

L'economia della cortesia e l'efficienza delle decisioni collettive

Categories : [Istituzioni e regole](#)

Tagged as : [Giovanni Di Bartolomeo](#), [Menabò n. 19](#), [Stefano Papa](#)

Date : 1 Aprile 2015

Ogni individuo, quando deve prendere una decisione, non agisce seguendo unicamente motivazioni "razionali", ma è soggetto a condizionamenti determinati dall'ambiente in cui si trova e dal suo stato emotivo. Illusioni, miopia, sbadataggine, impulsività, emozioni e confusione influenzano il processo di formazione delle decisioni tanto quanto la valutazione obiettiva dei vantaggi e svantaggi che da queste derivano.

Nello studio delle decisioni, soprattutto in campo economico, l'influenza dei fattori "extra razionali" è ben nota da molto tempo grazie soprattutto a una linea di ricerca che prende il nome di economia sperimentale. Lo scopo di questa disciplina è proprio quello di evidenziare gli aspetti psicologici dell'interazione sociale e la loro importanza nel contribuire a spiegare le scelte degli individui.

L'economia della cortesia si inserisce proprio in questo quadro interdisciplinare. L'idea è che la cortesia non sia legata soltanto all'etichetta o alla buona educazione, ma abbia effetti sulle relazioni sociali e sulle scelte. Secondo questa visione, atteggiamenti diversi (cortesi o non cortesi) possono comportare conseguenze diverse; la cortesia avrebbe, quindi, anche un valore economico.

L'economia della cortesia ha come suoi precursori gli studi di alcuni linguisti anglosassoni, tra cui Penelope Brown, Robin Lakoff e Stephen Levinson. Questi studiosi sostengono che ogni individuo ha una doppia "faccia": se, da una parte, vuole l'approvazione altrui ("faccia" positiva), dall'altra non vuole essere ostacolato né perdere la propria autonomia ("faccia" negativa). Le sue azioni sono dettate quindi dalla tensione tra queste due motivazioni. In questo contesto, la cortesia si distingue in costruttiva e difensiva. La prima è una reale e sincera apertura che, indebolendo se stessi, dà spazio agli altri, valorizzandone idee, emozioni e interessi. La seconda, invece, si fonda su formalismi e convenzioni che sono applicati solo per proteggere la sfera delle proprie libertà.

Recentemente le considerazioni sui comportamenti cortesi sviluppate dai linguisti sono state estese all'ambito dell'economia sperimentale per valutarne l'impatto sulle decisioni economiche. Infatti, tutti gli ambienti dove due o più individui sono impegnati in qualsiasi tipo di attività congiunta, come nel caso delle scelte economiche, rappresentano un gioco di natura sociale. In questo gioco, le persone si relazionano attraverso segnali emotivi e convezioni sociali e sono influenzate da fattori interpersonali (simpatia, antipatia, somiglianze fisiche o caratteriali e così via). Un ruolo essenziale in queste relazioni è svolto dalle convenzioni e dai rituali, che si possono sintetizzare nella comunicazione interpersonale, di cui la cortesia è un elemento importante.

Attraverso esperimenti sociali, economisti e psicologi si sono interrogati, ad esempio, sugli effetti che la cortesia può avere nella costruzione delle relazioni sociali all'interno dei comitati decisionali e sulle sue conseguenze per loro scelte. In altri studi, si è confrontato il rendimento di gruppi di lavoro considerando diverse condizioni e valutando quale fosse l'impatto della cortesia sulla produttività. Altri lavori hanno esteso l'impatto della cortesia alle relazioni nel marketing e, più in generale, nella gestione d'impresa oppure hanno cercato di quantificarne il valore economico.

Nell'analisi delle scelte dei comitati e della produttività dei gruppi, la cortesia costruttiva dovrebbe agire

come strumento coadiuvante delle relazioni sociali e avere un ruolo positivo nel ridurre le frizioni e favorire la cooperazione. D'altro canto, essa potrebbe anche indurre comportamenti negativi, ad esempio, di tipo parassitario; alcuni membri di un comitato o di un gruppo potrebbero pensare di lasciare agli altri, molto disponibili, l'onere della risoluzione dei problemi, essendo questa un'attività costosa.

Nello studio dei comitati, un ruolo importante è legato anche alla gestione del gruppo e alla strategia di leadership (cortese in senso costruttivo, difensivo, autoritario), che può scegliere chi lo conduce. Diverse scelte possono comportare la creazione di un clima favorevole o meno al raggiungimento di risultati efficienti. Gli effetti della cortesia possono dipendere dalla numerosità delle persone coinvolte e dal tipo di problema che viene loro posto, poiché questi fattori hanno effetti differenti sui costi e benefici delle scelte individuali e sono diversamente influenzati dal clima di cortesia. La maggiore numerosità del comitato decisionale, ad esempio, rende più difficile aggregare tutte le informazioni dei singoli individui e motivarli.

In particolare, possiamo evidenziare alcuni problemi dell'azione dei gruppi che sono stati analizzati all'interno degli studi sull'economia della cortesia.

1. La possibilità di comportamenti in qualche modo elusivi, secondo cui i singoli individui, ad esempio, possono essere razionalmente tentati di evitare una partecipazione attiva, addossandolo a qualcun altro l'onere della soluzione (*free riding*). La possibilità di inibizione sociale può comportare gli stessi effetti, derivati in questo caso da fattori emotivi, quali il timore che le proprie opinioni non vengano apprezzate (*social loafing*).
2. Il gruppo può influenzare l'individuo facendolo agire in modo differente da come si comporterebbe se non facesse parte del gruppo, attraverso fenomeni di polarizzazione. Questi fenomeni sono stati riscontrati quando gli individui esprimono inizialmente opinioni meno estreme rispetto alle proprie vere posizioni, soprattutto per paura di essere contraddetti (effetto mitigazione). In seguito, qualora emergano opinioni simili all'interno del gruppo, gli stessi individui, superando i loro iniziali timori, tendono invece ad assumere posizioni estreme (effetto estremizzazione).
3. Nei comitati molto coesi guidati da una leadership autoritaria, i singoli individui non riescono ad imporre una visione critica, finendo col non esprimere argomentazioni e considerazioni potenzialmente utili per arricchire il dibattito, che invece viene incanalato verso un pensiero unico (*groupthink*).
4. Nell'effettuare un lavoro mentalmente impegnativo e in condizioni di stress emotivo all'interno di un gruppo, gli individui generano una condizione di ansia sociale che mette in contrasto la prestazione relazionale con quella cognitivo-mentale, riducendo la partecipazione attiva (*group fleeing from thinking*).

Grazie a esperimenti complessi si è valutato l'impatto dei problemi descritti nelle scelte dei gruppi. Si sono considerati, ad esempio, problemi in cui esiste un unico "ottimo sociale", ossia una soluzione migliore sotto tutti i punti di vista, e si è chiesto ai comitati di analizzare il problema e di scegliere una soluzione. Oppure, in modo simile, si sono considerate situazioni di interessi contrapposti tra i membri del comitato.

In generale, gli esperimenti sociali mostrano forti fenomeni di polarizzazione, quali il *groupthink* e il *groupfleeing from thinking*, che spesso fanno sì che i comitati non siano in grado di individuare l'ottimo sociale, quando questo è unico. In molti casi, i comitati non sono neanche in grado di determinare una qualsiasi soluzione (efficiente o meno) ai problemi posti. In alcuni casi, i risultati descritti sono però influenzati dalla cortesia.

Un atteggiamento cortese (costruttivo o difensivo) da parte dei membri del comitato non ha effetti significativi sulle scelte del comitato stesso. In un "ambiente cortese" si osservano mediamente le stesse decisioni e le stesse problematiche che si osservano negli altri contesti. Lo stile di leadership scelto dal conduttore del

comitato ha invece effetti sostanziali. In particolare, la presenza di una leadership cortese in senso costruttivo crea all'interno del gruppo forme e regole di comportamento capaci di tenere alta la considerazione di tutti, riducendo i fenomeni di polarizzazione e parassitari, incrementando la produttività, l'efficienza delle scelte e la soddisfazione percepita dai membri del gruppo.

Gli esperimenti mostrano anche che, con una leadership autoritaria o caratterizzata da cortesia difensiva, il gruppo distoglie invece l'attenzione dal problema (limitando la concentrazione sulle risorse cognitive) e si concentra nel confronto/scontro interpersonale, creando meccanismi di polarizzazione e inibizione. In questo caso, soprattutto nelle riunioni con compiti complessi, la presenza di leader scortesi e poco disponibili agli aspetti relazionali tra i membri del gruppo fa emergere routine formali nella gestione della discussione, che generalmente determinano come risultato il non raggiungimento di una decisione.

La presenza di un "leader cortese" influenza quindi il modo di interagire delle persone, la capacità di andare incontro agli altri e di cooperare per il bene comune; pertanto, il clima di cortesia, indotto dal leader, incrementa la capacità di raccogliere informazioni ed eliminare tutte le forme di polarizzazione. La sperimentazione mostra come il clima di cortesia è un elemento fondamentale per migliorare le relazioni interne, che crea una rete di "capitale sociale" e riduce le diseconomie negative, rendendo le scelte collettive più efficienti ed efficaci.

In un certo senso, si potrebbe dire che la razionalità delle scelte collettive soffra degli stessi problemi, se non maggiori, di cui soffre la razionalità individuale. Il clima e l'"emotività" che prevalgono al loro interno influenzano l'efficienza delle decisioni prese dai gruppi e la loro produttività. Anche per questo è importante lo studio della cortesia, e di altri fattori, che possono forgiare questo clima.

* L'economia della cortesia è descritta in dettaglio nel volume: "Economia della cortesia" (a cura di A. Bianchi, P. Di Giovanni, G. Di Bartolomeo, M. De Nicola, S. Papa, O. Tiro), Carocci, Roma, 2008. Il libro raccoglie i risultati di un gruppo di ricerca multidisciplinare finanziato dall'Università degli Studi di Teramo nel periodo 2006-08.