



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L’ASCOLTO: COMPONENTE
ESSENZIALE DELLA COMUNICAZIONE**

**LISTENING: AN ESSENTIAL
COMPONENT OF COMMUNICATION**

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Anxhelo Shehaj

Anno Accademico 2019/2020

Vorrei dedicare qualche riga a coloro che hanno contribuito alla realizzazione della mia tesi di laurea.

Un ringraziamento speciale va al mio relatore Cucchi Graziano, che mi ha seguito, passo dopo passo, in questo percorso, con l'infinita pazienza che lo contraddistingue, e al suo assistente Sabatini Andrea per i suoi preziosi consigli e per avermi suggerito le giuste modifiche da apportare alla mia tesi.

Ringrazio di cuore i miei genitori, che mi hanno permesso di intraprendere e concludere questo percorso universitario.

Grazie alla mia fidanzata Laura che mi è stata sempre accanto aiutandomi a superare i momenti più difficili. Grazie per tutto il tempo dedicatomi. Grazie perché ci sei sempre stata.

Infine, dedico questa tesi a me stesso, ai sacrifici che ho fatto e alla mia perseveranza che mi hanno permesso di arrivare fin qui.

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: COSA SI INTENDE PER ASCOLTO	7
1.1 OBIETTIVI DELL'ASCOLTO	7
1.2 OSTACOLI DELL'ASCOLTO	8
1.3 TECNICHE DELL'ASCOLTO	11
<u>1.3.1 Le domande aperte</u>	12
<u>1.3.2 Le domande chiuse</u>	13
1.4 I LIVELLI DI ASCOLTO EFFICACI NELLA COMUNICAZIONE	13
<u>1.4.1 L'ascolto selettivo</u>	13
<u>1.4.2 L'ascolto attivo</u>	16
<u>1.4.3 L'ascolto empatico</u>	19
CAPITOLO 2: L'IMPORTANZA DELL'ASCOLTO ALL'INTERNO DELLA COMUNICAZIONE PER IL BENESSERE AZIENDALE	23
2.1 LO SPORTELLO DI ASCOLTO PSICOLOGICO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	24
2.1 LA FIGURA DEL CHO.....	26
2.3 L'ASCOLTO ORGANIZZATO	28
CONCLUSIONI	30
BIBLIOGRAFIA	32

*“Saper ascoltare significa possedere,
oltre al proprio, il cervello degli altri.*

Servono galateo e umiltà”.

Leonardo Da Vinci

INTRODUZIONE

Cosa significa davvero ascoltare?

Sull'ascolto ci sono tante teorie e si sono spese molte parole.

Il vero significato di questa azione è realmente compreso e messo in pratica solo da poche persone preparate e consapevoli.

Ascoltare sembra un gesto semplice, invece racchiude molteplici possibilità, impegno e rispetto.

Etimologicamente il termine ascolto è strettamente legato al concetto di attenzione.

Ascoltare significa qualcosa in più del semplice udire ciò che gli altri ci dicono...

In che senso?

Ascoltare significa prestare attenzione, rispettare, osservare, percepire, sentire.

Sì, proprio così: tutto il nostro corpo entra in azione durante l'ascolto dell'altro, perché è l'unico modo per dare la giusta importanza a chi abbiamo davanti e a ciò che ha da dirci.

Nell'ambito delle risorse umane la comunicazione e l'ascolto sono fondamentali, stabilendosi come principali mezzi per entrare in contatto con l'interlocutore e assorbirne la maggior quantità di informazioni possibili, con lo scopo di crearci un'immagine più veritiera possibile della persona che abbiamo davanti.

"Se metti un recinto intorno alle persone, esse diventeranno pecore. Dai alle persone lo spazio di cui hanno bisogno" (William L. McKnight - CEO di 3M – 1924).

Le persone vanno stimolate tutti i giorni affinché possano mettere in gioco la loro creatività e dar vita a idee, progettarne di nuove e innovative per sentirsi appagati e soddisfatti.

Per le aziende è importante saper utilizzare efficacemente i giusti strumenti a disposizione.

Uno di questi, sicuramente molto utile, riguarda la comunicazione interna alle aziende che spesso viene messa da parte o pensata come ad un'attività in più che non porti valore aggiunto.

Quindi l'ascolto deve essere inteso anche come la comunicazione interna dei dipendenti con l'impresa; un dipendente che non si sente ascoltato è portatore di feedback negativi e questo

a lungo andare può contagiare di conseguenza il resto del gruppo, creando un clima di stress all'interno dell'azienda.

Il responsabile delle risorse umane deve evitare il verificarsi di questo: ha il compito di ascoltare le esigenze e i problemi dei dipendenti, per trovare la soluzione più compatibile con la struttura interna aziendale oltre a favorire la socializzazione verso tutti i singoli membri dell'azienda, incentivandone l'instaurarsi di legami lavorativi solidi e trasparenti. Partire da sé stessi per arrivare agli altri risulta la vera sfida dell'HR manager questo per poter facilitare, valorizzare, integrare, dare l'esempio, comprovare che è possibile lavorare con le persone senza obliare che sono persone con le loro emozioni, sentimenti, sensibilità, fragilità, passioni, sogni ed errori. Concentrarsi sull'obiettivo di far star bene le persone nel posto di lavoro, concetto che risulta semplice nella teoria quanto complesso nella pratica, è e sarà il vero goal per un HR manager. Anche perché la struttura motivazionale individuale è personale e peculiare. Analizzarla, comprenderla e attuare le azioni organizzative concrete per soddisfarla non è cosa di poco conto.

CAPITOLO 1: COSA SI INTENDE PER ASCOLTO

1.1 OBIETTIVI DELL'ASCOLTO

L'obiettivo principale nell'ascolto è cogliere quanto l'altro ci riferisce, assorbirne il maggior numero di informazioni, sia in modo esplicito che implicito, sia a livello verbale che non verbale.

A volte non è semplice capire chi si ha davanti e ciò che intende realmente comunicare. Questo si verifica nel caso del colloquio di selezione, o dall'inglese "interview", e l'ascolto è lo strumento migliore che l'intervistatore ha per arrivare ad avere un'immagine il più realistica possibile del candidato.

Il fine principale è capire tramite l'ascolto chi abbiamo davanti e quali sono le sue reali intenzioni; il selezionatore deve saper cogliere ogni aspetto del candidato e valutare la sua compatibilità con la realtà aziendale in un contesto di lungo periodo.

Saper ascoltare per il selezionatore significa innanzitutto non assumere un atteggiamento giudicante nei confronti di chi ha davanti, ma liberare la mente da quei pregiudizi che potrebbero essersi formati; in tal modo è possibile creare un clima sereno dove sia favorito l'ascolto e dove il candidato, sentendosi a proprio agio, possa esprimersi liberamente e sentirsi accolto, importante.¹

Entrambe le parti hanno un obiettivo: da un lato il candidato vuole superare la selezione e quindi cercherà di apparire come il candidato ideale; dall'altro il selezionatore deve effettuare una diagnosi corretta tramite l'ascolto delle parole del candidato, ossia capire il suo carattere, le sue qualità, i suoi pensieri più profondi e intimi, dunque avere una visione a 360 gradi.

L'ascolto si pone come fondamento base per l'instaurazione e il mantenimento dei legami professionali di ogni singola cellula operativa all'interno dell'azienda.

¹ Grigis S.A., *Essere un formatore efficace: Tecniche e best practices per favorire il cambiamento*, Franco Angeli, 2009

Ogni organizzazione aziendale ha un copione che viene seguito, particolarmente dal management; si tratta essenzialmente di comportamenti che sono ripetuti nel tempo e che hanno permesso loro precedentemente di aumentare i profitti e la quota di mercato, oppure di modi di lavorare e competere che hanno dato risultati positivi.² Le aziende in questo modo riflettono le credenze, le personalità e gli obiettivi dei loro fondatori, a tutti i singoli collaboratori, ma affinché queste caratteristiche vengano trasmesse, è necessario mantenere il processo di socializzazione sempre attivo, ponendo attenzione ai loro comportamenti e ascoltando costantemente le loro ideologie da cui vengono ispirati.

1.2 OSTACOLI DELL'ASCOLTO

Ascoltare sembra facile ma a volte diventa complicato. Ricevere e assorbire le informazioni dell'interlocutore non sempre è facile, perché possono crearsi degli ostacoli che complicano tale processo comunicativo.

Recenti studi hanno individuato delle risposte comuni che tutti noi commettiamo senza rendercene conto creando quindi una barriera alle informazioni che l'altra parte ha da comunicarci.

Gli errori più comuni nei quali un selezionatore esperto non deve incappare, perché creano delle barriere all'ascolto, sono principalmente cinque.³

Il primo è la valutazione, vale a dire l'assunzione di un atteggiamento che porta a giudicare, valutare positivamente o anche criticare, ridicolizzando chi si ha di fronte. Il messaggio che arriva è negativo: implicitamente si sta dicendo al candidato che lui "non va bene" e ciò può portare ad un'interruzione della comunicazione, per paura da parte del candidato di essere sotto giudizio.

² Atorino G., *People&Numbers*, www.peopleandnumbers.it, consultato il 08/09/2020

³ Gordon T., *Relazioni efficaci. Come costruirle. Come non pregiudicarle*, Molfetta (BA), La Meridiana, 2002

Il secondo errore è l'investigazione, intesa come l'indagare e il mettere in dubbio le informazioni che si stanno ricevendo dal candidato. Si tratta di porre domande chiuse che influenzano negativamente la comunicazione con l'interlocutore, direzionando le risposte e obbligando quest'ultimo a delle risposte senza dubbi e sfumature; questo può portare a sviare il vero oggetto e obiettivo dell'intervista e all'assunzione da parte del candidato di un atteggiamento ostile e restio a fornire le informazioni di cui il selezionatore ha realmente bisogno.

Vi è poi il sostegno, inteso come l'atteggiamento di rassicurare e confortare l'interlocutore, creando un tipo di comunicazione informale molto simile a quella che intercorre tra genitori e figli; questo può generare irritazione nel candidato, il quale, sentendosi trattato con commiserazione, potrebbe bloccare l'ascolto e così la comunicazione.

L'errore della spiegazione è quello più facilmente riscontrabile. Si verifica quando, durante la comunicazione, la persona che si ha davanti ascolta e recepisce solo in parte le informazioni trasmesse e ciò porta il selezionatore, istintivamente, ma possibilmente da evitare, a ripetere e argomentare le nozioni già comunicate in precedenza. Tale meccanismo instaura indirettamente una comunicazione di tipo verticale e suscita nell'interlocutore un senso di inferiorità; la cosa migliore sarebbe quella di chiedere sempre all'intervistato conferma della comprensione di tutte le informazioni ricevute e, solo in caso di risposta negativa, ripetere i punti a lui incerti.

Come ultimo, l'errore della soluzione si verifica quando l'intervistatore offre le soluzioni delle domande rivolte all'interlocutore oppure modifica l'argomento del discorso nel mezzo della conversazione. Come conseguenza diretta a ciò, si crea l'impressione di non dedicare il giusto tempo all'intervista, ascoltando solo quello considerato maggiormente interessante e non ponendo attenzione ai veri bisogni dell'interlocutore. Quest'ultimo manifesterà una sensazione di disagio e si sentirà fuori luogo, perché svuotato delle sue idee.

Ascoltare richiede molta concentrazione e attenzione; queste due possono ridursi drasticamente o addirittura venire a mancare quando si incontrano altre tipologie di ostacoli,

come ad esempio quelli dovuti a una negligenza o mancata cura dell'ambiente dove avviene il processo comunicativo.

L'inquinamento acustico non deve essere sottovalutato; esso può interrompere il dialogo e, se eccessivo, porre fine alla comunicazione, mandando in fumo tempo e lavoro. Per questo è importante che l'intervista venga svolta in un ambiente isolato e silenzioso⁴; lo scopo è ridurre al minimo il rischio di essere fraintesi mentre si pongono le domande e di ricevere informazioni in modo impreciso e poco chiaro; in tal caso infatti si potrebbe arrivare ad equivocare le risposte del candidato e le informazioni da lui assimilate, penalizzando un candidato compatibile con l'azienda o, al contrario, favorendone uno in realtà incompatibile. Lo stato d'animo può presentarsi come ostacolo e barriera nell'ascolto; una persona di cattivo umore non sarà disposta ad ascoltare volentieri e le informazioni a lei indirizzate potrebbero arrivare distorte o incomplete, creando così una comunicazione non produttiva⁵. È dunque essenziale, nel caso dell'intervista, che il selezionatore si distacchi dai sentimenti del momento e dalla sua vita personale per rimanere il più imparziale possibile; se ciò non accadesse le informazioni che egli fornirebbe e le decisioni che egli prenderebbe sarebbero frutto di un atteggiamento di poca professionalità e andrebbero a influire negativamente in decisioni invece importanti per l'azienda, come la scelta di assumere o meno la persona più adatta a ricoprire un determinato ruolo.

⁴ Cucchi G., *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016

⁵ Watzlawick P., *Il linguaggio del cambiamento. Elementi di comunicazione terapeutica*, Feltrinelli, 1977

1.3 TECNICHE DELL'ASCOLTO

Gli strumenti utili per assorbire le informazioni di cui abbiamo bisogno sono principalmente due: le domande aperte e le domande chiuse.

Le domande permettono di pilotare un discorso tra due interlocutori e raggiungere i fini prefissati. Queste devono essere incentivate da chi conduce la comunicazione e usate in maniera produttiva ed intelligente. Dopo aver rivolto la domanda è importante concedere il tempo necessario all'interlocutore per riflettere e, aggiungendo espressioni come “Prenditi il tempo necessario” oppure “Non avere fretta”, si fornisce il segnale che si sta riponendo nella domanda posta la dovuta attenzione; inoltre, tramite ciò, il candidato potrà guadagnare tempo utile esaminare il significato reale della domanda prima di rispondere.

Tale pratica può essere migliorata attraverso quattro principali comportamenti che seguono un ordine preciso e logico.⁶

Il primo consiste nel riporre la giusta attenzione nella domanda ricevuta, ascoltandola in silenzio; ciò mostra interesse e rispetto per la persona che la pone. Il secondo comportamento è guadagnare tempo per analizzare le informazioni in modo corretto e, solo conseguentemente, rispondere. Il terzo comportamento da seguire è quello di finalizzare la propria risposta all'obiettivo della comunicazione, dunque seguire la linea di partenza del discorso e non perderne il filo logico. Infine, il quarto mette in risalto l'importanza di rispondere sempre, nonostante le difficoltà che potrebbero incontrarsi, in quanto non rispondendo il processo comunicativo si va a interrompere.

⁶ Trevisani D., *L'ascolto Attivo: Metodi e Strumenti per l'ascolto attivo ed empatico*, Milano, Franco Angeli, 2019.

1.3.1 Le domande aperte

Il processo comunicativo inizia sempre con le domande aperte⁷; esse permettono ampi margini di risposta e collegamenti, sono ottime per rompere il ghiaccio e alleviare la tensione che si può creare, ad esempio, durante un colloquio professionale. Le domande aperte sono uno degli strumenti più utili per valutare le caratteristiche di chi abbiamo di fronte; principalmente infatti si utilizzano per ricevere informazioni più personali e intime, circa le abitudini e stili di vita dell'intervistato. Vengono considerate fondamentali perché grazie ad esse è possibile cogliere lo stile di comportamento, l'energia e soprattutto il livello di autostima dell'interlocutore; ciò permette di farsi un'idea iniziale della sua psiche e delle sue capacità di dialogo nonché di gestione delle relazioni interpersonali.

Le domande aperte hanno grandi vantaggi, perché stimolano la libertà di espressione, e consentono all'intervistato di parlare di sé, mettendo in campo le proprie conoscenze, abilità e competenze.

Le domande aperte inducono l'intervistato al ragionamento e, conseguentemente il selezionatore, se buon ascoltatore, riuscirà a captare i vari aspetti della sua personalità.

Lo schema comunicativo utilizzato più frequentemente è quello dell'imbutto⁸, che consiste nell'iniziare la conversazione con le domande aperte per poi restringerle gradualmente verso quelle chiuse che non danno margini di risposte al quanto elaborate e per questo ideali per porre fine alla conversazione; tutto questo in quanto non avrebbe senso iniziare a porre domande aperte quando una conversazione sta per giungere al termine, non essendo più possibile approfondire ulteriormente argomenti trattati dall'ascoltatore.

⁷ Cucchi G., *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016

⁸ Grigis S.A., *Essere un formatore efficace: Tecniche e best practices per favorire il cambiamento*, Franco Angeli, 2009

1.3.2 Le domande chiuse

Tipicamente usate nella fase finale della discussione, le domande chiuse sono utili per capire se la persona con cui si sta comunicando sta realmente assorbendo le informazioni fornitegli. Si tratta infatti di domande alle quali bisogna rispondere in maniera molto vincolata, con poca possibilità di elaborare una risposta articolata; ad esse si risponde con poche parole e, molto frequentemente, basta solo un “sì” o un “no”. Per tal motivo le domande chiuse permettono di reperire informazioni precise di cui si ha bisogno in modo rapido e diretto.

Le domande chiuse inoltre vengono utilizzate anche per valutare se il metodo comunicativo utilizzato è risultato efficace e se tutte le informazioni date sono risultate chiare; in caso contrario si procede a un riepilogo dei punti che sono risultati più difficili da comprendere.

Tuttavia, le domande chiuse hanno anche dei limiti. Primo fra tutti esse limitano la libertà di espressione e di dialogo dell’individuo; in secondo luogo esse, essendo altamente specifiche, non consentono al soggetto intervistato di mettere in mostra per intero i tratti della sua personalità.

1.4 I LIVELLI DI ASCOLTO EFFICACI NELLA COMUNICAZIONE

All’interno del processo comunicativo sono state individuate diverse tipologie di ascolto che trovano campo in determinate situazioni in base alle finalità e obiettivi che si prefiggono.

1.4.1 L’ascolto selettivo

L’ascolto selettivo fa parte di una delle tipologie di ascolto che risulta efficace durante la comunicazione e, se applicato correttamente, in determinate situazioni può rivelarsi davvero molto utile.

L'ascolto selettivo va a cercare informazioni molto precise, che possono riferirsi a persone, oggetti e tempi o anche a stati d'animo e sentimenti mentre si esplorano determinati temi della conversazione, pur non possedendo questa tipologia di ascolto una natura empatica. È la tipologia di ascolto che ci consente di ottenere un gran numero di informazioni di cui abbiamo bisogno, tralasciando tutto il resto degli aspetti dell'interlocutore.

È fondamentale saper utilizzare l'ascolto selettivo, perché molte volte diventa indispensabile frammentare un episodio di un evento per capire cosa ripetere e cosa non fare più, o anche per ricostruire come si sono succedute precisamente le catene di eventi. Rimane quindi fondamentale conoscere l'ascolto selettivo se si vuole fare ascolto attivo.

Per applicare correttamente questa tipologia di ascolto, è possibile far riferimento ad alcune tecniche precise.⁹

Il *recap*, ossia una tecnica che prevede l'uso di ricapitolazioni e rilanci; fare una sorta di riassunti delle informazioni raccolte finora e ripeterle assicurandosi della correttezza di tali informazioni.

Il *deflecting* prevede di captare l'immissione di temi che non sono coerenti con l'argomento della conversazione, per riuscire a smorzarli ed espellerli da essa.

Il *probing* consente di mettere alla prova la veridicità di un'informazione, formulando una domanda ad essa collegata; tale tecnica risulta molto utile per approfondire.

Infine vi è il *contatto*, che consiste nel mantenere un costante contatto visivo con l'interlocutore tramite segnali ed espressioni paralinguistiche che dicono in sostanza di essere attenti e presenti durante la comunicazione.

L'obiettivo di queste tecniche e dell'ascolto selettivo stesso è quello di capire un'informazione precisa o una questione specifica che l'interlocutore pensa, rimanendo focalizzati su di esse ed eliminando tutto il resto che non interessa. La presenza mentale deve essere sempre accesa, pronta e acuta, capace di recepire in maniera dinamica le singole

⁹ Trevisani D., *L'ascolto Attivo: Metodi e Strumenti per l'ascolto attivo ed empatico*, Milano, Franco Angeli, 2019.

informazioni per elaborarle rapidamente e, in caso emerga del materiale non utile, occorre riportare la conversazione sul focus tramite apposite domande.

Si può parlare di ascolto selettivo efficace quando le domande poste diventano “diagnostiche”, ovvero quando riescono a filtrare il quadro, lasciando solo ciò che interessa realmente; questo a dimostrazione che per essere praticato serve una precisa tecnica e uno studio approfondito.

Non è possibile concludere che l’ascolto selettivo sia di per sé giusto o, al contrario, di per sé sbagliato. Esso infatti potrà rivelarsi maggiormente o minormente efficace a seconda dello scopo che ci si prefigge.

Se l’obiettivo è quello di comprendere il vissuto emotivo dell’altro e quindi creare empatia, allora l’ascolto selettivo non risulta essere il più adeguato: bisognerà piuttosto praticare l’ascolto attivo od emotivo che verrà approfondito in seguito.

Invece se l’obiettivo che ci si prefigge è quello di raccogliere dati e informazioni pratiche, come può accadere nel caso dell’intervista, allora l’ascolto selettivo risulterà un’arma estremamente efficace per il selezionatore: esso infatti consente di produrre domande di precisazione, che si focalizzano su un determinato aspetto che si voglia affrontare e a cui l’interlocutore può rispondere in modo diretto, utilizzando anche risposte secche, a monosillabi.

L’ascolto selettivo è introdotto dalle aziende anche tramite questionari ad hoc, metodo con il quale l’azienda ascolta i dipendenti e acquisisce informazioni dettagliate di cui ha strettamente bisogno. Questo metodo consente una versatilità maggiore perché è adattabile alle specifiche esigenze dell’azienda¹⁰, andando a scavare ed indagare aree di particolare interesse, questo dà modo ai dipendenti di esprimere la loro opinione dell’ambiente di lavoro in cui operano. Importante coinvolgere coloro che compileranno il questionario in maniera preventiva, fornendone le necessarie informazioni ed istruzioni, e spiegandone soprattutto i

¹⁰ Cucchi G., *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016

moventi dell'utilizzo di tale strumento; questo per ridurre il rischio di incorrere in risposte non veritiere e sincere.

1.4.2 L'ascolto attivo

L'ascolto attivo si trova a uno step superiore di quello selettivo: ci permette di entrare in relazione con l'altro e comunicare. Con l'ascolto attivo si partecipa alla comunicazione con la massima concentrazione ed energia, infatti vengono coinvolti tutti i sensi: attenzione, intelligenza, sensibilità, empatia, comprensione. Si dà estrema importanza all'interlocutore per capire i suoi contenuti, le sue emozioni e la persona in sé, elementi che venivano invece trascurati nel caso dell'ascolto selettivo; si va incontro all'interlocutore dando spazio ai suoi pensieri, accogliendoli e incentivandone lo sviluppo.¹¹

L'ascolto attivo porta ad un'apertura graduale che ha come fine arrivare al nucleo della persona, nel suo dolore, nella sua verità, arrivare al nucleo umano. Ciò crea la possibilità di instaurare una conversazione libera da maschere e pregiudizi, una conversazione pura senza alcun tipo di sfumature, che porta ad un'apertura mentale superiore.

La base dell'ascolto attivo è dare la massima importanza all'ascoltare: lo si fa con le parole, con le domande, con il corpo. Chi lo applica lo considera un fatto estremamente importante, tale da essere disposto ad interrompere i suoi turni di conversazione o evitare di dire i suoi pensieri; questa tecnica di silenzio può essere definita *silenzio attivo*¹² e consiste nel rimanere volontariamente in silenzio e non intervenire, una volta che l'interlocutore ha finito di parlare. Questo dà modo all'altra parte di prendersi il tempo per riflettere su quanto ha appena affermato. L'interlocutore percepisce questi silenzi dell'ascoltatore in maniera incoraggiante e sarà propenso a riflettere meglio, nonché fornire maggiori informazioni per chiarire i suoi

¹¹ De Sario P. (2002), *Non solo parole*, Franco Angeli, Milano

¹² Gordon T., *Relazioni efficaci. Come costruirle. Come non pregiudicarle*, Molfetta (BA), La Meridiana, 2002

pensieri. Tuttavia, mentre si ascolta, bisogna stare attenti a non esagerare con silenzi e pause troppo lunghe, in quanto esse potrebbero causare un insorgere di ansie e imbarazzo nell'interlocutore, andando a complicare il flusso comunicativo.

Un'altra tecnica utile per sviluppare un ascolto attivo è detta *rispecchiamento empatico* e prevede degli interventi da parte dell'ascoltatore che non interpretano mai le parole espresse dell'interlocutore e un rimando a quest'ultimo di segnali che, come veri e propri specchi, riflettono quello che è stato appena comunicato, senza modificarne la costruzione del discorso. Essa può essere applicata attraverso riformulazioni come parafrasi, che consiste sostanzialmente nella ripetizione, da parte dell'ascoltatore, di quanto detto dall'interlocutore utilizzando altri termini e collegandosi a qualcosa detto in precedenza.

Il fine è quello di indurre l'altro a una riflessione sul proprio pensiero per verificarne la reale veridicità e razionalità.

Questa tecnica ha il potere di creare un clima comunicativo amichevole e rassicurante, avvolgendo l'interlocutore e trasmettendo la propria energia, condizione che consente all'altro di ricevere continui feedback positivi che lo spingono a riflettere su di sé e sulle sue affermazioni; l'interlocutore si sentirà quindi realmente apprezzato ed ascoltato.

Per essere applicata, tale tipologia di ascolto richiede grande impegno ed energia, oltre che una mente attenta e vigile e un corpo ben riposato, perché anche un minimo gesto fatto dall'interlocutore può fornirci informazioni preziose.¹³

L'ascolto attivo ha un potenziale molto elevato nell'ambito delle risorse umane; può essere considerato un elemento strategico valido; infatti, usato professionalmente, può darci informazioni racchiuse nella mente degli *stakeholders*¹⁴ che possono rivelarsi molto utili per l'azienda.

¹³ Trevisani D., *L'ascolto Attivo: Metodi e Strumenti per l'ascolto attivo ed empatico*, Milano, Franco Angeli, 2019

¹⁴ Ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda

Uno dei problemi più diffusi a livello relazionale nelle organizzazioni aziendali, è proprio la mancata attenzione e il mancato ascolto posto dai dirigenti e manager verso i propri collaboratori.

Questa lacuna nell'ascolto attivo oltre ad avere conseguenze negative sia a livello organizzativo che personale, sono causa dell'insorgere di episodi di stress e *burnout*¹⁵ che vanno a compromettere l'autostima di ogni singolo dipendente all'interno dell'azienda. Inoltre, per quanto riguarda i rapporti con l'esterno, un'azienda che risulta incapace di ascoltare e comunicare con i propri dipendenti rischia di compromettere la sua immagine andando anche a rovinare i rapporti con i suoi clienti esterni e stakeholders, i quali, molto probabilmente, preferiranno avere contratti di lavoro con aziende più preparate sotto questo aspetto relazionale.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, l'ascolto attivo è un valido alleato che, se applicato correttamente, può favorire l'integrazione di tutti i dipendenti dell'azienda, valorizzando personalmente ciascuno di loro grazie all'ascolto attento dei loro bisogni, problemi e idee.¹⁶ Con il compito di favorire una maggior integrità e cooperazione, portando una maggiore efficienza dell'operato aziendale ed eliminando, laddove possibile, i conflitti interni e gli episodi di stress che possono rallentare il conseguimento di un compito da parte dei dipendenti, l'ascolto attivo permette di sviluppare un benessere e un clima di positività, essenziale per lavorare con maggior produttività.

¹⁵ Il *burnout* è l'esito patologico di un processo stressogeno che interessa professionisti che sono impegnati quotidianamente e ripetutamente in attività che implicano le relazioni interpersonali. Tale condizione comporta un deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro, delle emozioni originariamente associate a esso e un problema di adattamento tra la persona ed il lavoro.

¹⁶ Spalletta E., Germano F. (2006), *Microcounseling e Microcoaching. Manuale operativo di strategie brevi per la motivazione al cambiamento*. Sovera, Roma

Un'azienda che applica un ascolto attivo all'interno della sua organizzazione ha minori possibilità di insorgere in problematiche impreviste, in quanto le informazioni viaggiano con un flusso continuo, permettendo di trovare possibili nuovi errori e risolverli alla fonte, grazie a un costante scambio di informazioni verso tutti i singoli membri del team.

1.4.3 L'ascolto empatico

Ascoltare senza pregiudizi o distrazioni è il più grande dono che puoi fare a un'altra persona.”

Denis Waitley

L'ascolto empatico si esplicita con l'empatia; è uno stato di ascolto superiore, il più avanzato di una relazione umana.¹⁷

Esso si concretizza nell'apprendere e mettersi nei panni dell'altro, con il fine di sentire e capire ciò che egli prova. L'ascolto empatico è molto raro in quanto necessita della difficile capacità di sintonizzarsi e connettersi emotivamente, comprendere i vissuti personali ed emotivi dell'interlocutore, nonché conoscere i livelli più profondi e nascosti della sua persona.

Per esercitare l'ascolto empatico occorre innanzitutto analizzare profondamente le emozioni, attraverso quattro modalità; per prima cosa occorre ricercare la loro natura, ossia individuare quale emozione viene considerata nello specifico; in seguito occorre ricercare la loro molteplicità, a riferimento di quante vengono percepite contemporaneamente; successivamente indagare la loro forza, vale a dire l'intensità con cui esse vengono percepite; infine si tratta di comprendere che cosa le muove, ovvero quale potrebbe essere la causa di quel determinato stato emotivo.

¹⁷ Trevisani D., *L'ascolto Attivo: Metodi e Strumenti per l'ascolto attivo ed empatico*, Milano, Franco Angeli, 2019

Questo primo step di riconoscere le emozioni altrui, sensibilizzarsi e sentirle, richiede necessariamente un fare scudo a tutte le emozioni negative; ciò non significa non ascoltarle, bensì farle esprimere senza farsi dominare e lasciarsi invadere da esse in modo permanente. Diversamente dall'ascolto selettivo, in tale pratica vengono tralasciati i dati oggettuali o numerici che l'interlocutore espone, facendo sì che il focus sia la persona intesa nel suo lato più umano.

L'empatia è vista come il fulcro principale di questo ascolto e si stabilisce come elemento cruciale per il mantenimento del ruolo di leader all'interno di un'azienda, nonché per essere ben accetti e rispettati dai propri collaboratori.¹⁸

L'empatia si collega fortemente alla dote del carisma, che è essenzialmente presente in un leader, come affermato da Max Weber; ciò che si differenzia dall'autorità razionale (in cui tutto è regolato da leggi e le persone hanno i propri ruoli e competenze ben precise) è l'autorità carismatica. Questa dote innata appartenente a poche persone è un misto tra la missione a cui un uomo deve adempiere e l'identità personale che riesce ad imporre ai propri seguaci. Colui che possiede queste doti crede molto in quello che fa ed è altrettanto contagioso, capace di elevarsi sopra le masse e trascinare le persone dalla sua parte. Oltre al carisma, è necessario avere un'alta considerazione e sicurezza di sé stessi: in quanto il possesso di tali caratteristiche permetterà di risultare più carismatici e affidabili agli occhi degli altri colleghi. Quindi, per mantenere una buona immagine di leader all'interno dell'organizzazione, risulta fondamentale stabilire una grande empatia con i propri collaboratori; l'assenza dell'ascolto empatico all'interno di un'organizzazione potrebbe portare due esiti negativi: da un lato all'interno di un qualsiasi ambito lavorativo il flusso comunicativo potrebbe arrestarsi e con esso anche la proposta di idee creative e progetti innovativi; dall'altro, non facendo crescere nuove proposte creative gli stessi dipendenti potrebbero sentirsi poco coinvolti all'interno della realtà aziendale, e come diretta conseguenza il loro impegno nelle attività lavorative subirebbe un grosso calo, andando a frenare così la possibilità di applicare miglioramenti.

¹⁸ Tuccari F., *Carisma e leadership nel pensiero di Max Weber*, 1991

Per tali motivi il leader ha un ruolo cruciale nel farsi promotore di un ascolto empatico, che possa contribuire a far sentire i suoi collaboratori compresi, stimati, e fondamentali per l'azienda; in tal modo infatti il loro entusiasmo e la loro dedizione nei confronti delle loro mansioni subiranno un incremento, aumentando conseguentemente la produttività generale dell'azienda.

Si comprende quindi come, per ottenere un alto livello di leadership, i concetti di ascolto empatico ed empatia siano fondamentali; un buon leader dovrebbe infatti essere caratterizzato dall'intelligenza emotiva, definita da Salovey e Mayer come *“la capacità di controllare sentimenti ed emozioni proprie ed altrui, distinguere tra di esse e di utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni”*¹⁹

Chi ha il compito di gestire un elevato numero di persone deve cercare di trovare un equilibrio tra l'azione e l'empatia. Tuttavia, la capacità di cercare, trovare e mantenere tale equilibrio è tutt'altro che semplice da acquisire e conseguentemente gestire: essa infatti non può essere né messa in mano a qualche collaboratore, né controllata da qualche strumento tecnologico ma dipende essenzialmente dalla propria indole.²⁰

Tuttavia, vi sono delle modalità tramite cui è possibile cercare di aumentare il livello di empatia tra leader e collaboratori.

Innanzitutto, fondamentale risulta promuovere circostanze in cui sia favorita l'interazione tra tutti i protagonisti dell'ambito lavorativo. A questo punto, in tali scambi comunicativi, occorre assumere un atteggiamento propenso all'ascolto e alla presa in considerazione di ogni idea: è rilevante saper ascoltare le ragioni dell'interlocutore, pur continuando a credere fortemente in ciò che si sta sostenendo. Anche considerando una dinamica molto frequente nelle realtà aziendali come la ricerca della soluzione a un problema, è possibile tracciare la via più giusta da seguire: l'utilizzo eccessivo del problem solving come unico fine potrebbe inibire le emozioni di chi lavora insieme, mentre discutere insieme delle soluzioni possibili,

¹⁹ Mayer J., Salovey P., Articolo *“Emotional Intelligence”*, 1990.

²⁰ Hoffman M., *Empatia e sviluppo morale*, 2000

promuovere l'interazione e la conversazione potrebbe consentire ai dipendenti di sentirsi maggiormente coinvolti e responsabili.²¹

Per favorire l'interazione, è fondamentale piacersi e piacere agli altri; mentre la prima caratteristica potrebbe essere innata, la seconda risulta estremamente complicata e più difficile da raggiungere, in quanto piacere a tutti non è possibile; alcuni rapporti sono destinati a maturare col tempo, altri a formarsi a fatica, mentre altri ancora a non cementarsi mai.

Secondo diverse teorie i lavoratori “gradevoli” riescono ad ottenere risultati più alti perché le loro proposte vengono ascoltate con più piacere e attenzione, mostrarsi sorridente è il primo consiglio: un volto allegro suscita più sicurezza ed affidabilità.

Un altro consiglio è quello di raccontarsi un poco alla volta, tale pratica si basa sull'idea che quando si conosce troppo sull'altro, quest'ultimo potrebbe perdere di fascino e, al contrario, conoscerlo poco significherebbe guardarlo con un alone di mistero, il che porterebbe ad essere incuriositi a saperne di più.

L'arte di piacere agli altri passa anche dalla capacità di modificare i propri comportamenti a seconda delle situazioni e di dispensare informazioni sul proprio conto.²²

Ascoltare in maniera empatica, mostrare un sorriso e un minimo di affidabilità risulta essere la tecnica più efficace per mettersi in buona luce davanti ai dipendenti e ricoprire il ruolo di leader nel migliore dei modi.

²¹ Miller W. R., Rollnick S., *Il colloquio motivazionale. Preparare la persona al cambiamento*, Erickson, 2004

²² Todorov A., *Face value*, 2017, Università del Massachusetts

CAPITOLO 2: L'IMPORTANZA DELL'ASCOLTO ALL'INTERNO DELLA COMUNICAZIONE PER IL BENESSERE AZIENDALE

Recenti studi dimostrano come sia diventato indispensabile, all'interno delle aziende che devono competere in un mercato sempre più ampio e globalizzato, raggiungere una sinergia delle professionalità. Attualmente si ha a che fare con aziende che sempre più di frequente utilizzano lavori in team, dove le risorse mettono a confronto le proprie idee per raggiungere i traguardi prefissati nel migliore dei modi e nella maniera più rapida possibile, così da permettere all'azienda in cui operano di tenere il passo a una frenesia dei mercati sempre maggiore.

Ne consegue in maniera naturale che gli obiettivi siano sempre più complessi e articolati da raggiungere e che la presenza di più persone che lavorano congiuntamente necessiti obbligatoriamente di una comunicazione interna che sia efficiente.

Quest'ultima comporta la condivisione delle informazioni e la capacità di ascoltare con una mente aperta e propensa allo scambio comunicativo, ampliando e rendendo più articolata la visione delle situazioni; inoltre mediante essa è possibile raggiungere una partecipazione attiva di tutti i collaboratori ad ogni step del progetto, in quanto facilita la creazione di rapporti relazionali. Queste sono le caratteristiche che contraddistinguono un lavoro in team che sia realmente efficace e che consenta di raggiungere i traguardi finali.

Si parla quindi sempre più di progettualità organizzativa, in cui l'individuo si riconosce e identifica all'interno dell'organizzazione; in tal modo egli non penserà più solo ed esclusivamente al denaro e alla carriera, ma prenderà parte a un disegno più ampio sentendosi parte integrante dell'azienda.

Lo scopo dell'ascolto strettamente correlato con la comunicazione interna è quello di trasformare l'organizzazione in un ambiente informativo, in cui i dati per lavorare, vivere e migliorare le relazioni con i clienti e i colleghi siano accessibili in modo costante; se questa caratteristica mancasse si vedrebbe una drastica riduzione della motivazione lavorativa delle singole risorse e l'insorgenza di stress e forme di disagio psicologico che, per forza di cose, si tradurrebbero direttamente in un calo generale delle performance aziendali.

Coerentemente con quanto espresso dal decreto “Sicurezza” (D. Lgs. N. 81/2008), secondo cui il datore di lavoro deve garantire il completo benessere del dipendente in ambito lavorativo, ossia una sensazione di completo appagamento e soddisfazione, possono essere individuati alcuni strumenti che, basandosi su metodi e finalità differenti, l’azienda può applicare all’interno del proprio contesto lavorativo.

2.1 LO SPORTELLO DI ASCOLTO PSICOLOGICO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per sportello si intende quel servizio di ascolto e di comprensione che permette di analizzare le possibili cause di disagio psicologico che possono manifestarsi nelle realtà aziendali. Per quanto riguarda le relazioni tra i colleghi, l’elemento di crescente diversità che si ha, a livello di genere, razziale e generazionale, se non adeguatamente controllato e gestito, porta a un inevitabile incremento della difficoltà collaborativa all’interno delle aziende, che, di conseguenza si tramutano in blocchi decisionali e operativi che causano una perdita vertiginosa dell’efficienza aziendale. Gli atteggiamenti che emergono più frequentemente sono quelli di mancato riconoscimento della diversità culturale o di discriminazione verso quei colleghi che assumono atteggiamenti lavorativi differenti dal proprio.

Mentre, per quanto riguarda le situazioni di disagio a carattere motivazionale, esse possono essere causate da una scarsa varietà dei compiti affidati, oppure da una sensazione di abbandono dovuta a uno scarso supporto dei responsabili, oppure ancora da un ingresso nuovo nel ruolo di leader con stili direttivi ed atteggiamenti troppo diversi dalla cultura organizzativa del resto del gruppo; tali situazioni possono portare a conseguenze più gravi, tra cui l’emergere di sensazioni di inutilità e scarsa considerazione di sé stessi.

Le organizzazioni fanno leva quindi sullo sportello di ascolto psicologico per evitare il verificarsi di queste situazioni che vanno ad interrompere i processi comunicativi, nonché a

frenare le dinamiche organizzative aziendali. Tale dispositivo è tipicamente indirizzato a gruppi di lavoro e singoli che manifestano una particolare condizione di disagio nell'ambiente lavorativo. Quest'ultima nasce, nella maggior parte dei casi, per la sovrapposizione di tre diverse variabili, che vengono contraddistinte in *contesto lavorativo*, considerato come esterno ed interno, *ruolo lavorativo*, inteso come l'insieme delle responsabilità che convergono su una persona nell'applicazione delle sue capacità professionali, e per ultimo *soggetto*, con il quale si intendono gli eventi della vita personale che influiscono negativamente sull'equilibrio e la stabilità psichica dell'individuo e che possono trasmettere tale negatività anche nell'esercizio della propria professionalità.

Lo sportello di ascolto si concretizza essenzialmente attraverso un colloquio che, instaurato all'interno di uno spazio professionale, consente di analizzare l'esperienza causa di disagio, con il fine di coglierne gli elementi causali, che possono essere organizzativi o soggettivi, per poter poi permettere l'individuazione di eventuali azioni future di natura organizzativa volte a prevenire o bloccare tali situazioni di difficoltà.

Quindi è sbagliato considerare lo sportello di ascolto psicologico come uno spazio terapeutico in cui si affrontano situazioni personali alquanto profonde; al contrario esso va considerato come un dispositivo che si incentra sulla riduzione del malessere nell'ambiente di lavoro, come un contesto psicoeducativo che permette di affinare le strategie mentali e comportamentali del dipendente.

Tali colloqui devono essere condotti attraverso l'approccio del problem solving che, focalizzato su momenti psico-educativi, è rivolto all'estensione delle capacità del soggetto di controllare e gestire il manifestarsi di situazioni disagianti. Tale obiettivo viene perseguito tramite un'intervista autobiografica che, grazie alle domande aperte, aiuta il dipendente a interpretare e ricostruire al meglio la propria situazione di disagio e le dinamiche della sua manifestazione. Durante il processo di ascolto la persona deve essere guidata alla comprensione di quali sono le proprie responsabilità all'interno dell'azienda, così da farla divenire consapevole circa i cambiamenti che può attuare per evitare il manifestarsi di quella

situazione scomoda ma, al tempo stesso, anche di quegli elementi che non possono essere cambiati ma per forza accettati perché indipendenti dal suo controllo.²³

In conclusione quindi lo sportello di ascolto si configura essere un contesto di problem solving volto alla crescita e al cambiamento in meglio dei dipendenti, in quanto incentiva lo sviluppo di condizioni lavorative migliori dal punto di vista psicologico.

2.1 LA FIGURA DEL CHO

Il *Chief Happiness Officer*, in italiano Manager della felicità, è una figura sempre più emergente all'interno delle realtà aziendali statunitensi e che, attualmente, si sta affermando rapidamente anche in Italia.

Il CHO ha il compito principale di garantire la soddisfazione del singolo per l'ambiente di lavoro in cui è immerso e di incentivare la comunicazione tra e con i dipendenti; conseguentemente egli deve saperli ascoltare e prendersi cura del loro benessere, cercare di trovare alternative per aumentare la loro felicità, essenziale per aumentare la loro creatività, per renderli più coesi e produttivi, nonché espandere la loro capacità empatica ed emotiva.²⁴ Egli si occupa di bloccare quei comportamenti che possono essere contagiosi e negativi per la serenità aziendale, come pettegolezzi, volgarità e indelicatezze verso ogni singolo membro dell'azienda. Il CHO dà molta importanza a celebrare i piccoli e i grandi successi raggiunti dall'azienda o dal singolo, trovando modi semplici per farlo, ma al tempo stesso efficaci; inoltre egli dà la stessa importanza anche alla celebrazione di possibili errori, in quanto ammettere i propri sbagli può aiutare le persone a divenire, in un certo senso, più aperte, incentivandole a innovarsi ed avere successo la volta seguente.

²³ Righetti C., *Lo sportello di ascolto psicologico come strumento di contrasto allo stress lavoro correlato*, in "Azienditalia Il personale", 10/2012

²⁴ Affuso S. e Iovene A., *HR e Digital Transformation*, Franco Angeli, Milano 2019

Questo in quanto è sempre più nota la correlazione tra ambiente di lavoro felice e produttività aziendale. Esistono infatti diversi studi che dimostrano come vi sia un aumento di fatturato nelle aziende dove i dipendenti si sentono al meglio; ad esempio la ricerca fatta dall'università di Warwick in Gran Bretagna ha evidenziato come le persone felici al lavoro siano più produttive; inoltre l'autore Shawn Achor ha scoperto come l'introduzione della figura del CHO all'interno delle realtà aziendali abbia portato a un incremento delle vendite del 37%, a un aumento della produttività del 31% e a un aumento dell'accuratezza dei compiti svolti del 19%.²⁵

La figura del CHO non deve essere intesa come sostitutiva del HR Manager, ma come un suo valido alleato che può offrirgli un grande aiuto semplificando il suo lavoro, grazie al mantenimento del buon umore dei dipendenti.

In un mondo che cambia in maniera continua e rapida è dunque indispensabile essere il più possibilmente flessibili per permettere all'azienda di tenere il passo a questo cambiamento.

Per tal motivo si assiste sempre più all'abbandono della figura del Capo autoritario, per proiettarsi verso la figura del CHO che, oltre al profitto della propria azienda, mette in primo piano l'importanza della crescita e realizzazione di ogni singolo dipendente, ascoltandoli empaticamente e dando spazio a tutte le loro caratteristiche individuali e interessi culturali, affetti e requisiti professionali.

Solo mediante una trasparenza nelle comunicazioni interne risulta possibile promuovere il lato umano di ciascun membro e portare i dipendenti a sentire l'azienda come fosse la propria, rendendoli partecipi di ogni missione aziendale, sviluppando in loro una sempre maggior attenzione all'azienda e al ruolo ricoperto in essa e facendoli sentire orgogliosi e soddisfatti del proprio operato.

²⁵ Fata A., *Perché la felicità a lavoro conta veramente*, in "Redazione Centodieci", 09/2018

2.3 L'ASCOLTO ORGANIZZATO

Il costante cambiamento e le nuove tecnologie hanno reso necessaria una riorganizzazione del processo informativo. Nelle dinamiche aziendali infatti è divenuto indispensabile raccogliere il maggior numero di informazioni sia dentro che fuori l'azienda, per poter mantenere il rapporto tra gli interlocutori e l'azienda nel modo più efficiente possibile.

Per raccogliere in maniera preventiva tali informazioni sull'azienda sono disponibili un insieme di tecniche e metodi che consentono di valutare il livello del rapporto che si è instaurato tra azienda e stakeholders; tali strumenti hanno una valenza strategico-organizzativa: essi consentono di ascoltare gli stakeholders, comprendere le loro impressioni sull'organizzazione, quindi le loro preferenze, le loro caratteristiche, opinioni ed eventuali cambiamenti dei loro stili di vita, gusti e modi di consumo. Mediante tali strumenti inoltre, e utilizzando interviste o questionari, ci si propone di analizzare i comportamenti e le attitudini degli stakeholders, per suddividerli poi in diverse categorie e comprendere quali siano quelli più rilevanti per l'organizzazione. Di qui si comprende l'aggettivo "strategico": mediante essi l'azienda ricava quelle informazioni chiave di cui ha bisogno per crescere, per aprirsi nuove porte verso nuove fette di mercato o verso mercati esteri o semplicemente per ricevere dati sconosciuti sulle imprese concorrenti.

L'ascolto organizzato può essere di grande aiuto non solo all'esterno ma anche all'interno della realtà aziendale. Esso infatti permette di analizzare l'organizzazione internamente, per divenire consapevoli delle percezioni che i dipendenti hanno dell'ambiente lavorativo e del rapporto con i colleghi, ma anche esternamente, ricavando informazioni circa i rapporti con la clientela, circa i loro bisogni e il loro grado di soddisfazione, così da intervenire tempestivamente nel caso di rapporto negativo, andando a trovarne le cause e le eventuali soluzioni.

Gli strumenti che permettono di mettere in campo l'ascolto organizzato all'interno delle aziende possono essere di due tipi e vengono distinti in quantitativi e qualitativi.²⁶

²⁶ Pecchenino M., *La comunicazione d'impresa*, Laterza, 2009

Gli strumenti quantitativi si rivelano utili per andare più a fondo circa determinate informazioni riguardanti gli stakeholder, le quali sono state acquisite in precedenza ma di cui si vuole conoscerne in modo più dettagliato la loro reale intensità. Essi consistono principalmente in sondaggi, i quali permettono di raccogliere dati su una determinata categoria di argomenti, i quali risultano opportunamente delineati con punteggi che vanno da “basso” a “molto elevato”; nel campo dell’azienda ad esempio potrebbero essere poste ai clienti delle domande circa il loro grado di soddisfazione, circa la capacità di ascolto, relazione nonché competenze dei dipendenti dell’azienda, oppure circa eventuali problemi sorti o ancora domande riguardanti eventuali aree aziendali che andrebbero migliorate. Lo strumento del sondaggio permette quindi di raccogliere informazioni e feedback da un grande numero rappresentativo di soggetti, il che consente di generalizzare i dati raccolti e, conseguentemente, elaborarli in maniera molto rapida.

Gli strumenti qualitativi invece consentono di approfondire tematiche poco conosciute all’interno dell’azienda o per le quali si vogliono sviluppare nuovi progetti di lavoro; essi permettono di coinvolgere diverse aree e settori aziendali con lo scopo di stimolare ogni singola risorsa a esprimersi in maniera libera e aperta, considerandone le idee e soprattutto il loro grado di consenso per l’argomento in questione. Questo può essere espletabile tramite i *focus group*. Si tratta di una discussione di gruppo su una serie di argomenti guida, che coinvolge un moderatore/intervistatore e una serie di soggetti esperti o coinvolti nel tema. Essa è basata sulla convinzione che l’interazione tra i membri favorisca una maggiore produzione di idee e una maggiore disponibilità a parlare e analizzare in profondità un tema; permette inoltre di rappresentare opinioni diverse.

Il ruolo del moderatore è quello di facilitatore: egli deve creare un clima di fiducia e spontaneità, utilizzare un linguaggio semplice e non valutante, stimolare il gruppo a riflettere, esporre gli scopi, le regole e la durata della discussione.

CONCLUSIONI

Giunti alla conclusione di questo lavoro di tesi è opportuno trarre delle conclusioni.

La tematica dell'ascolto è risultata essere molto ampia e differenziata.

In primo luogo si è visto come all'interno della dinamica comunicativa non sia possibile riferirsi ad un'unica tipologia di ascolto ma, al contrario, sia necessario imparare a riconoscere e distinguere le varie modalità di ascolto che, a seconda delle situazioni, devono essere attuate per rispondere in modo più adeguato alle esigenze emergenti. Si è analizzato quindi come le diverse tipologie di ascolto entrano in gioco con uno scopo ben preciso all'interno delle dinamiche aziendali, aiutando il processo comunicativo ad arrivare ai fini prefissati.

Si deduce dalle informazioni acquisite che, per un efficiente funzionamento aziendale, sia fondamentale l'attuazione di un buon processo comunicativo. Le aziende odierne tendono a dare sempre più importanza a tale componente all'interno della loro organizzazione, appurate le conseguenze negative a cui porterebbe se fosse tralasciata. I collaboratori e gli stakeholders di qualsiasi organizzazione necessitano di un costante ascolto da parte della direzione; esso infatti deve essere considerato come un collante, capace di consolidare e mantenere i rapporti professionali.

Inoltre, si è approfondito come l'azienda abbia a disposizione diversi strumenti che può applicare al suo interno per sviluppare e ampliare tale componente comunicativa; la scelta che deve essere fatta tra i vari strumenti varia in considerazione della struttura aziendale di riferimento, degli obiettivi che essa si prefigge nel lungo periodo, nonché della cultura aziendale.

In conclusione, si può affermare che l'evoluzione tecnologica e, conseguentemente, la crescente modernizzazione, non annulleranno mai l'essenza dell'essere umano; le aziende, così come ogni struttura, avranno sempre bisogno dell'uomo per esistere.

A causa di questi incessanti cambiamenti tecnologici e sociali che si stanno vivendo, il compito dell'HR manager risulta essere sempre più plastico, modellabile, pronto a recepire il cambiamento e a adottare le modifiche necessarie. Ascoltare le persone, dare loro la giusta importanza, rispettarle senza fare distinzione del loro livello di autorità, etnia, status sociale o ruolo all'interno dell'azienda, sono e saranno sempre i punti cardine per l'esistenza aziendale e sociale.

BIBLIOGRAFIA

- Affuso S. e Iovene A., *HR e Digital Transformation*, Franco Angeli, Milano 2019
- Carlotto G., *Soft skills: Con-vincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*, Franco Angeli, Milano, 2015
- Cucchi G., *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016
- De Sario P. (2002), *Non solo parole*, Franco Angeli, Milano
- Fata A., *Perché la felicità a lavoro conta veramente*, in “Redazione Centodieci”, 09/2018
- Foglio A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni.*, Franco Angeli, Milano, 2015
- Gordon T., *Relazioni efficaci. Come costruirle. Come non pregiudicarle*, Molfetta (BA), La Meridiana, 2002
- Grigis S.A., *Essere un formatore efficace: Tecniche e best practices per favorire il cambiamento*, Franco Angeli, 2009
- Hoffman M., *Empatia e sviluppo morale*, 2000
- Miller W. R., Rollnick S., *Il colloquio motivazionale. Preparare la persona al cambiamento*, Erickson, 2004
- Pecchenino M., *La comunicazione d'impresa*, Laterza, 2009
- Righetti C., *Lo sportello di ascolto psicologico come strumento di contrasto allo stress lavoro correlato*, in “Azienditalia Il personale”, 10/2012
- Spalletta E., Germano F. (2006), *Microcounseling e Microcoaching. Manuale operativo di strategie brevi per la motivazione al cambiamento*. Sovera, Roma

Todorov A., *Face value*, 2017, Università del Massachusetts

Trevisani D., *L'ascolto Attivo: Metodi e Strumenti per l'ascolto attivo ed empatico*, Milano, Franco Angeli, 2019.

Tuccari F., *Carisma e leadership nel pensiero di Max Weber*, 1991

Watzlawick P., *Il linguaggio del cambiamento. Elementi di comunicazione terapeutica*, Feltrinelli, 1977

SITOGRAFIA

Atorino G., *People&Numbers*, www.peopleandnumbers.it, consultato il 08/09/2020