



L'ASCOLTO E' IL RESPIRO DELL'ORGANIZZAZIONE

Conosco la U-Theory da diversi anni e, quando le situazioni e i progetti che gestisco lo consentono, la utilizzo molto volentieri perché è uno strumento potente ed efficace, che aiuta le persone e le organizzazioni a svilupparsi guardando al futuro in modo consapevole.

Oggi mi fa piacere condividere una recente esperienza nella quale ho potuto utilizzare la U-Theory all'interno di un percorso di sviluppo manageriale. La prima richiesta dell'azienda è stata quella di progettare un intervento per "migliorare i risultati". Approfondendo la domanda, è emerso che la cultura di quell'azienda era fortemente orientata all'ascolto delle richieste provenienti dal vertice aziendale, piuttosto che a quelle dei clienti.

Si è così deciso di lavorare sull'ascolto e la relazione come motori della crescita, perché nell'attuale contesto competitivo, la qualità delle nostre azioni è direttamente collegata alla connessione con la quale le persone operano.

Su questo legame (ascolto-relazione), abbiamo costruito un intervento che affonda le radici nella U-theory, concedendosi però un minimo di libertà nella sua applicazione.

Lo strumento con il quale abbiamo chiesto alle persone di lavorare, collegando ascolto e relazione, presenta diversi livelli di profondità e lo possiamo sintetizzare come segue:

- Il primo livello è dove l'ascolto accade in superficie e la relazione che si instaura è quella del "downloading", dove la comunicazione è solo ad una via e si ripetono sempre i comportamenti del passato perché, mancando l'ascolto, la relazione si preclude ogni tipo di cambiamento;
- Il secondo livello di approccio all'altro è quello nel quale la relazione è caratterizzata da "dibattito", quindi dalla contrapposizione all'altro, e l'ascolto è un ascolto fattivo (ascoltare con la testa);
- Il terzo livello è quello nel quale la relazione è caratterizzata dal "dialogo" che è basato sull'ascolto empatico (ascoltare con il cuore);
- Il quarto e ultimo livello, quello delle "connessioni generative", presuppone un ascolto che lasci andare la volontà per lasciare spazio a ciò che vuol esser portato alla luce.

Poiché le aziende non amano le teorie, e il più delle volte l'adulto impara facendo, abbiamo sperimentato il modello creato con una breve esercitazione. In un gruppo di 4 persone, abbiamo assegnato i seguenti ruoli e fatto in modo che ognuno li sperimentasse tutti:

• Un *case giver* ha raccontato un caso di relazione che lo ha visto coinvolto e nel quale non si è sentito a proprio agio;

• Le altre tre persone hanno attivato un ascolto mirato e selettivo. La prima persona, nel ruolo della "testa", ha *ascoltato razionalmente*, prendendo appunti solamente sui contenuti, i dati, i fatti e i numeri del racconto (raccolgendo i sostantivi). La seconda persona, nel ruolo del "cuore", ha *ascoltato in modo empatico* e si è focalizzata solo sugli aspetti emotivi e sentimentali (raccolgendo gli aggettivi). La terza persona, nel ruolo delle "mani", ha *ascoltato la volontà* e si è concentrata sulle azioni presenti nel racconto (raccolgendo i verbi).

Nella mia esperienza, **ogni volta che terminava l'esercitazione, ogni persona era incredula perché....."pensava di saper ascoltare"**, e invece scopriva uno spazio enorme (e anche divertente) di miglioramento e di sviluppo individuale sui temi dell'ascolto e della relazione.

LISTENING IS THE BREATH OF THE ORGANIZATION

I have known U-Theory for several years, and when the situations and projects I manage allow it, I use it very willingly because it is a powerful and effective tool that helps people and organizations to develop by looking with more awareness towards the future.

Today I am pleased to share a recent experience in which I was able to use the U-Theory within a managerial development path. The first request of the company was to design an intervention to "improve results". Diving deeper into the question, it emerged that the culture of that company was strongly directed towards listening to requests coming from top management, rather than from the customers.

So we decided to work on listening and on the relationship as drivers of growth, because in the current competitive environment, the quality of our actions is directly linked to the connection level at which people operate.

According to this premise (listening-relationship), we designed an intervention that was anchored in Theory U, but allowing ourselves some flexibility in its application.

The tool with which we asked people to work, by connecting listening and relationship, presents different degrees of depth that we can summarize as follows;

- at the first level, listening occurs at the surface and the relationship that is established is of "downloading", where communication is only one-way and the behaviors of the past tend to be replicated.
- the second level of approach to the other, is that in which the relationship is characterized by "debate", from an opposition to the other, and listening is an active listening (listening with the head).
- at the third level the relationship is characterized by "dialogue" which is based on "empathic listening" (listening with the heart).
- the fourth and last level, that of "generative connections", presupposes a listening where the will is able to let go to tune into what wants to emerge.

Because companies do not like theories, and most of the time adults learn better by doing, we experimented with the model created via a short tutorial. In a group of 4 people, we assigned the following roles and let everyone experience each in turn:

- A case giver shared about a relationship in which he/she did not feel at ease.
- The other three people activated their selective listening. The first person, in the role of "Head", listened rationally, taking notes only on the contents, the data, the facts and the numbers of the story (gathering the nouns). The second person, in the role of the "heart", listened empathically and focused only on feelings and emotional aspects (gathering the adjectives). The third person, in the role of "hands", listened to the will and focused on the actions present in the story (collecting the verbs).

In my experience, every time the exercise ended, each person was incredulous because "they thought they knew how to listen", and instead discovered an enormous (and even amusing) space for improvement and individual development on the themes of listening and relationship.

Modalità di relazione	Tipologia di ascolto
DOWNLOADING	ASCOLTO PRECOSTITUITO fatti e meccanismi
DIBATTITO	ASCOLTO FATTIVO mente aperta
DIALOGO	ASCOLTO EMPATICO cuore aperto
CONNESSIONE GENERATIVA	ASCOLTO DI CIO' CHE VUOL EMERGERE volontà aperta