

L'ASCOLTO ORGANIZZATIVO NELLA CORNICE AMBIENTALE

UN EFFICACE ASCOLTO ORGANIZZATIVO CONSOLIDA LA QUALITÀ RELAZIONALE, IMPLEMENTANDO UN SENSO DI FIDUCIA TRA LE PARTI; PERMETTE DI DECODIFICARE ASPETTATIVE E PAURE E MIGLIORA LA RESA DELLE DOTAZIONI COMUNICATIVE ADOTTATE, SUPPORTANDO IL RAGGIUNGIMENTO PIENO E SOSTANZIALE DELL'OBIETTIVO AUSPICATO.

Stephen R. Covey, uno dei più autorevoli teorici dell'ascolto, sosteneva che molte persone non ascoltano il proprio interlocutore con l'intento di capire, quanto piuttosto con l'obiettivo contingente di rispondere, cogliendo, con la consueta puntualità intellettuale, il dilemma di una attitudine/tecnica che negli anni è stata pesantemente contaminata da un trend veloce e reattivo. In cui è il tempo di risposta – e non la qualità della stessa o l'effettiva rispondenza al punto di vista altrui – a certificare la sostanza del confronto.

L'obiettivo, dunque, e non solo nella cornice ambientale, deve essere di tipo riabilitativo, accreditando l'idea di un ascolto che, per sua stessa definizione – *“processo di gestione attraverso il quale un'organizzazione formula e attua una politica di ascolto considerando la propria identità e quella del proprio settore socioeconomico e industriale, che le consente di raccogliere, comprendere e interpretare meglio le aspettative specifiche degli stakeholder rilevanti relativi agli obiettivi tattici (quando rilevanti per la situazione) o strategici che intende perseguire prima, durante e dopo il processo decisionale”*¹ – non può essere istantaneo, o semplicisticamente votato a una risposta intermedia, ma al contrario ha bisogno di tempo e abitudine relazionale per sedimentarsi tra le parti. Vincendo – prima sul terreno culturale e poi su quello squisitamente operativo – la tentazione di una comunicazione esclusivamente trasmissiva che troppo spesso configura una deriva meramente persuasiva.

Oneri e onori dell'ascolto organizzativo

Se l'enunciazione di un ascolto più continuativo e maturo appare facilmente condivisibile, meno lo è la



sua applicazione quotidiana che sconta alcune miopie ricorrenti. Pensiamo, in tal senso, alla prima delle sette regole dell'ascolto elaborate da Marianella Sclavi² che afferma come le parti non debbano aver fretta di arrivare a delle conclusioni. Quanto può essere difficile accreditare un *modus operandi* così radicale e apparentemente inane per un'organizzazione che, di fatto, vive di conclusioni e di esiti su cui basa la propria identità e il proprio percorso di crescita?

La stessa quotidianità professionale ci dice che è molto difficile e che, spesso, l'ascolto strutturato in questi termini viene inibito da un “fuoco amico” che, persino in buona fede, propone un modello più semplice (da applicare, da decodificare, da misurare) che alla fine non diventa altro che un simulacro di ascolto, con caratteristiche tattiche funzionali ad una risposta generalista nei confronti di aspettative superficiali. Chi scrive non dispone di un antidoto assoluto a tale reazione, ma ritiene con sufficiente ottimismo che una

buona alternativa possa risiedere nell'accreditamento di un ascolto organizzativo attraverso l'incremento di sistemi di comunicazione interna con cui introdurre (testandone la bontà e l'efficacia) tali processi, così come descritti nella pubblicistica di riferimento. Allenando e misurando, nel tempo, gli effetti trasversali che queste condotte potrebbero innescare. Decidendo di rivolgerci all'esterno solo nel momento in cui abbiamo maturato una consapevole fiducia nell'attitudine, ancor prima che nella conseguente tecnica.

Un altro dato interessante riguarda lo stato d'animo con cui predisporre all'ascolto organizzativo; già nel 2018, nel corso di una sessione formativa promossa dalla delegazione Emilia-Romagna di Ferpi (Federazione relazioni pubbliche italiana), il decano delle relazioni pubbliche Toni Muzi Falconi proponeva una prima fase di ascolto scevra da conoscenze, pregiudizi e opinioni pregresse, per riuscire a mettersi tangibilmente nei panni dell'altro, nella cornice di una attività

di raccolta delle evidenze che non viene viziata o idealizzata dal proprio patrimonio esperienziale. E che viene successivamente perfezionata da una fase di diagnosi in cui l'organizzazione o il soggetto – rientrati nella propria soggettività, e dunque anche con l'aiuto di competenze e di esperienze maturate – decidono come agire.

Un auspicio che è, nel contempo, ambizioso – nel momento in cui cerca di contrastare i tanti bias che in maniera inconscia ma sistematica orientano, nel bene e nel male, molti comportamenti e decisioni³ – e strategico, rispetto a una polarizzazione intellettuale già presente e pressante. In tal senso, il richiamo al confronto generazionale⁴, e alle prospettive relazionali che lo contraddistinguono, è quasi d'obbligo: posizionandomi per dato anagrafico dalla parte dei *senior*, un ascolto giudicante che non tenta neppure di contemplare o legittimare l'altrui punto di vista, incagliandosi su metriche narrative che, più che incardinate, appaiono inesorabilmente incancrenite. E viceversa, per tanti aspetti.

Lo stesso esempio dimostra, in maniera lampante, come a fronte di oneri poderosi – per tempi, per adattabilità, per risorse utilizzate e per dotazioni da

mettere in campo – anche gli onori siano altrettanto consistenti, soprattutto in un momento storico contrassegnato da una incertezza che è nel contempo politica, sociale ed economica, nel confronto con un ambiente di riferimento che rimane complesso.

In questo discorso rientrano anche – forse, soprattutto – gli scetticismi, le fragilità e le paure che ogni grande cambiamento evoca naturalmente. Anche quando a quegli scetticismi abbiamo già trovato un chiarimento credibile o quando quelle paure non ci appartengono, come sostiene il saggista e docente di etica alla *Harvard extension school* Lee McIntyre a proposito della necessità stringente di ascoltare, fronteggiare e dirimere il negazionismo scientifico, per quanto improbabile e “creativo” esso sia. Non lasciando che queste intermittenze possano erodere, lentamente ma costantemente, la roccia di un buon senso che, a differenza del passato, deve continuare a essere sedimentato nel dibattito generale.

Un clima di ascolto organizzativo efficace, in ultima analisi, è in grado di stabilizzare la qualità della relazione, contrastando una diffidenza sempre più endemica verso ciò che è percepito come diverso dalle proprie sicurezze acquisite, e innescando

così un senso di fiducia che non nasce più da un irrealistico allineamento simbiotico di valori e di riferimenti bensì da esperienze e significanti reciprocamente compresi⁵. Restituendo alla metrica narrativa utilizzata un carattere non più impositivo ma condiviso.

Stefano Martello

Coordinatore tavolo “Ambiente e sostenibilità”, Fondazione Italia digitale

NOTE

¹Toni Muzi Falconi, “Organizational listening”, in Craig Carroll (a cura di), *The Sage encyclopedia of corporate reputation*, 2016.

² Consultabili nel box di approfondimento in *Ecoscienza*, n. 1/2024, p. 61.

³ Roberto Scalise, 2024, “#Bias”, in Stefano Martello, Sergio Vazzoler (a cura di), *Dove i fatti non arrivano. Antologia ragionata e appassionata della comunicazione ambientale*, Pacini, pp. 27-30.

⁴ Stefano Martello, 2024, “Confronto generazionale nella dinamica ambientale”, *Ecoscienza*, n. 1.

⁵ Sul tema, il report italiano dell'Edelman Trust Barometer 2026, in www.edelman.com

