

L'ASCOLTO COME PRESUPPOSTO DELL'INCLUSIONE

FLAMINIA FAZI

Occupandomi da decenni di inclusione, prima di genere e poi generazionale, in diverse grandi organizzazioni ho misurato sul campo quanto a ostacolarla ci siano meccanismi inconsci che le persone mettono in atto e che si fondano su una logica binaria uguale/diverso: vanno disinnescati per poter veramente realizzare l'inclusione, e di conseguenza trarne i benefici concreti che ha la potenzialità di produrre a tutti i livelli.

Le squadre di direzione vengono costruite prevalentemente per affinità; ci si aggrega per interessi comuni e si lavora preferibilmente con persone simili che si allineano facilmente alle aspettative e che non richiedono sforzi particolari quando si tratta di trasferire messaggi e condividere obiettivi.

Mi è sempre più chiaro che c'è un paradigma da trasformare affinché secoli di funzionamento costruito intorno alla dinamica in/out possano essere sostituiti con modalità inclusive di cui tutto il mondo ha un bisogno di vitale importanza. Purtroppo queste dinamiche hanno condizionato la nostra evoluzione, sono registrate nei nostri geni e nel modo in cui si combinano per organizzare le nostre risposte all'ambiente, e per modificarle è necessario tempo e rinforzi positivi; sono informazioni che condizionano i funzionamenti biochimici del nostro sistema neurologico, e i tempi per realizzare trasformazioni a livello collettivo sono più lunghi dei tempi stretti in cui avremmo bisogno di farli accadere, pertanto sarebbero necessari grande determinazione e ampio consenso per contagiare più persone possibili e accelerare i tempi di trasformazione.

Parlo di paradigma perché costituisce i presupposti primari sulla base dei quali si sviluppa la cultura; condizionano le risposte inconsce che mantengono operanti quegli stereotipi e bias di genere e generazionali che razionalmente molti dichiarano di voler superare, ma che in sostanza si continuano a rintracciare nella comunicazione, nelle prese di decisione, nelle relazioni e nei comportamenti un po' ovunque.

Per chiarezza, considero stereotipi quelle convinzioni o quei modelli ipersemplificati costruiti su un gruppo di persone che si tramandano, anche se non sono necessariamente accurati o rappresentativi della realtà. I bias sono piuttosto l'effetto che producono questi stereotipi acquisiti come rappresentativi della realtà, influenzando le caratteristiche di scelte, stili comunicativi, livelli di disponibilità nelle relazioni tra persone in qualsiasi contesto.

Il primo cambio di paradigma che dovremmo adottare tutti è abbandonare la logica della diversità, quella basata su categorie grossolane sulla base delle quali costruire gerarchie e divisioni, e sostituirla con l'**inclusione di unicità**: del resto siamo tutti esseri unici!

Se l'unicità diventasse un valore diffuso e rassicurante, allora si creerebbero le condizioni perché possa essere considerata come tale, e si genererebbero nuove architetture di convinzioni capaci di facilitare questa modalità di interazione con la realtà, anche superando le categorie che finora sono state utilizzate per connotare gruppi di appartenenza come quelle del genere, della fascia generazionale, delle preferenze sessuali e altre utilizzate per semplificare e distinguere.

Si diventerebbe tutti "tesori da scoprire", come le gemme della rete di Indra, e si genererebbe un senso profondo di rispetto. Di controparte, dovremmo tutti impegnarci di più mentalmente e investire energie aggiuntive per trarne il bene che mettere insieme tante unicità potrebbe portare alla società.

A cambiare sarebbe per prima cosa la qualità dell'ascolto, che sta alla base di tutto: non ci può essere reale condivisione e sviluppo di idee né accompagnamento all'apprendimento, innovazione, collaborazione, valorizzazione dei talenti, se non si ascolta con sincera curiosità l'altra persona per scoprirla e capirla per quello che effettivamente esprime.

Il modello dei quattro livelli di ascolto di Otto Scharmer è un'ottima guida per riflettere sia sulle modalità inconscie che le persone adottano e che le mantengono pigramente sulla modalità binaria uguale/diverso sia su quelle che invece sviluppano un campo all'interno del quale si condividono prospettive, strategie, convinzioni e approcci differenti in modo costruttivo e generativo:

Downloading: quando ascoltiamo selettivamente per confermare le nostre aspettative;

Ascolto conversazionale: quando prestiamo attenzione solo a ciò che ci sorprende, all'inatteso, in modo da saper rispondere;

Ascolto empatico: quando entriamo nella prospettiva di un'altra persona, mettendo da parte la nostra;

Ascolto generativo: la capacità di essere presenti e co-costruire uno spazio per ciò che può emergere.

Nessuna trasformazione è possibile se si continua ad ascoltare solo per confermare ciò che si pensa o solo ciò che ci sorprende; eppure se ci si auto-osserva, molti riconosceranno che i primi due livelli di ascolto sono quelli maggiormente praticati, nel lavoro come nella vita privata, in famiglia e nel sociale.

Allenare l'ascolto empatico è il fondamento su cui può svilupparsi la capacità di dare spazio all'ascolto generativo, che è alla base dell'innovazione, della trasformazione collaborativa, della generazione del nuovo in generale.

Tre punti di attenzione per migliorare questo tipo di ascolto:

- Prestare attenzione e lasciar da parte pensieri che possono distrarre. Rimanere presenti.
- Rallentare ed essere pazienti. Apprendere il potere delle pause e lasciare alle persone il tempo ulteriore per pensare. Otterrete informazioni inattese.
- Rimandare il giudizio. Ascoltare per apprendere e non per giudicare.

L'empatia è solo l'inizio e guida al cuore delle questioni. Ascoltiamo per cogliere il modello mentale delle persone, così da poter costruire insieme a loro uno spazio in cui si sentano incluse e a cui tutte abbiano desiderio di contribuire e di appartenere, nelle aziende e in qualsiasi altro contesto sociale.



FLAMINIA FAZI è CEO di U2COACH. Altri spunti su cosa ci rende unici e come valorizzare l'unicità di cui parla nell'articolo potete trovarli nei libri *La Perfetta Leadership Remastered* e *La Perfetta Leadership Donna*, che Flaminia ha pubblicato recentemente con Mind Edizioni.