

Come funzionano gli altri?

Per una comprensione sistemica dell'altro

23/8/2026

1 Come funzionano gli altri?

(Scritto da ChatGPT su mia richiesta dopo una conversazione tra noi sul tema del titolo.)

Come funzionano gli altri? Potrebbe sembrare una domanda strana. Eppure, considerando quanto la nostra vita dipenda dagli altri esseri umani, è probabilmente una delle domande più importanti che possiamo porci.

Viviamo in una condizione di interdipendenza. Gli altri ci aiutano, ci ostacolano, ci amano, ci ignorano, ci giudicano, ci proteggono, ci minacciano, collaborano con noi o competono con noi. Le nostre possibilità di soddisfare i nostri desideri dipendono continuamente da ciò che gli altri fanno o possono fare. Per questo comprendere gli altri non è soltanto un esercizio teorico: è una necessità pratica fondamentale.

Ma la domanda «come funzionano gli altri?» non coincide con «come funziona un essere umano?».

La seconda domanda cerca di descrivere l'essere umano in generale. La prima riguarda invece persone concrete: le persone con cui viviamo, lavoriamo, amiamo, litighiamo, collaboriamo o potremmo interagire. Per rispondere alla prima domanda abbiamo certamente bisogno di una teoria generale del funzionamento umano, ma questa non è sufficiente. Dobbiamo anche comprendere le differenze fra gli individui e imparare a riconoscere configurazioni ricorrenti di pensieri, emozioni, motivazioni e comportamenti.

Il problema, dunque, è costruire un modello del funzionamento degli altri.

Una domanda poco usuale

Nella vita quotidiana, tuttavia, non siamo abituati a porci questa domanda. Quando valutiamo una persona, tendiamo piuttosto ad attribuirle qualità e difetti. Diciamo che è intelligente o stupida, buona o cattiva, generosa o egoista, sincera o falsa, affidabile o inaffidabile, simpatica o antipatica, coraggiosa o codarda.

Queste attribuzioni hanno una loro utilità. Ci permettono di sintetizzare rapidamente molte osservazioni e di prendere decisioni pratiche. Se considero qualcuno inaffidabile, per esempio, posso decidere di non affidargli un incarico importante.

Ma una qualità non è ancora una spiegazione.

Dire «è egoista» non ci dice veramente come funziona la persona. Non sappiamo quali desideri producano il suo comportamento, quali paure lo accompagnino, come interpreti gli altri, quali conseguenze preveda, quali esperienze passate abbiano contribuito a costruire le sue reazioni, né in quali circostanze il suo comportamento egoistico compaia o scompaia.

L'etichetta comprime l'informazione, ma può anche interrompere la ricerca dell'informazione.

La domanda «come funziona?» apre invece un'indagine. Costringe a passare dalla classificazione alla spiegazione.

Dalla qualità al sistema

Per comprendere veramente una persona dobbiamo provare a considerarla come un sistema.

Un sistema è costituito da elementi che intrattengono determinate relazioni e interagiscono secondo determinate modalità. Il comportamento complessivo del sistema dipende non soltanto dagli elementi che lo compongono, ma anche dalle loro relazioni e interazioni.

Applicare questa idea all'essere umano non significa negarne l'umanità. Significa, al contrario, cercare di comprendere come essa sia possibile.

Una persona può essere considerata come un sistema costituito da molteplici agenti o processi: alcuni perseguono determinati obiettivi, altri cercano di evitare determinati eventi, alcuni cercano piacere e altri evitano dolore, alcuni cercano l'approvazione degli altri, altri difendono l'immagine che la persona ha di se stessa, altri ancora cercano autonomia, sicurezza, controllo, appartenenza, prestigio o conoscenza.

Questi agenti non necessariamente collaborano. Possono entrare in conflitto, ostacolarsi, ignorarsi oppure cooperare temporaneamente.

La coscienza stessa può essere considerata uno degli agenti del sistema, anziché essere identificata semplicemente con l'intera persona.

Una simile concezione permette di comprendere perché una persona possa contemporaneamente desiderare qualcosa e averne paura, voler fare qualcosa e cercare di impedirsi di farla, amare qualcuno e provare risentimento nei suoi confronti, desiderare l'approvazione degli altri e contemporaneamente desiderare di essere indipendente dal loro giudizio.

Non è necessario postulare una misteriosa irrazionalità dell'essere umano. Può essere sufficiente riconoscere che nel sistema operano diversi agenti con obiettivi differenti.

Il problema delle emozioni

Pensare sistemicamente all'essere umano non significa trasformarlo in un computer.

La differenza fondamentale, almeno rispetto ai computer attuali, è che l'essere umano è senziente. Prova emozioni e sentimenti. Può provare piacere e dolore, attrazione e repulsione, paura, desiderio, rabbia, vergogna, affetto, tristezza, speranza.

Ma questo non è un argomento contro la concezione sistemica. Al contrario, emozioni e sentimenti devono essere considerati elementi fondamentali del sistema.

Una spiegazione sistemica dell'uomo che eliminasse le emozioni sarebbe semplicemente una cattiva spiegazione.

Le emozioni hanno infatti un ruolo decisivo nelle interazioni e soprattutto nei processi decisionali. Una persona non valuta le alternative soltanto in funzione delle informazioni disponibili. Le alternative vengono anche associate a ciò che desidera e a ciò che teme, al piacere e al dispiacere che anticipa, alla speranza e alla paura delle conseguenze.

Quando decidiamo, quindi, non intervengono soltanto rappresentazioni del mondo e procedure di elaborazione delle informazioni. Intervengono anche valori, desideri, avversioni, emozioni e sentimenti.

La prospettiva sistemica non elimina questi fenomeni: cerca di comprenderne il ruolo nel funzionamento complessivo della persona.

Dire che una persona è un sistema non significa dunque dire che sia priva di soggettività. Significa cercare di capire come la soggettività funzioni all'interno del sistema.

Perché questa prospettiva può sembrarci disumana

Vi è tuttavia una forte resistenza a considerare l'essere umano in questo modo.

Per molti, descrivere un uomo come un sistema di agenti, processi e interazioni sembra disumano. L'analogia con un computer suscita spesso una reazione immediata: «Un essere umano non è un computer».

L'affermazione è corretta, se con essa intendiamo ricordare che un computer, per quanto ne sappiamo, non è un essere senziente e non prova emozioni o sentimenti. Ma da ciò non segue che l'essere umano non possa essere studiato come un sistema.

La resistenza nasce forse anche dal fatto che siamo abituati a pensare alla persona in termini morali e sociali. L'essere umano è per noi un individuo dotato di dignità, responsabilità, intenzioni e diritti. Trattarlo come un sistema può sembrare una riduzione della persona a qualcosa di impersonale.

Ma comprendere il funzionamento di qualcosa non significa necessariamente svalutarlo.

Anzi, può accadere il contrario. Dire che una persona è «egoista» può ridurla a un'etichetta molto più di quanto faccia un'analisi delle relazioni fra i suoi desideri, le sue paure, i suoi ricordi, le sue rappresentazioni degli altri e le sue strategie comportamentali.

La descrizione sistemica può dunque essere più complessa, non meno umana.

La necessità di superare l'autocensura

Per arrivare a una concezione sistemica degli altri dobbiamo probabilmente superare anche una forma di autocensura.

Non siamo abituati a pensare liberamente agli esseri umani come sistemi. Alcune interpretazioni ci sembrano immediatamente sgradevoli, offensive o «disumane», e per questo tendiamo a scartarle prima ancora di averne verificato la capacità esplicativa.

Questo è particolarmente problematico quando cerchiamo di comprendere le motivazioni altrui.

Se una determinata ipotesi ci appare moralmente sgradevole, possiamo essere tentati di non formularla. Ma una teoria della mente dovrebbe essere libera di prendere in considerazione anche ipotesi sgradevoli, purché siano formulate come ipotesi e sottoposte al confronto con i fatti.

Superare l'autocensura non significa quindi accettare qualsiasi interpretazione. Significa permettersi di considerarle.

Possiamo chiederci, per esempio, se una persona cerchi il potere, se tema profondamente il rifiuto, se abbia bisogno dell'approvazione altrui, se provi piacere nel controllare gli altri, se utilizzi la gentilezza come strategia, se interpreti sistematicamente il comportamento altrui come una minaccia o se attribuisca agli altri intenzioni che in realtà appartengono soprattutto a lei.

Non dobbiamo necessariamente credere a queste ipotesi. Dobbiamo poterle formulare.

Dall'uomo generale alla persona particolare

Per comprendere una persona particolare è necessario partire da una concezione generale del funzionamento umano.

Dobbiamo sapere, almeno in termini approssimativi, quali sono i principali meccanismi attraverso i quali gli esseri umani percepiscono, ricordano, apprendono, desiderano, temono, valutano, decidono e interagiscono.

Ma non possiamo fermarci qui.

Due persone possono possedere sostanzialmente gli stessi meccanismi e tuttavia funzionare in modo molto diverso, perché questi meccanismi sono organizzati diversamente e hanno acquisito differenti priorità.

Una persona può essere fortemente orientata all'approvazione, un'altra all'autonomia; una alla sicurezza, un'altra alla competizione; una alla cooperazione, un'altra al controllo. Una può essere particolarmente sensibile al rifiuto, un'altra alla perdita di status, un'altra ancora alla frustrazione dei propri desideri.

Occorre quindi costruire un modello della persona particolare.

Questo modello dovrebbe cercare di individuare i suoi agenti principali, i loro obiettivi, le loro paure, le loro emozioni, le loro rappresentazioni degli altri, le loro modalità decisionali e le relazioni che intrattengono fra loro.

Non soltanto come funziona con me

A questo punto emerge una distinzione essenziale.

La domanda «come funziona questa persona?» non è equivalente a «come funziona questa persona con me?».

Se vogliamo comprendere l'altro, il nostro obiettivo dovrebbe essere quello di capire come funziona nelle sue relazioni con gli altri in generale.

Le nostre interazioni con lui costituiscono certamente una fonte preziosa di informazioni. Ma sono soltanto una delle fonti possibili.

Una persona può essere affettuosa con me e aggressiva con altri; sottomessa con chi ha più potere e autoritaria con chi ne ha meno; generosa con le persone che ama e avara con gli estranei; collaborativa con i colleghi e competitiva con gli amici.

Se osservassimo soltanto il suo comportamento con noi, potremmo costruire un'immagine profondamente distorta della persona.

Per questo dovremmo cercare di capire come tratta i suoi diversi «altri»: familiari, amici, colleghi, superiori, subordinati, estranei, persone che ammira, persone che teme, persone che considera inferiori e persone dalle quali desidera qualcosa.

Il comportamento nei nostri confronti è una manifestazione particolare del funzionamento generale della persona, non necessariamente una sua rappresentazione completa.

Un modello della persona e un modello della relazione

Soltanto dopo aver costruito, almeno provvisoriamente, un modello del funzionamento dell'altro possiamo costruire adeguatamente un modello della relazione «io + l'altro».

Questo non significa che dobbiamo prima conoscere perfettamente l'altro e soltanto dopo studiare la relazione. Nella pratica i due modelli si costruiscono e si correggono reciprocamente.

Osservando come una persona si comporta con noi possiamo formulare ipotesi sul suo funzionamento generale. Successivamente possiamo verificare tali ipotesi osservando come si comporta con altri. E ciò che scopriamo può costringerci a modificare il nostro modello.

La distinzione, però, deve essere mantenuta.

Il primo problema è:

Come funziona questa persona?

Il secondo è:

Come funziona questa persona nelle sue diverse relazioni?

Il terzo è:

Come funziona questa persona nella relazione con me?

Soltanto a questo punto possiamo affrontare la domanda:

Come funzioniamo insieme?

La relazione non è semplicemente una proprietà di uno dei due individui. È il risultato dell'interazione fra due sistemi.

Un repertorio di configurazioni

Per comprendere gli altri abbiamo quindi bisogno anche di un repertorio di configurazioni ricorrenti.

Non si tratta necessariamente di classificare le persone in tipi rigidi. Le categorie psicologiche dovrebbero servire soprattutto a formulare ipotesi.

Possiamo incontrare persone prevalentemente orientate all'approvazione, al controllo, alla sicurezza, all'autonomia, alla competizione, alla cooperazione, al piacere immediato, alla realizzazione di obiettivi, all'appartenenza, alla conoscenza o al prestigio.

Ma una persona reale sarà quasi sempre una combinazione di diverse tendenze. Inoltre, la stessa persona può funzionare diversamente in situazioni diverse.

Il repertorio dei tipi dovrebbe quindi essere considerato uno strumento euristico, non una macchina per applicare etichette.

Dire «questa persona è di tipo X» è molto meno interessante che chiedersi: «quali configurazioni ricorrenti riconosco nel suo comportamento e quali meccanismi potrebbero produrle?».

Osservare, interpretare, prevedere

Una buona teoria degli altri dovrebbe infine distinguere almeno tre operazioni: osservare, interpretare e prevedere.

Osservare significa registrare ciò che la persona fa e dice.

Interpretare significa formulare ipotesi sul funzionamento che potrebbe produrre ciò che osserviamo.

Prevedere significa utilizzare il modello costruito per anticipare come la persona potrebbe comportarsi in determinate condizioni.

Queste tre operazioni non devono essere confuse.

Se una persona mi mente, questo è un dato osservabile, almeno in determinate condizioni. Dire che mente perché vuole controllarmi è invece un'interpretazione. Prevedere che mentirà nuovamente quando si sentirà minacciata è una previsione.

Una psicologia degli altri dovrebbe quindi mantenere sempre una distinzione fra fatti e ipotesi.

Non sappiamo direttamente che cosa accada nella mente dell'altro. Lo inferiamo dal comportamento, dalla comunicazione, dalla storia della persona e dal confronto fra diverse situazioni.

Per questo ogni modello dell'altro deve rimanere, almeno in linea di principio, correggibile.

Comprendere invece di etichettare

La domanda «come funzionano gli altri?» ci invita dunque a sostituire progressivamente un modo statico di pensare alle persone con un modo dinamico e sistemico.

Non chiede semplicemente quali caratteristiche possiedano, ma come queste caratteristiche influenzano le loro interazioni con gli altri.

Non elimina i valori, le emozioni, i sentimenti o la soggettività. Li colloca all'interno del funzionamento complessivo del sistema. E non pretende di ridurre l'essere umano a una macchina. Cerca piuttosto di comprendere come funzioni un sistema particolarmente complesso, senziente, emotivo, cosciente e profondamente dipendente dalle relazioni con altri sistemi dello stesso genere.

Dobbiamo anche cercare di capire che cosa può accadere quando il sistema dell'altro entra in relazione con il nostro. La conoscenza dell'altro deve quindi permetterci di valutare anche le possibilità di cooperazione, di competizione e di conflitto.

Possiamo allora porci una serie di domande:

- Quali sono le sue attrazioni e le sue repulsioni?
- Quali sono i suoi desideri, i suoi bisogni e le sue priorità?
- Quali valori considera importanti?
- Da cosa si sente minacciato?
- Quali sono le sue preoccupazioni?
- Quali sono i suoi gusti e le sue preferenze?
- Quali esperienze ha avuto che possono influenzare il suo funzionamento attuale?
- Come interpreta gli altri e le loro intenzioni?

- Come reagisce al piacere, al dolore, alla frustrazione, alla minaccia, al rifiuto, al successo e al fallimento?
- Come si comporta quando dispone di potere sugli altri e quando invece dipende da loro?
- Come si comporta con le persone che ama, con quelle che teme, con quelle che ammira e con quelle che considera inferiori?
- Che cosa è in grado di comprendere facilmente e che cosa invece sembra non riuscire a comprendere?
- Qual è il suo grado nelle varie forme di intelligenza?
- In quali attività eccelle e in quali è carente?
- Quali sono i suoi conflitti interiori?

Ma dobbiamo poi confrontare questo modello con il nostro.

- Che cosa abbiamo in comune?
- Che cosa non abbiamo in comune?
- Quali valori condividiamo, quali non condividiamo, e quali sono incompatibili?
- Quali gusti, interessi e preferenze abbiamo in comune e quali non abbiamo in comune?
- Quali capacità possediamo entrambi e quali invece sono distribuite in modo molto diverso?
- Come mi giudica?
- Che cosa può desiderare l'altro da me e che cosa posso desiderare io da lui?
- In che cosa i nostri interessi coincidono? In che cosa invece divergono?
- In quali circostanze potremmo cooperare?
- Quali risorse potremmo mettere reciprocamente a disposizione?
- Quali obiettivi potremmo perseguire insieme?
- In quali circostanze potremmo competere?
- Per quali risorse, posizioni, riconoscimenti o persone potremmo entrare in competizione?
- In quali circostanze potremmo entrare in conflitto?
- Quali possibilità di cooperazione esistono nonostante le nostre differenze?
- Quanto siamo reciprocamente compatibili?
- La nostra compatibilità è generale oppure riguarda soltanto determinate attività e situazioni?

L'importante non è capire «che tipo di persona» l'altro sia, ma prevedere realisticamente che cosa potrebbe accadere quando lo incontriamo.

Capire l'altro significa inevitabilmente capire anche noi stessi. Le domande che rivolgiamo a una persona non possono infatti non essere rivolte, almeno implicitamente, anche a noi. In tal senso, costruire un modello del funzionamento dell'altro ci costringe a costruire, implicitamente, un modello del nostro stesso funzionamento. Il confronto fra «io» e «l'altro» diventa così non soltanto uno strumento per conoscere gli altri, ma anche uno dei modi più efficaci per uscire dall'illusione di conoscere noi stessi senza analizzarci.