

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

Anno 13 - n. 2  
Aprile 2016  
Trimestrale  
Copia omaggio

# ANDAF

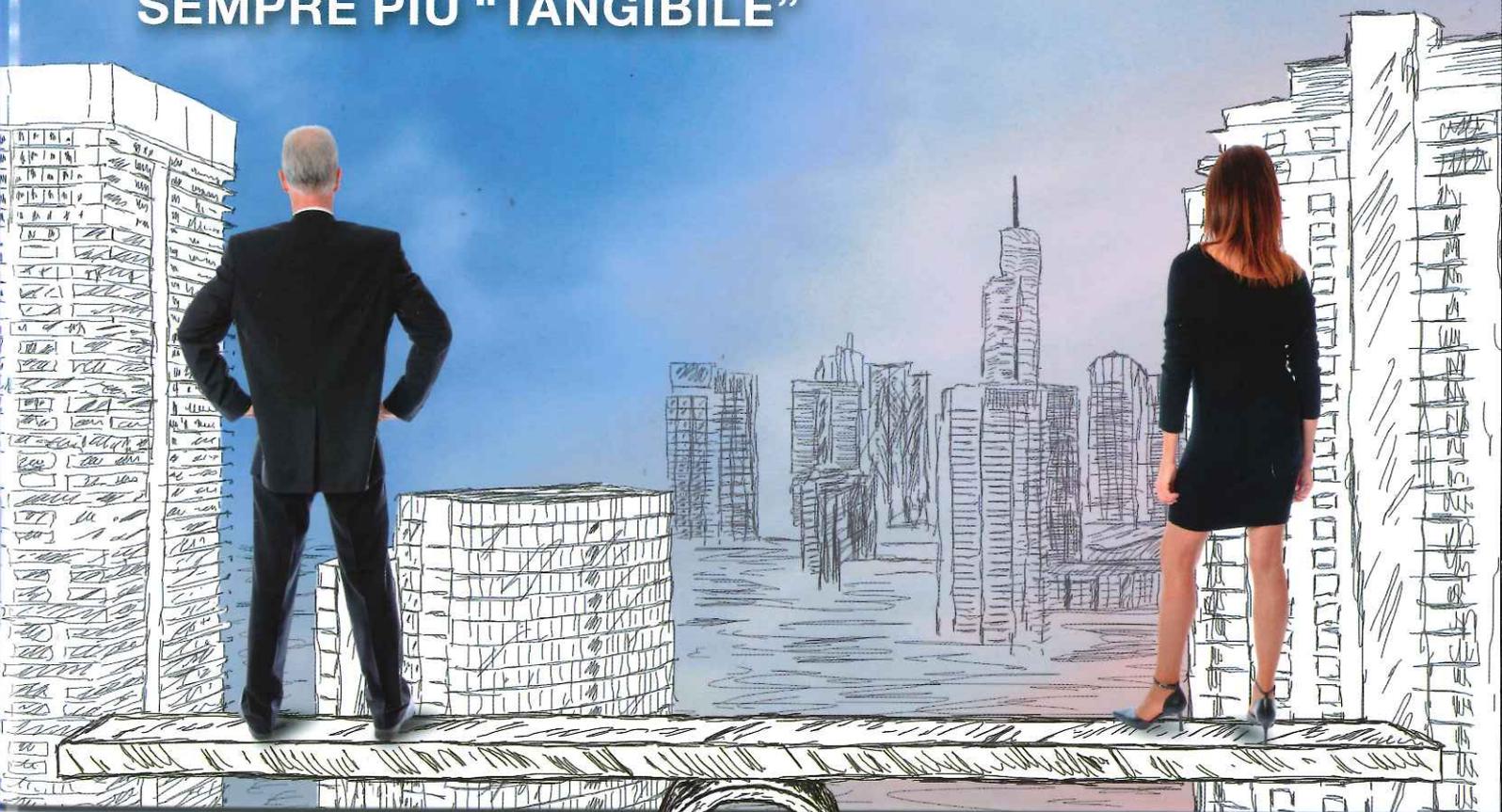
*magazine*

**I NUOVI PRINCIPI  
DI REVISIONE ISA ITALIA**

**IL NUOVO VOLTO  
DEL BILANCIO DI ESERCIZIO**

**INTANGIBILI: UN VALORE  
SEMPRE PIÙ "TANGIBILE"**

ISSN 2281-468X



**CHIEF  
EXECUTIVE  
OFFICER**

**COMPLIANCE  
OFFICER**

**Vuoi avere un vantaggio competitivo?  
Spreca... in ascolto.**

La scorsa settimana ero in aula con sedici imprenditori titolari di concessionarie; il tema che ci aveva riuniti era la gestione del personale, e in particolare come la chiarezza dell'organizzazione, la comunicazione interna e la gestione della prestazione (valutazione, *feedback* e piano di miglioramento) possano generare motivazione e migliorare i risultati individuali e organizzativi.

Come sempre mi capita in queste situazioni di gruppo e di confronto serrato per due giorni con persone così diverse per età, esperienze, provenienze e studi, ho potuto imparare qualcosa di nuovo su di me. A un certo punto parlavamo di comunicazione e ho capito che non li stavo ascoltando abbastanza. Stavo forse perdendo qualcosa, concentrata com'ero sulla mia scaletta dei lavori?

Ho pensato che forse l'ascolto è la competenza più importante per capire il mondo attraverso gli occhi dei clienti, dei collaboratori, dei colleghi, dei figli, dei mariti, delle mogli e degli amici. Con l'ascolto non solamente dimostriamo di essere "educati" nei confronti degli altri, che hanno il diritto di esprimere il proprio punto di vista e di vederlo colto dall'interlocutore, ma ci garantiamo un vero vantaggio competitivo. È come avere cento o mille occhi invece di due per guardare il mondo, cinquanta o cinquecento cervelli invece di uno per capirlo.

Che cosa ci ostacola nello sfruttare questa ricchezza? Ci ho pensato e le prime quattro cose che mi sono venute in mente sono state queste:

- il cervello è efficiente, preferisce trattenerci su un terreno noto e, quindi, quando una persona esprime un pensiero diverso dal nostro ci fa consumare energia. Un pensiero che nasce dalle esperienze e dalle emozioni del nostro interlocutore, che non sono le nostre, ci fa consumare più energia per capirlo e, dunque, come animali "economici" non vediamo il vantaggio che potremmo ottenere ma la fatica immediata;
- il cervello ci protegge, e per farlo ci fa valutare continuamente la realtà che ci circonda. Questo ci consente di ridurre i rischi. Siamo quindi "esseri giudicanti" e tendiamo a valutare e a verificare se siamo d'accordo prima ancora di aver capito che cosa ci stia dicendo il nostro interlocutore;
- il cervello è esperto: quando uno inizia a dire una cosa abbiamo già capito dove vuole andare a parare. L'esperienza, come l'efficienza, è una trappola in cui caschiamo come bambinetti. Anzi, per dirla tutta, i bambini non ci cascano;
- il cervello è unico, ciascuno di noi ha il proprio. Lo stile con cui il nostro interlocutore comunica con noi potrebbe non essere il più adatto a conquistare la nostra attenzione. Troppo sintetico, allusivo, immaginifico, metaforico? Io personalmente non capisco niente quando le persone sono troppo analitiche e dettagliate, ho bisogno di avere prima un quadro di sintesi. Possiamo chiedere al nostro interlocutore di cambiare stile oppure decidere di fare uno sforzo in più.

Se però vogliamo portarci a casa mille occhi e cinquecento cervelli per capire il mondo, dobbiamo allenarci ad ascoltare per avere tutto il vantaggio competitivo che può venire dagli altri.

Proviamo uno dei nostri esercizi per capire quanto siamo efficaci nell'ascolto.

Scegliete quattro interlocutori con stili di comunicazione differenti e con idee e prospettive diverse dalle vostre. Quelli con cui in genere dovete interagire ma non lo fate volentieri. Dopo l'incontro con ciascuno di loro, compilate la *check-list* che segue assegnando un punteggio di **1** quando non teniamo **mai** il comportamento descritto, **2 talvolta** e **3** quando lo facciamo **sempre**:

1. al di là delle parole proferite dal mio interlocutore cerco di cogliere informazioni anche sul suo stato d'animo (es. paura, entusiasmo, preoccupazione, imbarazzo, ecc.);
2. mentre ascolto l'interlocutore una sua parola colpisce la mia immaginazione e mi trovo a pensare ad altro, perdendo una parte di quanto sta dicendo;
3. l'interlocutore sta spiegando un concetto e io penso: «Sì sì, ho capito. Andiamo avanti»;
4. mentre l'interlocutore parla io penso a come rispondere;
5. mi soffermo a formulare giudizi personali mentre l'interlocutore è impegnato a espormi il suo punto di vista (es. pensare a quanto sia più o meno competente, interessante, ben vestito, al suo *status*, ecc.);
6. quando l'interlocutore parla sono certo di capire cosa c'è dietro, qual è il vero motivo per cui me lo sta dicendo;
7. pongo domande per approfondire il pensiero dell'interlocutore (es.: «Cosa intendi esattamente per...», «Che impatto ha questo sul tuo lavoro»);
8. quando l'interlocutore inizia a parlare sgombro la mente da tutti i pregiudizi che ho nei suoi confronti e ascolto in modo neutrale il suo messaggio;
9. interrompo il mio interlocutore prima che abbia terminato di esprimere il suo pensiero;
10. utilizzo i silenzi per lasciar pensare l'interlocutore e per pensare a mia volta;
11. ho sempre già pronta la risposta quando il mio interlocutore smette di parlare;
12. mentre il mio interlocutore parla dimostro di ascoltare con mormorii di assenso, contatto oculare ed eventuale riformulazione del suo pensiero (es. «Quindi i punti chiave sono...»);
13. mentre l'interlocutore parla con me guardo il cellulare, l'orologio, il pc o rispondo al telefono;
14. organizzo il mio lavoro per dedicarmi ai miei interlocutori, che quando parlano sanno di essere ascoltati attivamente e che quel tempo è a loro dedicato;
15. mentre sono al telefono e ascolto l'interlocutore mi dedico anche ad altre attività.

Facciamo due colonne: i punteggi elevati alle domande 1, 4, 7, 8, 10, 12 e 14 sono positivi, mentre i punteggi elevati alle altre domande sono negativi. E viceversa.

Da ogni esperienza di incontro e da ogni compilazione di *check-list* emergeranno dei suggerimenti per alimentare il vostro piano di *self development* con una consapevolezza in più, per ottenere da ogni interlocutore un vantaggio competitivo nell'affrontare il mondo.