

## SAPER ASCOLTARE

McKinsey sostiene che ascoltare può costituire un'importante differenza nella prestazione di un capo, ma che purtroppo pochi sono capaci di coltivare l'ascolto. L'esperienza mostra che solitamente la capacità di ascoltare è data per scontata e che pertanto la diffusa tendenza è di migliorare il modo di esprimere le nostre idee. Ascoltare in pratica sta alla base del decidere, in quanto conoscenza che genera fresche impressioni e idee. Nel business, e anche nella vita, ascoltare può costituire la differenza tra il successo e la sconfitta. I capi che sono veramente ascoltatori mostrano alcune specifiche caratteristiche:

- **Rispetto** verso i molti collaboratori, suscitando in loro la convinzione che ognuno di essi possa fornire contributi e idee di successo. Questo crea un'analogia corrispondenza di ritorno e un clima favorevole di collaborazione
- **Calma.** Esiste una regola empirica 80-20. Essa significa che in una discussione l'optimum sarebbe di lasciar parlare l'interlocutore per l'80 per cento e di limitare se stessi al 20 per cento del tempo, dedicandolo soprattutto a domande
- **Capire** i punti basilari che spesso si nascondono sotto la superficie della conversazione. Si tratta di ipotesi, pregiudizi, abitudini profondamente radicate nei comportamenti

Esiste anche una lista di poveri ascoltatori:

Opinionisti, che insistono su opinioni correnti

Brontoloni, con tendenza al disaccordo

Esagerati nel numero delle premesse

Radicati nelle proprie idee

Fornitori di soluzioni troppo affrettate

Simulatori, che non stanno a sentire o hanno già in mente le risposte

Commenti

Il tema è delicato e la probabilità che ognuno di noi trovi in questa lista qualcosa che lo riguardi direttamente è elevata. Dobbiamo ammettere che nei nostri comportamenti la tendenza a distinguersi nel sostenere parlando le proprie idee è prevalente. Nella mia vita di lavoro ho incontrato pochi capi capaci di ascoltare e li ho ammirati. L'ascolto e le concise domande permettevano loro di stabilire rapidamente la forza o la debolezza delle argomentazioni dell'interlocutore e fornivano loro validi elementi per decidere in modo conciso le risposte. Per quanto attiene alla regola dell'80-20, essa potrebbe spingere ad estreme ed esagerate situazioni nelle quali o non si riesce a parlare o si viene martellati di domande troppo inquisitorie. Io ho vissuto solo raramente tali eccessi e pertanto mi permetto di esprimere il parere che questa regola debba essere applicata solo in casi particolarmente gravi, e che nelle normali conversazioni sia più adatta una regola equilibrata del 50-50. E' più facile da applicare e più soddisfacente per entrambe le parti. Senza tuttavia dimenticare che **tacendo si impara, parlando imparano gli altri.**