

Carlo Pettinelli

# MAGIE DELLE DOMANDE

**STRATEGIE E TECNICHE  
PER FORMULARE DOMANDE EFFICACI  
IN OGNI AMBIENTE PROFESSIONALE  
E MIGLIORARE  
LA CAPACITÀ DI COMUNICARE**

Prefazione di Angela Gallo



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Carlo Pettinelli

# MAGIE DELLE DOMANDE

**STRATEGIE E TECNICHE  
PER FORMULARE DOMANDE EFFICACI  
IN OGNI AMBIENTE PROFESSIONALE  
E MIGLIORARE  
LA CAPACITÀ DI COMUNICARE**

Prefazione di Angela Gallo

FrancoAngeli

Isbn: 9788835156888

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*



*Dedico questo libro a chiunque,  
alieno da vanità, superbia e millanteria,  
continui umilmente a studiare, applicare e migliorarsi  
per poter aiutare gli altri con valore e passione.*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Angela Gallo</i>	pag.	11
<b>Istruzioni per l'uso</b>	»	17
<b>Parte I – Struttura della magia</b>		
<b>1. Lo scopo delle domande</b>	»	23
1. Il valore della relazione	»	23
2. Fiducia e comunicazione	»	26
3. Perché le domande?	»	28
4. Le core qualities per formulare domande	»	32
5. Ascoltare	»	34
6. Riepilogo	»	36
<b>2. Costruire domande</b>	»	38
1. Domande di qualità	»	38
2. I dieci comandamenti delle domande	»	38
3. Eleganza nella formulazione	»	48
4. Il linguaggio analogico nelle domande	»	50
5. Riepilogo e schede metodologiche	»	53
<b>3. Scegliere la domanda</b>	»	55
1. Il cruscotto delle domande	»	55
2. Le domande chiuse	»	57
3. Le domande riassuntive	»	60
4. Le domande parzialmente aperte	»	62
5. Le scaling questions	»	62

6. Le domande disgiuntive	pag.	64
7. Le domande aperte	»	66
8. Le domande aperte sul perché	»	69
9. Perché vs. cosa	»	70
10. Riepilogo e schede metodologiche	»	73

## Parte II – Formule per la magia

<b>4. Domande per comprendere</b>	»	77
1. Domande sul problema	»	77
2. Trappole della mente, trappole del linguaggio	»	79
3. Il metamodello	»	81
4. Evoluzioni del metamodello: modello di precisione e verbal package	»	90
5. Chiedere un esempio e il modello STAR(S)	»	91
6. I sei servitori	»	93
7. Il modello SPACE	»	94
8. La tecnica dei “5 perché”	»	95
9. Domande per ampliare la prospettiva	»	97
10. Piccole strategie a sostegno delle domande	»	101
11. Riepilogo e schede metodologiche	»	105
<b>5. Domande per risolvere</b>	»	108
1. Coinvolgere per generare alternative	»	108
2. Domande suggestive e domande retoriche	»	110
3. Risorse dal passato	»	113
4. Cosa vuoi veramente?	»	115
5. Domande sulla motivazione	»	119
6. Ritorno al futuro	»	121
7. La “Domanda del Miracolo”	»	124
8. Dal sogno alla realtà	»	126
9. Modelli per il problem solving	»	128
10. Riepilogo	»	130
<b>6. Strategie e tattiche “questions based”</b>	»	133
1. L’imbuto e la botte	»	133
2. Domande e persone riservate	»	137
3. Superare lo stallo nel colloquio	»	139
4. Domande e persone prolisse	»	141
5. Domande in situazioni conflittuali	»	143

6. Aggirare mister NO	pag.	147
7. Domande di apertura e di chiusura	»	148
8. Riepilogo e schede metodologiche	»	152

### **Parte III – Magia in azione**

<b>7. Le domande in alcuni colloqui professionali</b>	»	157
1. Premessa	»	157
2. Domande nel colloquio di selezione	»	157
3. Domande nel colloquio di feedback	»	161
4. Domande nell'incontro sindacale	»	164
5. Domande nella sessione di coaching	»	166
6. Domande nel colloquio di vendita	»	169
7. Domande nel colloquio nutrizionale	»	173
8. Domande nel colloquio legale	»	176
9. Domande nell'intervista televisiva	»	178
<b>Ringraziamenti</b>	»	181
<b>Bibliografia</b>	»	183



---

# Prefazione

di *Angela Gallo*

Quando Carlo Pettinelli mi ha coinvolta per la prefazione del suo nuovo libro, sono rimasta affascinata dal titolo “La magia delle domande”, attivando in me immagini di chiavi dorate che aprono porte di tesori nascosti.

Mentre pensavo a cosa scrivere e a quale messaggio sottolineare per il ruolo che le domande rivestono nella vita di tutti noi, ho pensato di coinvolgere AI (intelligenza artificiale) perché la consapevolezza che mi è balzata agli occhi è che l’interazione tra noi e l’intelligenza artificiale avviene attraverso le domande. Ma qui occorre precisare alcuni “ma” e alcuni “però”. AI ci fornisce un contributo, più o meno di interesse, se sappiamo formulare con efficacia la domanda su ciò che ci interessa. Cambiando tipologia di domande sulla stessa area tematica, può cambiare in modo significativo la risposta.

Le pagine che seguono sono la mia simpatica interazione con AI in tema di domande. Per facilitare il lettore AG sono io, Angela Gallo, e AI è l’intelligenza artificiale. Quello riportato è il contenuto delle domande da me poste e delle relative risposte ricevute. Ogni tanto ho inserito qualche mia riflessione all’interno, definendola AG pensiero per aiutare il lettore.

**AG.** Ciao, ho bisogno di qualche spunto in tema di domande, mi puoi aiutare?

**AI.** Certo. *Ma cosa vuoi conoscere sulle domande?*

**AG pensiero.** Hai ragione AI: iniziare una conversazione con una domanda generica e soprattutto chiusa non va bene. Forse è meglio che riformulo la domanda.

**AG.** Devo scrivere una breve introduzione per aumentare l’attenzione del lettore sull’importanza delle domande. Cosa puoi suggerirmi di scrivere?

**AI.** *Ciao a tutti, oggi desidero condurvi con questa lettura in un viaggio alla scoperta di un potente strumento che spesso diamo per scontato nella nostra vita quotidiana: le domande. Le domande sono il motore che guida la nostra curiosità, stimolano il pensiero critico e ci aiutano a scoprire il mondo che ci circonda. Sono un mezzo attraverso il quale esploriamo nuovi orizzonti, acquisiamo conoscenza, e sviluppiamo relazioni significative con gli altri.*

**AG.** Ma quali sono le ragioni per cui dovremmo dedicare un momento di riflessione all'importanza delle domande?

**AI.** *Nel corso della nostra lettura, exploreremo il potere delle domande e come possano influenzare diversi aspetti della nostra vita, dalla nostra crescita personale e professionale, all'innovazione e alla soluzione di problemi complessi. Scopriremo come le domande possono essere strumenti per accrescere la comprensione, stimolare la creatività e aprire nuove prospettive. Inoltre, esamineremo l'arte di fare domande efficaci e come possiamo utilizzarle per ottenere risultati migliori nelle diverse sfere della nostra esistenza. Quindi, preparatevi ad esplorare l'importanza delle domande, a comprendere come possano potenziare il nostro mondo e scoprire come possiamo utilizzarle in modo più efficace per arricchire la nostra esperienza di vita. Siate pronti a porre domande, perché solo attraverso la ricerca attiva di risposte possiamo sperare di crescere, imparare e migliorare.*

**AG pensiero.** Che dire... AI è andata subito al cuore del perché le domande sono importanti e ci ha sottolineato il ruolo che le domande ricoprono per il nostro apprendimento continuo. Brava AI di farci riflettere su questi temi.

**AG.** Perché è sempre difficile per le persone fare domande?

**AG pensiero.** Ho iniziato una domanda con il perché. I lettori avranno modo di condividere l'interessante spunto di Carlo Pettinelli di prestare attenzione a non iniziare una domanda con il pungoloso avverbio "perché", ma di ricorrere al più coinvolgente ponte relazionale di "quali sono i motivi..." Per fortuna AI (ad oggi) non ci fa caso e inizia la sua risposta.

**AI.** *È vero, molte persone trovano difficile fare domande. Ciò può essere attribuito a diverse ragioni.*

**Paura del giudizio.** *Molte persone temono che le loro domande possano essere percepite come stupide o inopportune dagli altri. Questa paura del giudizio può scoraggiare dal porre domande, specialmente in situazioni sociali o professionali.*



**Mancanza di fiducia.** Alcune persone possono non avere fiducia nelle proprie abilità di fare domande. Pensano che non siano in grado di formulare domande pertinenti o efficaci e quindi preferiscono evitare di farle.

**Ignoranza o incertezza.** In alcune situazioni, le persone potrebbero non avere sufficienti conoscenze o informazioni per fare domande pertinenti. Hanno paura di apparire ignoranti o di non capire le risposte che potrebbero ricevere.

**Timidezza.** La timidezza può giocare un ruolo importante nell'incapacità di fare domande. Le persone timide possono sentirsi a disagio nell'attirare l'attenzione su di loro o nel parlare in pubblico, il che rende difficile porre domande.

**Comunicazione inefficace.** Alcune persone potrebbero non avere sviluppato abbastanza abilità comunicative per formulare domande in modo chiaro ed efficace. Questo può portare a fraintendimenti o a risposte non soddisfacenti.

**Mancanza di tempo.** In situazioni frenetiche o in ambienti in cui il tempo è limitato, le persone potrebbero sentirsi riluttanti a porre domande per paura di rallentare il processo o di sembrare poco efficienti.

**Cultura e contesto sociale.** In alcune culture o ambienti sociali, può esserci una norma implicita che incoraggia o scoraggia il fare domande. Ad esempio, in alcune culture, è considerato rispettoso non mettere in discussione le autorità o non chiedere troppe informazioni.

Per superare queste sfide e incoraggiare le persone a fare domande, è importante creare un ambiente nel quale ciascuno si senta sicuro nel porre domande, promuovere l'apprendimento continuo e sviluppare le abilità comunicative. Inoltre, è utile educare sul fatto che fare domande è un segno di curiosità e desiderio di apprendimento, non di ignoranza.

**AG.** Cosa si può fare per allenare le persone a potenziare la loro abilità di fare domande?

**AI.** Allenare le persone per potenziare la loro abilità di fare domande può essere estremamente benefico, poiché favorisce la curiosità, il pensiero critico e la comunicazione efficace. Ecco alcune strategie di allenamento.

**Promuovere un ambiente sicuro.** Assicurarsi che le persone si sentano a loro agio nel fare domande, senza paura di essere giudicate o derise. Creare un clima di rispetto e accettazione è fondamentale.

**Incentivare la curiosità.** Incoraggiare e celebrare la curiosità. Sottolineare che fare domande è il modo principale per imparare e acquisire conoscenza. Mostrare apprezzamento per le domande stimola la motivazione a porre di nuove.

**Esempi positivi.** Fornire esempi di domande ben formulate e pertinenti. Questo può aiutare le persone a capire cosa costituisce una buona domanda e come si differenzia da una domanda vaga o generica.

**Esercitazioni di gruppo.** Organizzare sessioni di esercitazione in gruppo in cui le persone possono praticare l'arte di fare domande. Possono porre domande su un argomento specifico o lavorare insieme per sviluppare domande pertinenti su una situazione data.

**Feedback costruttivo.** Fornire feedback costruttivo sulle domande poste. Indicare cosa è stato fatto bene e suggerire miglioramenti quando necessario. Questo aiuta le persone a imparare a migliorare le loro abilità di fare domande.

**Allenare al pensiero critico.** Il pensiero critico si sviluppa grazie alle domande, perché le domande sfidano supposizioni, stimolano la riflessione e aiutano a ricercare argomentazioni solide.

Ricorda che sviluppare abilità nel fare domande richiede tempo e pratica costante. L'obiettivo è creare un ambiente nel quale fare domande diventi un comportamento naturale e stimolante per tutti.

**AG.** Dal tuo punto di vista le persone hanno la consapevolezza sull'importante ruolo che le domande rivestono nella comunicazione?

**AI.** Non ho la capacità di avere un punto di vista personale in quanto sono un programma di intelligenza artificiale e non ho accesso alle percezioni individuali delle persone. Tuttavia, posso dirti che la consapevolezza sul ruolo delle domande nella comunicazione può variare notevolmente da persona a persona e da contesto a contesto. Alcune persone possono avere una chiara comprensione dell'importanza delle domande nella comunicazione e possono utilizzarle in modo efficace per ottenere informazioni, stimolare il pensiero critico o promuovere discussioni significative. Queste persone possono essere particolarmente consapevoli del fatto che le domande sono uno strumento potente per creare connessioni con gli altri e per acquisire conoscenza.

Tuttavia, molte persone potrebbero non essere pienamente consapevoli del ruolo cruciale delle domande nella comunicazione. Potrebbero dare per scontato il processo di fare domande o potrebbero non rendersi conto di come le domande possano influenzare la qualità delle loro interazioni quotidiane. La consapevolezza sul ruolo delle domande può essere influenzata dalla formazione, dall'educazione, dall'esperienza personale e dalla cultura. Promuovere la consapevolezza l'importanza delle domande nella comunicazione può essere utile per aiutare le persone a sviluppare capacità di comunicazione più efficaci e a ottenere una comprensione più approfondita del mondo che le circonda.

**AG.** Hai qualche altro suggerimento da fornirmi in tema di domande?

**AI.** Certo, ecco alcune ulteriori considerazioni sull'importanza delle domande.

**Le domande guidano l'apprendimento.** Nel contesto dell'educazione, le domande sono fondamentali per stimolare l'apprendimento. Gli insegnanti che pongono domande pertinenti e stimolanti possono aiutare gli studenti a esplorare i concetti in modo più approfondito e a sviluppare una comprensione critica.

**Le domande aprono la mente.** Le domande ben formulate possono sfidare le nostre supposizioni e aprire nuove prospettive. Ci spingono a guardare oltre ciò che già sappiamo e ad esplorare territori sconosciuti.

**Le domande migliorano la risoluzione dei problemi.** Nella risoluzione dei problemi complessi, fare le domande giuste è spesso più importante che avere le risposte. Le domande possono aiutare a identificare le sfide, a definire i parametri del problema e a generare soluzioni creative.

**Le domande migliorano le relazioni.** Fare domande può essere un modo potente per costruire relazioni. Quando mostri interesse per gli altri e poni domande sulle loro esperienze, pensieri e sentimenti, dimostri empatia e rafforzi il legame tra te e gli altri.

**Le domande sviluppano la professionalità.** Nel mondo del lavoro, fare domande può essere cruciale per il successo. Può aiutarti a comprendere meglio le esigenze dei clienti, a risolvere problemi aziendali complessi e a migliorare la comunicazione tra i membri del team.

**Le domande nell'ambito della salute.** In campo medico, i medici usano le domande per raccogliere informazioni dai pazienti e formulare diagnosi accurate. Anche i pazienti possono trarre beneficio dall'essere in grado di porre domande ai professionisti sanitari per comprendere meglio le loro condizioni e le opzioni di trattamento.

In sintesi, le domande sono uno strumento fondamentale nella nostra vita quotidiana, che influenzano il nostro apprendimento, la nostra comprensione del mondo, la nostra capacità di risolvere problemi e le nostre interazioni con gli altri. Coltivare la capacità di fare domande pertinenti ed efficaci può avere un impatto positivo su molti aspetti della nostra vita.

**AG.** Ti ringrazio molto.

**AI.** Di niente! Sono qui per aiutarti. Se hai altre domande in futuro o hai bisogno di ulteriori informazioni su qualsiasi argomento, non esitare a tornare. Buona giornata!

Per concludere. L'intelligenza artificiale è ormai parte integrante della nostra realtà. E le domande ci servono per poterla utilizzare al meglio. Naturalmente rimane fondante il secondo presupposto: saper valutare le risposte che AI ci fornisce.

Il libro di Carlo Pettinelli è un utile manuale per tutti noi. Teniamolo a portata di mano e ogni tanto rileggiamoci qualche pagina. Le domande, come ci ha ricordato AI, sono la nostra porta al mondo. Sono il nostro ponte di relazione con gli altri, sono le fondamenta per il nostro apprendimento continuo.

Una buona lettura a tutti voi.

---

## Istruzioni per l'uso

*Chiedere è vergogna di un momento, non chiedere è vergogna di una vita.*

Proverbio giapponese

In un post di alcuni anni fa un consulente rimarcò la differenza tra domande giuste e sbagliate nella negoziazione. Per quanto condividessi i concetti generali, mi colpì quella dicotomia “giuste-sbagliate”. Mi accinsi a rispondere per esporre i miei dubbi, ma mi resi conto che non riuscivo a liquidare la questione in poche righe. Fu in quel momento che decisi di raccontare la mia esperienza sull’arte di fare domande.

Quando iniziai a lavorare, prima come legale e poi come responsabile delle risorse umane, ponevo poche domande, anzi, non ne facevo affatto. E neanche me ne accorgevo! All’epoca manuali, consulenti e corsi in materia erano pochi: si limitavano a principi generali e qualche semplice tecnica. Apprendevi il mestiere sul campo per prove ed errori e, se eri fortunato, attraverso l’esempio di un buon capo o di un collega senior. I miei primi mentori aziendali furono soprattutto abili persuasori per cui pensavo ingenuamente che comunicare significasse convincere gli altri. Imparai così tattiche e trucchi, praticando con tenacia l’abilità di argomentare le mie opinioni, ampliare e stringere prospettive, ribaltare obiezioni e far leva sulle “crepe” delle posizioni avversarie. Acquistai un pizzico di sicurezza, ma non ottenni i risultati sperati: non solo questo approccio richiedeva tempo, sforzo e tensione, ma amplificava la resistenza degli altri. E la qualità delle mie relazioni non migliorava. Alla fine degli anni Novanta alcuni formatori mi spiegarono i miei limiti comunicativi, tra cui il più evidente era la mia stitichezza nel fare domande. Da quel momento mi impegnai a studiare e sviluppare questa capacità, applicandola con costanza alle mie diverse attività: dalla negoziazione all’intervista di selezione, dal coaching alla consulenza, fino ai colloqui in ambito sanitario. Con l’esperienza ho scoperto che è una leva determinante, ma trascurata: abbinata a un buon ascolto, consente a qualunque professionista di fare la differenza nelle sue relazioni.

Tornando al post di quel consulente, penso che non ci siano domande giuste o sbagliate, così come non esistono domande stupide. In comunicazione una domanda stimola una risposta. Anche se fosse provocatoria o ridondante, genera sempre una reazione verbale e non verbale nell'altra persona. In pratica, apre una finestra e permette di dare uno sguardo a ciò che accade nel suo mondo. Più che giusta o sbagliata, una domanda è da valutare sulla sua **funzionalità** in quel momento del dialogo: permette di avere l'informazione attesa? Aiuta effettivamente l'altro ad ampliare, precisare, o essere più consapevole? La funzionalità è la capacità della domanda di produrre il risultato voluto in un tempo congruo. Per esempio, se per conoscere il problema di un cliente usi cinque domande chiuse consecutive, non è che siano sbagliate, ma possono essere disfunzionali perché hanno comportato un dispendio di tempo ed energia, nonché hanno appesantito la conversazione. Forse potevi ottenere lo stesso risultato con un'unica domanda aperta. Se un amico ti racconta un dispiacere sentimentale e le tue domande seguono solo il filo logico della tua esperienza, non sono sbagliate (otterrai comunque informazioni), ma potrebbero essere inefficaci: rischi di non comprendere veramente il suo vissuto e di trasmettere bassa empatia.

Con questa premessa, il libro vuole **rivelare il valore delle domande in un colloquio e mostrare come utilizzarle efficacemente per accrescere la tua capacità di comunicare e migliorare le tue relazioni**, professionali e personali. Modelli e tecniche sono applicabili da chiunque faccia della comunicazione un ferro del mestiere: professionisti delle relazioni di aiuto, dai counselor ai terapeuti; avvocati, insegnanti, consulenti e manager (es., nei colloqui di selezione e di gestione dei collaboratori); venditori, negoziatori, mediatori e buyer; professionisti della salute, dai medici ai nutrizionisti (es., nell'anamnesi); professionisti della comunicazione, dai giornalisti ai conduttori radiotelevisivi. Per rendere i contenuti accessibili, ho privilegiato un taglio semplice e concreto, ricorrendo a numerosi esempi e brevi dialoghi. Ogni capitolo è chiuso da un breve riepilogo e da schede metodologiche.

Ho suddiviso la trattazione in tre parti.

La prima, "**Struttura della magia**", riprende il titolo di un'opera degli anni Settanta su uno dei primi modelli di programmazione neuro-linguistica basato sulle domande. Ha carattere generale e descrive come costruire, scegliere e posizionare efficacemente una domanda in un colloquio. In particolare, illustra "dieci comandamenti" per formulare una domanda di qualità dal punto di vista del linguaggio e della comunicazione. Inoltre, suggerisce quando utilizzare alcune specifiche categorie di domande (es., chiuse, disgiuntive, aperte) in funzione dell'obiettivo e del contesto.

La seconda parte, “**Formule per la magia**”, è incentrata su strategie e tattiche per porre domande in ogni ambito relazionale e professionale. Spiega come usarle per comprendere un problema, per stimolare idee e soluzioni, per affrontare situazioni difficili, per superare i no e le obiezioni.

La terza parte, “**Magia in azione**”, presenta casi esemplificativi: sono stralci di colloqui in alcuni ambiti professionali (es., manageriale, coaching, nutrizionale) diretti a mostrare come usare praticamente le domande.

Quanto leggerai è frutto di ciò che ho appreso nel tempo da libri, corsi di formazione, esempi di ottimi mentori e che ho praticato in oltre trent’anni di attività professionale. Non ho la presunzione di considerarli principi: sono soltanto **modelli** e strumenti che vanno adattati al tuo stile comunicativo e applicati con flessibilità al contesto. D’altronde, nelle interazioni umane non esistono formule perfette perché ci sono troppe variabili: siamo talmente unici ed imprevedibili che ci sarà sempre un’eccezione! Questo presupposto vale anche per le domande: per esempio, porre una domanda riassuntiva è generalmente efficace, ma potrebbe essere controproducente in un momento conflittuale sotteso da forte rabbia. Per questa ragione evito di creare protocolli, cioè schemi di domande prestabilite da seguire pedissequamente. Preferisco ascoltare con attenzione le parole dell’interlocutore, per poi costruirci sopra una domanda. Insomma, i modelli di queste pagine **sono una guida e un suggerimento**, non regole rigide che incatenano il dialogo. Saranno la tua abilità e il tuo buon senso a indicarti quando usarli, e quando abbandonarli.

Un ultimo consiglio: usa questo libro come un manuale operativo. Sottolinea i passaggi interessanti per il tuo lavoro e aggiungi annotazioni. Tienilo a portata di mano e sfoglialo al bisogno, alla ricerca della strategia e delle tecniche più convenienti per la situazione che stai affrontando. E, soprattutto, esercitati ad applicarle nella quotidianità della tua vita professionale e personale. Non ci sono scorciatoie: solo l’impegno continuo e paziente, l’accettazione degli inevitabili errori e il confronto con persone più esperte ti permetterà di raggiungere risultati solidi e duraturi.

Ti auguro di cuore di trovare in queste pagine indicazioni utili a potenziare la tua efficacia comunicativa attraverso le domande e a migliorare le tue relazioni. E se avessi bisogno di approfondimenti o volessi integrare le tue conoscenze, sarò felice di confrontarmi con te: basterà farmi qualche domanda...

Buona lettura!





Parte I

Struttura della magia



*La chiave di tutte le scienze è indubbiamente il punto di domanda.*

Honoré de Balzac

## 1. Il valore della relazione

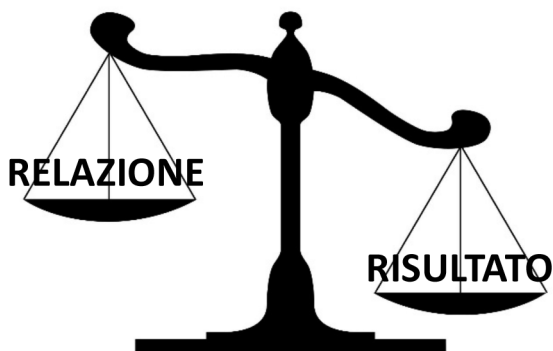
Porre domande efficaci in ogni situazione, dal rapporto con un cliente a quello con un figlio, richiede non solo padroneggiare specifiche tecniche, ma prima di tutto sapersi muovere nel più ampio terreno delle relazioni interpersonali e della comunicazione. Non è così scontato: al contrario, è un problema emblematico dei nostri tempi.

Un'amica mi raccontò di essere stata convocata dallo Human Resources Manager dell'azienda in cui lavorava. Dopo i soliti convenevoli, la informò in modo inaspettato quanto brusco che la sua posizione professionale era stata soppressa. Lei rimase basita e non riuscì a replicare. Il manager continuò imperterrito a spiegarle che le esigenze di mercato richiedevano una diversa organizzazione: la crisi incombeva e dovevano snellire alcune funzioni. Aggiunse che era difficile ricollocarla perché lei aveva competenze troppo specifiche, una certa età e uno stipendio alto. Purtroppo l'unica opzione era che lei lasciasse volontariamente l'azienda, dietro riconoscimento di una piccola somma compensatoria. Nonostante il panico, la donna chiese saggiamente tempo per riflettere. Tornata a casa e superato lo sbandamento, consultò un avvocato e fece causa all'azienda. Nel commentare quella spiacevole esperienza, la mia amica mi disse che capiva le esigenze aziendali, ma si era sentita trattata come un oggetto. Per quanto il manager ripettesse di comprenderla, di fatto non le aveva chiesto nulla e si era mostrato disinteressato a lei. Ogni sua parola era diretta a un solo risultato: convincerla a dare le dimissioni nel minor tempo possibile e senza problemi.

Ho riportato questa storia perché vicina al mio vissuto aziendale, ma potrei raccontare esperienze analoghe nei rapporti familiari o sentimentali, nei colloqui con clienti o pazienti. E mi chiedo se queste situazioni pote-

vano essere affrontate in modo più efficace e soddisfacente, prevenendo conflitti e tensioni.

Dappertutto esaltiamo il valore delle relazioni tra le persone, dalle visioni aziendali ai post sui social. Tuttavia nella vita reale diamo molta più importanza ai risultati<sup>1</sup>. E non a qualunque risultato: pretendiamo di avere il miglior risultato nel minor tempo possibile, che si tratti di un lavoro, una *liaison*, un acquisto o una discussione. Dietro la corsa al risultato si nasconde il nostro incessante desiderio di provare piacere: quando non lo raggiungiamo, avvertiamo malessere, insicurezza, insoddisfazione<sup>2</sup>. Quindi il fallimento non è contemplato. Ci identifichiamo con i nostri risultati al punto da definire chi siamo in base alla qualità e quantità dei successi ottenuti e, soprattutto, del loro riconoscimento sociale. È una tendenza pervasiva in ogni ambito, dalla scuola all'azienda, fino alla vita familiare. La pericolosa conseguenza è improntare i rapporti con gli altri alla logica utilitaristica: un mezzo per ottenere ciò che vogliamo<sup>3</sup>. Implicitamente gli spazi di dialogo si comprimono: siamo allergici ad attendere, ascoltare e comprendere perché fanno perdere tempo. Potrei rappresentare questa visione con una bilancia.



1. Sul confronto tra relazione/domande e performance/risultati, vedi la brillante introduzione di Edgar Schein, *L'arte di far domande*, Guerini Next, 2014, p. 11 e segg.

2. “Il grande inganno della nostra società consiste esattamente nell’esaltazione continua di questa cultura del piacere...che ingenera nella psiche la predisposizione a volere che tutto sia straordinario e che al termine normale associa automaticamente la noia... La proliferazione dei desideri porta alla proliferazione delle paure” (Vito Mancuso, *Il coraggio e la paura*, Garzanti, 2020, p. 89).

3. Eppure fin dall’Ottocento il pensiero europeo ha affermato la supremazia della dignità umana. Basti pensare alla seconda formulazione dell’imperativo categorico di Kant, secondo cui l’umanità nella propria persona e in quella degli altri non deve essere mezzo per raggiungere uno scopo.

Non intendo demonizzare i risultati, al contrario, reputo determinante fissare e raggiungere obiettivi. Ho esasperato il concetto per **riportare in equilibrio il rapporto tra relazioni e risultati**. La vita si regge sul sistema di relazioni con tutto ciò che ti circonda, specie con le persone<sup>4</sup>, e queste connessioni condizionano la conquista e la tenuta dei tuoi risultati. Se ottieni qualcosa a scapito delle relazioni, forse avrai nell'immediato qualche beneficio, ma durerà poco e nel tempo sarai ripagato con la sfiducia. Puoi convincere abilmente un cliente, influenzare un paziente, gestire un collaboratore, ma se hai trascurato o ti sei approfittato della relazione, andrai incontro a difficoltà e conflitti crescenti. Tra l'altro, in un mondo dove internet è come la piazza di un paese, è facile perdere la *personal reputation*: quanto peserà la cattiva relazione di oggi sulle tue future relazioni, reali e potenziali?

A proposito di internet, anche la tecnologia crea inciampi alle relazioni, nonostante la sua promessa di facilitarle. Mia figlia adolescente doveva organizzare una serata in pizzeria. Dal cellulare inviò a un'amica un messaggio vocale con una proposta sul locale. Ricevette subito risposta, sempre con un vocale. Ci pensò un attimo e poi le mandò un altro vocale. Insomma, se ne scambiarono un bel po'. A quel punto chiesi a mia figlia per quale ragione non telefonasse all'amica per accordarsi. Mi rispose che avrebbe impiegato troppo tempo a parlare, che era più facile con i messaggi, e che io ero antico... In realtà, dal punto di vista dell'efficienza, prendere una decisione con una telefonata le avrebbe richiesto meno tempo rispetto allo scambiarsi vocali, ma l'avrebbe costretta al confronto, forse alla discussione. Quei micro-monologhi erano un modo per evitarlo, dato che permettevano di esprimere una posizione senza dialogare. E questa strategia è comune non solo tra gli adolescenti. Ci sono manager che preferiscono gestire problemi attraverso mail e messaggi nonostante siedano a pochi passi tra loro.

Nella passata esperienza di negoziatore mi sono reso conto che i risultati arrivano non tanto per la forza delle argomentazioni, quanto per l'attenzione riservata alla relazione: di rimando, le persone diventano più disponibili ad ascoltare, a soppesare opinioni, a considerare proposte. Anni fa William Ury, uno dei padri della negoziazione *win-win*, mi ricordò questo concetto con una frase che usa spesso nei suoi libri: morbido con le persone, duro sul problema.

4. Viktor Frankl, *Sul senso della vita*, Mondadori, 2022, p. 25: "La singolarità di ogni essere umano acquista significato e valore rapportandosi a una comunità umana". Allo stesso modo il filosofo e ricercatore Luciano Floridi ha sottolineato l'importanza di superare una visione meccanicistica e sostanzialistica del mondo, basata sulle cose e le loro proprietà, per andare verso una visione relazionale. "Noi siamo costituiti dalle relazioni che si incrociano..." (discorso del 2020 in occasione delle *Romanae Disputationes*). Mi sono permesso di estendere la sua prospettiva alle relazioni tra persone.

Pertanto, la capacità di **creare e mantenere relazioni è un fattore imprescindibile per ottenere risultati solidi e duraturi**, ancor di più in quelle professioni in cui è basilare fidelizzare clienti: se un venditore, un avvocato o una dietista non curano i rapporti con loro, li perderanno. Lo stesso accade a un giornalista che si disinteressa del suo informatore, o a un conduttore televisivo che, pur di fare share, manipola il suo ospite. In qualunque campo operi, quando riesci a tenere in equilibrio relazione e risultati, vieni premiato con la fiducia delle persone.

## 2. Fiducia e comunicazione

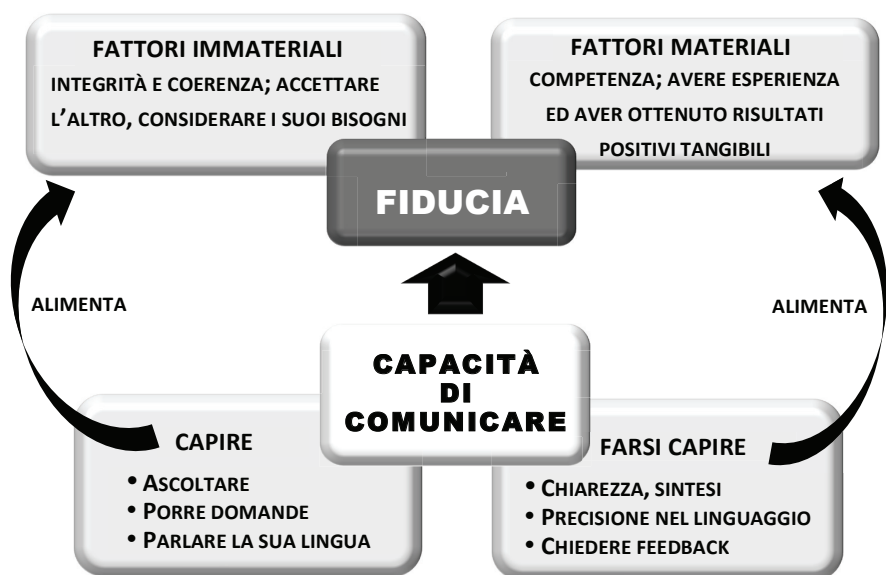
Nei rapporti di lavoro si parla spesso di fiducia. Quante volte avrai esortato un cliente o un collaboratore a fidarsi di te? In genere la fiducia, come la fede (stesso etimo), è ritenuta qualcosa di insondabile: forse dipende dal carisma personale, da una buona prima impressione, da tratti comuni, dall'onda emotiva del momento o dalla fortuna. Eppure la fiducia è un elemento plastico che può essere sviluppato, specie nelle relazioni professionali. Secondo gli studi di Stephen Covey<sup>5</sup>, è basata su due fattori:

- a) **fattore immateriale**: un professionista è affidabile quando impronta i rapporti su lealtà e coerenza. Quanto più dimostra accoglienza e autentico interesse per l'altro, tanto più otterrà fiducia;
- b) **fattore materiale**: un professionista è affidabile quando evidenzia competenza<sup>6</sup> e capacità di raggiungere risultati positivi nel suo campo (meglio ancora se li ha già conseguiti).

Entrambi i fattori sono essenziali per costituire un rapporto di fiducia. Se un avvocato o un commercialista fossero estremamente integri e accoglienti, ma poco competenti, saresti scettico sul loro operato. Allo stesso modo, se avessero una brillante preparazione, ma fossero sleali e irrispettosi, diffideresti nel timore che pensino solo al loro tornaconto. Pertanto, per creare fiducia occorre lavorare su relazione e competenze. E per riuscirci hai un'unica leva a disposizione: saper comunicare.

5. Stephen M.R. Covey, *La sfida della fiducia*, FrancoAngeli, 2008.

6. Per competenza intendo lo specifico mix di conoscenze tecniche, capacità comportamentali (es., comunicare, organizzare, decidere) ed esperienze richieste allo svolgimento di una professione.



Una comunicazione efficace è basata su due capacità che attivano rispettivamente il fattore immateriale e il fattore materiale della fiducia. Da un lato, quando ti impegni a **capire l'altro** e i suoi messaggi, alimenti in lui interesse, attenzione, accoglienza. Dall'altro lato, quando cerchi di **farti capire**, esponendo con efficacia i tuoi messaggi, valorizzi la tua competenza e i tuoi risultati.

In una relazione professionale, a maggior ragione se ci sono problemi da risolvere e bisogni da soddisfare, la capacità di capire una persona è propedeutica alla capacità di farsi capire: **capire prima di farsi capire**<sup>7</sup>. Infatti se porti attenzione innanzitutto a comprendere quanto dice l'interlocutore, puoi:

1. sviluppare apertura e disponibilità al colloquio: avrai informazioni più precise e specifiche in minor tempo;
2. far emergere più rapidamente i suoi problemi, bisogni e interessi, in modo da offrire un prodotto o un servizio allineati alle sue reali esigenze;
3. incanalare rapidamente la relazione sui binari della fiducia, portando l'altro a un comportamento simmetrico. In base al principio della reci-

7. Stephen R. Covey, *I sette pilastri del successo*, Bompiani, 2001, p. 305 e segg. In modo analogo, Rifkin parla di passaggio "da età della ragione ad età dell'empatia", che negli ultimi tempi è diventato sempre più un fattore cardine delle relazioni umane: Jeremy Rifkin, *La civiltà dell'empatia*, Mondadori, 2010.

procità<sup>8</sup>, se ti dimostri interessato e accogliente per primo, in modo inaspettato e gratuito (senza pretendere palesemente qualcosa in cambio), è probabile che l'altro si sentirà in obbligo di ricambiare.

Per esempio, se un venditore è subito attento a comprendere problemi e bisogni del cliente, ascoltandoli e approfondendoli tramite domande, acquisisce più informazioni ed evidenzia interesse. Quando successivamente espone in modo semplice e chiaro come il suo prodotto risponda a quei bisogni, rivela competenza commerciale. Lavorando sulla sequenza “capire-farsi capire” sviluppa fiducia, incrementando le sue possibilità di successo. Quando un medico si impegna prima di tutto a capire sintomi e problemi del paziente, ha dati clinici chiari e dimostra accoglienza. Quando poi descrive con precisione e semplicità la diagnosi e il conseguente trattamento, denota padronanza del suo campo. Conquistando la fiducia del paziente, si assicura maggiore rispetto delle sue prescrizioni (*compliance*<sup>9</sup>), evitando errori e abbandoni durante la terapia. In entrambi i casi i professionisti hanno posto le basi per relazioni durature nel tempo con il cliente e il paziente.

In pratica, una comunicazione basata sul processo “capire l'altro – farsi capire” è come la diavolina nel caminetto: permette di accendere ed alimentare rapidamente il fuoco della fiducia nelle relazioni professionali e personali. Questa abilità può essere acquisita e sviluppata, come muscoli da allenare in palestra. In particolare, la capacità di “capire l'altro” è sorretta da tre sotto-capacità, sintetizzabili nell'acronimo APP<sup>10</sup>:

- Ascolta l'interlocutore in modo attivo, dimostrando presenza, attenzione, empatia, sospensione dei giudizi.
- Poni domande per comprendere realmente il suo punto di vista, chiedendo gli aspetti ambigui e approfondendo la sua esperienza.
- Parla la sua lingua, adeguando il tuo linguaggio al suo sia nello stile, sia nella struttura (es., nelle parole, nella postura, nella gestualità).

### 3. Perché le domande?

In un talk show il conduttore stava intervistando l'attore Tom Hanks. Ad un tratto tirò fuori un modellino d'auto e svelò che Hanks era un appassionato collezionista, raccontando com'era nato quell'hobby, la sua pre-

8. Robert Cialdini, *Le armi della persuasione*, Giunti, 1995, p. 24 e segg.

9. Nelle professioni sanitarie esprime il livello di aderenza del paziente alle indicazioni terapeutiche fornite dal professionista.

10. APP è un modello registrato dall'Autore.



dilezione per certi modelli e come li cercasse. Concluse chiedendogli se fosse vero. L'attore si limitò a rispondere "È vero!", restando poi in attesa con un sorriso sornione alla Forrest Gump. Per coprire l'imbarazzante silenzio, il presentatore aggiunse altri particolari, mentre l'ospite continuava ad annuire. Alla fine chiuse quella parentesi regalandogli un modellino, e cambiò argomento.

Tempo fa mi contattò un consulente finanziario. Dopo qualche convenevole, mi propose una formula per investire i risparmi, elencando i vantaggi dell'operazione e, soprattutto, gli svantaggi nel tenere fermo capitale su un conto corrente. Obiettai che era un periodo turbolento e i mercati sembravano in balia di imprevedibili oscillazioni, ma lui insistette che la situazione era sotto controllo. Nonostante le numerose e dotte argomentazioni, restai della mia idea e rifiutai la sua proposta.

Sono due dei tanti episodi di cui sono stato testimone e che rivelano un uso inefficace delle domande. Nel primo caso, il presentatore ha omesso di fare domande per coinvolgere l'ospite e renderlo protagonista del suo hobby; nel secondo caso, il consulente ha giocato la carta della persuasione, senza però verificare prima i miei bisogni attraverso specifiche domande. Più in generale, dai colloqui di lavoro alle visite mediche, dai dibattiti televisivi alle discussioni tra amici, assistiamo a continui scambi di opinioni, idee e proposte, anche ben sostenute dialetticamente, ma di domande nemmeno l'ombra! Perché sono sparite? Le possibili cause sono varie a seconda della situazione:

- siamo solo interessati a convincere l'altro delle nostre idee, reputando la nostra esperienza superiore alla sua;
- siamo sicuri di sapere tutto, per cui ci sembra inutile porre domande;
- viceversa, evitiamo le domande perché rivelerebbero la nostra ignoranza e ci esporrebbero al giudizio altrui;
- crediamo di conoscere l'altro, per cui finiamo per anticiparlo o interromperlo con la nostra opinione;
- abbiamo fretta di dare consigli e soluzioni e domandare allungherebbe i tempi, dato che saremmo costretti ad ascoltare;
- siamo completamente disinteressati all'altro e ai suoi temi.

Eppure, ogni momento usato per porre una domanda e ascoltare la risposta è un investimento in termini di relazione e apprendimento. Per esempio, immagina di parlare con una persona e le dici:

*La mia idea funziona.*

Terminando grammaticalmente con un punto, la frase è un'affermazione che può provocare nell'ascoltatore diverse reazioni: condivisione ("*Hai ragione!*"), confusione ("*Sono confuso, non capisco...*"), dubbio ("*Come*

fai a dirlo?”), obiezione (“Non sono d’accordo”), aggressione (“Come al solito non capisci nulla”), disinteresse (“Cosa dicevi prima?”), abbandono (“Se lo dici tu...”). In pratica, esprimendo un’opinione, lo hai spinto a valutarla e prendere una posizione a riguardo.

Ora ripeti la stessa frase cambiando intonazione:

*La mia idea funziona?*

Il punto interrogativo finale trasforma l’affermazione in una domanda. Più che un confronto o uno scontro, stai cercando un parere da un’altra prospettiva e la mente dell’interlocutore si attiverà per trovare una risposta secondo la sua esperienza. Questo effetto viene potenziato se apri la domanda con un avverbio e rendi neutro il verbo (“funziona” influenza la risposta, perché parte dall’assunto che la tua idea sia efficace):

*Cosa pensi della mia idea?*

La domanda, formulata in modo neutro, porta la persona a percepire la sua esperienza allo stesso livello della tua, stimolando ancora di più il suo contributo: la relazione diventa simmetrica<sup>11</sup> e promuove (= muove verso) la fiducia. Essendo una domanda aperta, permette di raccogliere più informazioni che ampliano il possibile ventaglio di soluzioni.

Pertanto, quali sono i vantaggi di porre domande?

- **Conoscere:** assumi informazioni, dati, notizie per approfondire una questione, capire il funzionamento di un processo, esemplificare un concetto. Sviluppi comprensione e apprendimento. E per farlo devi lasciar andare il tuo mondo ed entrare in quello dell’altro.
- **Guidare:** orienti la conversazione verso una specifica direzione. Chi pone domande definisce il tema da affrontare, il suo grado di profondità, il momento e il modo di cambiarlo: “Chi domanda comanda”.
- **Sviluppare consapevolezza:** porti l’interlocutore ad organizzare e chiarire i suoi pensieri, in modo che acceda con maggiore profondità ed esattezza a ricordi, immagini, emozioni e comprenda meglio la sua esperienza<sup>12</sup>. Per esempio, un coach può aiutare il suo cliente ad acquisire consapevolezza dei suoi auto-sabotaggi verso l’obiettivo. Una dietista può portare il paziente a capire cosa gli impedisca di correggere una malsana abitudine. Un consulente o un venditore possono far emergere

11. Tony Stoltzfus, *Coaching Questions*, Amazon, 2008, p. 8.

12. “La domanda è un metodo per apprezzare la complessità, per entrare in punta di piedi nella mente dell’altro. Le domande... lo aiutano ad aprire nuovi canali di relazione e ad elaborare nuove visioni e interpretazioni del mondo”. Bruno Benouski, *Il potere delle domande*, FrancoAngeli, 2023, p. 10.