DELLO SPAZIO

L'altezza è la terza dimensione del comportamento spaziale e gioca un ruolo importante in relazione alla dominanza: in tal senso, infatti, i *leader* e le persone di status sociale elevato occupano di solito le posizioni fisicamente più alte, come una tribuna, un podio o un palco.



Al contrario, l'abbassamento è fin dai tempi più antichi un segnale che indica prostrazione: la riverenza effettuata con un inchino - diffusa ancora oggi - è una forma tuttora presente nella nostra cultura e la si può trovare nel comportamento religioso, ma anche nei cantanti o negli attori, come segno di ringraziamento verso l'approvazione del pubblico.



MOVIMENTO NELL'AMBIENTE FISICO

Tutti i comportamenti fin qui analizzati avvengono sempre in un ambiente fisico. Ogni individuo, infatti, compie quotidianamente una serie di movimenti e spostamenti spaziali che, a seconda delle situazioni, dello scopo e dei limiti esterni, assumono varie connotazioni.

I movimenti nello spazio sono utilizzati con lo scopo di iniziare o porre fine a una relazione sociale; l'avvicinarsi ad una persona quindi manifesterà l'intenzione di dare avvio ad un'interazione, mentre l'allontanarsi, lo spostarsi o il voltarsi dalla parte opposta sarà indice della volontà di porre fine all'incontro.

Anche l'arredamento dei locali comunica un messaggio e molto spesso ha un impatto notevole sul comportamento delle persone, condizionandolo. Si pensi a un'aula scolastica, a un'abitazione privata, ma anche a un ufficio: in tutti questi casi la disposizione dei mobili è in grado di influenzare i comportamenti altrui, di fatto inibendo o favorendo determinate interazioni sociali.

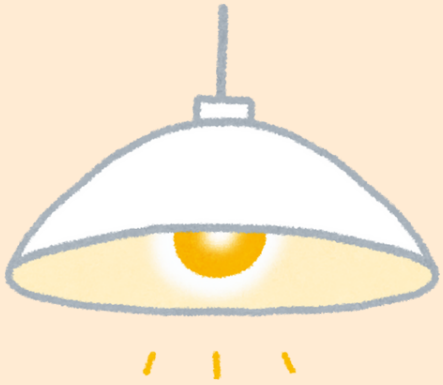




MOVIMENTO NELL'AMBIENTE FISICO

Non è quindi solo una questione stilistica: la progettazione degli spazi è una vera e propria estensione del comportamento sociale e, di conseguenza, una vera e propria abilità sociale.
Oltre alla disposizione e alla tipologia di mobili, anche la scelta del colore rivela lo scopo per il quale un determinato ambiente è stato progettato. In generale, colori accesi e vivaci influenzano gli stati d'animo positivi, al contrario dei toni più cupi e spenti.
Anche l'illuminazione gioca un ruolo non secondario, in quanto completa l'atmosfera creata dai colori: è risaputo, infatti, che una luce brillante stimola l'attenzione laddove, invece, una luce dal tono più smorzato favorisce un'atmosfera più intima.





MOVIMENTO NELL'AMBIENTE FISICO

Connesso al comportamento spaziale vi è il concetto di "**territorio**", che vale anche per gli essere umani e non solo per il mondo animale. Approfondendo l'analisi dello studioso Desmond Morris, si giunge all'individuazione di tre tipologie di territori umani:

- **TERRITORIO TRIBALE**
- **TERRITORIO FAMILIARE**
- **TERRITORIO PERSONALE**

La prima tipologia di territorio, quello tribale, è strettamente connessa all'idea di tribù, ovvero l'unità sociale di base nella quale i primi esseri umani hanno iniziato a sperimentare le loro interazioni, anche in virtù della difesa di un territorio comune: ecco allora il club locale, la comitiva degli adolescenti, il sindacato, il gruppo sportivo. Ognuna di queste "pseudo - tribù moderne" elabora una serie di segnali territoriali, quali distintivi, divise, centri di riunioni al fine di proteggere l'identità di gruppo.

MOVIMENTO NELL'AMBIENTE FISICO

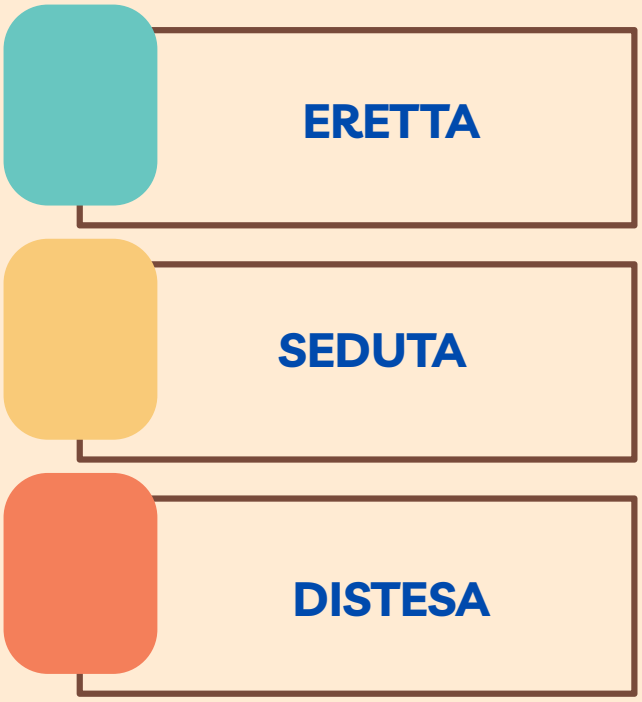
Per territorio familiare, invece, si intende essenzialmente la propria casa, un posto considerato al pari di un rifugio sicuro. Anche la disposizione delle stanze non è casuale, essendo la camera da letto - tradizionalmente destinata alla sfera più intima - collocata il più lontano possibile dalla porta di ingresso.
Il concetto di territorio personale, infine, si riferisce a uno spazio mobile che ognuno di noi porta sempre con sè, una sorta di "bolla", la cui invasione viene vissuta come una minaccia, ma anche con un senso di rifiuto se gli altri si tengono a una distanza eccessiva da essa.





POSTURA

Nel corso della sua storia, l'uomo ha conosciuto diversi adattamenti posturali che hanno determinato, a loro volta, una speculare evoluzione cognitiva. In tal senso, la conquista della posizione eretta ha rappresentato un importante passo in avanti, "liberando" le mani e permettendo diverse azioni tecniche prima inibite. Sono tre le posture utilizzate generalmente dagli esseri umani:



POSTURA

La scelta di una di queste tipologie posturali, e delle varie combinazioni cui esse possono dare luogo, non è casuale ma è un vero e proprio canale di comunicazione non verbale. L'adozione di uno specifico stile posturale, in particolare, assume un ruolo importante nell'**espressione degli atteggiamenti interpersonali.** Alcuni studi condotti da esperti del settore hanno rilevato l'esistenza di due dimensioni principali nella postura:

- **rilassatezza** →
  - **posizioni asimmetriche delle braccia e delle gambe**
  - **inclinazione laterale del busto**
  - **rilassamento della mano**
  - **inclinazione all'indietro del corpo**

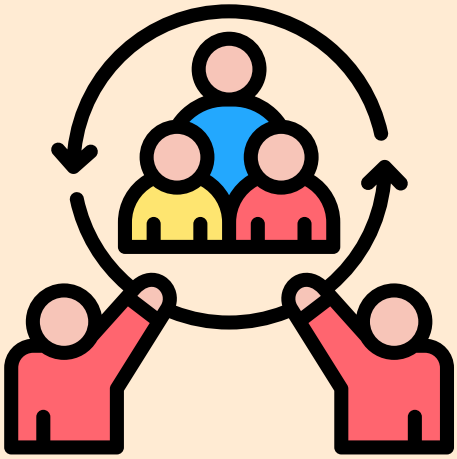
- **immediatezza** →
  - **inclinazione in avanti del busto**
  - **contatto corporeo**
  - **prossimità spaziale**
  - **sguardo**
  - **orientazione diretta**

POSTURA

La dimensione posturale connessa alla **rilassatezza** ricorre principalmente in quelle interazioni sociali in cui si vuole esprimere un sentimento di dominanza, ma anche di antipatia poiché generalmente si tende ad essere moderatamente rilassati con le persone verso le quali si provano sentimenti di simpatia e molto rilassati con coloro che si ritengono antipatici.

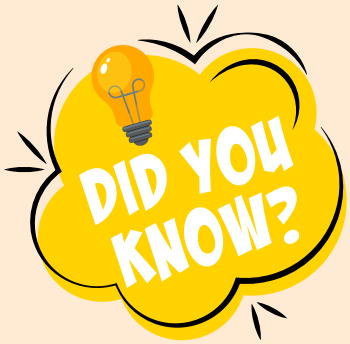
L'**immediatezza**, al contrario, è un atteggiamento posturale frequente soprattutto negli individui di sesso femminile, che lo esibiscono verso persone ritenute simpatiche e con le quali si tende a ridurre la distanza e a permettere una migliore visibilità.





POSTURA

I vari adattamenti posturali rivestono un grande ruolo anche come **sostegno al discorso parlato**, assumendo i contorni di veri e propri gesti supplementari. Ad una lettura più approfondita, emerge quanto la postura possa svolgere una funzione intermedia tra il gesto e il comportamento spaziale, definendo un periodo di interazione più lungo di quello di un gesto, ma al contempo più corto di quello di un movimento nello spazio. Scegliere, quindi, di assumere una postura all'inizio, durante o al termine di un'interazione vuol dire connotarla di significati particolari, a volte inconsci, ma determinanti nell'andamento della comunicazione.



Si parla di "eco posturale" quando due persone molto amiche e in profonda connessione agiscono inconsciamente all'unisono, adattando reciprocamente le rispettive posture. Un processo sincrono, quasi una danza, in cui ognuno è il riflesso dell'altro. Simili atteggiamenti posturali si riscontrano anche in dinamiche di gruppo.

POSTURA

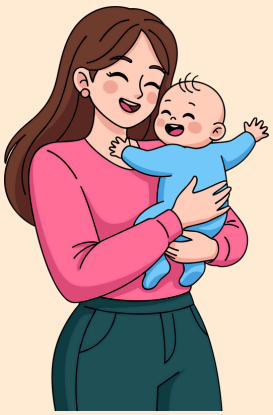
La postura svolge un ruolo importante anche come canale di **espressione delle emozioni**. Al pari degli occhi e a differenza dell'espressione del volto, l'adozione di un determinato atteggiamento posturale comunica l'intensità dello stato emotivo vissuto in uno specifico momento. I depressi, ad esempio, assumono abitualmente delle posture quasi accasciate, con spalle ricurve e sguardo in basso, mentre chi soffre di ansia tende ad essere in uno stato di perenne tensione muscolare.



La postura è strettamente correlata al tono muscolare, ovvero quello stato di tensione attiva del muscolo mantenuto costantemente da meccanismi nervosi regolazione. Il tono, in altre parole, è il modo in cui il soggetto si relazione con l'ambiente esterno. L'interrelazione tra tono ed emozioni, inoltre, si stabilisce fin dai primi giorni di vita, intervenendo nel mantenimento della postura. La funzione tonica, quindi, trasforma le emozioni in posture.

CONTATTO CORPOREO

Il contatto corporeo è considerata la forma più antica e immediata di comunicazione, anche in virtù del fatto che la pelle è il più sensibile degli organi e anche il primo a formarsi. Dotata di numerosi recettori sensoriali, è quindi naturalmente suscettibile alle diverse stimolazioni. Questa sensibilità particolare viene vissuta dall'individuo ancora prima della nascita, nel grembo materno, per poi proseguire con il mondo esterno: è in questa fase che il contatto corporeo si rivela un canale di comunicazione fondamentale per il neonato che, sprovvisto della parola, ha solo questa modalità di interazione per richiamare le attenzioni di cui ha bisogno.



La percezione del mondo esterno attraverso il contatto corporeo appare, quindi, la più primitiva delle percezioni, ma anche la più emotiva. Successivamente essa viene sostituita ed integrata da percezioni dette "a distanza", legate cioè maggiormente alla sfera visiva ed uditiva, che permettono un contatto lontano nello spazio. Crescendo la comunicazione tattile diminuisce, mentre aumenta quella verbale e visiva: il sorriso prende il posto dell'abbraccio.

CONTATTO CORPOREO

Al giorno d'oggi le **relazioni sociali** si sono evolute nella prospettiva di una crescente diminuzione del contatto fisico, che pertanto tende a rimanere circoscritto alla cerchia familiare o intima. Ciò premesso, come si soddisfa allora questo bisogno in tutti quei contesti sociali e non familiari? La risposta dello studioso Desmond Morris è che lo si formalizza: si prendono cioè quelle intimità sperimentate durante l'infanzia, le si dividono in frammenti assegnando a ciascuno di essi una forma precisa e rigida da adottare in determinate circostanze, creando così delle vere e proprie regole sociali alla cui osservanza tutti vengono chiamati in quanto membri della società. Di seguito alcuni esempi dei vari frammenti codificati dell'abbraccio primario:



BRACCIO SULLE SPALLE

È una condotta prevalentemente maschile, che manifesta una sensazione di complicità e amicizia.

CONTATTO CORPOREO

TENERSI SOTTOBRACCIO



Questo specifico segnale di legame è anche il più comunemente esibito in pubblico oltre a rappresentare la situazione esattamente opposta a quella del braccio intorno alle spalle: in questo caso sono soprattutto le donne a mettere in atto simili comportamenti che, quindi, rientrano in una tipologia di condotta essenzialmente femminile e tipicamente rivolta al proprio partner, in cerca di cura e sostegno.

TENERE LA MANO NELLA MANO



Si sperimenta per la prima volta durante l'infanzia, quando si comincia a camminare e ad esplorare il mondo. In seguito lo si ritrova nei giovani innamorati e nella coppia adulta. Ha in comune con l'abbraccio completo, pur essendone una versione ridotta, l'elemento della reciprocità dato che, perché questo atto si realizzi, è necessaria la collaborazione dell'altra persona.

CONTATTO CORPOREO

CONTATTO MANO - TESTA



Si tratta di un'azione molto intima poiché la testa è la parte del corpo più vulnerabile, mentre la mano potenzialmente quella più pericolosa. In un contesto scevro da ogni connotazione sessuale questa forma di contatto può avvenire solo per tre ragioni: per soccorrere, benedire o colpire.

BACIO



Il bacio costituisce l'ultimo frammento dell'abbraccio completo, con diverse modalità di espressione e diversi contesti di applicazione. Le labbra, da sempre uno dei punti più sensibili del corpo umano, sono state usate, fin dall'antichità, come uno dei segni non verbali più potenti e primordiali.

CONTATTO CORPOREO

Il contatto corporeo ricorre come potente forma di comunicazione anche nell'espressione dell'**aggressività,** molto usata soprattutto dai bambini che, spesso, si dedicano a giochi disordinati e violenti, quasi delle simulazioni di lotta, senza che vi siano reali intenzioni di nuocere. Negli adulti, al contrario, queste forme di aggressività sono sostituite da altri tipi di comunicazione, più simboliche, come quelle verbali, seguite normalmente da gesti quali, ad esempio, lo stringere i pugni che simula ed indica l'atto di percuotere l'avversario.

Accanto alle tipologie di contatto corporeo fin qui esposte, vi è un'altra importante forma di comunicazione non verbale: l'**auto- contatto**, ovvero il contatto diretto verso il proprio corpo. Sono gesti spesso istintivi e inconsci, messi in atto in situazioni di stress o forte tensione. Alcuni esempi:



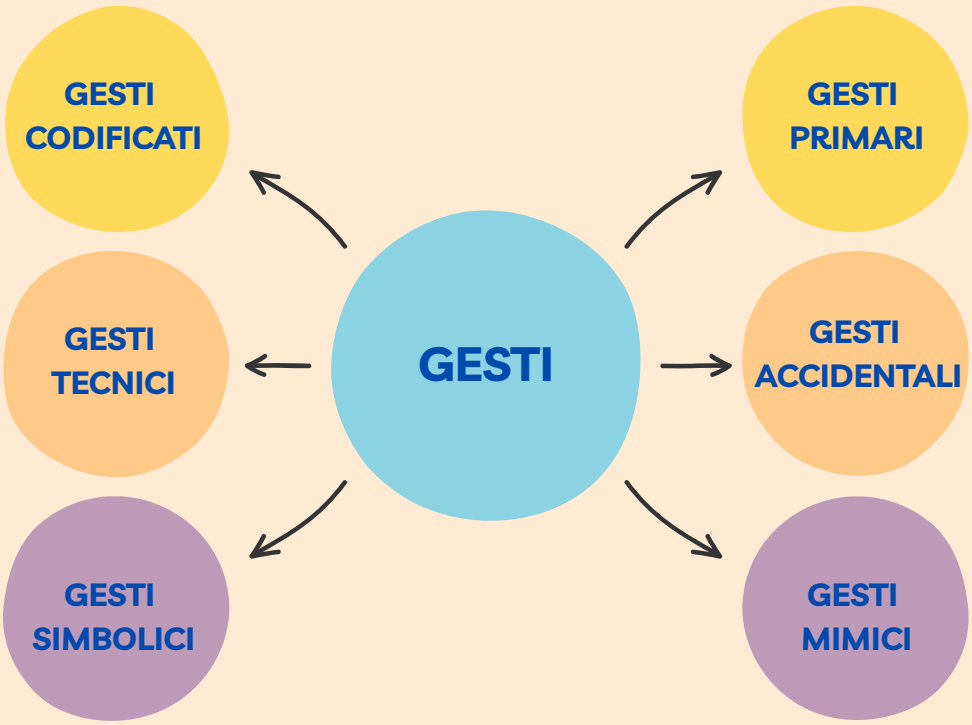
- mano sulla testa
- auto - abbraccio
- mani intrecciate
- gambe incrociate



I GESTI

Un altro canale di comunicazione non verbale molto importante è rappresentato dai gesti, i quali entrano a far parte, fin da subito, della vita sociale dell'uomo: una specifica area del cervello, infatti, risulta essere destinata proprio a regolare i movimenti delle mani.
Di conseguenza, i bambini imparano molto presto ad usare i gesti con una specifica intenzione comunicativa. Si può quindi affermare che la gestualità scandisce l'interazione sociale dell'essere umano fin dalla primissima infanzia. Gli studiosi che, nel corso del tempo, si sono interrogati sulle funzioni dei gesti e sulle loro caratteristiche sono davvero molteplici e citarli tutti sarebbe non solo un'operazione di codificazione molto complessa ma anche, in ultima istanza, non coerente con la finalità di questo approfondimento.
Per tali motivi, pur nella varietà delle risposte teoriche elaborate in merito, si è deciso di adottare lo schema proposto dal già citato autore Desmond Morris che, sul punto, suggerisce una classifica dei vari gesti in base alla modalità con cui vengono espressi, individuandone almeno sei tipologie.

I GESTI



I gesti **primari** sono tutti quei gesti messi in atto con l'intento di inviare espressamente un messaggio (es: agitare una mano in segno di saluto).

I gesti **accidentali**, invece, sono tutte quelle azioni che esplicano una funzione gestuale soltanto in via secondaria in quanto concepite essenzialmente per la cura, il benessere ed il trasporto del proprio corpo (es: pulirsi, pettinarsi, tossire, mangiare, ecc.).

I gesti **mimici**, al contrario, sono messi in atto con l'intento di imitare il più precisamente possibile un oggetto o un'azione.

I GESTI

I gesti **simbolici** sono tutti quei gesti messi in atto con l'intento di inviare espressamente un messaggio (es: agitare una mano in segno di saluto).
I gesti **tecnici** sono quei gesti adoperati da certi specialisti in ragione della loro particolare attività (pompieri, gruisti, operatori di borsa, *croupiers*, ecc) sia per ragioni di riservatezza sia quando è difficile stabilire un contatto verbale.
Infine i gesti **codificati** che, a differenza degli altri fin qui descritti, fanno parte di un sistema formale di segnali. La loro caratteristica peculiare è che le singole unità hanno valore soltanto in rapporto alle altre e, al pari delle lettere e delle parole in un linguaggio verbale, tutte le unità si collegano tra loro in base a principi rigidamente formulati. Rientrano in questa categoria il linguaggio dei sordomuti, i segnali con le bandiere usati nelle comunicazioni aero-navali o il sistema in uso negli ippodromi per indicare l'andamento delle scommesse.

I GESTI

Nonostante sia soprattutto il volto ad esprimere le **emozioni,** anche i gesti rivestono un ruolo importante in tale contesto. In particolare, i messaggi trasmessi dai movimenti delle mani sono strettamente correlati al livello di eccitazione di colui che parla: l'ansia, per esempio, è espressa dalle mani tese, contratte, che toccano continuamente i capelli. In tutti questi casi lo stato emotivo prevalente induce alla produzione di gesti senza una finalità comunicativa intenzionale in quanto, il più delle volte, vengono messi in atto anche in assenza di altre persone. Nei momenti di forte frustrazione o di conflitto, invece, si osserva di frequente tutta una serie di piccoli gesti diretti al proprio corpo o su oggetti esterni, che prendono il nome di "attività dislocate" (es: aprire e chiudere il fermaglio del braccialetto, manipolare un biglietto, ecc.).
L'automanipolazione, invece, sembra avvenire maggiormente in certe circostanze: nelle interviste formali rispetto a quelle informali (ciò dimostra che può venire repressa), quando ci si trova in ruoli di status inferiore (come l'essere intervistati) o quando si è in compagnia di membri dell'altro sesso.

I GESTI

A chi non è mai capitato di riconoscere una persona a distanza o da dietro osservando unicamente l'insieme dei gesti da essa espressi? È la dimostrazione pratica che ogni individuo si caratterizza per un proprio "stile gestuale", vale a dire una serie di movimenti del corpo caratteristici della persona che li emette e che la differenzia dalle altre. Il già citato Michael Argyle, in particolare, afferma l'esistenza di una vera e propria correlazione tra la **personalità** di un soggetto e l'espressione dei suoi gesti: i movimenti del corpo eseguiti da un individuo con una personalità stabile ed espansiva appaiono per la maggior parte congruenti con questa disposizione caratteriale essendo, quindi, forti, enfatici ed espansivi essi stessi. In generale la relazione tra gli aspetti della personalità e la gestualità dipende da tutta una serie di processi interconnessi per cui alcuni gesti possono riflettere principalmente uno stato emotivo prevalente, ad esempio nervosismo, oppure uno stile generale complessivo di comportamento, ad esempio aggressività. Resta il fatto che ogni singolo gesto espresso va comunque sempre interpretato alla luce del contesto e della persona specifica.

I GESTI

I gesti hanno accompagnato la storia dell'uomo fin dall'antichità e, come si è visto, hanno assolto molteplici funzioni. Con la conquista della parola, il linguaggio gestuale è stato gradualmente messo in secondo piano, ma nell'eloquio e nella produzione verbale sono ancora presenti tracce di questo primitivo e atavico segnale non verbale. Tutte le persone infatti, mentre sono impegnate in un **discorso**, danno vita ad un certo numero di movimenti corporei, i quali accompagnano e sostengono le parole.
Le mani, in particolare, risultano essere la parte del corpo maggiormente utilizzata durante il discorso poiché meglio delle altre sono in grado di illustrare le sue componenti: indicano persone od oggetti, mostrano una relazione spaziale (sotto, dentro, ecc.), illustrano movimenti spaziali (attorno, tra, ecc.), indicano il tempo o il ritmo, eseguono un movimento del corpo (cinetogrammi), disegnano una figura (pittogrammi), indicano una direzione del pensiero (ideogrammi).



I GESTI

Bisogna tenere presente, tuttavia, che non sempre i gesti completano il discorso; a volte possono essere espressi in modo indipendente dalle parole che si pronunciano o perfino contraddirle. In tutti questi casi si è in presenza del fenomeno cosiddetto di "fuga dell'informazione" non verbale. Di seguito le due principali variabili della gestualità collegata al discorso.

SEGNALI DI ACCENTUAZIONE

Segnano il tempo al ritmo delle parole, indicando i punti d'enfasi del discorso. Tutti i segnali di accentuazione, inoltre, si accompagnano ad un preciso mutamento posturale: ogni gesto viene eseguito con la mano in una particolare posizione, che varia da individuo ad individuo.

SEGNI GUIDA

Indicano la direzione, indirizzando così l'attenzione di chi guarda. La forma più diffusa di segno-guida intenzionale è l'"indicare con l'indice", usato per segnalare la posizione e collegato al discorso in modo consapevole.

I GESTI

I gesti compaiono, infine, come manifestazioni non verbali durante una molteplicità di **rituali codificati.** I riti di saluto, in particolare, prevedono una sequenza di gesti soprattutto in due momenti particolari: l'accoglienza e il commiato. La differenza tra i saluti di accoglienza e quelli di congedo è davvero minima, poiché in entrambi si osservano gesti come le strette di mano, i colpetti sulle spalle, gli abbracci ed i baci. Più importante è l'occasione e più rigide ed istituzionalizzate sono le procedure. In generale le accoglienze sociali previste e preparate hanno una struttura ben precisa, articolata in quattro fasi:

- incomodo (es: passare a prendere un parente in stazione)
- saluto a distanza (es: sorriso)
- saluto a contatto (es: stretta di mano)
- attenzioni (es: "Come stai?" - "Com'è andato il viaggio?")





I GESTI

Anche le cerimonie religiose hanno una serie ben precisa e codificata di gesti adatti all'occasione. Per la maggior parte tali gesti sono tutti atti di sottomissione ad una figura superiore: la divinità. I rituali ovviamente si differenziano a seconda del culto religioso e variano da Paese a Paese.
Tra i gesti rituali si possono annoverare anche i riti di trionfo che seguono una vittoria: in tale contesto il vincitore conosce un aumento improvviso di status, che sottolinea elevando in qualche modo la sua altezza ed esprimendo così un atteggiamento di dominanza attraverso salti di gioia oppure tenendo le braccia alzate. Questi gesti trionfali possono inoltre essere amplificati dal pubblico che, sollevando emblemi e bandiere, riesce ad identificarsi con le imprese dei propri idoli.



Infine, bisogna sempre tenere conto che i gesti riflettono spesso la cultura e la storia di un determinato popolo e, di conseguenza, possono cambiare significato a seconda del Paese o perfino della regione in cui vengono emessi. Il contesto, ancora una volta, risulta determinante nel codificare correttamente i diversi segnali non verbali.

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Dopo aver esaminato i principali segnali non verbali e il loro significato, in questa sezione si analizzerà nel dettaglio il colloquio di selezione, contesto valutativo per eccellenza, in cui anche l'uso consapevole della comunicazione non verbale gioca un ruolo molto importante. Ciascuna organizzazione, infatti, a prescindere dal settore di riferimento, ha necessità di fare affidamento sui propri collaboratori in modo da esplicare al meglio la propria attività. In un contesto economico e lavorativo come quello attuale, in continuo cambiamento e molto competitivo, le aziende hanno bisogno di risorse umane in possesso delle necessarie competenze e in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze espresse dal mercato. Il processo di selezione è quindi una fase molto complessa nella vita di un'azienda, che si compone di una serie di delicate operazioni, quali:



individuazione necessità di reperimento risorse umane



elenco attività correlate alla mansione (*job description*)



elaborazione profilo candidato ideale (*person specification*)

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Il processo di selezione vero e proprio ha inizio con la fase di reclutamento e si estende fino all'eventuale inserimento nell'organizzazione della risorsa prescelta. Ci sono almeno tre passaggi che coinvolgono il candidato:

- *screening* delle candidature
- valutazione del candidato
- decisione finale

Nella prima fase i selezionatori esaminano nel dettaglio le informazioni fornite dal candidato, principalmente attraverso l'analisi del *curriculum vitae*. Si tratta di una fase cruciale e solo apparentemente semplice poiché già in questo momento si possono delineare quei profili necessari all'organizzazione e che più di altri soddisfano i requisiti richiesti.

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Nella seconda fase si delineano in modo più marcato i contorni del vero e proprio processo di selezione attraverso una serie di strumenti la cui trattazione esula dall'obiettivo di quest'analisi, ma che sono finalizzati ad approfondire le competenze dichiarate e la rispondenza del profilo del candidato agli scopi dell'organizzazione.
La terza ed ultima fase del processo di selezione si conclude normalmente con l'inserimento del candidato prescelto nell'organizzazione.

STRUTTURA DELL'INTERVISTA

- **ANAMNESI**
- **INVESTIGAZIONE**
- **INTEGRAZIONE DEI DATI**
- **VALUTAZIONE**

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Ponendo il focus sull'intervista e le sue fasi, durante l'anamnesi i selezionatori ricostruiscono la "storia" del soggetto intervistato, che andrà a costituire una sorta di banca dati per le fasi successive dell'incontro nonché un prezioso aiuto per la conoscenza della persona. In questo contesto si tendono a privilegiare domande aperte, che permettono all'intervistato di raccontare liberamente la propria storia. Solamente in un secondo tempo l'intervistatore può effettivamente tornare su alcuni punti specifici del racconto per approfondirli. In questo caso si è già nella fase dell'investigazione ed è cruciale porre le domande nel modo giusto e, possibilmente, con un tono neutro. Le interviste possono poi essere più o meno strutturate e seguire di conseguenza uno schema più o meno rigido.





IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Nella fase finalizzata all'integrazione dei dati il selezionatore rivolge particolare attenzione ad alcuni elementi relativi al percorso lavorativo e accademico del candidato, privilegiando domande dirette e chiuse, in modo da ricostruire compiutamente il suo profilo professionale. Una volta emerse la personalità del candidato, le sue esperienze professionali, il suo percorso di studi e le sue aspirazioni, è la volta dell'azienda. Durante il colloquio conoscitivo, infatti, il candidato deve essere edotto sull'opportunità lavorativa per la quale è stato convocato, sulle mansioni richieste e su eventuali dettagli contrattuali, anche se questi ultimi non sono sempre presenti in questa fase in quanto spesso demandati a ulteriori incontri, successivi al primo. Una volta reperiti tutti i dati necessari, si entra nella fase di vera e propria valutazione, al cui esito positivo segue l'inserimento del neo - assunto in azienda. Occorre precisare che raramente si perviene all'individuazione del candidato ideale e del profilo che rispecchia totalmente quanto ricercato; il più delle volte si tratta di un compromesso tra le competenze già possedute e i margini di miglioramento che si possono ottenere, una volta in azienda, attraverso un percorso formativo *ad hoc*, un periodo di affiancamento o la supervisione di un responsabile.

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Quanto esposto sinteticamente nei paragrafi precedenti relativamente al colloquio di selezione, alle sue finalità e ai suoi tratti distintivi, appare propedeutico alla comprensione della tematica oggetto di questa specifica trattazione: la comunicazione non verbale espressa in un contesto tipicamente valutativo, quale appunto il colloquio di lavoro.
Gli studi condotti nel tempo sull'argomento hanno indagato principalmente il ruolo dei singoli segnali non verbali nella formazione di una determinata percezione (positiva o negativa) del candidato da parte del selezionatore, con l'obiettivo di individuare quelle abilità sociali in grado di influenzare il suo giudizio finale, al netto della preparazione professionale specifica.



Le valutazioni migliori sembrano positivamente correlate a quei candidati che:

- sorridono frequentemente
- dimostrano un'attenzione costante e attiva
- mantengono il contatto visivo in modo prolungato

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Gli studi condotti sul campo hanno quindi mostrato come il comportamento non verbale del candidato eserciti una notevole influenza sull'intervistatore, in quanto incide in modo più o meno rilevante nella formazione delle impressioni e nei giudizi di selezione. Prima di proseguire nella presente trattazione, e nonostante la maggior parte delle ricerche si sia soffermata soprattutto sul comportamento non verbale del candidato, appare opportuno sottolineare che il colloquio di selezione è prima di tutto un'interazione sociale, alla quale partecipa non solo il candidato, ma anche e soprattutto l'intervistatore. Alcuni Autori, perciò, hanno cercato di indagare come il comportamento non verbale dell'intervistatore influenzi quello dell'intervistato: in questa direzione sono state condotte ricerche di notevole valore, tra le quali particolarmente significativa risulta quella condotta da Keenan e Wedderburn. Questi ultimi hanno esaminato l'effetto dei segnali non verbali di approvazione e disapprovazione sui candidati, scoprendo che chi era stato oggetto di segnali di approvazione durante il colloquio appariva, ad un osservatore, come più rilassato e a proprio agio rispetto a chi invece era stato bersaglio di segnali di disapprovazione non verbale.

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Si può facilmente intuire, dunque, come anche le modalità comunicative non verbali proprie dell'intervistatore svolgano un ruolo di primo piano nella gestione del colloquio; inoltre è importante considerare che il comportamento dell'intervistatore spesso viene interpretato come "tipico" di una determinata organizzazione e, di conseguenza, se l'intervistato ne riceve un'impressione positiva, sembrerebbe più portato a considerare l'azienda come un posto desiderabile in cui lavorare. Una constatazione, questa sull'importanza della comunicazione non verbale anche del selezionatore, che induce a riflettere sulle interviste con finalità di reclutamento che mirano, cioè, a rendere "attraente" l'organizzazione agli occhi del candidato e che pertanto potrebbero avere dei vantaggi dall'utilizzo consapevole di questa potente modalità comunicativa.





LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Tornando al focus della trattazione che, in questa sede, è rivolto essenzialmente alla comunicazione non verbale espressa del candidato, si possono individuare alcuni consigli utili per affrontare questo contesto altamente valutativo e fortemente asimmetrico, in cui da una parte c'è l'azienda che deve individuare il candidato idoneo a ricoprire una mansione specifica e dall'altra il candidato che ha in generale poco tempo a disposizione per "farsi scegliere" e che quindi deve ottimizzare al meglio questo spazio temporale. Per comodità di esposizione, nelle prossime pagine, si passeranno in rassegna alcuni segnali non verbali che più di altri necessitano di un uso consapevole in tale situazione. Come già analizzato in precedenza, infatti, sebbene le parole siano importanti, i segnali non verbali quali postura, contatto visivo, gesti, espressioni facciali e tono di voce trasmettono messaggi più profondi e autentici e possono contribuire a costruire efficacemente una buona prima impressione, dimostrando affidabilità, professionalità, interesse: di fatto, aumentando le proprie possibilità di successo.

LA STRETTA DI MANO

Uno dei momenti più importanti, se non il più importante, è costituito dalla fase di presentazione, che inizia quando si viene accolti nella sala in cui si svolge il colloquio. Sono pochi istanti, ma fondamentali per costruire una prima impressione positiva.



Presentarsi con una buona stretta di mano (non troppo energica, ma nemmeno troppo debole) e un'espressione facciale sorridente è il primo passo da compiere per trasmettere una propria immagine positiva.

NOTA BENE

Al di là del tipo specifico di organizzazione per la quale si sostiene il colloquio di valutazione, è sempre consigliabile adottare un linguaggio formale e un abbigliamento adeguato al contesto di riferimento.

POSTURA APERTA E RILASSATA

Mantenere fin da subito una postura aperta e rilassata (ma non troppo) permette di inviare all'interlocutore un segnale non verbale in grado di trasmettere fiducia, apertura e controllo della situazione. Adottare questi accorgimenti, inoltre, consente anche una facilitazione nella respirazione, soprattutto diaframmatica, utile per mantenere calma e concentrazione.



- Posizione seduta con il busto eretto, ma non rigido
- Spalle rilassate e busto inclinato leggermente in avanti in modo da comunicare interesse e propensione all'ascolto
- No a braccia o gambe incrociate in quanto questi gesti possono essere interpretati come segni di chiusura o disagio
- Mani ben visibili, evitando di gesticolare troppo o di toccare oggetti

CONTATTO VISIVO

All'inizio della presentazione e anche durante tutto il colloquio di selezione, è opportuno mantenere un costante contatto visivo, sempre al fine di dimostrare interesse e attenzione.



Mantenere un contatto visivo costante con l'interlocutore aiuta a costruire un'immagine di sé positiva. Lo sguardo deve essere diretto, ma non eccessivamente intenso e prolungato, altrimenti il rischio è quello di risultare aggressivi e intimidatori, ottenendo l'effetto contrario.

Risulta utile distogliere di tanto in tanto lo sguardo, magari indirizzandolo altrove per brevi momenti, per poi tornare nuovamente sul selezionatore, evitando però di guardare l'orologio o il cellulare. Nel caso di un colloquio con più esaminatori, lo sguardo e il contatto visivo dovranno essere equamente distribuiti tra tutti gli interlocutori, in modo da non privare nessuno della propria considerazione.

TONO DI VOCE

Il tono di voce, aspetto paralinguistico per definizione, è una componente molto importante della comunicazione non verbale. Ritmo, velocità, pause e vocalizzazioni rendono subito l'idea dello stato emotivo vissuto in un dato momento da un determinato soggetto.

☑ Parlare con un tono chiaro, moderato e sicuro trasmette autorevolezza e affidabilità

☑ Si sconsiglia di parlare troppo velocemente o troppo lentamente, per non comunicare ansia o disinteresse

☑ Utile variare l'intonazione per enfatizzare alcuni punti chiave, mantenendo alta l'attenzione dell'interlocutore





Un buon consiglio è quello di fare pratica sul controllo del respiro e il ritmo del parlato per aiutare a modulare il tono di voce in modo efficace durante il colloquio.

ESPRESSIONE FACCIALE

Durante un colloquio di selezione, e sempre al fine di trasmettere un'immagine di sé positiva, è opportuno prestare attenzione anche all'espressione facciale, la quale deve essere coerente con il messaggio verbale, evitando possibili contraddizioni.



- Sorriso naturale
- Mani lontano dal volto
- Espressione del viso serena e rilassata
- Gesti di assenso



- Espressione severa o tesa (es: fronte contratta)
- Mani sul volto (es: bocca coperta)
- Sguardo evitante (guardare altrove)

IL COLLOQUIO DI LAVORO ONLINE

Negli ultimi anni i colloqui di lavoro *online* hanno conosciuto una rapida diffusione. Questa particolare modalità di organizzazione della selezione del personale, realizzata attraverso piattaforme dedicate in grado di permettere l'uso simultaneo di audio e video, offre dei vantaggi in termini di gestione del tempo, anche se - occorre sottolineare - non sostituisce completamente il colloquio di lavoro tradizionale in presenza. Molto spesso si ricorre alla modalità *online* a fini puramente preselettivi, rimandando a momenti successivi eventuali sessioni di valutazione più specifiche. Ciò premesso, anche in questa forma di interazione la comunicazione non verbale può ricoprire un ruolo strategico, pur con delle particolarità dovute al contesto in esame. Il video colloquio, normalmente, prevede un'unica inquadratura centrale, focalizzata sul volto del candidato, che compare a mezzo busto e con uno sfondo più o meno visibile. Proprio in considerazione di questi dettagli, bisogna prestare attenzione a determinati segnali non verbali che nel colloquio tradizionale sono inseriti e letti in un campo più ampio, ma che invece in questo contesto ricevono un'attenzione maggiore da parte del selezionatore.

IL COLLOQUIO DI LAVORO ONLINE

Ecco alcuni suggerimenti:

- **Sfondo**: che sia reale o virtuale, deve essere ordinato e curato per trasmettere serietà professionale
- **Illuminazione**: è opportuno che il volto sia chiaramente visibile, anche per permettere al selezionatore di cogliere le espressioni facciali
- **Posizionamento della videocamera**: deve essere collocata possibilmente all'altezza degli occhi per facilitare il contatto visivo virtuale, che rimane un potente strumento di connessione
- **Postura**: a maggior ragione essendo inquadrato solo il mezzo busto, è necessario che la postura sia aperta e rilassata, evitando di dondolare sulla sedia, gesticolare troppo o muoversi in continuazione con il rischio di deconcentrarsi
- **Gesti**: come già anticipato, dovrebbero essere naturali e misurati per evitare di sembrare agitati o nervosi
- **Espressione facciale**: essendo l'inquadratura focalizzata sul viso, risulta opportuno prediligere un sorriso naturale e un'espressione coinvolta e attenta, anche con cenni di assenso, in modo da creare un'atmosfera positiva e trasmettere attenzione nei confronti del selezionatore.

CONCLUSIONI

L'approfondimento proposto dall'Area VII della Camera di Commercio di Roma in questo compendio vuole essere di supporto a studenti, professionisti e a tutti coloro che intendono promuovere la propria immagine professionale, presentandosi al meglio in un colloquio di selezione. Una guida pratica concepita come strumento utile ed esaustivo per riflettere sulla necessità di un utilizzo consapevole della comunicazione non verbale.

Sviluppare attenzione e sensibilità verso questi aspetti contribuisce non solo a migliorare la *performance* nel colloquio, ma anche a costruire relazioni lavorative più efficaci, promuovendo al contempo una cultura della comunicazione più attenta, completa e orientata alla qualità delle interazioni.

La comunicazione non verbale rappresenta una potente risorsa strategica il cui uso consapevole, in un contesto fortemente valutativo quale il colloquio di lavoro, può aiutare a costruire una buona prima impressione del candidato, aumentando le probabilità di successo. Dopo aver illustrato nella prima parte i principali segnali non verbali - sguardo, prossemica, postura, contatto corporeo, gesti - è stato possibile comprenderne natura, funzioni e caratteristiche.

CONCLUSIONI

L'analisi del colloquio di lavoro come momento specifico e dirimente nella costruzione di un'immagine professionale ha permesso di mettere in luce quanto la cura di tali segnali possa rafforzare la credibilità e la coerenza del messaggio trasmesso. Se nel colloquio di stampo tradizionale la dimensione fisica e l'interazione diretta amplificano la comunicazione non verbale, nel colloquio a distanza entrano in gioco nuove variabili, altrettanto importanti, come l'organizzazione e il posizionamento dell'inquadratura, l'attenzione allo sfondo circostante, la visibilità del volto. Anche in questo scenario digitale, tuttavia, restano immutati gli stessi principi di una gestione consapevole di tale potente strumento comunicativo.

Camera di Commercio
Roma

Area VII
“Orientamento al lavoro e alle professioni
Innovazione e digitalizzazione”

Via de' Burrò, 147 - Roma

www.rm.camcom.it

orientamentoedigitalizzazione@rm.camcom.it



DICEMBRE
2025