



CULTURA
THAT IS THE QUESTION

CHIEDIMI SE FACCI LE DOMANDE GIUSTE

PER OTTENERE RISPOSTE BRILLANTI – ANCHE DA SE STESSI – BISOGNA PRIMA IMPARARE A FORMULARE GLI INTERROGATIVI. GIORNALISTA E GURU AZIENDALE, WARREN BERGER HA UN METODO. INTERVISTA

di Riccardo Staglianò

C I SIAMO affidati prima ai virologi e poi ai cremlinologi, perché ora non a un domandologo? È così che si definisce Warren Berger, forte di un paio di libri di successo che provano a indagare la difficile arte di porre domande efficaci. Perché, pur senza arrivare all'assolutismo di Pablo Picasso («I computer sono inutili, sanno dare solo risposte»), è vero che le seconde sono una funzione delle prime e – come ripetevano nei gruppi di lavoro a Occupy Wall Street – se le risposte continuano a essere sbagliate forse è arrivato il momento di cambiare le domande: un interrogativo ben formulato si porta sempre dietro un potenziale rivoluzionario. Anche se l'ex giornalista Berger mette la sua competenza al servizio di grandi manager e generali, non di gente che scende in piazza. Da Mount Kisco, la località a nord di New York a un tiro di schioppo da dove vivono i Clinton, ci parla via Zoom alla vigilia dell'uscita italiana del suo *Il libro delle domande brillanti* (Franco Angeli), un campionario di acume inquisitorio, tra la maieutica socratica e i manuali di self-help tanto amati in un Paese la cui vera religione nazionale è l'inossidabile convinzione che tutto possa essere incessantemente migliorato. **Mi sono preparato una lista di do-**

mande ma lei sostiene che non è il modo migliore di procedere: nei miei panni cosa avrebbe fatto?

«Una lista aiuta, ma sarebbe meglio internalizzarla, piuttosto che scorrerla punto dopo punto. Perché altrimenti rischi di non ascoltare sul serio l'interlocutore, magari perdendo spunti fruttuosi della conversazione. Un altro consiglio banale è non trasformare un'intervista in un interrogatorio. Formulate all'apparenza banali che funzionano: "Son curioso di sapere", "Mi chiedevo", per rompere il ghiaccio, magari chiuse da una clausola finale per circoscrivere il tema. Bisogna evitare sempre di porre domande aggressive ("Ma come hai fatto a pensare una cosa del genere?"): soprattutto sul luogo di lavoro uccide ogni possibilità di

«L'ATTEGGIAMENTO
AGGRESSIVO
– "MA COME HAI
FATTO A PENSARE
QUESTO?"
– UCCIDE OGNI
CONFRONTO»

reale collaborazione».

La sua classifica di "nemici delle domande" è composta da paura, conoscenza, bias, arroganza, tempo: se dovesse scioriarla a una?

«Dire la paura: di mostrarsi ignoranti, non all'altezza. Vale per l'insegnante come per lo scolaro o il manager. Ma più impari a farle, le domande, più la paura passa. È l'insegnamento del Right Question Institute che propone un esercizio simile al *brainstorming*: sparare 60-100 domande in libertà e allegria da cui possono sbocciare interrogativi tali da fare cambiare prospettive rispetto al problema originario. Ovviamente eccedere con le domande prende molto tempo. Avete notato però che, mentre c'è sempre tempo per le risposte, quello per le domande spesso si sacrifica perché

non si ha fiducia che in loro ci sia del valore? Ecco, è un errore».

Lei fa un sacrosanto peana del "pensiero critico". È vero però che, durante il Covid, i no Vax si autodefinivano adepti del pensiero critico perché si distinguevano dal mainstream. Dove tracciamo una linea?

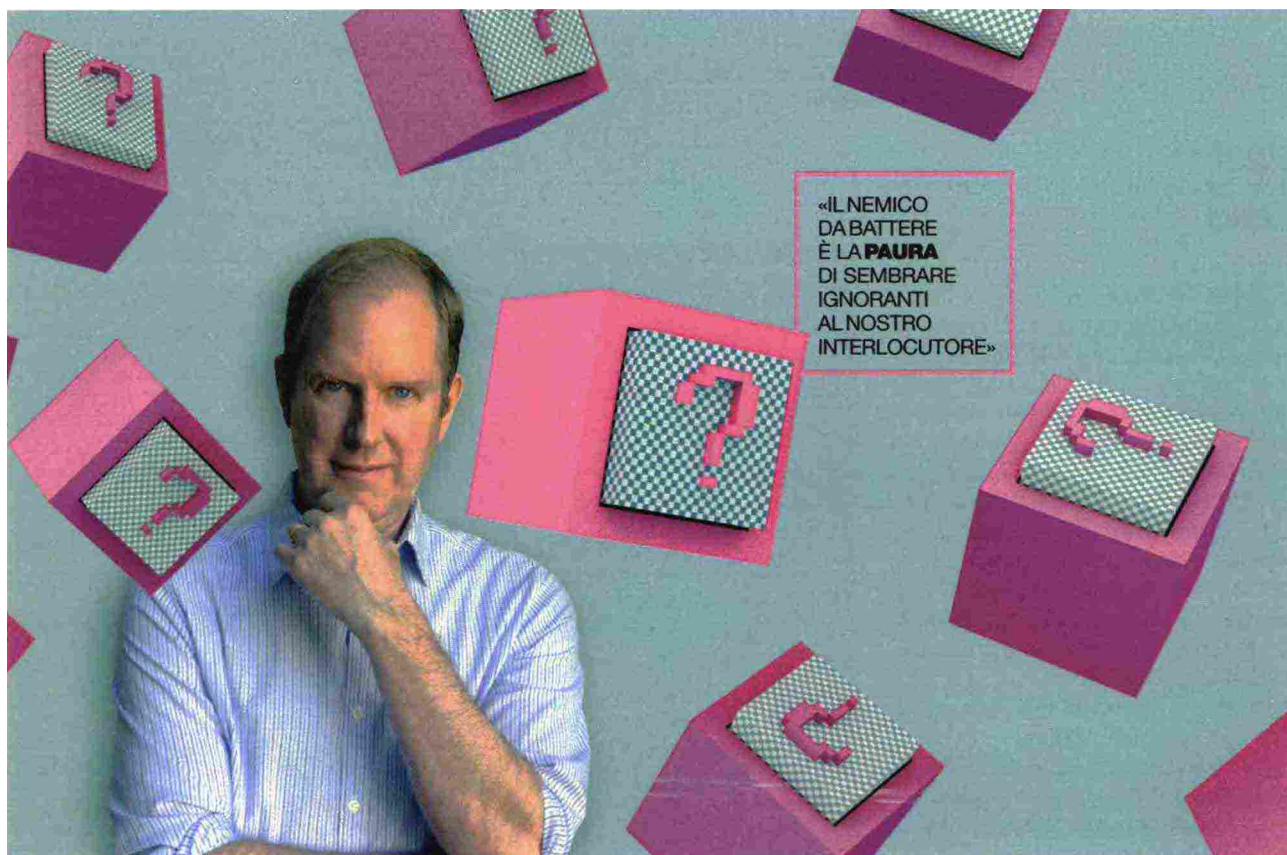
«Quel periodo ha costituito una prova dura anche per me, seguace del geniale comico George Carlin, il cui insegnamento era "mettete in dubbio ogni cosa". Un abbozzo di spiegazione sta però in quella che Richard Paul, della Foundation for Critical Thinking, ha definito "pensiero critico di senso debole", quello di persone che, pur applicando gli strumenti analitici, li impiegavano al solo scopo di confermare una visione preesistente. Ognuno di noi ha bias, pregiudizi e distorsioni cognitive, e bisognerebbe essere in grado di accorgersene. Ovviamente è più facile a dirsi che a farsi».

Una regola chiave delle scuole di giornalismo recita: "Se tua madre dice 'ti amo', verificalo". È un principio che vale sempre, per entrambi i fronti della guerra in Ucraina?

«Certo che vale. Se abbiamo il lusso di farlo. Nel senso che, se per scrivere

Nella foto grande, Warren Berger. A destra, la copertina del suo *Il libro delle domande brillanti* (Franco Angeli) edizioni, 256 pagine, 25 euro, a cura di Raul Alvarez)





un articolo in una situazione normale servono quattro-cinque fonti, in guerra ne possono bastare tre perché le condizioni di lavoro sono eccezionali. In questo caso soppesi le prove, a favore e contro, e poi decidi anche con l'istinto, su quel che ti convince di più. E poi, magari l'indomani, ci torni su per capire meglio come sono andate veramente le cose».

A proposito di istinto, lei demolisce la tesi centrale di *Blink*, il bestseller di Malcolm Gladwell secondo cui le migliori decisioni sono quelle prese "di pancia"...

«È un'idea seducente ma senza alcuna base scientifica. Per certe persone molto brillanti magari vale, ma pensate se quelle stesse persone così intelligenti facessero tutte le domande giuste e prendessero in considerazione più variabili prima di decidere: sarebbe meglio o peggio?».

Spesso però il meglio è nemico del bene. Lei cita Jeff Bezos quando dice

che non serve avere il 100 per cento di informazioni prima di decidere, basta il 70: un numero calcolato come?

«È una cifra come un'altra, immagino. Quel che vuol dire però è che quando uno ritiene di aver fatto i compiti con serietà può deliberare, altrimenti rischia di impantanarsi troppo a lungo. Io, per dire, mi impongo dei limiti temporali: se fisso sei mesi per fare ricerche per un libro, alla scadenza chiudo e faccio con quel che ho. Se non mi comportassi così probabilmente non avrei mai messo un punto finale a niente».

Lei consiglia anche altri trucchi, tipo giocare con domande aperte o chiuse, per predisporre la mente ad altre prospettive. In pratica come funziona?

«Se non riesci a prendere una decisione puoi spargliare con una domanda chiusissima ("Cosa farei se avessi solo un anno da vivere?") oppu-

re con una apertissima ("Cosa farei se sapessi di non poter fallire?"). Sono estreme, certo, perché la realtà ha sempre dei limiti, ma accoglierle nella propria testa può darti un punto di vista radicalmente alternativo che magari dissipa i dubbi che sin lì hai accumulato».

Cita anche il concetto di *cancel-e-lation*, gioco di parole dello psicologo Dan Ariely che allude alla "gioia da cancellazione": quando prendi un impegno senza troppa convinzione e poi ti comunicano che è stato soppresso. Dovremmo fare questa riprova sempre, prima di accettare un invito?

«È difficile, perché serve molta immaginazione a visualizzare retrospettivamente il sé futuro. Però serve a cambiare prospettiva. D'altra parte qualcuno l'ha detto in maniera molto elegante: "Se dico sì a questo, a cosa sto dicendo no?". È sempre uno scambio e sarebbe bene ricordarsene». □

© RIPRODUZIONE RISERVATA

20 maggio 2022 | il venerdì | 105

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600