

Bruno Benouski

IL POTERE DELLE DOMANDE

Le domande per crescere
e favorire il cambiamento

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Bruno Benouski

IL POTERE DELLE DOMANDE

Le domande per crescere
e favorire il cambiamento

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *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.

Indice

Prefazione, di Fabrizio Sprega	pag. 9
Introduzione	» 13
Magia e cambiamento	» 15
Il ruolo delle domande	» 16
Utili finzioni	» 19
Orientarsi in un mondo complesso	» 21
In queste pagine	» 24
1. Le pietre angolari	» 25
1.1 L'ascolto	» 25
1.2 Il feedback	» 29
1.3 Feedback e pratica riflessiva	» 31
2. Gli aspetti neurologici, a cura di Luca Deodato	» 36
2.1 I processi cognitivi che veicolano le decisioni	» 37
2.2 Dal cervello alla decisione	» 39
2.3 Le modifiche indotte dalla "parola"	» 43
2.4 In conclusione	» 45
3. Le buone domande	» 46
3.1 Ipotesi e finzioni	» 49
3.2 La struttura delle domande	» 50

3.3 Il generatore di domande	»	54
3.4 Categorie	»	55
4. Le domande finzionali	»	57
4.1 Miracle question	»	58
4.2 Le domande <i>come se</i>	»	61
4.3 Ricerca valoriale e scalata valoriale	»	62
5. Le domande ipotetiche	»	65
5.1 Le domande causa-effetto (C-E)	»	66
5.2 Gli operatori modali	»	70
6. Le domande proiettive	»	72
6.1 Le equivalenze	»	73
6.2 Domande di disambiguazione	»	78
6.3 Denominalizzazioni	»	78
6.4 Cambiamento di prospettiva	»	80
7. Domande deduttive	»	83
7.1 I criteri di soddisfazione	»	84
8. Domande orientative	»	90
9. Le domande per la comprensione della realtà	»	93
9.1 La realtà della realtà	»	93
9.2 Le distinzioni	»	97
9.3 Tipi logici e apprendimento	»	104
9.4 I livelli logici dell'esperienza	»	109
9.5 Le domande alle parti	»	118
10. L'immunità al cambiamento	»	123
Conclusioni	»	131
Ringraziamenti	»	133
Bibliografia	»	135

*Le cose e le persone esistono,
un attimo alla volta,
solo nella loro reciproca relazione.*

Rolando Bacci

Prefazione

di Fabrizio Sprega

Viviamo in un mondo governato dalla complessità, ormai dobbiamo accettare questa verità! La realtà che ci circonda è quasi sempre complessa, in pochi casi solo complicata, mai semplice. Un sistema complicato è un sistema aperto formato da elementi, a loro volta più o meno complicati e spesso numerosi. Il comportamento di un sistema complicato è comunque prevedibile se conosciamo le sue parti, le loro relazioni e regole di comportamento. Il comportamento di un aereo in volo è teoricamente prevedibile, così come quello della lavatrice di casa. Nei sistemi complessi, al contrario, non esiste la possibilità di predizione, non è possibile prevedere il comportamento che avranno uno sciame di api o i pensieri nella testa del collega della scrivania accanto. I sistemi complessi sono costituiti da molti elementi, spesso a loro volta complessi, che si relazionano in modo non lineare. Dove ci portano queste considerazioni? Al dato di fatto che un costrutto linguistico, apparentemente semplice, come quello delle domande, svolge un'importante funzione esplorativa e orientativa e, nello stesso tempo, richiede un'analisi e un approfondimento multidisciplinari che spaziano dalla psicologia alla linguistica, passando per le neuroscienze, come testimonia il volume che vi apprestate a leggere. Il ritratto che si delinea sul costrutto della domanda, scorrendo le pagine che seguono, è piuttosto ricco e articolato e veicola un meta-messaggio implicito: la

strada per accedere alla complessità passa per la trasversalità delle conoscenze e l'accesso alla mente collettiva.

La domanda è un metodo per approcciare la complessità, per entrare in punta di piedi nella mente dell'altro. La mente, appunto, che costituisce il più alto livello di rappresentazione di un oggetto complesso con cui possiamo entrare in relazione. Con le domande aiutiamo l'interlocutore ad organizzare i suoi pensieri, lo facciamo accedere ai vari tipi di memoria (a lungo termine, semantica, concettuale, contenutistica, episodica) stimolando e liberando le emozioni associate al ricordo, al tema oggetto di discussione, al vissuto ad esso collegato. Questo è il potere della domanda. Dobbiamo essere in grado di abbandonare, almeno provvisoriamente, noi stessi, concentrandoci sull'altro, e dobbiamo essere consapevoli che non è tanto importante la risposta, quanto i processi mentali che la domanda attiva e indirizza. Studi recenti, filosofici e neuroscientifici, hanno aperto una prospettiva sorprendente sulla mente estesa, una mente che lascia i confini del corpo e del cervello per comprendere i processi di pensiero influenzati dall'ambiente. Si delinea una caratterizzazione di natura ecologica e situazionale della cognizione che si richiama alla teoria dei sistemi dinamici e alla dipendenza stretta tra azione e cognizione. Ciò presuppone la possibilità della mente di rapportarsi con l'ambiente come un sistema aperto adattativo, con elaborazioni esclusivamente interne. In questo le domande costituiscono il ponte tra mente e ambiente; non solo quindi, agiscono sul pensiero e sul mondo interiore del nostro interlocutore, ma lo aiutano ad aprire nuovi canali di relazione e ad elaborare nuove visioni e nuove interpretazioni del mondo.

Vorrei aggiungere un ultimo tassello a queste riflessioni preliminari sul tema di questo libro, collegando l'attività di formulare domande con il concetto di metacognizione. Metacognizione significa oltre la cognizione, il pensiero che pensa sé stesso e i processi cognitivi che controllano le operazioni mentali. Il termine indica la capacità di apprendere ad apprendere, un costrutto che marca la differenza tra conoscere un'informazione e sapere come questa informazione sia stata acquisita e sia diventata conoscenza grazie ad una specifica e personale strategia cognitiva. La prospettiva metacognitiva amplia la visione del rapporto tra mente e ambiente perché si occupa delle attività psichiche che

sovrintendono al funzionamento cognitivo. Finisce quindi per comprendere molti aspetti del costrutto della coscienza perché nella metacognizione c'è la mente che è cosciente di essere mente, è in grado di cogliere le differenze con le menti degli altri, pensa sé stessa ed è consapevole dei propri processi. La persona che diviene più consapevole del modo con cui funziona la sua mente è anche più capace di superare i blocchi mentali, le credenze, le convinzioni limitanti. Ma, e ritorniamo al tema centrale di questo testo, come è possibile attivare nell'altra persona le riflessioni su di sé che favoriscono la metacognizione? La risposta a questo punto è ovvia: facendo domande, le domande giuste che stimolano i processi mentali di autoriflessione.

Leggendo questo libro si capisce meglio il potere e la funzione delle domande, come saper formulare buone domande sia un criterio di professionalità, qualsiasi lavoro si svolga, ma anche una chiave importante se vogliamo essere un punto di riferimento per le persone a cui teniamo.

Introduzione

Cos'è una domanda, che effetto ha su chi la riceve, come generare buone domande e con quali finalità. Sono queste le domande *sulle domande* che mi pongo da tanti anni, perlomeno da quando ho iniziato ad utilizzare questi strumenti nelle mie attività di coaching, formazione e consulenza. E che ho continuato a pormi quando ho cominciato a scrivere queste pagine, cercando di razionalizzare alcune risposte maturate con l'esperienza e di trovarne altre. In particolare, pensavo di limitarmi (all'inizio non avrei usato questo verbo) a ragionare su come organizzare gli schemi che, in me, funzionano per generare delle buone domande. Avevo in mente delle categorie che, per quanto parziali e incomplete, potessero, nel loro insieme, fungere da *generatore* di domande efficaci. Tutto ciò è sopravvissuto e rappresenta una parte cospicua di questo lavoro, ma mentre scrivevo, come spesso accade, si è innescata una catena di associazioni che mi ha spinto un po' più lontano di dove, inizialmente, credevo di arrivare.

L'*ingegno* di un uomo si riconosce dalle sue domande, diceva il Duca di Levis, ed è l'*ingegno* (stessa etimologia della parola *genio*) che ci permette di ottenere dei risultati conformi alla nostra volontà. L'*ingegno* di Aladino potrebbe essere il suo vero

Genio? Basta leggere *Le mille e una notte*, prestando attenzione alla struttura più che al contenuto, per rendersi conto che Aladino si aiuta da solo, sfruttando al meglio, grazie appunto al proprio ingegno, la famosa lampada che ospita un Genio pronto a mettersi al suo servizio. Il Genio (il contesto, le opportunità, le doti naturali) e l'Ingegno (l'intraprendenza, l'attenzione, l'applicazione, la costanza) collaborano strettamente per realizzare i desideri di Aladino, per ottenere i risultati desiderati. Vent'anni fa usai, insieme a Laura Quintarelli, co-autrice de *L'arte di trasformare i desideri in risultati*, questa stessa metafora per descrivere i principali meccanismi operanti nella cornice della Programmazione Neuro-Linguistica (PNL). Il Genio della Lampada, nel nostro lavoro, era un esperto di PNL pronto ad usare i propri strumenti per favorire la piena espressione del potenziale. In seguito, cercando un contesto che rendesse davvero applicabili quei principi anche in situazioni diverse dalla terapia, abbiamo scoperto che, ferma restando la validità del modello PNL, esisteva una strada forse più lineare, per ottenere risultati altrettanto validi. Questa strada è il coaching e le domande ne rappresentano forse lo strumento più significativo anche se non l'unico. Il mio intento non è quello di scrivere di coaching bensì di esplorare questo strumento importante, affascinante e, per certi versi, misterioso, proprio perché penso che possa essere utile a tutti ed anche perché l'attività didattica mi ha dato l'opportunità di rendermi conto di quanto poco la maggior parte delle persone sia consapevole degli schemi che utilizza per porre domande. Ed al tempo stesso di quanto poco siano abili nell'ampliare il menù di domande a propria disposizione per utilizzarle in modo mirato.

Chi utilizza il coaching si propone di sostenere un individuo o una squadra in un processo creativo volto ad ottimizzare le proprie risorse in funzione del raggiungimento di un obiettivo. E questo processo può essere utile a tutti nelle più disparate situazioni. Questo processo di solito attiva e si avvale di cambiamenti a diversi livelli, richiedendo cambi di prospettiva, ricerca e attivazione di competenze, riflessione circa i propri valori e le proprie convinzioni. È evidente come tutto ciò comprenda e forse vada oltre i risultati specifici, quelli che abbiamo definito *conformi alla volontà*.

Magia e cambiamento

Negli anni Venti, Alister Crowley, famoso mago inglese e autore dell'inquietante *Magick*, definiva proprio così la magia: “la scienza e l'arte di ottenere risultati conformi con la Volontà”.

Questa definizione mi ha sempre affascinato, forse perché sottintende un grande potenziale che potrebbe trasformarsi in grande potere. E perché restituisce, con una formula, la convinzione che ognuno possa ottenere qualsiasi risultato a patto che, prima, sia in grado di trasformare il suo desiderio in un vero e proprio obiettivo.

Crowley continua con un postulato:

Ogni cambiamento voluto può essere ottenuto mediante l'applicazione del grado e della specie di Forza più adatti nel modo più adatto, attraverso il mezzo più adatto diretto verso l'oggetto più adatto.

Ed infine con tre teoremi:

- 1) Ogni atto intenzionale è un atto magico.
- 2) Ogni atto riuscito si è conformato al postulato.
- 3) Ogni insuccesso prova che uno o più requisiti del postulato non sono stati osservati.

In questi tre teoremi mi sembra di riconoscere altrettanti capisaldi delle pratiche di aiuto ed auto-aiuto:

- prendersi la responsabilità delle cose che dipendono da noi;
- utilizzare il feedback come principale strumento di apprendimento, cambiamento e miglioramento;
- imparare da qualsiasi risultato ciò che può avvicinarci al successo.

Infine, Crowley, cita alcuni requisiti, mi limito a riportare il primo:

il primo requisito per causare un qualunque cambiamento è la completa comprensione qualitativa e quantitativa delle condizioni.

E questo ci riporta all'importanza delle domande, che possono rappresentare il mezzo privilegiato e più diretto per favorire questa comprensione.

Tengo a precisare che, utilizzando la parola successo, non mi riferisco ad un risultato conforme a chissà quale standard preconcetto, bensì, parafrasando Waldo Emerson, a qualsiasi risultato che corrisponda al *riuscire a vivere come si desidera*.

Anche Crowley, pur dedicandosi ad un vero e proprio trattato di magia nel senso stretto del termine, riporta, a margine di questi enunciati, degli esempi di attività pratiche e concrete, come scrivere e pubblicare un libro o realizzare un composto chimico. Pertanto, mi sembra che Crowley, seppur in una cornice esotica e lontana dalla nostra cultura e sensibilità, fornisca dei suggerimenti estremamente validi ed applicabili, principi e requisiti che ritroviamo spesso nelle biografie dei personaggi di successo.

Le domande, per come verranno principalmente intese in queste pagine, possono avere il potere di evocare questi *requisiti*, necessari per realizzare ciò che si desidera, ivi compresa la *semplice* consapevolezza di sé.

Dunque, attraverso questa libera – e forse troppo ardita? – associazione di idee, potremmo giungere a dire che le domande hanno, o potrebbero avere, un potere o quantomeno un potenziale magico? Se la risposta fosse sì, ciò potrebbe portarci ad ipotizzare che esse possano dunque rappresentare uno strumento per *trasformare* la realtà, non solo per comprenderla. Ipotesi affascinante ma che potrebbe invece apparire, per altri versi, addirittura scontata. Vediamo perché.

Il ruolo delle domande

Le domande vengono formulate attraverso il linguaggio e tutti sappiamo che il linguaggio possiede il potere di trasformare la realtà, o meglio di costruire *le realtà*, quegli insiemi di rappresentazioni interne alle quali ognuno di noi si riferisce e grazie alle quali cerca di orientarsi nel mondo, quelle mappe che mediano il nostro rapporto con il mondo sensibile. Wittgenstein ha scritto

che “I limiti del mio linguaggio significano i limiti del mio mondo”. L’ingegnere polacco Alfred Korzibsky, autore di *Science and sanity* e padre della *General Semantics*, affermava che “la mappa non è il territorio ma se è esatta ha una struttura simile a quella del territorio, che ne spiega l’utilità”. Fatta eccezione per l’aggettivo *esatto*, di difficile interpretazione dal momento che si parla di una dimensione eminentemente soggettiva, questa frase è auto-esplicativa e di immediata comprensione. L’analogia con la mappa è molto potente. Basti pensare ad una carta topografica cittadina in scala ridotta, dove possiamo riconoscere le strade, i monumenti, i servizi, ecc. Più la mappa è dettagliata ed aggiornata (personalmente preferisco questi aggettivi piuttosto che *esatta*) meglio ci orienteremo in quella città, pur non conoscendola. Potremmo arrivare a dire, indicando un punto sulla carta: “noi siamo qui”. Eppure, noi non saremo sulla carta ma nella città! Ciò nonostante, è proprio sulla carta, e non nella città reale, che noi sentiamo di *ritrovarci*. Tutto ciò non cancella, d’altra parte, il fatto che quella mappa non è la città (il territorio) che rappresenta. Pensiamo alla nostra mente come ad un archivio pieno di mappe in continuo, sebbene parziale, aggiornamento. Cosa può aggiungere dunque a questo quadro, una riflessione sulle domande, che non sia già stato detto a proposito del linguaggio in genere?

Confesso che, mentre scrivo, non lo so ancora con precisione e completezza ma conto proprio sul potere delle domande che mi sto ponendo, confido nel loro potere generativo. È questa la direzione che mi attrae, è proprio lo straordinario potere generativo delle domande che, rispetto al resto del linguaggio, mi fa percepire un livello superiore.

Provo a spiegarmi meglio: quando parliamo, gli altri possono ascoltarci o meno e mentre ci ascoltano trasformano, grazie all’operato dei propri filtri, ciò che stiamo dicendo. Ciò accade in modo incontrollabile e casualmente influenzato da innumerevoli fattori: l’attenzione, le proprie convinzioni, i numerosi bias cognitivi (nell’ambito della psicologia cognitiva il termine bias indica un errore sistematico di giudizio dovuto all’azione di un’euristica, cioè di una *scorciatoia* mentale di ragionamento che soddisfa l’esigenza di risparmiare tempo e risorse cognitive nella formulazione di un giudizio).

Vediamo un esempio: Maria desidera dare un feedback ad Emanuele, un suo collaboratore, e gli dice: *Sono contenta di vedere che nell'elaborare il nuovo progetto tu abbia preso in considerazione diversi punti di vista.* Emanuele risponde infastidito (o semplicemente pensa) *Sembri sorpresa! Come se nei precedenti progetti io non lo avessi fatto!*

È agevole notare come ci sia stata una distorsione nell'elaborazione e comprensione di quanto affermato da Maria.

Quando, invece, facciamo una domanda, attiviamo direttamente i processi elaborativi, immaginativi, *finzionali*, dell'altro. In altri termini invece di cercare di imporre, faticosamente e con scarsi risultati, il nostro punto di vista, chiediamo all'altro quale sia il suo. Maria avrebbe potuto domandare: *Quali criteri hai adottato per scrivere il progetto?* Lo stesso accade quando poniamo una domanda a noi stessi, per lo meno se riusciamo a restare concentrati per il tempo necessario a trovare una risposta. E a volte, quando la risposta arriva, essa ci cambia, non siamo più gli stessi. Non completamente. Abbiamo aggiornato la nostra rappresentazione del mondo. E, nella nuova versione, arricchita ed aggiornata, è possibile trovare nuove possibilità. Ne *La struttura della magia* Bandler e Grinder raccontano:

mentre giungevamo a capire come mai alcune persone si procurino pene e tormenti, è stato molto importante renderci conto che esse non sono né cattive, né pazze, né malate. In effetti costoro operano le migliori scelte di cui possono disporre nel loro particolare modello. In altre parole, il comportamento degli esseri umani, per quanto bizzarro possa sembrare a prima vista, ha un senso se lo si vede nel contesto delle scelte generate dal loro modello. La difficoltà non sta nel fatto che essi effettuano la scelta sbagliata, ma che non hanno abbastanza scelte: non hanno un'immagine del mondo messa a fuoco con ricchezza.

Ed è proprio da questa angolazione, che mi interessa studiare le domande; considerarle funzione e strumento di aggiornamento delle mappe o rappresentazioni interne, finalizzate a creare abbondanza di scelte. Austin e Searle parlavano di *atti linguistici* per descrivere alcune formule linguistiche, tra cui le promesse e le dichiarazioni, in grado di “cambiare il mondo”.

Gli esempi usati dagli autori – una dichiarazione di guerra, così come una proposta di matrimonio – rendono l'idea dell'inci-

sività e della potenza, della capacità di generare effetti, di un certo tipo di frase. Ecco, secondo me, le domande sono atti linguistici speciali, estremamente potenti, ed in quanto tali meritano un approfondimento. Va precisato che non mi riferisco alle domande finalizzate ad ottenere delle informazioni utili per chi le pone. Penso piuttosto a quel tipo di domanda che permette un aumento di consapevolezza in chi la riceve. Oppure a quelle domande che predispongono ad un cambiamento di prospettiva o a *mettere a fuoco con maggiore ricchezza*. Domande volte dunque ad esplorare possibilità, mondi paralleli; per dirla con Vahinger, l'autore de *La filosofia del come se*, a creare *finzioni*.

Utili finzioni

Le finzioni, per Vahinger, sono costruzioni ipotetiche, di varia natura, la cui funzione è proprio quella di favorire la ricerca scientifica. Nulla ci impedisce di estendere il concetto alla ricerca su noi stessi, sulla nostra vita, sui nostri limiti e sulle nostre risorse. Le domande sono quindi costrutti al servizio dell'ingegno di cui parlavo poc' anzi.

Altro concetto chiave, che si ricollega a quello di ricchezza e di aggiornamento del proprio modello e fondamentale per comprendere la funzione creativa e trasformativa delle domande, è quello di *distinzione*. Maggiore è il numero di distinzioni che riusciamo ad operare, più ampia e ricca diviene la nostra rappresentazione del mondo. E, ancora una volta, quale mezzo può essere più potente delle domande per generare distinzioni? Viviamo in un'epoca che, forse proprio a causa dell'eccesso di complessità, sembra tendere ad un abuso di semplificazione. In occasione del recente conflitto in Ucraina abbiamo assistito ad accesi scontri verbali fra chi poneva delle domande per cercare delle spiegazioni, delle possibili cause per ciò che stava succedendo e chi lo accusava, proprio per questo, di *giustificare* l'invasione russa. Confondere lo spiegare le cause con il giustificare significa, a mio avviso, agire in cattiva fede a scopi manipolatori oppure non essere in grado di operare distinzioni. In entrambi i casi credo che solo l'affilato strumento della dialettica e, soprattutto, delle buone domande, precise e circostanziate, possa permettere un'evoluzione del dialogo.