COMPLESSITÀ RELAZIONALE ED ECONOMIA



Economic science has intentionally adopted a simplified vision of "economic agents". This is particularly true with regard to the relationships between such agents: attention is focussed on instrumental and calculative aspects of these relationships, in which exchange is the prototype. More recently, however, economic science has opened a new space for the consideration of more complex interpersonal relationships, which had previously been thought to be of interest only to other social sciences. This widening of focus has the effect, on the one hand, of permitting explanation of certain phenomena that would otherwise be incomprehensible, and, on the other hand, of modifying the worldview of economics itself, allowing for a relaxation of the traditional opposition between moral and economic values.

di
BENEDETTO GUI

Mi trovavo negli Stati Uniti per un convegno di studi. Nelle pause del convegno ero stato ospite di un amico a cui avrei voluto regalare dei cioccolatini che mi ero portato dall'Italia, ma non ero riuscito a consegnarglieli. Nel volo di ritorno faccio tappa all'aeroporto di Atlanta. Cerco inutilmente un ufficio postale. Quando ormai chiamano per l'imbarco faccio un ultimo tentativo: mi avvicino ad una ragazza nera seduta dietro un banco di oggettistica, le spiego la situazione e le consegno i cioccolatini, l'indirizzo dell'amico e gli ultimi 20 dollari, pregandola di fare lei la spedizione.

Quale probabilità avrei dovuto attribuire al fatto che i cioccolatini arrivassero a destinazione? Cosa avrebbe fatto la ragazza, di fronte alla possibilità di tenersi i 20 dollari e in aggiunta di mangiarsi anche i cioccolatini? Quali indicazioni avrei potuto trarre al riguardo dalla scienza economica, la scienza che studio e insegno?

Nelle prime pagine del trattato intitolato *Psichica matematica* del grande economista inglese Francis Edgeworth si può trovare un'affermazione molto netta: «il primo principio della scienza economica è che ogni agente è mosso solo dal proprio tornaconto»[1]. Il messaggio è certamente poco rassicurante. "Ma dai tempi di Edgeworth è passato più di un secolo!" – osserverà qualcuno.

Facciamo allora un salto esattamente di 100 anni e andiamo a leggere cosa scrive nel 1981 un economista della scuola di Chicago con tanto di premio Nobel, George Stigler:

> «lasciatemi fare una previsione [a riguardo di] situazioni in cui c'è un conflitto tra il tornaconto personale e qualche valore etico che pure è fatto oggetto di grandi ossequi verbali. Molte volte, diciamo pure la gran parte delle volte, la teoria del tornaconto personale […] vincerà»[2].

E alcune pagine dopo: «viviamo in un mondo di persone ragionevolmente ben informate che agiscono con intelligenza nel perseguimento del loro tornaconto»[3].

Pochi anni dopo Dennis Mueller, un esponente di rilievo della scuola di Public Choice che è stato presidente di varie associazioni scientifiche, rincara ulteriormente la dose: «l'unica assunzione essenziale per una scienza descrittiva e predittiva del comportamento umano è l'egoismo»[4]. Si direbbe proprio che, a sentire la scienza economica, i cioccolatini siano definitivamente persi! Questa però sarebbe una conclusione troppo affrettata. Non solo perché Stigler, nel testo citato ammette l'esistenza di un numero non trascurabile di eccezioni, ma anche e soprattutto perché negli ultimi decenni nei dipartimenti universitari di economia l'aria ha cominciato a cambiare. Il povero *homo oeconomicus*, di cui abbiamo

1) F. Edgeworth, *Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*, London 1881, p. 16.
2) G. Stigler, *Economics or Ethics?*, in *Tanner Lectures on Human Values*, a cura di S. McMurrin, vol. II, Cambridge University Press, Cambridge 1981, p. 176.
3) *Ibid.*, p. 190.
4) D. Mueller, *Rational Egoism versus Adaptive Egoism as Fundamental Postulate for a Descriptive Theory of Human Behavior*, in «Public Choice» 51 (3), Fall., 1986, pp. 3-23; qui p. 18.

sentito descrivere le caratteristiche nelle frasi sopra citate, è stato smontato pezzo per pezzo. O meglio, visto che si trattava di un essere troppo semplice, inventato proprio per semplificare il ragionamento, si può dire che è stato complicato pezzo per pezzo.

1. I molti modi di complicare l'*homo oeconomicus*

Una prima via di complicazione riguarda il tema etico sopra citato. Dire che l'*homo oeconomicus* sia immorale sarebbe ingeneroso. Piuttosto è amorale, totalmente privo di dissidi interiori. Per lui scegliere è facile, perché gli basta determinare razionalmente quale sia tra le alternative disponibili la più confacente ai suoi interessi, e poi seguire quella in totale serenità d'animo. Infatti, che in lui conviva un altro modo di ordinare le alternative – basato su considerazioni di giustizia, di correttezza o di dovere – e che tale ordinamento potesse configgere con quello basato sui suoi interessi, questo proprio non è previsto. "Ma un soggetto così è psicologicamente subnormale, un vero e proprio *folle razionale*!" – osserva Amartya Sen[5], uno dei più attivi *complicatori* della descrizione dell'agente economico sul versante etico. E un po' di complicazione è certamente necessaria per capire come mai – siamo in tempi di *slot-mob* – un barista riconsegni le *slot machines* perché gli brucia qualcosa dentro, a dispetto del cospicuo reddito mensile che assicurano.

In realtà non serve neanche contrapporre i suoi interessi a quelli dei suoi simili per trovare delle crepe nella presunta compattezza interiore dell'*homo sapiens*. Altri conflitti emergono anche quando deve fare i conti solo con se stesso. Per capirci, a fine pasto il suo "io" immediato voterebbe: "torta al cioccolato", mentre il suo "io" lungimirante voterebbe: "rispetto della dieta". E lo stesso vale per le dipendenze, ad esempio dal fumo, e per la scelta consumo/risparmio. Anche questa direzione di complicazione è stata percorsa da alcuni economisti, sulla scia di psicologi e altri scienziati sociali[6]. Anche questa è stata accettata come lecita, o per lo meno inevitabile, dal resto della professione.

Stuoli di *complicatori* sono andati ad indagare la capacità dei soggetti economici in carne ed ossa di fare scelte coerenti sotto altri punti di vista. Non sorprendentemente, le analisi condotte – sia sul campo, sia in esperimenti controllati – portano a concludere che essi si lasciano influenzare da aspetti teoricamente irrilevanti (ad esempio se il problema di scelta è formulato considerando come punto di partenza la situazione corrispondente alla prima alternativa, anziché quella corrispondente alla seconda); che essi sono influenzati da stimoli emotivi anche in decisioni rilevanti; e poi che tendono a cadere sistematicamente in contraddizione quando le alternative sono di tipo probabilistico. Insomma, l'agente economico reale non si avvicina molto all'idea del freddo calcolatore razionale.

Merita sottolineare che tutte queste considerazioni non sono prive di conseguenze pratiche. Forse le più vistose sono quelle della finanza *comportamentale*

5) A.K. Sen*, Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory - Author(s): Amartya K. Sen* in «Philosophy and Public Affairs», 6 (4), 1977, pp. 317-344.

6) C. Sunstein - R. Thaler, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, Yale 2008.

(un aggettivo che sta ad indicare proprio il fatto che nello studio dei fenomeni economici si cerca di tener conto del comportamento reale, con le sue regolarità e talvolta le sue incongruenze, anziché supporre che i soggetti compiano sempre la scelta più razionale date le circostanze). Ad esempio, le bolle finanziarie, caratterizzate da un'alternanza di fasi di salita dei prezzi dei titoli e di fasi di brusca caduta degli stessi, sono amplificate dalla tendenza degli investitori reali a non lasciarsi guidare dalle proprie migliori valutazioni, ma ad accodarsi alle scelte altrui, magari per non sentirsi gli unici stupidi a non approfittare di quella che sembra una facile opportunità di guadagno.

Per inciso, finché rifinivo questo intervento è arrivata la notizia che il premio Nobel per l'economia del 2013 è stato assegnato a tre studiosi di finanza, dei quali uno, Robert Schiller, è autore di un libro ispirato dagli anni del boom borsistico che ha preceduto la crisi finanziaria del 2008, che ha poi trascinato verso il basso le economie occidentali. Il libro si intitola significativamente *Euforia irrazionale*.

Continuando a complicare l'economia – come faceva e chiedeva di fare Albert Hirschman ancora 30 anni fa –, un altro filone di studi, anch'esso di impostazione *comportamentista*, ha sottoposto a stringenti verifiche l'ipotesi che i decisori siano indifferenti ai guadagni o alle perdite di coloro con cui si trovano ad interagire. Una metodologia molto usata a tal fine sono gli esperimenti di laboratorio, in cui vengono ricreate artificialmente situazioni reali (i guadagni e le perdite sono reali anche in laboratorio, anche se di ammontare limitato). I risultati mostrano frequentissimi scostamenti dal comportamento che ci si aspetterebbe da un vero *homo oeconomicus*: i soggetti coinvolti negli esperimenti manifestano ogni genere di "preferenze sociali", un'espressione che si contrappone all'avere "preferenze esclusivamente autointeressate". Un primo esempio sono le preferenze altruistiche (ossia dare un certo peso agli interessi di qualcun altro); un altro è la cosiddetta "avversione alla disuguaglianza", ossia sentirsi a disagio se qualcuno ha di meno rispetto a se stessi[7]. Musica per le orecchie di chi in precedenza cercava timidamente di proporre un'idea di agente economico più benevolente o collaborativo e si sentiva rispondere seccamente che l'economia non è fatta di buoni sentimenti! Peraltro, il fenomeno delle donazioni, macroscopico anche se minoritario, sta a dimostrare che non si tratta solo di comportamenti da laboratorio.

Un altro risultato ricorrente è che molti agenti seguono logiche *reciprocitarie*, rispondendo a comportamenti benevoli altrui con comportamenti altrettanto benevoli, anche quando ciò comporta un costo.

A questo punto occorre stare attenti a non cadere nell'eccesso opposto, quello del *buonismo*, dimenticando la grande varietà di registri dell'azione umana. Cito solo il fatto che altri esperimenti documentano la presenza di *preferenze invidiose* (ossia preferire una situazione in cui io avrò di meno ma in cui ho la soddisfazione che l'altro abbia un danno). Altri esperimenti mostrano la presenza di *reciprocità negativa* (ossia il manifestarsi di comportamenti sfavorevoli in risposta ad analoghi comportamenti altrui) e al tempo stesso evidenziano il prezioso effet-

7) Si veda ad esempio E. Fehr - U. Fischbacher, *The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives*, in «Economic Journal» 112(478), 2002, pp. C1-C33.

to dissuasivo che "la voglia di fargliela pagare" può avere nei confronti di chi, in un contesto che richiede il contributo di tutti, è tentato di fare il furbo[8].

Un'altra – chiamiamola così – "debolezza" dell'*homo sapiens* è che, a differenza della specie *oeconomicus*, si lascia convincere a lavorare non solo dalla prospettiva di ottenere soldi o altri concreti vantaggi, ma anche da ragioni più *evanescenti*, come la voglia di mettersi alla prova, la sfida di riuscire dove tutti hanno fallito, o il desiderio di fare qualcosa di utile agli altri. È questo il tema delle cosiddette "motivazioni intrinseche", caratterizzate da un aggettivo che possiamo contrapporre a "strumentali": la spinta a svolgere un'attività può derivare non dai benefici che essa permette di ottenere, bensì dal significato che l'attività stessa possiede[9]. È per questo che possiamo trovare gli agenti economici reali impegnati senza compenso in attività di volontariato, un fatto poco comprensibile nella visione economica tradizionale. Lo stesso vale per chi sceglie di lavorare o di mettere i suoi soldi in organizzazioni produttive con finalità ideali, sapendo in partenza che ne trarrà una remunerazione inferiore a quella ottenibile altrove. Qualcosa di simile vale anche per il sorprendente fenomeno che sta avvenendo in questi mesi alla televisione pubblica greca, soppressa per decreto a causa delle drammatiche difficoltà di bilancio del paese, che continua ad operare perché giornalisti e tecnici continuano a lavorare senza essere pagati.

2. Complessità relazionale in due sensi

E ora passiamo ad analizzare le complicazioni di tipo relazionale.

Come visto fin qui, l'immagine di agente economico che in passato la scienza economica ha contribuito – talvolta consapevolmente, talvolta inconsapevolmente – a diffondere, era troppo povera: solo alcuni dei numerosi registri della personalità di un essere umano entravano in gioco. È mia convinzione che ciò sia dipeso da due distinte ragioni. La prima è che la visione antropologica dei fondatori dell'economia cosiddetta *neoclassica* – quella che ha dominato per un intero secolo, fino quasi ai nostri giorni – non era sufficientemente ricca ed esigente da ribellarsi immediatamente di fronte a certe semplificazioni. Ma c'è anche una seconda ragione, che diventa un'attenuante del giudizio che ho appena espresso: l'attenzione della teoria economica è stata attratta irresistibilmente dal mercato, la conoscenza dei cui segreti ha sempre costituito un punto di orgoglio per la corporazione degli economisti. Per giunta, i più studiati – perché quanto vi accade è più prevedibile – sono stati i mercati *perfettamente concorrenziali*, ossia con numerosissimi partecipanti, informazione (ad esempio in fatto di qualità) pienamente trasparente e assenza di costi per portare a termine una compravendita: contesti particolarmente semplici non solo dal punto di vista etico (l'impossibilità di manipolare opportunisticamente il contenuto dello scambio e di esercitare un influsso apprezzabile sull'equilibrio del mercato fa svanire la responsabilità etica dei partecipanti), ma anche dal punto di vista delle relazioni interpersonali. Infatti,

8) Si veda ad esempio E. Fehr - S. Gaechter, *Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity*, in «Journal of Economic Perspectives» 14(3), 2000, pp. 159-181.
9) B. Frey, *Non solo per denaro*, Mondadori, Milano 2005.

se vogliamo soddisfi le suddette *condizioni di perfezione*, il mercato deve essere il più possibile anonimo, impersonale: non devono essere gli scambisti in quanto tali ad incontrarsi e ad interagire, perché questo mette in moto dinamiche più complesse, ma devono essere piuttosto le loro proposte di vendita o di acquisto ad interagire. Emblematici da questo punto di vista sono i mercati telematici, in cui gli scambisti interagiscono standosene nel loro ufficio e cliccando su uno schermo di computer. Si realizza così, grazie alle più recenti tecnologie, l'aspirazione di studiosi di 100 anni fa (penso in particolare a Léon Walras) ad un'interazione di mercato totalmente impersonale.

Non vorrei però, che, dopo quanto ho detto, qualcuno pensasse che gli studiosi di teoria economica siano dei pigri o dei sempliciotti. Per convincerne basta dare un'occhiata alle sofisticatissime modellizzazioni matematiche di cui sono infarciti gli articoli delle riviste più prestigiose. Solo che, paradossalmente, proprio la scelta di poter portare l'analisi in profondità in modo rigoroso ha indotto i teorici economici a dedicare un'attenzione sproporzionata a contesti ipotetici volutamente semplificati, sia quanto ad intenzioni, oggetti di interesse e comportamenti degli agenti economici, sia quanto alle modalità di interazione tra di essi.

La cosa più grave è che la nostra visione della realtà in buona parte ce la formiamo sui libri e nelle aule di studio, per cui i fenomeni che non vi trovano spazio rischiano di restare ai margini della nostra comprensione dei fatti. Quanto detto sopra lascia intravedere il rischio che le tradizionali linee di ricerca della scienza economica abbiano contribuito a diffondere una visione parziale, e quindi distorta, dell'agente economico nonché dell'intreccio di interazioni tra gli agenti, che tanta parte è del sistema economico-sociale.

Quello che cercherò ora brevemente di fare, sulla base della riflessione condotta da un recente filone di studi, è per prima cosa dare un'idea della complessità delle interazioni sociali a valenza economica, e poi, alla luce di questo, tornare a portare l'attenzione sulle capacità relazionali richieste all'agente economico reale[10].

Pensiamo prima di tutto alle molte situazioni a contenuto *esplicitamente* economico in cui i soggetti si trovano coinvolti. La gran parte delle compravendite sono molto lontane dalle ipotesi di perfezione: la qualità è manipolabile perché l'informazione è sempre insufficiente; le possibili controparti sono poche ed entrare in contatto con esse costa; addirittura, nel caso di forniture complesse, una volta avviato un rapporto contrattuale con un fornitore, è con quello solo che dobbiamo fare i conti in tutte le fasi che vanno dalla stipula alla conclusione finale (che può essere ancora successiva rispetto alla consegna e al pagamento, perché magari emerge un difetto che necessita di essere corretto). Una tale situazione, se ben interpretata, assomiglia ad una *partnership*. Tanto è vero – osservano Bruni e Sugden in un articolo del 2008 dall'inusuale titolo *Fraternity*[11] – che se non si vede nel rapporto contrattuale un progetto di comune interesse, piuttosto che un'op-

10) Una panoramica si può trovare in B. Gui - L. Stanca, *Happiness and relational goods: well-being and interpersonal relations in the economic sphere*, in «International Review of Economics» 57 (2), 2010, pp. 106-118.

11) L. Bruni - R. Sudgen, *Fraternity: why the market need not be a morally free zone*, in «Economics and Philosophy», 24/08, pp. 35–64.

portunità di rosicchiare qualcosa alla controparte, le potenzialità di creazione di valore che ogni contratto porta con sé non potranno pienamente realizzarsi.

Ma nel mondo economico non ci sono solo compravendite. Una situazione molto frequente, e molto citata, è quella di co-utenti di un "bene pubblico", come può essere un parco frequentato da bipedi e magari anche dai loro quadrupedi, oppure la tangenziale di una grande città. Una situazione abbastanza simile si verifica con i beni a libero accesso, come spesso è il pesce di un lago o la legna di un bosco (un tema di importanza vitale soprattutto dove la situazione non è regolamentata da un'efficiente amministrazione pubblica). In tali contesti la logica di badare al proprio interesse individuale, logica che abbiamo visto non avere controindicazioni nei mercati perfettamente concorrenziali, diventa invece fortemente disfunzionale, e andrebbe invece rimpiazzata dalla capacità di concordare forme di autolimitazione in vista dell'interesse collettivo.

Un contesto ancora più personalizzato, e più coinvolgente, è quello delle innumerevoli interazioni che avvengono all'interno delle aziende, alcune lungo le linee gerarchiche stabilite dall'organizzazione, altre tra pari. Qui le modalità di interazione sono molteplici. Accennerò solo ad un fenomeno tipico delle relazioni complesse e ripetute: la *fiducia*, che rende prevedibili azioni *cooperative* da parte di altri attori. A sostenerla gioca la consapevolezza che, al di là del sacrificio immediato che tali azioni comportano, esse possono apportare dei vantaggi anche a chi le compie. Tuttavia, se fosse fatta solo di questo, la fiducia avrebbe un ambito di azione piuttosto limitato; limitato, diciamo, a situazioni sufficientemente chiare e in cui l'incertezza è modesta. Se la fiducia si spinge oltre, e spesso con buoni risultati, è perché nelle relazioni fiduciarie sono in gioco altri elementi, come l'immagine di sé che gli attori vogliono dare agli altri e a se stessi, nonché quella vera e propria "provocazione a corrispondere" che per il secondo attore è costituita dall'apertura di credito del primo; provocazione tanto più pungente quanto più l'atto di fiducia del primo veicola stima e viene letto come un invito eloquente (proprio perché rischioso per chi lo fa) ad instaurare un rapporto di reciprocità positiva[12].

Sbaglieremmo, però, se pensassimo che le interazioni importanti per la vita economica fossero unicamente quelle che avvengono in contesti che sono esplicitamente economici, come le aziende, i mercati, o in cui un certo contenuto economico traspare in modo abbastanza evidente. La scienza economica se ne è resa conto in modo crescente da quando alcuni autori hanno proposto la nozione di *social capital* (la traduzione italiana, "capitale sociale", ha il problema di essere confusa con una posta di bilancio): un capitale, nel senso di un bene durevole che permette di ottenere di più o con un minor dispendio di risorse, e che quindi da questo punto di vista è analogo ad un macchinario, o meglio ad un ponte, che permette all'intera collettività degli abitanti della zona di spostarsi a minor costo; meno evidente è il significato di quell'aggettivo "sociale", che qui sta per "consistente in relazioni sociali", ad esempio relazioni di conoscenza reciproca, di collaborazione, di vicinato, o anche – rieccola di nuovo – di fiducia. Al di là di una

12) V. Pelligra, *I paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali*, Il Mulino, Bologna 2007.

certa difficoltà di precisarne il contenuto, il concetto di *social capital* si è rivelato utilissimo per sociologi, politologi e anche economisti per introdurre nelle loro argomentazioni quell'intangibile "nonsocché" grazie al quale qualche comunità di quartiere, di villaggio o anche associativa riesce ad ottenere dei risultati che in comunità apparentemente uguali, ma in cui esso manca, non si concretizzano[13].

Quali risultati, ad esempio? Il successo di un progetto di irrigazione in una comunità dello Sri Lanka, a dispetto del fatto che la manutenzione dei canali deve essere fatta soprattutto dagli agricoltori più a monte, mentre il beneficio ricade su quelli più a valle, che altrimenti restano "a terra asciutta". Anche il successo del microcredito, che grazie a Muhammad Yunus è assurto a parola d'ordine dello sviluppo dal basso ad opera degli stessi beneficiari, si spiega grazie al *social capital*: lo schema di prestito che si è rivelato vincente coinvolge piccoli gruppi di donne, ed è proprio il fatto che queste si selezionino, si tengano d'occhio reciprocamente e si aiutino a pagare le rate nei momenti di difficoltà che ha reso possibile ottenere percentuali di rimborso altissime, nonostante la mancanza di garanzie reali: un risultato impensabile se anziché in un ambiente sociale di villaggio si cercasse di applicare lo stesso schema agli abitanti di certe periferie degradate delle metropoli del Nord del Mondo. Alcuni studi mettono in relazione anche il tasso di crescita del Prodotto Interno Lordo *pro capite* dei vari paesi con una stima del *social capital* in essi presente, trovando una relazione positiva statisticamente significativa. Il *social capital* dei vari paesi sarebbe poi in relazione inversa con i loro squilibri macroeconomici (meno *social capital*, maggiori deficit del bilancio pubblico e della bilancia dei pagamenti[14]).

Fin qui abbiamo guardato alle relazioni interpersonali solo per il loro valore strumentale. Se ce ne fosse bisogno, le recenti ricerche su economia e felicità ci confermano che esse possono avere anche un valore intrinseco. Detto in altre parole, il fatto stesso di essere coinvolti in una fitta rete di relazioni positive è per gli agenti una cosa desiderabile in sé, che risponde ad un bisogno profondo e accresce la qualità della vita. Ciò autorizza a parlare – nei termini che vedremo tra poco – di "beni relazionali". Cosa dicono queste ricerche sulla felicità? Che reddito, ricchezza, consumi accrescono sì il "benessere soggettivo", ossia il benessere come percepito dagli interessati, ma piuttosto poco. Molto di più contano positive relazioni familiari e frequenti opportunità di incontro con gli amici. Lo dico senza voler prendere questo dato come "oro colato", ma perché mette in discussione modi di pensare troppo radicati: un ricercatore ha stimato che avere la possibilità di incontrarsi frequentemente con gli amici, rispetto a non averla, ha lo stesso impatto sul benessere soggettivo di una sestuplicazione del reddito[15].

13) Si veda P. Vanin, *Capitale sociale*, in *Dizionario di Economia Civile*, a cura di L. Bruni - S. Zamagni, Città Nuova, Roma 2009.
14) Si veda S. Buetzer - C. Jordan - L. Stracca, *Macroeconomic imbalances: A question of trust?*, in «ECB Working Paper», n. 1584, 2013.
15) Per un approfondimento si veda S. Bartolini, *Manifesto per la felicità. Come passare dalla società del ben-avere a quella del ben-essere*, Donzelli, Roma 2010; si veda anche B. Gui, *Più che scambi, incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni interpersonali*, in *Complessità relazionale e comportamento economico: materiali per un nuovo paradigma di relazionalità*, a cura di P.L. Sacco - S. Zamagni, Il Mulino, Bologna 2002, pp. 15-66;

3. Dove e come si creano i beni relazionali?

Ultimo passo: i beni relazionali non si creano solo sorseggiando birra o passeggiando in compagnia nel *week end*, ossia fuori dall'infernale macchina economica dove trascorriamo molto tempo, tra lavoro, rapporti d'affari, *shopping*, e così via. Questi stessi contesti sono una miniera di interazioni personalizzate, che in quanto tali hanno la potenzialità di rispondere al nostro insopprimibile e ostinato bisogno di dialogo, riconoscimento, compagnia, confidenza, considerazione, verifica, rassicurazione, ascolto, stima, ecc. Una domanda che si intreccia inevitabilmente ai ruoli formali che spesso dobbiamo svolgere in quelle interazioni, talvolta ostacolandoli, tal altra favorendoli.

Quanto detto fin qui suggerisce un punto di vista diverso sullo stesso sistema economico: non solo un insieme delle attività di produzione, trasferimento e consumo di beni; non solo un meccanismo sociale che prende le decisioni su *cosa* e *come* produrre e *a chi* assegnarlo; non solo un insieme di istituzioni (mercati, imprese, amministrazioni pubbliche, ecc.) che incanala i comportamenti degli agenti; ma anche un reticolo di interazioni. Un po' come un formicaio, dove le formiche operaie, quando nella loro infaticabile attività si incontrano, si fermano brevemente comunicando con un tocco di antenne. Lasciando stare l'entomologia, nella società degli umani ad incontrarsi possono essere un venditore e un acquirente, un superiore e un inferiore gerarchico, un operatore sanitario e un paziente, i membri di un *team* di ricerca o i membri di un gruppo di lavoro. L'intuizione è che proprio i momenti di incontro siano gli snodi cruciali dell'intero funzionamento del sistema.

Proviamo ad analizzarli questi incontri. Un modo per farlo è guardare ad essi come a dei peculiari processi produttivi[16]. Gli *output* più vistosi di tali processi possono essere, pensando agli esempi sopra esaminati, la stipula di un contratto di compravendita, l'effettuazione di una terapia, la trasmissione di un ordine, una verifica dei risultati raggiunti, lo svolgimento di un compito produttivo. Ma ce ne sono almeno altri due, meno visibili agli occhiali dell'economia tradizionale, che hanno a che fare con quell'idea di "beni relazionali" di cui parlavamo prima. Nel corso dell'incontro vengono *prodotte* e al tempo stesso *consumate* entità quali – inizio elencando quelle positive – riconoscimento reciproco, ascolto reciproco, compagnia, un'atmosfera cordiale, comunicazione confidenziale, ecc. Ovviamente possono essere invece *prodotte* e *consumate* – verrebbe da dire *trangugiate* – entità di segno opposto: disprezzo, umiliazione, derisione, atmosfera sgradevole, ecc. Le seconde in media annulleranno le prime, potrebbe concludere qualcuno; quindi se queste cose si trascurano non si fa un grand'errore. Al contrario, proprio la possibilità che anziché le prime si materializzino le seconde, e viceversa, ci dice che poter in qualche modo indirizzare l'andamento dei suddetti incontri nell'una anziché nell'altra direzione è doppiamente importante.

L. Bruni, *L' ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Bruno Mondadori, Milano 2010.

16) Si veda B. Gui, *Bene relazionale*, in *Dizionario di Economia Civile*, a cura di L. Bruni - S. Zamagni, Città Nuova, Roma 2009, pp. 89-101.

Prima di parlare dell'ultima categoria di *output* degli incontri occorre soffermarci un attimo sugli *input*. Alcuni sono della stessa natura di quelli di un processo produttivo convenzionale: trasporti per potersi incontrare, medicamenti per la terapia, ecc. I più importanti però sono gli *input* umani: il tempo dedicato e lo sforzo profuso nel corso dell'incontro, e poi il capitale umano che i partecipanti utilizzano nello svolgimento del processo. Pensiamo al caso del superiore gerarchico. Le sue conoscenze tecniche e organizzative accumulate sui banchi di scuola o in anni di esperienza entrano certamente in gioco; possiamo parlare in questo caso di "capitale umano generico", in quanto quelle competenze sono indifferentemente utili per dare indicazioni all'uno o all'altro lavoratore del suo reparto. Ma un bravo superiore – non preoccupatevi, il discorso non vale solo per chi sta in alto, ma si applica similmente anche agli altri casi – un bravo superiore, dicevo, nel tempo accumula anche del "capitale umano specifico alla relazione" con quel particolare sottoposto: la conoscenza dei suoi punti di forza e dei suoi punti di debolezza, di alcuni aspetti del suo carattere, della sua facilità/difficoltà di collaborare con quell'altro collega; e poi riesce a guadagnarsi la confidenza e la stima da parte del sottoposto. È chiaro che anche il capitale umano specifico svolge una funzione utile, perché consente di dare ordini più mirati e di trasmetterli in modo più efficace. L'ultimo *output* dell'incontro è proprio l'accumulazione di "capitale umano specifico alla relazione" con quel sottoposto, accumulazione che non può che avvenire nel corso dei successivi incontri tra i due. Notiamo anche qui che il segno di questa accumulazione può anche essere negativo: ad esempio, tenendo un atteggiamento sbagliato il superiore potrebbe bruciarsi buona parte della stima che un po' alla volta il sottoposto era arrivato ad avere nei suoi confronti.

Non mi ci soffermerò ora, ma il fatto di porre l'attenzione agli incontri e l'utilizzo di un apparato concettuale come quello che ho appena indicato consentono di dar ragione di molti fenomeni che altrimenti tenderebbero a passare inosservati o ad essere difficilmente comprensibili. Come il fatto che spesso un posto di lavoro lo si lascia o lo si tiene non per la paga o per l'orario di lavoro, ma per la qualità dell'ambiente umano in cui ci si trova a dover trascorrere tante ore.

4. Tornando all'agente economico

Se ciò che avviene nel sistema economico non è solo un insieme di scambi, e tantomeno di scambi collocati all'interno di mercati perfetti, se ciò che gli è chiesto è così *relazionalmente complesso*, di che razza di agente economico ha bisogno il sistema economico per ottenere buoni risultati? Di un agente economico altrettanto *relazionalmente complesso*! In primo luogo deve essere capace, come abbiamo visto, di concordare strategie di interesse comune con gli altri consumatori di beni collettivi. E poi deve saper svolgere ruoli interattivi, con clienti, utenti, colleghi, superiori, inferiori gerarchici. Per far tutto ciò deve avere una buona dose di quelle che si chiamano "competenze relazionali": saper capire gli interlocutori con cui deve trattare e saper comunicare con essi in modo efficace. Per inciso, spesso la formazione ricevuta di chi lavorerà in un ambito tecnico è tutta declinata su quel versante e troppo poco sul versante delle competenze relazionali, dimenticando che poi quel lavoratore svolgerà solo per parte del suo tempo compiti tecnici, perché forse altrettanto tempo dovrà dedicare a trattare con colleghi, fornitori, clienti,

cosa non meno delicata. È proprio per questo che nei colloqui di selezione del personale qualche volta uno si sente chiedere se ha esperienze di sport di squadra o di animazione di gruppi giovanili.

Un cambiamento di prospettiva ancora più radicale lo richiede la presenza di quegli altri *output* che ciascuno di noi è chiamato a sfornare, non solo nei contesti della vita privata, ma anche nei contesti tipicamente economici: i "beni relazionali". Dai quali, come abbiamo visto, dipende in misura decisiva il nostro benessere soggettivo. Per produrre beni relazionali non basta nemmeno la conoscenza di buone pratiche relazionali, ma occorre una dose di gratuità. Gratuità in un contesto economico non vuol dire, grossolanamente, vendere sistematicamente a prezzo basso e comprare a prezzo alto. Poche imprese sopravviverebbero ad un tale comportamento. Vuol dire qualcosa di più fine: saper aprire dentro di noi spazi di libertà rispetto al nostro interesse, guardando alle esigenze di chi ci sta di fronte. E se si vuole di questi spazi se ne trovano, a cominciare dall'attenzione prestata al proprio interlocutore. Dietro al concetto di beni relazionali si nasconde la vocazione dell'essere umano alla comunione, ad uscire da se stesso attraverso l'apertura all'altro e a sperimentare in tal modo quella che Mounier chiamava la "mutua fecondazione" della vera comunicazione interpersonale. E se è la nostra vocazione, ne va di mezzo la nostra realizzazione. Per questo non la si può relegare in momenti speciali della propria vita: una riunione religiosa, lo stare insieme di tra due innamorati, un rapporto di vera amicizia. Anche la vita economica può essere in qualche misura comunione, oltre che difficile convivenza di interessi e navigazione entro vincoli stringenti. Penso che molti operatori economici – soprattutto se hanno fatto un'opzione deliberata in tal senso – possano confermarlo.

Se questo è il vertice – e non bisogna perderlo d'occhio – tra di esso e la prassi relazionale di molte organizzazioni v'è un amplissimo spazio di miglioramento, sia in termini di qualità della vita delle persone coinvolte, sia anche di *performance* economica. Il primo passo perché ciò possa realizzarsi è acquistare consapevolezza dello spessore, prima antropologico, e poi pratico della dimensione relazionale.

Ecco, ho finito. Mi resta solo da concludere l'episodio dell'aeroporto di Atlanta da cui avevo iniziato. Che fine hanno fatto i cioccolatini? La buona notizia è che il pacchetto è regolarmente arrivato a casa del destinatario. E la ragazza che lo ha spedito, diciamo che avrebbe buone predisposizioni per venire a studiare a Sophia, magari specializzandosi in Economia di Comunione.

BENEDETTO GUI
Professore ordinario di Economia politica presso l'Università di Padova
benedetto.gui@unipd.it