

Bruno Cancellieri, ChatGPT e Claude.ai

# **Verso una teoria generale della psicologia**

L'interdipendenza umana come principio di una psicologia unitaria

7 agosto 2026

Nessuno ottiene da sé ciò di cui ha bisogno. Dovendo essere scelti o accettati dagli altri, e potendo sceglierli, li valutiamo e siamo valutati senza tregua — e da questa sola condizione discendono la cooperazione, la competizione, le gerarchie, la vergogna, l'orgoglio, la reputazione, le mode, le norme morali, il conformismo, l'esclusione.

La psicologia studia questi fenomeni separatamente, in scuole che parlano lingue diverse. Questo saggio prova a mostrare che bastano pochi concetti per collegarli, e ne trae una proposta: che la psicologia lasci alle neuroscienze lo studio dei meccanismi mentali biologici, dove è già migrato da decenni, e tenga per sé ciò che esiste soltanto perché noi umani siamo interdipendenti.

Il risultato è una psicologia unitaria al posto di molte psicologie che si ignorano.

## Indice

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Abstract .....                                                  | 5  |
| Nota.....                                                       | 6  |
| Introduzione .....                                              | 7  |
| 1 Il problema dell'unità della psicologia.....                  | 9  |
| 2 Le quattro tesi .....                                         | 13 |
| 3 La competizione per i partner .....                           | 16 |
| 4 I vincoli evolutivi.....                                      | 19 |
| 5 La valutazione.....                                           | 22 |
| 6 I due regimi della valutazione.....                           | 28 |
| 7 Le mosse della relazione.....                                 | 32 |
| 8 La cultura come valutazione condivisa e delegata .....        | 35 |
| 9 Quattro derivazioni .....                                     | 38 |
| 10 Le scuole psicologiche come risposte a domande diverse ..... | 41 |
| 11 Una proposta di ridefinizione della psicologia .....         | 44 |
| 12 I limiti del quadro concettuale .....                        | 47 |
| Conclusione. Un quadro fondato su poche tesi.....               | 50 |
| Appendice I. Precedenti .....                                   | 52 |
| Appendice II. Rassegna dei fenomeni collegabili.....            | 55 |
| Appendice III. Glossario .....                                  | 57 |
| Appendice IV. Rapporto con i saggi precedenti .....             | 60 |

*«L'uomo desidera naturalmente non soltanto essere amato, ma essere amabile; cioè essere quella cosa che è l'oggetto naturale e proprio dell'amore. Teme naturalmente non soltanto di essere odiato, ma di essere odioso. Desidera non soltanto la lode, ma la lodevolezza.»*

Adam Smith, *Teoria dei sentimenti morali*, III.2

---

## Abstract

La psicologia dispone di molte scuole e di nessuna descrizione condivisa del proprio oggetto. Dove nulla obbliga a mettersi d'accordo, molti autori preferiscono distinguersi piuttosto che convergere; ma la frammentazione ha anche una ragione strutturale: sotto il termine *psicologia* convivono due oggetti, una scienza dei meccanismi mentali biologici e lo studio dei rapporti fra le persone, che scienza non è e non ha motivo di diventarlo. Di qui la proposta che attraversa il saggio: restringere il perimetro della psicologia a ciò che ha rilevanza sociale, lasciando alle neuroscienze ciò che non ne ha.

Il punto di partenza è che gli esseri umani sono strutturalmente interdipendenti: nessuno ottiene ciò di cui ha bisogno senza il contributo di altri, cioè senza una qualche collaborazione, volontaria o involontaria. Per ottenerla ci sono due modi, costringere oppure essere scelti o accettati, e nei grandi numeri la cooperazione volontaria risulta più conveniente e più sostenibile. È però contesa, perché ognuno sceglie con chi cooperare e desidera essere scelto dai partner migliori.

Chi vuole essere scelto viene valutato, e chi sceglie valuta. Ogni valutazione interpersonale risponde a due domande — se l'altro vorrà agire nel nostro interesse, e se ne sarà capace — che non si lasciano ridurre a una, perché il valore della capacità si rovescia con l'intenzione: un alleato capace è meglio di uno incapace, un nemico capace è peggio di uno incapace. Su questa base il saggio deriva due regimi della valutazione, secondo che ci si possa o no sottrarre alla relazione, e un repertorio ristretto di mosse; e descrive la cultura come il modo in cui le valutazioni già compiute vengono conservate, trasmesse e affidate ad altri.

Con questi pochi elementi — due domande, due regimi, un repertorio ristretto di mosse — il saggio descrive in un unico quadro fenomeni che di solito si trattano separatamente: cooperazione, competizione, violenza, gerarchie, giudizio, autostima, vergogna, moda, conformismo, riti, ecc. E li descrive senza aggiungere altri concetti. L'utilità di un quadro concettuale non si misura infatti dal grande numero dei fenomeni che riesce a includere, ma dal ridotto numero dei concetti che gli servono per farlo.

Non si tratta di sostituire le scuole esistenti, ma di proporre un'architettura entro cui esse possano essere collocate e confrontate: un quadro concettuale, non una nuova teoria empirica.

---

## Nota

Questo saggio nasce da un dialogo con ChatGPT e Claude.ai, secondo un metodo che ho adottato anche per altri lavori: propongo un tema, discuto con questi strumenti l'impostazione e i contenuti, e faccio scrivere e poi correggere i testi attraverso un confronto articolato, in cui le modifiche vengono proposte, argomentate e discusse insieme.

Il quadro teorico specifico si sviluppa in questi dialoghi, ma si inserisce in una formazione psicologica e filosofica che ho maturato in autonomia ben prima di ricorrere a questi strumenti.

La responsabilità delle tesi sostenute, e delle loro eventuali debolezze, resta comunque mia.

*Bruno Cancellieri*

---

## Introduzione

La psicologia è una disciplina straordinariamente ricca, ma anche molto frammentata. Nel corso della sua storia sono nate scuole, modelli e linguaggi che descrivono aspetti diversi della vita mentale e del comportamento umano: la percezione, la memoria, l'apprendimento, le emozioni, la personalità, le relazioni, la motivazione, la cultura, ecc. Ognuno di questi approcci ha prodotto risultati importanti, ma il loro insieme non costituisce ancora una descrizione unitaria e organica dell'oggetto della psicologia.

Questo saggio muove dall'ipotesi che tale frammentazione non dipenda soltanto dalla complessità del comportamento umano, ma anche dal fatto che sotto il nome di psicologia convivano due oggetti differenti. Da un lato vi è lo studio dei meccanismi mentali come fenomeni biologici; dall'altro lo studio dei processi attraverso cui gli esseri umani costruiscono, regolano e trasformano le proprie relazioni reciproche. Questi due ambiti si influenzano continuamente, ma non coincidono, e tentare di descriverli con un unico linguaggio ha probabilmente contribuito alla moltiplicazione delle scuole e delle prospettive.

La proposta sviluppata nelle pagine che seguono consiste nel restringere deliberatamente il campo della psicologia al secondo di questi oggetti. Non perché il primo sia meno importante, ma perché dispone ormai di discipline proprie — neuroscienze, scienze cognitive, neuropsicologia — che ne studiano i meccanismi con strumenti sempre più specifici. Questo saggio si occupa invece di ciò che esiste in quanto esistono altri esseri umani: i processi psicologici che nascono dall'interdipendenza, dalla valutazione reciproca e dalla necessità di ottenere, mantenere o interrompere relazioni.

Il punto di partenza è una constatazione semplice. Nessun essere umano ottiene da solo tutto ciò di cui ha bisogno. Ognuno dipende, in misura variabile, dal contributo degli altri. Questa condizione rende inevitabile il ricorso ad altri, e con esso la competizione per i partner, la scelta di chi accogliere e di chi lasciare, e quindi la valutazione reciproca. Chi deve scegliere un partner ha bisogno di sapere due cose: se l'altro vorrà agire nel suo interesse, e se ne sarà capace. Sono due domande che non si lasciano ridurre a una sola, e attorno a esse si organizza gran parte di ciò che chiamiamo vita psicologica — l'insieme dei processi che permettono agli individui di orientarsi all'interno di una rete di dipendenze.

Da questa premessa il saggio sviluppa un quadro concettuale fondato su poche tesi generali. L'obiettivo non è ridurre la ricchezza dei fenomeni a una formula semplice, né sostituire le principali scuole della psicologia con una teoria concorrente, ma verificare se sia possibile descrivere fenomeni oggi studiati separatamente mediante un insieme più ristretto di concetti primitivi e di relazioni fra essi. Un quadro di questo tipo non si giudica dal numero di fenomeni che riesce a nominare, ma dalla sua capacità di organizzarli con economia, di chiarire i rapporti fra essi e di suggerire nuove derivazioni senza moltiplicare i concetti fondamentali. La sua funzione non è sostituire la ricerca empirica, ma renderla più coerente.

Il criterio di riuscita adottato è duplice. Da un lato il quadro dovrà mostrare di poter comprimere il vocabolario della psicologia, descrivendo molti fenomeni mediante pochi concetti primitivi senza perdere le distinzioni che le teorie esistenti avevano già individuato. Dall'altro dovrà verificare, caso per caso, se fenomeni tradizionalmente separati siano effettivamente manifestazioni dello stesso meccanismo oppure soltanto fenomeni funzionalmente simili. La prima è una proprietà della descrizione; la seconda è un'affermazione sul mondo e, come tale, può risultare falsa.

Per mettere realmente alla prova il quadro, il saggio non si limiterà a presentarlo, ma tenterà di usarlo. Alcuni fenomeni verranno derivati esplicitamente a partire dai concetti introdotti nei capitoli precedenti, così da verificare quanto il modello riesca a spiegare senza ricorrere a nuovi primitivi. È in queste derivazioni, più che nelle tesi iniziali, che il lettore potrà giudicare il valore dell'intero progetto. All'ultimo capitolo è affidato il compito opposto: indicare i fenomeni che il quadro non copre e le condizioni alle quali risulterebbe inutile.

Una precisazione terminologica è infine necessaria. Nel corso del saggio la parola psicologia verrà usata nel senso ristretto qui annunciato, che non è quello corrente. La restrizione viene dichiarata fin d'ora perché il lettore sappia di che cosa si parla, ma le ragioni che la sostengono sono argomentate soltanto nel capitolo 11: fino a quel punto va considerata una convenzione provvisoria, non una tesi già dimostrata.

# 1 Il problema dell'unità della psicologia

## La frammentazione delle teorie psicologiche

Chi voglia sapere che cosa la psicologia abbia stabilito sulla vergogna trova, secondo la tradizione a cui si rivolge, un'emozione autocosciente che richiede la rappresentazione di sé, un affetto legato al crollo dell'immagine che l'individuo ha di sé, una risposta appresa all'esclusione, un segnale di sottomissione ereditato dai primati, oppure un dispositivo con cui una cultura fa rispettare le proprie norme. Le cinque descrizioni non si contraddicono. Ma non sono neppure traducibili l'una nell'altra: ciascuna appartiene al vocabolario che l'ha generata, e in quel vocabolario le altre quattro non hanno un posto.

Una condizione simile si ritrova per quasi ogni fenomeno di cui la psicologia si occupa, e viene spesso presentata come un segno di vitalità. In parte lo è: la diversità degli approcci ha prodotto strumenti concettuali e sperimentali che nessuna scuola avrebbe generato da sola. Ma ricchezza e unità sono cose diverse. Una disciplina può accumulare descrizioni corrette di fenomeni particolari senza disporre di un modo per stabilire come quelle descrizioni si colleghino fra loro.

Il problema, dunque, non è che le teorie siano molte. È che mancano criteri condivisi per decidere quando due teorie parlano dello stesso fenomeno con parole diverse, quando parlano di fenomeni realmente distinti, e quando una delle due si lascia ricondurre all'altra. Senza quei criteri ogni confronto fra scuole tende a trasformarsi in una questione di preferenza teorica.

Ne seguono tre effetti, che conviene tenere distinti.

Il primo è la proliferazione dei concetti. Ogni prospettiva introduce termini propri, spesso indispensabili dentro la teoria che li ha generati e difficili da mettere in rapporto con quelli delle altre. Il lessico si allunga; la possibilità di stabilire equivalenze non cresce con esso.

Il secondo è la separazione delle spiegazioni. Fenomeni vicini finiscono affidati a tradizioni che non comunicano, e accade regolarmente che processi molto simili ricevano nomi diversi, o che fenomeni con una parte di struttura in comune vengano trattati come indipendenti.

Il terzo riguarda l'oggetto. Se ciascuna scuola individua i propri fenomeni privilegiati, diventa sempre meno chiaro quale sia il dominio che le comprende tutte, e quindi che cosa, esattamente, la psicologia studi.

I tre effetti si rinforzano a vicenda: più il lessico cresce, meno il confronto è possibile; e meno il confronto è possibile, più conviene coniare.

## Perché manca un principio unificatore?

La risposta consueta è che l'oggetto è troppo complesso. Non regge, perché la complessità è una costante e la frammentazione è una variabile. La chimica, la biologia molecolare, l'immunologia hanno oggetti almeno altrettanto intricati e non sono divise in scuole che si ignorano. Se la complessità bastasse, la frammentazione sarebbe ovunque la stessa.

Ciò che varia non è la difficoltà dell'oggetto, ma la possibilità di dirimere le controversie. Dove esiste un modo condiviso di stabilire chi ha ragione, sostenere una posizione ha un costo: si può

avere torto in maniera riconoscibile, e insistere si paga. Dove quel modo non esiste, il costo scompare. Una divergenza che nessuno può chiudere non si chiude.

Va precisato di quale arbitrato si tratti. La psicologia non manca di dati: sulla vergogna esistono misure, esperimenti, metanalisi, e nessuno di quei risultati ha ridotto le cinque descrizioni a una. Ciò che manca non è l'arbitrato empirico ma quello concettuale: perché un dato possa decidere fra spiegazioni concorrenti occorre un vocabolario in cui quelle spiegazioni siano formulate in modo confrontabile. Dove il vocabolario manca, ogni scuola legge lo stesso risultato come conferma della propria descrizione.

L'assenza di arbitrato, però, non si limita a permettere la divergenza: la premia. Chi scrive ha bisogno di essere letto, citato, insegnato, e lo ottiene in un campo affollato di altri che hanno lo stesso bisogno. Convergere significa diventare una nota a piè di pagina di qualcun altro; distinguersi significa fondare qualcosa. Quando nessun dato può dichiarare perdente chi si distingue, la seconda strada rende più della prima, e ciascuno finisce per illuminare l'aspetto che gli è più congeniale lasciando gli altri in ombra.

Questo non descrive un difetto morale degli psicologi, ma la forma che la competizione fra studiosi assume quando manca ciò che potrebbe arbitrarla. Nelle discipline dove l'arbitrato esiste gli stessi incentivi producono l'effetto opposto: lì la reputazione si guadagna stabilendo per primi un fatto che gli altri dovranno accettare o falsificare, e non introducendo per primi un termine che gli altri potranno ignorare.

## **Due oggetti sotto un solo nome**

C'è però una seconda ragione, e riguarda l'oggetto anziché chi lo studia. Sotto il nome di psicologia convivono due cose diverse.

La prima è lo studio dei processi mentali come fenomeni biologici: percezione, memoria, attenzione, apprendimento, controllo motorio — i meccanismi con cui un organismo acquisisce ed elabora informazioni. La seconda è lo studio dei processi con cui gli esseri umani regolano i propri rapporti: la scelta dei partner, la cooperazione, la competizione, la fiducia, la reputazione, le emozioni che nascono davanti agli altri, le norme, le gerarchie, le istituzioni.

I due ambiti interagiscono di continuo. Ogni rapporto sociale impiega capacità cognitive, e ogni attività cognitiva risente dell'ambiente sociale in cui si svolge. Ma interazione non è identità: due fenomeni possono dipendere l'uno dall'altro e appartenere a livelli di descrizione diversi.

La convivenza dei due oggetti diventa una causa di frammentazione perché i due non ammettono lo stesso tipo di prova.

Sotto il nome "psicologia" nell'uso comune questa differenza non viene dichiarata né avvertita, e ciascuno applica all'intera disciplina il criterio dell'oggetto che ha in mente. Ne seguono due conclusioni opposte e ugualmente diffuse: chi ritiene la psicologia una scienza sperimentale finisce per considerare privo di valore o di interesse tutto ciò che non si lascia misurare; chi constata che gran parte della psicologia non si lascia misurare conclude che essa non abbia nulla di scientifico: chi per rimproverarglielo, chi per rivendicarlo. Ciascuna delle due conclusioni è giusta sul proprio oggetto e sbagliata sull'altro.

La disputa non può chiudersi finché i due oggetti restano confusi. Questa confusione è anche il motivo per cui manca l'arbitrato di cui si è detto: una disciplina non può darsi criteri condivisi di prova finché non riconosce di avere due oggetti che richiedono prove di tipo diverso.

Il criterio adottato in queste pagine segue da qui. Il confine fra i due ambiti non passa fra ciò che sopravvivrebbe all'isolamento e ciò che non sopravvivrebbe: un essere umano cresciuto solo non avrebbe linguaggio, e con esso perderebbe gran parte di ciò che chiamiamo memoria e ragionamento. Passa fra ciò che ha rilevanza sociale e ciò che non ne ha — più precisamente, fra ciò che esiste perché serve a regolare rapporti con altri e ciò che esiste indipendentemente da essi: la vergogna sì, la paura del vuoto no.

Il primo oggetto, del resto, ha già le sue discipline. Percezione, memoria e attenzione sono migrate da decenni verso le scienze cognitive, la psicofisica e le neuroscienze, che le studiano con strumenti più adatti di quelli disponibili quando la psicologia moderna è nata. Nessuno lo ha decretato, ed è accaduto ugualmente.

Questo saggio prende atto di quella separazione e ne trae la conseguenza: si occupa del secondo oggetto e propone di considerarlo l'oggetto proprio della psicologia. La proposta è qui soltanto dichiarata; le ragioni che la sostengono sono esposte nel capitolo 11, e fino a quel punto va trattata come una convenzione di lavoro.

## **Una scienza e un sapere di altro genere**

I due oggetti non ammettono lo stesso tipo di prova, e la differenza non è di grado.

Un meccanismo biologico si può isolare, manipolare, misurare. Lo si studia in condizioni scelte da chi lo studia, e ciò che se ne stabilisce vale indipendentemente da chi lo ha stabilito e da chi lo apprende. Su questo terreno la psicologia è una scienza come le altre.

Il secondo oggetto non lo consente, e la ragione non è la sua difficoltà. È che il sapere entra in ciò che descrive. Conoscere il funzionamento della memoria non cambia la memoria; sapere di essere valutati cambia il modo in cui ci si presenta, e una descrizione delle reputazioni che diventi pubblica cambia le reputazioni che descriveva. Ogni risultato, diventando noto, modifica il proprio oggetto. Nessun perfezionamento del metodo può togliere questa proprietà, perché non è un difetto del metodo ma una caratteristica di ciò che si studia.

Ne segue che lo studio dei rapporti umani non è una scienza, e non ha motivo di diventarlo. Appartiene al genere dei saperi interpretativi, insieme alla storia, alla filosofia pratica, allo studio delle culture: saperi che non producono risultati da consultare, ma descrizioni che ciascuno deve riprendere per proprio conto.

Questa non è una diminuzione, ed è il punto su cui conviene essere espliciti. Se lo studio dei rapporti fosse una scienza nel senso pieno — un corpo unitario di risultati stabiliti — non ci sarebbe nulla da discutere e nulla da pensare: basterebbe leggere che cosa è stato accertato e regolarsi di conseguenza. È perché nessun risultato può chiudere la questione per chi lo apprende che questo campo merita di essere pensato anziché consultato. La discussione non è il segno che il lavoro non è finito: è la forma che il lavoro ha.

Resta che singole affermazioni, dentro un sapere di questo genere, possono essere sbagliate e riconosciute tali. Accade in storia, dove nessuno confonde l'assenza di una scienza generale con la

libertà di dire qualunque cosa. La distinzione fra ciò che si può stabilire e ciò che si può soltanto sostenere bene attraversa questo campo: non lo divide in due.

### **Che cosa significa proporre un quadro concettuale**

Ciò che segue non è una nuova teoria psicologica destinata a competere con quelle esistenti. È qualcosa di più modesto e, se riesce, di più utile: un insieme ristretto di concetti e di rapporti fra essi, con cui provare a descrivere fenomeni che oggi si descrivono separatamente.

Un quadro di questo tipo non si giudica dal numero di fenomeni che riesce a nominare. Nominare è facile, e un vocabolario abbastanza vago li nomina tutti. Si giudica dall'economia: quanti concetti primitivi occorrono, e quante delle distinzioni già stabilite dalle teorie esistenti sopravvivono alla traduzione. Una descrizione che impieghi meno termini ma perda le differenze che quelle teorie avevano faticosamente individuato non ha compresso nulla: ha soltanto sfocato.

Ci sono dunque due modi in cui il tentativo può fallire, e conviene fissarli prima di cominciare. Il primo è che i concetti primitivi si moltiplichino: se ogni fenomeno nuovo ne richiede uno nuovo, il quadro non comprime, ricomincia. Il secondo è che le distinzioni si perdano: se fenomeni che le teorie esistenti tenevano separati diventano indistinguibili nel nuovo vocabolario, l'economia è stata pagata con l'informazione. In entrambi i casi l'ipotesi va abbandonata o rifatta.

Il problema dell'unità della psicologia non verrà quindi affrontato chiedendosi quale delle teorie esistenti sia quella giusta. Verrà affrontato chiedendosi se esista un linguaggio abbastanza economico da metterle in rapporto senza cancellare ciò che ciascuna ha visto.

## 2 Le quattro tesi

Il capitolo precedente ha sostenuto che la psicologia non dispone di un principio unificatore, che sotto il suo nome convivono due oggetti diversi, e che il secondo — lo studio dei rapporti fra le persone — non è una scienza e non ha motivo di diventarlo. Resta da dire quali concetti occorranza per descriverlo.

Il quadro proposto in questo saggio poggia su quattro tesi concatenate. Non sono quattro idee indipendenti né quattro aspetti dello stesso fenomeno: ciascuna prepara la successiva, e insieme descrivono un percorso che va dall'interdipendenza alla necessità di ottenere dagli altri, da questa alla valutazione reciproca, e dalla valutazione ai modi in cui le relazioni vengono regolate. I capitoli dal terzo al nono le sviluppano; gli ultimi tre ne traggono le conseguenze per la disciplina.

### **Tesi 1. Gli esseri umani sono strutturalmente interdipendenti**

Gli esseri umani non sono individui che talvolta cooperano. Sono organismi la cui sopravvivenza e il cui sviluppo dipendono dal contributo di altri esseri umani, e vi dipendono per costituzione, non per circostanza.

La dipendenza non riguarda soltanto l'infanzia, benché lì sia più visibile che altrove: nessuna specie ha una prole così a lungo inabile, e nessuna dedica altrettanto tempo a crescerla. Prosegue per tutta la vita e cambia forma secondo l'epoca e la cultura. Cibo, protezione, linguaggio, conoscenze, strumenti, cure, divisione del lavoro: nulla di tutto questo viene prodotto per intero da un individuo solo.

Interdipendenza non significa che ciascuno dipenda da una persona determinata. Significa che ciascuno dipende in permanenza dall'esistenza e dall'attività di altri. I partner cambiano; la struttura della dipendenza no. È questa distinzione che rende la tesi non banale: se dipendessimo da persone particolari, la psicologia sarebbe lo studio di legami singolari; dipendendo da altri in quanto tali, diventa lo studio di come si scelgono e si mantengono.

### **Tesi 2. L'interdipendenza obbliga ciascuno a ottenere dagli altri ciò di cui ha bisogno**

Dalla prima tesi segue che nessuno può procurarsi da sé tutto ciò che gli occorre. Una parte di ciò di cui si ha bisogno si trova presso altri, e dipende da ciò che altri faranno o non faranno: dare tempo, prestare attenzione, concedere fiducia, collaborare, informare, proteggere, lasciare passare.

Questa necessità precede ogni forma particolare di relazione e non dipende dalle intenzioni di nessuno. Vale nei rapporti familiari come in quelli economici, politici, affettivi, professionali. Cambiano i beni cercati, non il problema: ottenere dagli altri ciò che da soli non si ottiene.

Il passaggio dalla seconda alla terza tesi non è immediato: richiede due premesse ulteriori, che conviene rendere esplicite anziché lasciare implicite nel ragionamento.

### **Premessa ausiliaria: due modi di ottenere — costringere, oppure essere scelti o accettati**

Quando ciò di cui si ha bisogno consiste in un'azione altrui, i modi di ottenerla sono due. Il primo consiste nel costringere: l'altro agisce perché non può fare altrimenti. Il secondo consiste nell'essere scelti o accettati: l'altro agisce perché gli conviene, gli fa piacere, o comunque preferisce farlo. Fra i due casi c'è una differenza che tornerà nella quarta tesi: dove si può scegliere fra molti bisogna essere preferiti, dove non si può basta non essere respinti. Persuadere, negoziare, pagare, sedurre, promettere appartengono al secondo modo; minacciare, ricattare, comandare con la forza appartengono al primo.

La distinzione non riguarda gli strumenti impiegati ma la fonte dell'azione altrui: se venga dalla volontà di chi agisce o dalla sua impossibilità di sottrarsi.

Non tutto, però, si ottiene attraverso un'azione altrui. Ciò che esiste già si può anche prendere, senza chiedere e senza costringere nessuno a fare alcunché: è il caso del furto, dell'appropriazione, dello sfruttamento di un bene comune. Prendere non è costringere, perché non piega la volontà di nessuno, e non è essere scelti, perché la aggira. La predazione appartiene dunque a un problema diverso: il quadro sviluppato in questo saggio riguarda i rapporti in cui ciò che si ottiene dipende da un'azione dell'altro, e la predazione è precisamente il caso in cui non ne dipende.

### **Premessa ausiliaria: la coercizione organizzata presuppone cooperazione volontaria**

I due modi non sono alternative simmetriche.

Un individuo può ottenere collaborazione da un altro senza l'aiuto di nessuno. Non può però costringere molte persone da solo. Ogni forma stabile di coercizione richiede collaboratori: soldati, guardie, funzionari, esattori, delatori. E costoro, con chi comanda, non sono a loro volta costretti fino in fondo: sono pagati, promossi, protetti, temuti dagli altri. Il potere più autoritario poggia dunque su una cerchia che coopera volontariamente.

Ne segue che la cooperazione volontaria è più primitiva della coercizione: non in ordine di tempo, ma di dipendenza. La seconda presuppone la prima; la prima non presuppone la seconda.

Questa dipendenza poggia però su una circostanza: che nessuno sia abbastanza forte da costringere molti senza aiuto. Un uomo solo, per quanto armato, non può sorvegliare mille persone; per farlo gli servono altri, e quegli altri vanno pagati e tenuti dalla propria parte. Finora è andata così dappertutto, ma non è una legge: basterebbe una tecnologia che consenta a uno solo di sorvegliare e colpire moltissimi senza collaboratori perché la dipendenza si allentasse. La cooperazione volontaria è dunque più primitiva della coercizione finché dura quella circostanza — che è durata quanto la specie, ma resta una circostanza.

### **Tesi 3. Ogni cooperazione comporta una valutazione interpersonale**

Chi deve ottenere qualcosa da altri deve sapere da chi conviene ottenerla, e chi è nella posizione di darla deve sapere a chi conviene darla. In entrambe le direzioni occorre farsi un'idea dell'altro. È questa la valutazione interpersonale: non un atto deliberato né un'attività occasionale, ma la condizione che rende possibile decidere con chi interagire, di chi fidarsi, da chi guardarsi, chi cercare e chi evitare.

La tesi vale anche dove la cooperazione è estorta. Chi subisce una costrizione valuta il potere di chi la esercita, la sua pericolosità, la probabilità che mantenga le promesse e le minacce, e la possibilità di sottrarsi. Chi costringe valuta l'utilità della vittima, la sua capacità di resistere, il costo della sorveglianza. Sono valutazioni diverse da quelle del rapporto scelto — riguardano il pericolo anziché la convenienza — ma restano valutazioni, e senza di esse nessuna delle due parti saprebbe come comportarsi.

Questa tesi non dice ancora come si valuti, né che cosa esattamente si esamini. Afferma soltanto che la valutazione non può essere eliminata senza eliminare, con essa, la possibilità di regolare i propri rapporti. Il capitolo 5 mostrerà che si può ridurre a due sole domande.

#### **Tesi 4. La valutazione opera in due regimi, secondo che ci si possa sottrarre alla relazione**

Non tutte le relazioni pongono lo stesso problema. Da alcune si esce con poco danno: si cambia negozio, fornitore, collega, conoscente. Da altre si esce a caro prezzo o non si esce affatto: la famiglia in cui si nasce, il vicinato, spesso il lavoro, quasi sempre lo stato in cui si vive.

La differenza cambia il significato della valutazione. Dove la relazione è sostituibile, essere valutati significa soprattutto essere scelti, e conviene apparire desiderabili. Dove non lo è, significa soprattutto non essere danneggiati, e conviene apparire innocui, utili o troppo costosi da colpire. Sono due economie diverse, e producono comportamenti diversi a partire dalla stessa capacità di valutare.

Ciò che varia per gradi è il costo di sottrarsi; ciò che cambia a una certa altezza di quel costo è la logica del rapporto, e cambia di colpo. Quasi tutte le relazioni reali stanno vicino a quella soglia e la attraversano nel tempo: un lavoro diventa difficilmente abbandonabile quando le alternative si riducono, un matrimonio diventa lasciabile quando la legge o il costume lo consentono. Il capitolo 6 si occupa di ciò che accade attorno alla soglia, che è dove si svolge la maggior parte della vita.

#### **Che cosa queste tesi non pretendono di essere**

Le quattro tesi non sono assiomi. Un sistema assiomatico richiede principi indipendenti fra loro, dai quali le conseguenze seguano per deduzione; qui accade il contrario, perché le tesi sono concatenate e il passaggio dall'una all'altra non è dimostrativo. Ciascuna rende ragionevole la successiva senza implicarla, e dove il passaggio richiede qualcosa in più — come fra la seconda e la terza — quel qualcosa è stato dichiarato.

Non sono neppure ipotesi empiriche, da confermare o smentire con un esperimento. Il capitolo precedente ha sostenuto che il campo in cui si applicano non è una scienza; sarebbe incoerente presentarne l'ossatura come un insieme di previsioni. La loro funzione è un'altra: rendere descrivibile con pochi concetti un insieme di fenomeni che oggi si descrivono con molti concetti sparsi fra scuole diverse.

### 3 La competizione per i partner

La prima tesi dice che gli esseri umani dipendono gli uni dagli altri, la seconda che devono quindi ottenere dagli altri ciò che da soli non ottengono. Prese insieme, descrivono una condizione, non ancora una dinamica: se tutti hanno bisogno di tutti, non si capisce perché alcuni vengano cercati e altri evitati, né perché esistano reputazioni, esclusioni e gerarchie. Fra la dipendenza reciproca e queste differenze manca un anello.

#### Che cosa si ottiene solo da altri

Convieni cominciare dal contenuto della dipendenza, perché non tutto vi rientra allo stesso modo.

Ciò che si ottiene dagli altri è di due specie, e la differenza conta più di quanto sembri. Alcune cose consistono in loro **azioni**: dare, informare, aiutare, lasciar passare, eseguire. Queste si possono ottenere anche costringendo, e quando riguardano beni già esistenti si possono perfino prendere senza chiedere nulla a nessuno.

Altre cose consistono invece in loro **atteggiamenti**: essere creduti, essere apprezzati, essere perdonati, essere desiderati. Queste non si lasciano estorcere, e non perché siano più preziose: perché la costrizione le distrugge nell'atto di ottenerle. Si può obbligare qualcuno a obbedire, non a rispettare; a restare, non a voler restare; a dire che perdona, non a perdonare. È qui che il secondo modo di ottenere — essere scelti o accettati — smette di essere un'alternativa più conveniente e diventa l'unica disponibile.

Altre cose ancora non si ottengono dagli altri affatto. Il sonno, la digestione, la guarigione di una ferita, il piacere di una vista, il funzionamento della memoria appartengono all'organismo e restano suoi. Anche la maggior parte di ciò che si prova davanti al mondo non passa da nessuno: la paura del vuoto, il gusto di un sapore, la fatica di una salita.

La distinzione non è oziosa. È il confine interno del quadro proposto in questo saggio, che si occupa del primo gruppo, sconfina nel secondo quando è utile, e non tocca il terzo. Chi voglia sapere fin dove il quadro pretenda di arrivare trova qui la risposta.

#### La scarsità dei partner

Si è soliti pensare che ciò che scarseggia siano i beni. Ma i beni che vengono dagli altri scarseggiano in un modo particolare: prima di essi scarseggiano le persone disposte a fornirli.

Ogni individuo dispone di un tempo finito, di un'attenzione che non si moltiplica, di risorse che spendendole finiscono, e di un numero limitato di rapporti che riesce a mantenere. Non tutto ciò che si dà a uno viene tolto a un altro: la fiducia non si consuma, e si può stimare un numero indefinito di persone. Ma il tempo passato con qualcuno non è passato con nessun altro, il posto assegnato a uno non è assegnato ad altri, e ogni scelta, per definizione, lascia fuori ciò che non ha scelto.

Ne segue che scegliere qualcuno è non sceglierne un altro, anche quando nessuno intende escludere nessuno.

La scelta, dunque, non è un evento straordinario che si presenta nelle occasioni importanti. È il modo ordinario in cui le occasioni di cooperazione si distribuiscono, e avviene in permanenza, per lo più senza che vi si presti attenzione.

## **Quando la scarsità produce competizione**

Da qui, però, non segue ancora la competizione. Che chi dà debba scegliere spiega perché sceglie; non spiega perché chi riceve debba affannarsi. La gara nasce da un rapporto fra due quantità: quanti sono i partner disponibili e quanti coloro che li cercano.

Dove i partner scarseggiano rispetto ai candidati, ciascuno deve rendersi preferibile ad altri, e conviene farsi notare, mostrare le proprie qualità, costruirsi una reputazione, non farsi trovare mancante nel confronto. È la condizione di chi cerca lavoro dove i posti sono pochi, o di chi corteggia dove i pretendenti sono molti.

Dove sono invece i candidati a scarseggiare, il rapporto si rovescia: conviene a chi dispone del bene rendersi desiderabile, trattenere chi già c'è, non far scappare chi potrebbe andarsene. È la condizione del datore di lavoro che non trova personale, del gruppo che perde membri, del coniuge che teme di essere lasciato.

Sono due economie diverse, e producono comportamenti opposti a partire dalla stessa struttura. Nella prima si esibisce, nella seconda si corteggia; nella prima si teme di non essere scelti, nella seconda di essere lasciati. Chi legge la vita sociale come una gara permanente vede solo la prima; chi la legge come un intreccio di legami stabili vede solo la seconda. Il rapporto fra le due quantità cambia con l'età, con il mestiere, con il luogo e con il momento, e con esso cambia il comportamento di chi vi si trova.

In un gruppo abbastanza piccolo, dove ciascuno è indispensabile agli altri e nessuno è sostituibile, la competizione può ridursi quasi a zero. Vi resta la valutazione — occorre pur sapere di chi fidarsi — ma non la gara. Le due cose vanno tenute distinte: la valutazione è ovunque, la competizione dipende dai numeri.

## **Candidati e selezionatori**

La proprietà che rende questo quadro diverso da un mercato è che nessuno sta stabilmente da una parte sola. La stessa persona che cerca di essere scelta sta, nello stesso momento, scegliendo; chi valuta è valutato mentre valuta, e dal medesimo interlocutore.

Questa simultaneità non è un dettaglio. In un mercato compratori e venditori occupano posizioni distinte, e ciascuno può calcolare la propria mossa sapendo da che parte si trova. Fra persone no: si offre e si sceglie con lo stesso gesto, e ogni segnale che si manda per rendersi preferibili è anche un'informazione che l'altro userà per decidere. Da questa reciprocità discende gran parte di ciò che i capitoli seguenti descriveranno.

## **Perché la valutazione diventa inevitabile**

Se le occasioni di cooperare vanno distribuite e chi le distribuisce deve scegliere, la valutazione non è più una fra le attività possibili: è la condizione della scelta. Non si sceglie senza confrontare, e non si confronta senza farsi almeno un'idea approssimativa di ciò che si confronta.

Questo spiega perché valutare gli altri sia un'attività così poco controllata e così poco deliberata. Non nasce da un'inclinazione a giudicare, ma da una necessità di decidere, e come tutte le operazioni che servono a decidere in fretta è per lo più rapida, automatica e non sorvegliata. Chi si propone di smettere di giudicare gli altri si propone, senza saperlo, di smettere di sceglierli.

Che cosa esattamente si esamini è il problema del capitolo 5. Qui si è mostrato soltanto perché non si possa fare a meno di esaminare. Prima però occorre chiedersi da dove venga questa condizione, e perché la cooperazione volontaria vi occupi il posto che occupa.

## 4 I vincoli evolutivi

Resta una domanda che i capitoli precedenti hanno lasciato aperta. Se costringere è uno dei due modi di ottenere dagli altri ciò che serve, perché non è diventato il modo abituale? La seconda premessa ausiliaria ha risposto in termini di dipendenza: la coercizione organizzata presuppone collaboratori non costretti. Ma la dipendenza dice soltanto che l'una non può fare a meno dell'altra; non dice perché una delle due sia rimasta rara.

### **La condizione ancestrale: gruppi mobili, senza scorte, da cui si poteva uscire**

Per la maggior parte del tempo in cui è esistita, la nostra specie ha vissuto in gruppi che si spostavano, non accumulavano scorte durevoli e possedevano soltanto ciò che potevano portare con sé. Di questa condizione il tratto che conta qui non è quanto fossero numerosi: è che *se ne poteva uscire* — non per restare soli, che sarebbe stata una condanna, ma per andare in un altro gruppo.

Chi veniva maltrattato se ne andava. Non serviva vincere, bastava allontanarsi: raggiungere parenti in un altro gruppo, unirsi a chi passava, mettersi in proprio con qualche compagno. Non c'erano campi da abbandonare, magazzini da perdere, mura entro cui essere rinchiusi, né confini sorvegliati. E chi restava indietro perdeva qualcosa, perché in un gruppo piccolo ogni persona che se ne va è una perdita sensibile di braccia, di conoscenze, di alleati.

L'uscita a basso costo cambia la posizione di chi vorrebbe comandare. Non gli toglie la possibilità di usare la forza: gliela rende poco redditizia, perché ciò che ottiene con la minaccia lo perde con la partenza. Non è il solo ostacolo — chi volesse imporsi ha di fronte persone armate quanto lui, e consuetudini che impongono di dividere ciò che si prende — ma è quello che rende gli altri superflui: chi non può trattenere nessuno deve rendersi preferibile.

Questa non è una ricostruzione di come siano andate le cose, e non pretende di esserlo. È l'individuazione di un vincolo: nelle condizioni descritte alcune soluzioni erano praticabili e altre no, e ciò basta a rendere comprensibile perché le prime siano più diffuse delle seconde.

### **Perché la cooperazione volontaria è la modalità di base**

Da qui si vede meglio in che senso la cooperazione volontaria sia la modalità di base. Costringere una persona è alla portata di chiunque sia più forte di lei. Costringerne molte richiede sorveglianti, messaggeri, esattori, esecutori — e costoro non possono essere tenuti nello stesso modo in cui si tengono i sorvegliati, perché altrimenti servirebbero sorveglianti per loro, e così via senza fine. La catena deve interrompersi da qualche parte, e si interrompe dove qualcuno collabora perché gli conviene.

La coercizione organizzata, quindi, non è un'alternativa alla cooperazione volontaria: è un apparato che vi si appoggia. Non in ordine di tempo, ma di dipendenza.

L'argomento poggia su condizioni del mondo e non su una necessità logica, e conviene enunciarle. Che esista un altrove: un altro gruppo disposto a ricevere chi se ne va, raggiungibile a un costo che si sopravvive. Che il costo di andarsene non lo fissi chi vuole comandare: niente terra recintata, niente debiti, niente monopolio sui mezzi di sussistenza. Che i mezzi di costrizione siano distribuiti

alla pari, cioè che nessuno sia tanto più forte degli altri da poterli costringere senza aiuto. E che non ci sia un surplus immagazzinabile, perché senza qualcosa da distribuire non si pagano i sorveglianti.

Le quattro condizioni non sono indipendenti, e l'ultima rende possibili le altre a rovescio: il surplus paga l'apparato, l'apparato alza il costo dell'uscita, il costo alzato la annulla. Sono state soddisfatte per quasi tutta la storia della specie, e cessano insieme, perché la prima a cadere fa cadere le altre.

Il principio non vale però soltanto per un passato remoto. Quanto più l'apparato è esteso, tanta più cooperazione non costretta gli serve al proprio interno. E la possibilità di sottrarsi non è scomparsa, si è spostata: dallo stato non si esce, perché tutto il territorio è rivendicato, ma dal datore di lavoro, dalla chiesa, dal paese e dal matrimonio si esce quasi sempre. Qui «volontaria» significa soltanto *non ottenuta con la minaccia di un coercitore ulteriore*: non significa libera, né scelta. Chi lavora per paura della miseria coopera volontariamente nel senso inteso qui.

### **Perché la coercizione su larga scala è tarda**

Se la coercizione poggia su collaboratori, e i collaboratori vanno ricompensati, il potere stabile su molte persone richiede qualcosa da distribuire — e qualcosa da cui non si possa semplicemente andare via.

Entrambe le cose compaiono tardi. Occorrono raccolti da immagazzinare, terra che valga la pena coltivare e quindi difendere, strumenti per sapere chi ha pagato e chi no, e una popolazione che non possa allontanarsi senza perdere ciò che ha. Prima di questo, il costo del controllo supera quasi sempre ciò che il controllo rende.

Non significa che la violenza sia recente: fra individui e fra piccoli gruppi è probabilmente antica quanto la specie, e non c'è ragione di immaginare un passato pacifico. Ciò che è tardo non è la violenza, ma la coercizione esercitata con continuità su molti, cioè quella che richiede un apparato.

La distinzione conta perché impedisce di trarre da un'osservazione sui costi una tesi sul carattere della nostra specie. Il capitolo non sostiene che gli esseri umani siano naturalmente cooperativi, e neppure il contrario: sostiene che certe forme di organizzazione costano più di altre, e che il costo spiega perché siano comparse quando sono comparse.

### **Perché la coercizione non scala**

C'è infine una differenza che si vede solo guardando ai numeri, e vale anche là dove gli apparati coercitivi esistono.

Chi coopera per convenienza si sorveglia da sé: continua finché la relazione gli conviene, e nessuno deve controllare che continui. L'ordine, per quella parte, non costa nulla a chi ne beneficia.

La coercizione no. Ogni persona tenuta con la forza richiede qualcuno che la tenga; ogni sorvegliante richiede qualcuno che sorvegli lui; ogni livello aggiunto va pagato, informato, coordinato e a sua volta controllato. La spesa non si paga una volta, si paga tutti i giorni, e cresce più in fretta del numero delle persone controllate.

Da questo non segue che le società coercitive siano destinate a scomparire, né che la cooperazione volontaria finisca per prevalere: la storia dice il contrario abbastanza spesso. L'argomento è più modesto e più solido — a parità di condizioni la coercizione diventa via via più cara al crescere

della scala, ed è questa differenza di costo, non una superiorità morale della cooperazione, a spiegare perché anche gli stati meglio attrezzati poggino in larghissima parte su persone che obbediscono senza esservi costrette una per una.

### **Che cosa la storia evolutiva rende plausibile e che cosa esclude**

Le considerazioni svolte non dimostrano che le cose siano andate così. Rendono plausibile un punto preciso: se per lunghissimo tempo il modo ordinario di ottenere dagli altri è stato essere scelti o accettati da persone che potevano andarsene, allora si capisce perché la scelta dei partner, la reputazione e la valutazione reciproca abbiano tanto peso nella vita psichica.

Lo stesso ragionamento esclude qualcosa. Non è plausibile che la valutazione reciproca sia un fenomeno tardo, prodotto dalla vita nelle società complesse o dalla concorrenza economica. Se tenere insieme le relazioni era il problema quotidiano di gruppi in cui chiunque poteva allontanarsi, la valutazione doveva funzionare molto prima di qualunque istituzione.

Il vincolo non riguarda però soltanto chi vorrebbe comandare un gruppo: agisce anche fra due persone qualsiasi, ed è lì che tocca da vicino la psicologia. Se ciascuna delle due può sottrarsi alla relazione, nessuna delle due può imporsi, e per ottenere qualcosa dall'altra bisogna rendersi preferibili a chi potrebbe prendere il nostro posto.

Sottrarsi, però, non costa lo stesso ai due, e l'asimmetria decide quale regime si instaura. Dove il costo è basso per entrambi, ciascuno deve rendersi preferibile. Dove per uno sottrarsi è fuori questione — perché ci sono campi da perdere, debiti da pagare, confini sorvegliati, o perché nessun'altra relazione sarebbe migliore — la costrizione torna conveniente, e chi non rischia di essere lasciato non ha bisogno di essere preferibile.

Sono i due regimi che il capitolo 6 svilupperà. Non si sono succeduti uno all'altro: convivono, e ciascuno di noi sta contemporaneamente in relazioni da cui può uscire e in relazioni da cui non può.

### **Vincoli e racconti**

Sui vincoli conviene dire una parola in più, perché in questo campo le spiegazioni evolutive sono facili da costruire e difficili da verificare.

Una storia su come sarebbe andata produce, in chi la legge, una sensazione netta di aver capito. Ma quella sensazione non dipende dalla qualità delle prove: dipende dalla coerenza del racconto, e un racconto coerente si costruisce per quasi qualunque tratto umano, compreso il suo contrario. Si può spiegare altrettanto bene perché siamo diventati generosi e perché siamo diventati diffidenti, e nessuna delle due spiegazioni si lascia smentire raccontandone un'altra.

Un vincolo dice meno e regge di più. Non racconta che cosa è accaduto: dice che cosa era possibile, e soprattutto che cosa non lo era. Che in un gruppo da cui si può uscire senza perdere nulla il dominio permanente sia costoso non è un'ipotesi sul passato, è una constatazione su quel tipo di situazione — e vale oggi come allora, ogni volta che quella situazione si presenta.

## 5 La valutazione

I capitoli precedenti hanno stabilito che la valutazione reciproca è inevitabile. Resta da dire che cosa esattamente si esamini.

Gli elenchi di ciò che si apprezza negli altri sono lunghi e non finiscono mai: onestà, simpatia, competenza, lealtà, generosità, intelligenza, forza, bellezza, ricchezza, prestigio, coraggio. Descrivono senza spiegare. Non dicono perché continuo proprio quelle qualità, né se siano davvero tante quante sembrano. Conviene rovesciare la domanda: invece di chiedersi che cosa la gente apprezzi, chiedersi di quali informazioni abbia bisogno chi deve decidere se entrare in una relazione. Posta così, la domanda ha una risposta breve.

### Valutare ed essere valutati

Due parole, prima di tutto, che nel seguito non saranno intercambiabili. *Valutare* è attribuire valore a qualcuno in funzione dei propri bisogni, ed è un'operazione aperta: la stima cambia. *Giudicare* è chiuderla in un verdetto che poi regola il rapporto.

Chi valuta cerca di prevedere che cosa gli accadrà se entrerà in quella relazione, e le decisioni che la previsione deve orientare sono poche: cercare la relazione, accettarla, mantenerla, cambiarne i termini, lasciarla.

Chi è valutato non subisce l'esame passivamente: mostra ciò che conviene mostrare, tace il resto, e cerca di indovinare che cosa l'altro stia cercando. Le due posizioni non sono simmetriche. Chi valuta è incerto sull'altra persona; chi è valutato è incerto sulla propria immagine. E ciascuno occupa quasi sempre entrambe le posizioni nello stesso momento.

### Le due domande di ogni valutazione: vuole aiutarmi? può?

Chi deve decidere se cooperare con qualcuno ha bisogno di sapere due cose, e soltanto due. La prima: questa persona vorrà agire nel mio interesse? La seconda: ne sarà capace?

I contenuti concreti cambiano con la relazione — di un amico ci si chiede se sarà leale, di un medico se sarà scrupoloso, di un socio se rispetterà i patti, di un vicino se restituirà la scala — ma la forma della domanda non cambia. In tutti i casi si vuole sapere se l'altro userà ciò che sa fare a nostro favore, contro di noi, o soltanto per sé.

Sapere la risposta all'una non dà la risposta all'altra: si può volere il bene di qualcuno e non essere in grado di fargliene, e si può essere capacissimi e volere il suo danno. Ma le due cose non hanno lo stesso peso in ogni circostanza, ed è da lì che discende tutto il resto.

### Perché le domande sono due e non una

Verrebbe da ridurle a una sola: quanto vale questa persona per me? È la riduzione che gli elenchi di qualità presuppongono, ed è sbagliata.

La capacità non ha un valore proprio. Ne acquista uno soltanto dopo che si è risposto alla prima domanda, e il valore che acquista si rovescia con la risposta: un alleato capace vale molto più di un

alleato maldestro, un nemico capace è molto peggio di un nemico maldestro. La stessa proprietà — sapere quello che si fa — migliora una situazione e ne peggiora un'altra.

Se le si mettesse su una scala sola, il nemico capace e l'alleato maldestro finirebbero l'uno accanto all'altro, e il conto tornerebbe uguale. Ma non sono affatto la stessa situazione, e nessuno si comporta come se lo fossero.

Ne segue qualcosa che si può controllare. Le combinazioni possibili sono quattro — l'altro può volere il nostro bene o il nostro male, e in entrambi i casi può essere capace oppure no — e non dovrebbero essere quattro gradi della stessa cosa. Dovrebbero essere quattro cose diverse. Chi ci vuole bene e può aiutarci suscita in noi qualcosa che non assomiglia a ciò che suscita chi ci vuole bene e non può, e nessuna delle due assomiglia a ciò che suscita un nemico efficace, né a ciò che suscita un nemico inetto.

La stessa domanda serve quando si propone di aggiungere una terza qualità all'elenco — l'affidabilità, per esempio, o la simpatia. Basta chiedersi se, al variare di quella qualità, ciò che l'intenzione o la capacità dicono cambi di verso: se un vantaggio diventi uno svantaggio. Se cambia, la qualità va tenuta separata; se si limita a rendere più forte o più debole ciò che le due dicono già, non è una qualità in più. Senza una domanda di questo genere il numero delle cose da sapere dipende da quanto è convincente chi le propone, e cresce senza fine.

### **Volere il nostro bene: benevolenza, moralità, convergenza di interessi**

Alla prima domanda si può rispondere in tre modi diversi. Il primo è la benevolenza: l'altro ci vuole bene, e quindi il nostro interesse è anche il suo. Il secondo è la moralità: non ci vuole necessariamente bene, ma non si comporterà scorrettamente, perché non è il tipo di persona che lo fa. Il terzo è la convergenza di interessi: non ci vuole bene e potrebbe essere sleale, ma in questa circostanza gli conviene comportarsi come se non lo fosse.

Il terzo è il più fragile, perché svanisce con la circostanza che lo produce; il secondo è il più robusto, perché non dipende da noi; il primo è il più prezioso e il meno disponibile, perché non si può richiedere. Ma nessuno dei tre capovolge il valore degli altri: chi possiede due di queste ragioni è più affidabile di chi ne possiede una. Differiscono per solidità, non per verso, e per questo sono tre risposte alla stessa domanda e non tre domande.

Anche la somiglianza sta qui, ed è il caso che più facilmente si scambia per qualcosa di diverso. Si coopera più volentieri con chi ci somiglia, e non solo perché è più prevedibile: chi ci somiglia ha probabilmente bisogni simili ai nostri, e quindi interessi che convergono più spesso.

### **Esserne capace: competenza, risorse, mezzi**

Alla seconda domanda risponde tutto ciò che riguarda la possibilità concreta di produrre l'effetto: competenza, esperienza, forza, salute, denaro, strumenti, tempo, conoscenze, posizione. Sono cose diverse fra loro, e ciò che le tiene insieme non è quello che sono ma quello che decidono — se l'intenzione, quale che sia, arriverà a effetto.

Una parte si vede e una parte no. Le risorse si vedono, la competenza molto meno, e la differenza spiega perché tanta parte della vita sociale consista nell'esibire segni della seconda specie: titoli, racconti di imprese passate, modi di parlare del proprio mestiere.

## **Due o tre: la socievolezza e la moralità**

Sotto ciò che chiamiamo disponibilità verso gli altri si nascondono due cose che non coincidono: l'essere socievole — cordiale, aperto, piacevole da frequentare — e l'essere onesto, cioè non approfittarsi. Sono due informazioni diverse, e chi le confonde sbaglia previsione.

La domanda le mette alla prova. Una persona poco onesta e poco socievole è un problema modesto, perché tiene lontani gli altri e ottiene poco accesso; una persona poco onesta e molto socievole è un problema serio, perché la socievolezza le procura esattamente ciò di cui ha bisogno per approfittarsi: vicinanza, confidenza, occasioni. La stessa cordialità che in una persona onesta è un pregio, in una disonesta è uno strumento.

La socievolezza non è dunque un modo di volere il nostro bene: è una capacità di accedere alle persone, e appartiene alla seconda domanda.

Resta vero che nella pratica viene letta come segno di buona intenzione, e questo non contraddice quanto precede: un conto è che cosa una qualità sia, un altro è che cosa venga presa a significare. Che le persone cordiali siano giudicate anche più oneste è cosa nota da tempo e ben misurata. La si registra di solito come tendenza a pretendere coerenza fra i tratti, senza dire perché la deriva vada in questa direzione anziché nella contraria. La ragione sta in due passaggi. L'informazione che servirebbe — se l'altro sia onesto — non è osservabile al primo incontro, e spesso non lo è mai. Quella che si osserva subito è la socievolezza. Chi deve decidere non rinuncia a decidere: mette al posto dell'informazione mancante quella disponibile, e finisce per trattarla come se rispondesse alla domanda che si era posto.

## **L'affidabilità e la prevedibilità**

L'affidabilità sembra una terza qualità e non lo è. È affidabile chi continuerà a volere ciò che vuole oggi e a potere ciò che può oggi: è la tenuta nel tempo delle due risposte. Non capovolge nulla — un alleato affidabile è un alleato migliore, un nemico affidabile resta un nemico — e si ricava dalle due non appena si aggiunga il tempo.

La prevedibilità è un'altra cosa, e più fredda. Riguarda la nostra capacità di anticipare l'altro, non la sua disposizione verso di noi. Un nemico può essere perfettamente prevedibile senza per questo diventare meno nemico: diventa un nemico con cui è più facile regolarsi. Non rende buono un ostile né cattivo un alleato, e vale indifferentemente su entrambe le domande.

## **Il potere non è una qualità da valutare, è la posta in gioco**

Il potere non risponde a nessuna delle due domande. Sapere che qualcuno ha potere su di noi non dice se vorrà il nostro bene né se saprà procurarcelo: dice quanto ci costerà la sua risposta. Una stessa valutazione, formulata da chi non ha alcuna influenza sulla nostra vita e da chi decide se saremo assunti, ha identico contenuto ed effetti incomparabili.

Il capitolo precedente aveva già descritto il potere senza chiamarlo così. Sottrarsi a una relazione non costa lo stesso ai due che vi stanno dentro, e chi ha meno possibilità di sottrarsi è più esposto al giudizio dell'altro. Il potere di qualcuno su di noi è la misura di quanto ci costerebbe farne a meno — e non è una proprietà sua, è una proprietà del rapporto, che cambia al cambiare delle alternative senza che nessuno dei due sia cambiato.

Le due domande reggono anche dove la relazione non è scelta. Chi subisce una costrizione non smette di valutare: si chiede se chi lo tiene vorrà fargli del male e se potrà farglielo. Chi costringe si chiede quanto l'altro gli sia utile e quanto sappia resistere. Cambia ciò che si spera dalle risposte, non le domande.

Il prestigio, che negli elenchi sta accanto al potere, è una cosa più semplice: è la valutazione che altri hanno già compiuto, e che si usa quando manca l'esperienza diretta.

### **Valutazione della persona e valutazione della categoria**

Fin qui si è parlato come se si valutassero sempre persone. Molto spesso non è così. Chi compra il pane da uno sconosciuto non ha valutato quello sconosciuto: ha valutato un panettiere in un paese dove i panettieri hanno una licenza da perdere, controlli da superare e clienti che tornano.

La prova è controfattuale, e si osserva ovunque le garanzie manchino. Dove non c'è licenza da perdere né tribunale a cui rivolgersi, la valutazione personale torna in primo piano: si compra da parenti, da persone conosciute, da chi è stato presentato da qualcuno di cui ci si fida. Non è arretratezza, è la risposta esatta a un ambiente in cui la categoria non garantisce nulla.

Non è una valutazione di natura diversa: sono le stesse due domande poste a un oggetto diverso. Di una categoria ci si chiede se i suoi membri, in quell'ambiente, avranno interesse a comportarsi correttamente e mezzi per farlo.

Conviene fermarsi su questa sostituzione, perché è la terza in questo capitolo. Al posto della persona si è messa la categoria; al posto dell'esperienza diretta, il giudizio che altri hanno già dato; al posto della moralità, che non si vede, la socievolezza, che si vede subito. Ogni volta l'informazione che servirebbe non è disponibile, e al suo posto ne viene usata un'altra che lo è. La sostituzione è quasi sempre ragionevole, perché decidere con un surrogato è meglio che non decidere; diventa un errore quando si dimentica che era un surrogato.

### **Le categorie che la cultura fornisce**

Le categorie, in larghissima parte, non le costruisce ciascuno per conto proprio: le trova già fatte. La cultura in cui si nasce fornisce le divisioni con cui si smista la gente — mestieri, ceti, età, provenienze, appartenenze, reputazioni ereditate — e insieme i segni che permettono di riconoscerle: come si parla, come ci si veste, che cosa si mangia, quali nomi si portano.

Una comunità non si limita dunque a essere d'accordo su chi sia rispettabile: la cultura entra prima, nel meccanismo, fornendo le caselle in cui le persone vengono messe e i segni da cui si decide in quale casella vanno.

Qui però occorre una precisazione. Le categorie vengono dalla cultura, la cultura è fatta di valutazioni condivise, e le valutazioni si servono di categorie: così il ragionamento gira su sé stesso e smette di spiegare. Se ne esce osservando che le due domande non sono culturali. Non le fornisce nessuna tradizione: le impone la situazione di chi deve scegliere un partner, e sarebbero le stesse in qualunque società. Culturali sono i segni che permettono di rispondervi — quali indizi continuo come prova di buona intenzione, quali come prova di capacità.

## Il supervisore sociale

Le stesse due domande vengono rivolte anche a sé stessi, e non per curiosità: chi deve essere scelto ha bisogno di sapere come sta risultando. A questa attenzione continua conviene dare un nome, perché tornerà spesso: la chiamiamo *supervisore sociale*. Il nome non indica una facoltà separata, né una parte della mente incaricata di sorvegliare le altre: è la stessa valutazione rivolta al proprio caso invece che a quello altrui. La differenza sta in ciò che manca — qui l'informazione assente non riguarda l'altro, ma il metro con cui ci misura.

Il suo prodotto tipico non è un giudizio su di sé, ma una previsione del giudizio altrui, che è cosa diversa e più incerta, perché si fonda su segni ancora più poveri: uno sguardo, un silenzio, la rapidità di una risposta. Su materiale così scarso il supervisore lavora senza sosta, e sbaglia spesso, in entrambe le direzioni.

C'è un tratto in particolare da dichiarare, perché altrove ne dipendono parecchie cose: il supervisore non è calibrato sull'osservabilità effettiva. Non si spegne quando nessuno guarda, e non si spegne nemmeno quando sappiamo con certezza che nessuno potrà mai sapere. Continua a funzionare a vuoto, come uno strumento acceso in una stanza dove non c'è più niente da misurare.

Da qui una parte di ciò che facciamo da soli: correggersi senza testimoni, vergognarsi di una cosa che nessuno ha visto, rispettare una forma che nessuno verrà a controllare. Non sono eccezioni al fatto che la valutazione riguardi gli altri: sono lo stesso apparato che gira senza il suo oggetto.

## Sapersi visti

Tutto questo richiede una capacità che il quadro presuppone dappertutto: potersi rappresentare come oggetto dello sguardo di un altro. Senza di essa si potrebbe ancora essere scelti o scartati, ma non si potrebbe fare nulla per esserlo: mostrare, nascondere, correggersi, scusarsi sono tutte mosse che presuppongono un'idea, per quanto approssimativa, di come si sta apparendo.

Ciò che serve è poco: non la conoscenza di sé, non l'introspezione, non un concetto di persona, ma soltanto la capacità di anticipare la reazione di un altro a noi. Come sia possibile è una domanda per le neuroscienze; a quale età compaia, per la psicologia dello sviluppo; che cosa accada quando funziona male, per la psicopatologia. Nessuna trova risposta qui.

La capacità di figurarsi visti non è però una conseguenza del quadro, è una sua condizione. Se gli esseri umani non ne fossero capaci, il quadro non risulterebbe incompleto: risulterebbe falso.

## Una convergenza, non una conferma

Chi studia il modo in cui ci facciamo un'impressione degli altri trova da decenni sempre la stessa cosa: i giudizi si raccolgono attorno a due cose sole, non a tre né a dieci. Da una parte la cordialità, la sincerità, le intenzioni che si attribuiscono a qualcuno; dall'altra l'intelligenza, l'abilità, l'efficacia. In inglese le due si chiamano *warmth* e *competence*, e si traducono di solito con calore e competenza. Sono le stesse due domande da cui questo capitolo è partito, ritrovate per un'altra strada.

Un'altra linea di ricerca ha poi mostrato che nella prima delle due si nascondono due cose distinte, l'essere socievole e l'essere onesto, e che nel giudizio sul proprio gruppo è la seconda a pesare di

più. È la stessa separazione fatta qui poche pagine fa, per una via che non aveva nulla a che vedere con quella.

C'è di più. Da quella stessa ricerca, condotta sui giudizi verso i gruppi, risulta che le quattro combinazioni possibili non producono quattro gradi di una medesima reazione, ma quattro reazioni di specie diversa: verso chi appare capace e ben disposto si prova ammirazione, verso chi appare capace e mal disposto invidia, verso chi appare inetto e ben disposto pietà, verso chi appare inetto e mal disposto disprezzo. E a ciascuna delle quattro corrispondono modi diversi di comportarsi con chi ne è oggetto. Era ciò che ci si doveva attendere: se la capacità di qualcuno vale a nostro favore o contro secondo le sue intenzioni, le quattro situazioni devono differire per genere e non per grado. Differiscono.

### **Che cosa la valutazione non spiega**

Due domande bastano a decidere con chi cooperare. Non bastano a descrivere una persona. Restano fuori tutte le proprietà che a nessuno servono per scegliere e che tuttavia esistono e contano: come qualcuno pensa quando non deve convincere nessuno, che cosa ricorda, che cosa lo commuove, come sopporta il dolore. Che ogni proprietà umana possa diventare oggetto di valutazione non significa che esista in vista di essa.

E resta fuori una cosa più vicina. Le due domande dicono che cosa si stima; non dicono che cosa si faccia dopo averlo stimato. Chi ha valutato un altro come poco benevolo e molto capace può evitarlo, blandirlo, allearcisi, denunciarlo, imitarlo o non fare nulla.

## 6 I due regimi della valutazione

La valutazione descritta nel capitolo precedente non lavora sempre allo stesso scopo. Le due domande restano quelle, ma ciò che se ne fa dipende da una circostanza esterna a entrambe: se dalla relazione ci si possa sottrarre.

Da questa sola circostanza dipende quale logica governi il rapporto. Dove ci si può sottrarre, nessuno ottiene stabilmente qualcosa se non risulta preferibile a chi potrebbe prendere il suo posto. Dove non ci si può sottrarre, quella necessità cade, e ne subentra un'altra.

### Due regimi, non due tipi di persone

La distinzione non riguarda le persone. La stessa persona, nello stesso giorno, sta in relazioni dell'uno e dell'altro genere: sceglie gli amici e non sceglie il proprio superiore, tratta con un fornitore che potrebbe cambiare e paga imposte a uno stato da cui non può andarsene, corteggia chi potrebbe rifiutarla e obbedisce a chi non potrebbe evitare.

Non c'è quindi una specie cooperativa e una specie prepotente, e non c'è un tratto di carattere che collochi qualcuno da una parte o dall'altra. Ciò che cambia è la struttura della situazione, e le persone cambiano con essa più di quanto amino ammettere: la stessa persona che si rende gradevole con chi può lasciarla si mostra spesso indifferente con chi non può.

Questa è, fra tutte, la distinzione che il quadro non deve lasciarsi sfuggire. La psicologia scivola con grande facilità dalle situazioni ai caratteri, perché i caratteri si raccontano meglio e sembrano spiegare di più. Qui la direzione è la contraria: prima si guarda che cosa la situazione consente, e soltanto dopo si cerca ciò che distingue le persone dentro la stessa situazione.

Nessuno dei termini di questo saggio nomina una proprietà di qualcuno: ogni termine coinvolge almeno due persone. Non si è potenti in sé, si è potenti nei confronti di chi ha meno poteri; non si è preferibili in sé, si è preferibili a chi potrebbe prendere il nostro posto; non si è socievoli in sé, lo si è verso persone che si lasciano avvicinare da noi. La lingua comune lascia fuori l'altro, perché il verbo essere non lo richiede: si dice che un tale è arrogante e la faccenda sembra chiusa. Riapirla è il primo lavoro da fare, e le domande sono sempre le stesse — rispetto a chi? In quali situazioni?

### Una variabile continua, due regimi

Sottrarsi non è possibile o impossibile, è più o meno caro, e il costo varia per gradi. Se la cosa si misura per gradi, ci si può chiedere perché i regimi siano due e non un continuo.

Perché ciò che varia per gradi è il costo, mentre ciò che cambia a una certa altezza di quel costo è la logica del rapporto. Finché andarsene costa meno che restare a condizioni imposte, chi vuole ottenere qualcosa deve rendersi preferibile: nessun altro mezzo funziona, perché ogni pressione aumenta la convenienza di andarsene. Oltre quel punto la pressione comincia a rendere, e rendersi preferibili diventa superfluo — non impossibile, non sbagliato: superfluo.

È una soglia su una grandezza continua, non una grandezza a due valori. L'acqua diventa ghiaccio a una certa temperatura senza che la temperatura sia fatta di due soli valori, e il comportamento del ghiaccio non è una versione più intensa di quello dell'acqua. Allo stesso modo la logica del rendersi

preferibili non si attenua gradualmente al crescere dei costi di uscita: funziona, e poi a un certo punto smette di essere necessaria.

La soglia, inoltre, non è la stessa per i due che stanno nella relazione. Il caso normale non è quello in cui entrambi possono andarsene o nessuno può, ma quello in cui uno può e l'altro molto meno. Il potere di cui parlava il capitolo precedente è esattamente questa differenza, e non è una forza che agisce sul regime dall'esterno: è la stessa grandezza che il regime misura, vista dal lato del confronto fra i due.

### **Dove si può uscire dalla relazione: contare per essere scelti**

Nel primo regime la regolazione del comportamento avviene per una via sola, e non è la minaccia: è la possibilità di perdere relazioni che si desidera conservare.

Chi vuole essere scelto deve rispondere bene alle due domande, e sa di essere continuamente esaminato. Da questo discende un'attenzione costante a come si appare, che non è vanità ma la condizione ordinaria di chi dipende da decisioni altrui. Le occasioni future — collaborazioni, amicizie, alleanze, prestiti, aiuto nel bisogno — dipendono da valutazioni che gli altri stanno formando adesso.

Nessuno, in questo regime, deve fare nulla per costringere. Basta poter andarsene, e basta che si sappia che si potrebbe. Il controllo è esercitato dall'esistenza delle alternative, ed è tanto più efficace quanto meno viene nominato: una minaccia dichiarata in una relazione da cui l'altro può uscire è quasi sempre un errore, perché aumenta il motivo di uscirne.

Ne segue una conseguenza che sembra paradossale e non lo è: nel regime volontario ciò che una persona mostra tende, con il tempo, ad avvicinarsi a ciò che è. Non per virtù, ma perché la menzogna si paga quando gli incontri si ripetono e ciò che si è fatto viene raccontato. Chi promette più di quanto mantenga viene lasciato, e la voce si sparge; chi si finge competente viene scoperto alla prima occasione in cui la competenza serve davvero. Dove quelle due condizioni mancano — un passante, una fiera di stranieri, un venditore che domani avrà un altro nome — la menzogna rende, e infatti è lì che si concentra.

### **Dove non si può: contare per non essere danneggiati**

Nel secondo regime la valutazione non si spegne. Cambia il motivo per cui viene compiuta, e cambia ciò che si spera dalle risposte.

Chi non può sottrarsi continua a chiedersi se l'altro vorrà danneggiarlo e se potrà farlo, ma non per decidere se restare — quella decisione non è disponibile. La stima serve a prevedere, a prevenire, a scegliere il momento. L'attenzione che nel primo regime è rivolta a come si appare diventa qui vigilanza sugli umori di chi ha il potere: quali segni annunciano un pericolo, che cosa lo fa aumentare, che cosa lo placa. È un lavoro cognitivo pesante e continuo, e chi lo compie diventa molto abile a leggere una persona sola.

Anche chi esercita la costrizione valuta, e la sua valutazione ha un contenuto diverso: quanto l'altro sia utile, quanto sappia resistere, quanto costi sorvegliarlo. Sono le stesse due domande applicate a un'altra decisione — non con chi allearsi, ma quanto stringere.

E qui la convergenza fra ciò che si mostra e ciò che si è non ha luogo: avviene il contrario. Dire a chi comanda che cosa si pensa di lui è pericoloso, e quindi non si dice — se non nella misura in cui viene concesso. Chi ha potere ha bisogno di sapere come stanno le cose, e per saperlo autorizza qualcuno a contraddirlo su argomenti scelti: il consigliere, il buffone, il vecchio servitore. È una sincerità in concessione, e la sua esistenza non riduce la divergenza fra ciò che si mostra e ciò che si pensa: la misura, perché segna esattamente il confine oltre il quale la sincerità torna a costare. Fuori da quel confine, ciò che si mostra si stacca sistematicamente da ciò che si pensa, e lo scarto non si riduce con il tempo — si consolida, perché ogni giorno in cui la dissimulazione funziona ne conferma la convenienza.

Le due frasi appena scritte sono, insieme, il risultato principale di questo capitolo. Il regime non cambia soltanto le mosse consentite: decide se l'apparenza tenda ad avvicinarsi alla sostanza o ad allontanarsene. Da questa sola differenza discendono due famiglie di fenomeni che la psicologia tratta di solito separatamente.

### **Che cosa cambia nei fenomeni psicologici quando cambia il regime**

Dal ramo volontario nasce tutto ciò che serve a essere preferiti da persone che potrebbero scegliere altrimenti.

Nasce la reputazione, che è la valutazione conservata e trasmessa oltre la coppia: se i partner si scelgono in base al comportamento passato, e se ciò che si è fatto viene raccontato, allora ciò che gli altri dicono di noi vale quanto ciò che facciamo. Nascono le norme, perché a un criterio di valutazione noto a tutti conviene sia a chi giudica sia a chi vuole essere scelto: al primo risparmia lavoro, al secondo dice che cosa mostrare. Nasce la vergogna, che è l'anticipazione di essere valutati male da persone che possono lasciarci, e la colpa, che è l'anticipazione di aver danneggiato una relazione che si vuole conservare. Nasce la generosità, che è il modo più costoso e per questo più credibile di rispondere alla prima domanda. E nasce il conformismo, perché i segni che rendono leggibile una buona intenzione sono quelli che il proprio ambiente riconosce, e discostarsene si paga.

Dal ramo coercitivo nasce tutto ciò che serve a subire il meno possibile da qualcuno che non si può lasciare.

Nasce la paura, che è l'anticipazione del danno da parte di chi non si può evitare. Nasce la sottomissione, che non è debolezza di carattere ma la condotta meno cara quando resistere non conviene e andarsene non si può. Nascono la dissimulazione e la sua forma stabile, l'ipocrisia, perché mostrare ciò che si pensa è pericoloso e mostrare il contrario è gratuito. E nascono l'odio e il desiderio di vendetta, che sono ciò che accade a una valutazione negativa quando non può essere agita: non si spegne, si accumula.

Le due famiglie sono spesso studiate da discipline diverse e con vocabolari diversi. Qui hanno un'origine sola, e la differenza fra loro non sta nelle persone né nelle culture: sta in una circostanza della situazione, che è se ci si possa sottrarre.

Ne discende anche una previsione sgradevole. Se l'odio è valutazione accumulata e non agita, allora non è il regime coercitivo al suo culmine a produrre le rese dei conti, ma il suo indebolimento: la vendetta compare quando l'uscita ridiventa possibile, cioè quando il regime cambia. Ciò che segue la caduta di un potere non è dunque un'eccezione al modello: è il momento che il modello indica.

## **I regimi misti: famiglia, lavoro, matrimonio, stato**

Le relazioni pure sono rare. Quasi tutte quelle che contano stanno in mezzo, e vi stanno per una ragione precisa: ci si entra sotto un regime e ci si esce sotto un altro.

In un matrimonio si entra scegliendo, e da un matrimonio si esce, anni dopo, con una casa in comune, dei figli, un'età diversa e amicizie condivise. Un lavoro si accetta potendo rifiutare, e lo si lascia quando si ha una competenza spendibile in un solo posto e un mutuo da pagare. In una famiglia non si entra affatto: ci si nasce, e la si lascia soltanto dopo molti anni durante i quali sottrarsi non è un'opzione. Da uno stato non si esce quasi mai, perché tutto il territorio è di qualcuno.

La conseguenza è che il costo dell'uscita cresce da solo, senza che nessuno faccia nulla. Non serve che una delle due parti diventi prepotente: basta il tempo, e basta che si accumuli ciò che si perderebbe andandosene. Molti rapporti diventano coercitivi senza che nessuno abbia costretto nessuno.

Chi lo prevede si comporta diversamente già al momento di entrare. Tenere un conto separato, non vendere la casa, mantenere le proprie amicizie, conservare relazioni professionali che non servono oggi: sono tutti modi di non lasciare che la soglia venga superata, e chi li adotta viene spesso accusato di scarsa dedizione. L'accusa è pertinente — quelle precauzioni sono, letteralmente, un investimento minore nella relazione — ma descrive un calcolo, non un difetto morale.

Dentro una relazione mista la psicologia è mista di conseguenza, e assume tre forme riconoscibili. Il calcolo dell'uscita, che lavora sullo sfondo per anni e affiora nei momenti di crisi con una precisione che sorprende chi lo compie. La sottomissione strategica, che è obbedire tenendo il conto di ciò che si sta sopportando. E la lealtà ambivalente: affetto sincero e risentimento nella stessa persona verso la stessa persona, che non è una contraddizione psicologica ma la traccia esatta di un rapporto in cui i due regimi convivono.

Un quadro che dividesse gli uomini in cooperativi e prepotenti non saprebbe che farsene di questo. Dovrebbe trattare l'ambivalenza come un'anomalia, o come un conflitto fra parti dell'anima. Qui l'ambivalenza non ha bisogno di spiegazioni aggiuntive: è ciò che ci si deve attendere quando una stessa relazione contiene entrambi i regimi, e cambia con essi.

Il regime, del resto, non è una proprietà stabile di un rapporto. Si sposta, e si sposta anche per ragioni che non riguardano i due: un mercato del lavoro che si chiude, un amico che muore, un figlio che nasce, una malattia. Nessuno ha fatto nulla a nessuno, e la relazione è diventata un'altra.

## 7 Le mosse della relazione

Valutare qualcuno non è ancora agire nei suoi confronti. Sapere che una persona è benevola o ostile, capace o inetta, e sapere se può lasciarci o no, restringe ciò che è ragionevole fare, ma non indica una cosa sola. La stessa stima può portare a cercarla, a evitarla, a metterla alla prova, a legarsela o a minacciarla.

### Che cos'è una mossa

Si parla delle relazioni come di stati raggiunti: siamo amici, siamo soci, siamo sposati. Il modo di dire nasconde ciò che accade. Ogni incontro rimette in gioco il rapporto, lo conferma, lo sposta di poco o lo rompe. Una relazione stabile non è ferma: è una relazione in cui le rinegoziazioni si concludono ogni volta allo stesso modo.

Chiamiamo *mossa* un atto che cambia qualcosa nel rapporto. Non è un comportamento qualsiasi: camminare, mangiare, guardare fuori dalla finestra non lo sono, finché non modificano il rapporto con qualcuno. E una mossa non si esaurisce nell'atto. Una promessa mantenuta cambia ciò che l'altro si aspetterà domani; una promessa tradita lo cambia nel senso opposto, e più a lungo.

### Che cosa decide quale mossa segue alla valutazione

Sono quattro cose, tutte già viste. La stima sull'altro dice che cosa aspettarsi: da chi è ostile e capace non si accettano offerte, a chi è benevolo e maldestro non si affidano compiti. La possibilità di sottrarsi dice quali mosse sono a disposizione: dove l'altro può andarsene la minaccia non serve, dove non può lo diventa. La posta dice quanto costi sbagliare, e quindi quanto valga la pena di verificare prima di agire: con lo sconosciuto al mercato si rischia, con il socio no. E la storia del rapporto dice quali mosse sono già state spese: a chi ha promesso due volte senza mantenere non resta la promessa, perché nessuno la conterebbe.

Le quattro cose insieme non scelgono un atto solo. Ne lasciano pochi, e talvolta due che si escludono, ed è lì che le persone esitano.

### Perché le mosse sono poche

Il repertorio è ristretto perché sono poche le cose su cui si può agire. Un rapporto, per come i capitoli precedenti l'hanno descritto, è tenuto da quattro: quello che l'altro pensa di me, quello che io penso di lui, quello che ciascuno riceve dal rapporto, e le alternative di ciascuno — cioè quanto costerebbe andarsene, di cui il caso estremo è che il rapporto esista o no.

Una mossa sposta una di queste quattro cose, in un verso o nell'altro. Il repertorio non va quindi compilato: si conta.

C'è anche una seconda ragione, che le accomuna tutte. I modi di ottenere qualcosa da un altro sono due — rendersi preferibili, oppure toglierli alternative — e ogni mossa lavora sull'uno o sull'altro.

### Le mosse elementari

*Su quello che l'altro pensa di me: segnalare e nascondere.* Mostrare ciò che risponde bene alle due domande — competenza, mezzi, buone intenzioni — oppure sottrarlo alla vista. Ogni titolo esibito,

ogni racconto di ciò che si è fatto, ogni cortesia sono segnalazioni; ogni reticenza è la mossa opposta.

*Su quello che io penso di lui: mettere alla prova.* Affidare qualcosa di piccolo per vedere che cosa accade, chiedere, verificare, esporsi in misura sopportabile. È la mossa che il linguaggio comune nomina meno e che si compie di continuo. Non ha un contrario proprio: non mettere alla prova è fidarsi, cioè agire come se la stima fosse già fatta.

*Su quello che l'altro riceve: offrire e negare.* Dare, aiutare, prestare, accompagnare; oppure trattenere ciò che si potrebbe dare. Il rifiuto è una mossa quanto il dono, e non serve dichiararlo perché lo sia.

*Sulle proprie alternative: impegnarsi.* Rinunciare a possibilità che si avevano, e renderlo visibile. È una mossa singolare, perché funziona proprio per il danno che si fa a sé stessi: chi si lega ha meno vie d'uscita, e per questo diventa più credibile.

*Sulle alternative dell'altro: vincolare e liberare.* Legarlo con un debito, un accordo, un obbligo, una dipendenza; oppure scioglierlo. Il perdono e il condono stanno nel secondo verso.

*Sulle alternative dell'altro, passando per i terzi: avvalorare e screditare.* Elogiare qualcuno presso altri gli aumenta le possibilità; screditarlo glielne riduce. Sono le sole mosse del repertorio che si possono compiere in sua assenza.

*Sull'esistenza del rapporto: avvicinare e ritirarsi.* Cercare la relazione o abbandonarla. Sono i due estremi della scala delle alternative, e per questo le mosse più pesanti.

### **Promettere e minacciare non sono mosse nuove**

Nel linguaggio corrente promessa e minaccia figurano fra gli atti fondamentali. Nel repertorio non compaiono, non perché siano poco importanti ma perché sono composte, e vedere di che cosa sono fatte spiega come funzionano.

Promettere è offrire annunciato, più impegnarsi. Il primo elemento dice che cosa l'altro riceverà, il secondo rende l'annuncio credibile: chi promette rinuncia a fare altrimenti senza perderci. Una promessa che non tolga nulla a chi la fa non è una promessa, è una previsione.

Minacciare è negare annunciato, più il potere di trattenere. Se l'altro può andarsene, la minaccia gli fornisce soltanto una buona ragione per farlo. Ecco perché la stessa mossa è decisiva dove non ci si può sottrarre e controproducente dove ci si può: non è una regola di prudenza, è la struttura dell'atto.

### **Come le mosse si concatenano**

Un repertorio da solo non produce nulla. Ciò che ne fa un sistema sono i modi in cui le mosse si legano, e sono tre.

Alcune mosse richiedono che qualcosa sia già accaduto. Non si ripara una relazione se non c'è stato un danno, e non c'è danno se non c'era una relazione. Non si libera chi non è stato vincolato.

Alcune consumano ciò che le rende possibili. Ogni promessa non mantenuta toglie valore alle promesse successive, di chi l'ha fatta e un po' anche a quelle degli altri; ogni minaccia annunciata e

non eseguita riduce la credibilità delle prossime. Attingono a una riserva che non si ricostituisce da sola.

Alcune chiamano una risposta, e allora non rispondere è a sua volta una mossa. Il silenzio dopo un'offerta è un rifiuto; il mancato saluto è un allontanamento; la mancata difesa di chi viene screditato davanti a noi è uno screditamento. In un rapporto avviato, non muoversi è una mossa.

### **Che cosa non si può fare**

Convieni distinguere due cose che si confondono facilmente: ciò che costa e ciò che non riesce.

Minacciare senza avere il potere di trattenere costa: la minaccia non ottiene nulla e toglie credito a chi l'ha pronunciata. Promettere e non mantenere costa. Screditare qualcuno che gli altri stimano costa, e ricade su chi lo fa. Sono mosse possibili, e care.

Altre non riescono affatto. Chi cerca di riparare una relazione che non c'è mai stata non la ripara: sta chiedendo di stabilirla, e viene letto così. Non si perdona un torto fatto a un altro: si può soltanto chiedere che sia perdonato, il che è un'altra mossa e verso un'altra persona. Non ci si ritira da un rapporto da cui non ci si può sottrarre, perché lì il ritiro si chiama fuga, e la fuga viene inseguita. Chi promette ciò che non dipende da lui non ha fatto una promessa debole: non ne ha fatta nessuna.

Ce n'è infine una che riguarda tutto il repertorio. Non si può segnalare la propria buona intenzione con un segno che a un disonesto costerebbe poco imitare. Chiunque può dire di essere leale, e per questo il dirlo non conta. È la ragione per cui le mosse che rispondono alla prima domanda sono quasi tutte costose: si dà, si rinuncia, ci si espone.

### **Strategie: che cosa si lascia scomporre e che cosa no**

Ciò che si chiama strategia non è un livello ulteriore: sono sequenze ricorrenti di queste mosse. La cooperazione stabile è offrire e ricambiare, con una prova ogni tanto. L'alleanza è impegnarsi reciprocamente verso un terzo. La riconciliazione ha una sequenza obbligata — riconoscere il danno, pagare un costo, segnalare di nuovo — e nell'ordine detto, perché segnalare prima di aver riconosciuto viene letto come un tentativo di cancellare l'accaduto. L'esclusione è ritirarsi in molti, di solito preceduta da uno screditamento che la rende coordinata.

La manipolazione non ha mosse proprie: usa quelle di tutti, con la differenza che i segnali non corrispondono alle stime. È il motivo per cui è difficile da riconoscere guardando gli atti.

Due cose invece non si lasciano scomporre. La competizione non è fatta di mosse: due candidati per lo stesso posto competono anche se non si incontrano mai e non si scambiano un solo atto, perché la competizione nasce dalla scarsità dei partner e sta prima delle mosse. Semmai le provoca — chi compete segnala di più. E l'imitazione non è una mossa: chi impara guardando qualcuno non modifica il rapporto con lui, e spesso quello non se ne accorge. Diventa una mossa solo quando è ostentata, ed è allora una segnalazione.

## 8 La cultura come valutazione condivisa e delegata

Fin qui si è parlato di persone che si valutano a vicenda avendole davanti. Ma la maggior parte delle persone con cui abbiamo a che fare non le abbiamo mai messe alla prova, e su quasi tutte sappiamo qualcosa. Quel qualcosa non l'abbiamo prodotto noi.

La cultura non aggiunge un meccanismo nuovo a quelli descritti finora. Fa una cosa sola, e la fa in molti modi: conserva le valutazioni già compiute e le mette a disposizione di chi non c'era. È la stessa sostituzione incontrata nel capitolo precedente — quando l'informazione che servirebbe non è disponibile se ne usa una che lo è — applicata su scala di società.

### Linguaggio

Senza parole, una valutazione muore con chi l'ha fatta. Chi ha visto qualcuno comportarsi male sa qualcosa che gli altri non sanno, e quando quel testimone se ne va l'informazione se ne va con lui.

Con le parole la valutazione diventa trasportabile. Dire che una persona è affidabile, arrogante, generosa o pericolosa significa comprimere molti episodi in una parola che altri possono usare senza aver visto nulla. Da qui discende la reputazione nella sua forma piena: non più ciò che sanno i presenti, ma ciò che circola. E le valutazioni cominciano a sopravvivere a chi le ha formulate.

La compressione, però, butta via qualcosa, e sempre la stessa cosa: le circostanze. «Ha tradito» viaggia bene, «ha tradito in una situazione in cui chiunque avrebbe fatto lo stesso» quasi per nulla. Ciò che si trasmette meglio non è ciò che descrive meglio, ed è la prima delle imprecisioni che la cultura introduce mentre risparmia lavoro.

### Valori e credenze

Una valutazione ripetuta da molti e per molto tempo smette di sembrare l'opinione di qualcuno. Un valore è una valutazione che ha perso il riferimento a chi l'ha formulata: non si dice più che l'ingratitude dispiace a noi, si dice che è spregevole.

La perdita dell'autore non è un dettaglio. Finché una valutazione ha un autore, la si può discutere chiedendogli conto; quando non ce l'ha più, contraddirla non è più un disaccordo con qualcuno, è un difetto di chi contraddice. È il motivo per cui i valori si difendono da sé, e per cui è tanto più facile cambiare l'opinione di una persona che quella di una comunità.

Molte credenze funzionano allo stesso modo. Non tutte dicono come è fatto il mondo: molte dicono chi sia degno di fiducia, che cosa renda qualcuno rispettabile, come convenga comportarsi. Non servono a informare, servono a rendere prevedibili le valutazioni che ciascuno riceverà — e chi le condivide sa in anticipo come sarà giudicato, che è un vantaggio anche quando la credenza è falsa.

### Morale e norme

Il capitolo 6 ha già mostrato perché in un ambiente da cui si può uscire nascano norme: dove bisogna essere scelti, conviene a tutti che esista un criterio noto di che cosa conti come comportarsi bene. Qui interessa il passo successivo, che è quello che rende la cosa cultura.

Una valutazione condivisa che solo le persone coinvolte potessero applicare servirebbe all'offeso, e non tratterrebbe nessuno. Chi fa un torto a qualcuno ha già messo in conto la sua reazione: gliel'ha fatto proprio perché quella reazione era sopportabile. Il conto che cambia le cose è quello presentato da chi non c'entra. Una norma, perciò, o autorizza a giudicare fatti che non ci riguardano, o non è una norma.

Ed è ciò che accade. Chi viene a sapere che un tale ha imbrogliato un altro lo valuta peggio, benché l'imbroglio non sia stato fatto a lui e benché non conosca nessuno dei due. Nella valutazione descritta nel capitolo 5 questo non poteva accadere: si valutava chi si aveva davanti, per decidere che cosa fare con lui.

È il primo passo della delega. Da qui in avanti chi si comporta male non ha di fronte l'offeso ma chiunque lo venga a sapere, e la sanzione non è più una mossa di qualcuno: è l'esito prevedibile di molte mosse indipendenti, nessuna delle quali ha bisogno di essere concordata. Nessuno organizza il disprezzo.

Ne segue che le norme funzionano senza autorità e senza esecutori: ciò che le fa mordere non è chi le impone, è il numero di persone che possono venire a sapere.

### **Le istituzioni come sostituti della valutazione personale**

C'è però un limite che le parole non superano. Le voci circolano dove qualcuno conosce qualcun altro, e in una città di stranieri non arrivano. Chi deve cooperare con persone di cui nessuno dei suoi conoscenti ha mai sentito parlare non ha niente su cui basarsi.

Le istituzioni riempiono quel vuoto compiendo la valutazione al posto nostro, una volta sola e per tutti. Un titolo di studio, una licenza, un albo, un contratto registrato, una sentenza, una moneta, un passaporto fanno tutti la stessa cosa: dicono che qualcuno ha già verificato qualcosa, e ci autorizzano a comportarci come se l'avessimo verificato noi.

La valutazione non sparisce, cambia di posto. Chi entra da un medico non si chiede se quell'uomo sappia curare: si fida di chi gli ha dato la laurea, dell'ordine che lo iscrive, del tribunale che lo perseguirebbe.

Le due domande non vengono però trattate allo stesso modo. La capacità viene verificata: qualcuno ha esaminato, misurato, interrogato, e il risultato sta nel titolo. L'intenzione quasi mai. Di rado un'istituzione accerta che una persona voglia il nostro bene; le rende conveniente comportarsi come se lo volesse — c'è un albo da cui si può essere radiati, una licenza da perdere, un tribunale che risarcisce. Non è una risposta alla prima domanda: è la convergenza di interessi, fabbricata apposta.

Ed è la più fragile delle tre ragioni per cui qualcuno può volere il nostro bene, perché svanisce con la circostanza che la produce. Per questo la fiducia nelle garanzie istituzionali non si logora per gradi: finché la sanzione è credibile regge, e quando smette di esserlo crolla tutta insieme.

È la ragione per cui in una società con istituzioni funzionanti si può cooperare con estranei tutto il giorno senza fare quasi nessuna valutazione personale — e la ragione per cui, dove quelle garanzie mancano, si torna a comprare da parenti e da persone presentate.

## **Il prezzo della delega: l'impersonalità**

Un'istituzione non valuta persone: valuta categorie. Certifica che qualcuno appartiene a una classe di individui su cui una verifica è stata fatta, e di lui in particolare non sa nulla. Da questo discendono tre conseguenze, e nessuna è un accidente.

La prima riguarda ciò che conviene fare. Se si viene giudicati per la categoria, il modo più efficiente di essere accettati non è rendersi preferibili, è procurarsi la categoria. Da qui l'importanza sproporzionata dei titoli, delle appartenenze e dei riconoscimenti rispetto a ciò che certificano — e la loro contraffazione, che è la stessa mossa a costo minore.

La seconda riguarda l'inganno. Quando mille persone valutano ciascuna per sé, ingannarle tutte è caro; quando una sola istituzione valuta per tutte, basta ingannare quella. La delega non riduce la frode, la concentra, e la sposta dal luogo in cui era diffusa e visibile a un luogo in cui è rara e invisibile.

La terza riguarda le alternative. Dove un certificato è necessario e lo rilascia un ente solo, non ci si può sottrarre a quell'ente, e vale allora ciò che il capitolo 6 diceva del secondo regime: chi non rischia di essere lasciato non ha bisogno di essere preferibile. Uno sportello che non si può evitare si comporta come si comporta, e non per cattiveria di chi ci sta dietro. Una società fatta di rapporti volontari contiene così, dentro di sé, zone in cui non si può andarsene.

Resta poi ciò che si perde. In una comunità piccola si è conosciuti attraverso la propria storia; in una società grande, attraverso documenti, ruoli e classificazioni. Non è un difetto correggibile delle istituzioni: è la stessa cosa che le rende utili, vista dall'altro lato. Sostituire la persona con la categoria è ciò che permette di cooperare con milioni di sconosciuti, ed è ciò che fa sì che nessuno di loro ci conosca.

## **Che cosa la cultura non è**

Di tutto ciò che una comunità si tramanda, qui è stata descritta una parte sola. Le tecniche, le conoscenze sul mondo, i modi di fare le cose si trasmettono anch'essi e non sono valutazioni: sono capacità, e appartengono alla seconda domanda anziché alla prima.

Non è dunque che la cultura sia valutazione. È che valori, norme, reputazioni e garanzie non sono cose di specie diversa: sono la stessa valutazione conservata in modi diversi — in una parola, in un'abitudine, in un registro, in un timbro.

## 9 Quattro derivazioni

Fin qui il quadro è stato costruito. Da qui in avanti viene usato, e su quattro fenomeni che nessuna teoria raggruppa. La regola che vale per tutti e quattro è una sola: nessun concetto nuovo. Se per descriverli servisse qualcosa che non è già stato introdotto, la compressione promessa nei capitoli precedenti non ci sarebbe stata.

### **Autostima e reputazione: un solo sistema visto da dentro e da fuori**

La reputazione è ciò che gli altri credono di noi; l'autostima è ciò che crediamo che credano. Sono la stessa informazione a due estremi dello stesso canale, e il canale è il supervisore sociale: chi deve essere scelto ha bisogno di sapere come sta risultando, e se lo stima come può.

Se è così, l'autostima non misura il valore di una persona, misura la sua stima di quanto è valutata — e deve comportarsi come un indicatore, non come un tratto. Deve muoversi con le accoglienze e i rifiuti anziché restare ferma; deve dipendere dal peso di chi giudica più che dal contenuto del giudizio; e deve essere possibile stimarsi molto pur essendo poco stimati, perché l'indicatore lavora su segni poveri e sbaglia.

Ne segue anche perché sia tanto difficile consolare qualcuno dicendogli che vale. Un indicatore non si corregge informandolo: si corregge cambiando ciò che indica.

Da qui anche la distinzione da una cosa che le somiglia. La sicurezza nelle proprie capacità è una stima che facciamo di noi rispondendo alla seconda domanda; l'autostima è la stima di come gli altri rispondono a entrambe. Le due si separano di continuo: si può essere certi di saper fare una cosa e aspettarsi ugualmente di non piacere.

### **Vergogna, moda e rito: lo stesso vocabolario, tre meccanismi**

*La vergogna* è l'anticipazione di una caduta del proprio valore agli occhi di chi può andarsene. Non è un giudizio su di sé: è la previsione di un giudizio altrui, e per questo non ha bisogno che il giudizio sia meritato. Da qui la distinzione da due parenti prossimi. La paura è anticipazione di danno da parte di chi non si può lasciare, e appartiene all'altro regime. La colpa è anticipazione di aver danneggiato un rapporto che si vuole conservare, e sta fra due persone; la vergogna coinvolge terzi, perché ciò che teme è la valutazione che circola. Ne discende una differenza controllabile: la vergogna cresce con il numero e il peso di chi può venire a sapere, la colpa no.

*La moda* è un segno che si consuma. Chi vuole essere preferito adotta il segno di chi è preferito; adottandolo, lo rende comune; e un segno comune non distingue più nessuno, per cui chi lo usava per primo deve cambiarlo. Non serve immaginare contagio né imitazione: ciascuno sta facendo per proprio conto la stessa cosa, e la diffusione è il risultato, non la causa. Ne segue che la velocità del ricambio dipende da quanto è facile copiare il segno, non da quanto costa — ed è per questo che un titolo di studio non passa mai di moda: non si logora quando lo si copia, perché qualcuno lo verifica.

*Il rito* è il caso opposto: un segno costruito per non lasciarsi copiare. Un segno di buona fede che chiunque potrebbe esibire non informa nessuno, e ci sono due modi per renderlo difficile — farlo costare, oppure renderlo impossibile da indovinare. La forma rituale sceglie il secondo: è arbitraria, e l'arbitrarietà è precisamente ciò che non si ricostruisce ragionando da fuori.

Da qui i tratti che nessuna descrizione del rito come «gesto simbolico» riesce a spiegare. La forma è rigida perché una forma variabile non sarebbe verificabile. L'errore conta perché è la prova di non essere stati dentro abbastanza a lungo. Gli elementi arbitrari non vengono mai razionalizzati via perché sono loro a fare il lavoro. E l'efficacia materiale non c'entra, perché ciò che vale è la verifica e non l'effetto. Il rito si ripete, infine, per la ragione per cui l'affidabilità è tenuta nel tempo: una volta sola direbbe che la forma la si conosceva, non che la si condivide — e una volta che il rito esiste, non compierlo è a sua volta una mossa.

I tre non sono però lo stesso meccanismo, e conviene dirlo invece di lasciarlo credere. La vergogna non è un segnale: è uno stato prodotto dalla previsione di un giudizio. Moda e rito sono entrambi segnali, e sono opposti: uno è distrutto dalla copia, l'altro è costruito per resisterle. Ciò che hanno in comune sta un piano più su, ed è un problema anziché un meccanismo — un segno, per valere, deve distinguere chi lo emette.

## **Il conformismo**

Adeguarsi a ciò che fanno gli altri sembra debolezza di carattere, e nel quadro non lo è: è la risposta corretta a una situazione in cui si viene giudicati da persone i cui criteri non si conoscono. Chi non sa quale metro verrà usato su di lui fa la cosa più prudente, che è assomigliare a chi il metro lo ha già superato.

Ne segue che il conformismo deve crescere dove i segni sono ambigui e dove il giudizio conta molto, e diminuire dove l'esito è verificabile: si è conformisti sui modi e non sui conti. E deve essere più forte all'ingresso in un gruppo che dopo, perché è all'ingresso che il metro è ignoto — il che spiega la rigidità dei nuovi arrivati, che i vecchi trovano eccessiva e non è mai un caso.

## **La gerarchia**

Una gerarchia stabile non ha bisogno di essere imposta ogni giorno. Basta che le alternative siano distribuite in modo diseguale: chi ha meno possibilità di sottrarsi è più esposto al giudizio di chi ne ha di più, e quell'esposizione è ciò che chiamiamo potere.

Da qui la differenza fra due gerarchie che di solito si confondono. Dove ci si può ancora sottrarre, chi sta sopra deve continuare a rendersi preferibile, e la sua posizione dipende da valutazioni che gli altri rinnovano; è il prestigio, e si perde. Dove non ci si può sottrarre, la posizione non dipende più da nessuna valutazione, e allora chi sta sopra smette di doversi far preferire. Le due cose si somigliano viste da fuori e producono comportamenti opposti in chi le occupa.

E si spiega perché le gerarchie tendano a irrigidirsi senza che nessuno lo decida. Chi sta sopra ha un solo modo per non dover più essere preferito, ed è ridurre le alternative degli altri: non serve malanimo, basta che convenga.

## **Che cosa hanno mostrato queste quattro derivazioni**

Nessuna ha richiesto un concetto che non fosse già stato introdotto. Ma non hanno mostrato che i fenomeni siano lo stesso fenomeno, e sarebbe un errore leggerle così: autostima, vergogna, moda, rito, conformismo e gerarchia restano cose diverse, con dinamiche diverse e in alcuni casi opposte. Ciò che si è ridotto non è il numero dei fenomeni, è il numero delle cose che bisogna sapere per descriverli.

Resta un punto in cui il quadro ha dovuto forzare, e vale la pena lasciarlo visibile. Due volte — nel rito compiuto senza testimoni e nella vergogna davanti a uno sconosciuto che non si rivedrà mai — è stato necessario ammettere che chi si sorveglia continua a farlo anche dove nessuno potrà mai sapere. È una cosa che il quadro usa e non spiega.

---

## 10 Le scuole psicologiche come risposte a domande diverse

Le scuole psicologiche si contraddicono meno di quanto sembri, e su alcune cose si contraddicono davvero. Distinguere i due casi è ciò che manca, e per farlo serve una regola.

### Il precedente di Tinbergen

In etologia, Nikolaas Tinbergen osservò che di un comportamento si possono dare quattro spiegazioni diverse — il meccanismo che lo produce, il modo in cui si sviluppa nell'individuo, ciò a cui serve, la storia da cui proviene — e che nessuna esclude le altre, perché rispondono a domande diverse. La proposta non decideva nessuna controversia e non prevedeva nulla. Riorganizzò comunque il campo, perché diede un modo per stabilire quando due autori si stessero contraddicendo e quando stessero soltanto parlando d'altro.

È lo strumento che alla psicologia manca, e la regola che ne discende è semplice. Due affermazioni si contraddicono soltanto se rispondono alla stessa domanda sullo stesso oggetto. Se le domande sono diverse, la disputa è vuota, e discuterla è tempo perso. Se la domanda è la stessa e le risposte differiscono, la disputa è reale, e qualcuno ha torto.

Applicata alla psicologia, la regola richiede un'aggiunta, perché qui la difficoltà non è solo di domande ma di oggetti. Sotto un unico nome ne stanno due: i meccanismi con cui un organismo elabora informazioni, e ciò che accade fra le persone. La regola diventa allora doppia — prima si stabilisce di quale dei due oggetti si sta parlando, poi quale domanda gli si sta rivolgendo. La maggior parte delle controversie di scuola non supera il primo passaggio.

### Cognitivismo

Il cognitivismo descrive come si rappresentano, si conservano e si elaborano le informazioni. Il suo oggetto è il primo dei due, e la sua domanda è quella del meccanismo.

Il quadro proposto qui non risponde peggio a quella domanda: non le risponde affatto. Le due domande della valutazione richiedono memoria, previsione e categorizzazione, e di come funzionino il quadro non dice nulla. Non c'è quindi nessuna disputa fra i due, e neppure una divisione del lavoro da negoziare: chi cerca qui una teoria della memoria sta cercando nel posto sbagliato.

### Psicoanalisi

La psicoanalisi spiega i comportamenti con conflitti fra desideri incompatibili e con ciò che una persona è diventata nella propria storia. Sulla vergogna, che è il punto in cui i due discorsi si toccano davvero, la distanza è minore di quanto si creda: nella tradizione psicoanalitica lo sguardo altrui non è affatto assente, e la vergogna vi è descritta come il venire abbassati nella stima di qualcuno, davanti a un pubblico che può anche essere interno.

La divergenza sta altrove, e riguarda la provenienza del metro. Là il pubblico interno si forma nella storia individuale, e il criterio con cui ci si misura è ciò che si è ereditato da chi ci ha cresciuti. Qui i criteri vengono da fuori e sono quelli che circolano nel gruppo da cui oggi si dipende. È una differenza di ordinamento e non di fatto, e produce comunque un'attesa: i criteri che pesano sono

quelli del gruppo da cui oggi si dipende, e cambiano quando cambia la dipendenza, non quando cambia l'ambiente. Chi ha lasciato un gruppo ma ne ha ancora bisogno ne conserva il metro; chi non ne ha più bisogno lo perde, spesso senza accorgersene.

## **Comportamentismo**

Il comportamentismo descrive come il comportamento sia modellato dalle conseguenze. La domanda è la stessa a cui risponde il quadro — perché una persona faccia ciò che fa — e la disputa sarebbe reale, se non fosse che il quadro accetta la risposta e vi aggiunge una distinzione che il comportamentismo non fa.

Le conseguenze non sono tutte della stessa specie. Alcune sono cose che accadono; altre sono valutazioni di qualcuno, e agiscono perché cambiano le possibilità future di essere scelti. La distinzione non è una sfumatura, perché le due si comportano diversamente: una punizione materiale agisce anche se nessuno la conosce, una svalutazione agisce in proporzione a quanti la conoscono. È una differenza verificabile e il comportamentismo, per costruzione, non può registrarla.

## **Psicologia umanistica**

La psicologia umanistica parla di autenticità e realizzazione di sé. Qui la regola dice subito che la disputa è vuota, ma non nel senso lusinghiero: le due parti non parlano dello stesso oggetto e non c'è niente da conciliare.

Una cosa però il quadro la dice, ed è scomoda per entrambi. Molto di ciò che si descrive come crescita personale consiste nel diventare più scelti: essere riconosciuti, accettati, cercati. Non si sostiene che l'autorealizzazione sia soltanto questo. Si sostiene che una parte di essa cambia contemporaneamente il modo in cui gli altri ci valutano, e che chiamarla per nome è più onesto che lasciarla nell'ombra.

## **Psicologia evoluzionistica**

Anche qui le domande sono due e distinte: perché un tratto si sia formato, e come funzioni oggi fra le persone. La disputa sarebbe vuota, se non fosse che il quadro fa un'affermazione che una parte della psicologia evoluzionistica non può accettare.

Il capitolo 4 non ha ricostruito la storia di nessun tratto: ha individuato vincoli, cioè ha detto che cosa in certe condizioni era possibile e che cosa no. La differenza è che una ricostruzione può sempre essere sostituita da un'altra ricostruzione altrettanto coerente, mentre un vincolo o regge o non regge. Il quadro sostiene quindi che le spiegazioni per adattamento specifico, prese una per una, non sono controllabili — e questa non è una divisione del lavoro, è un'obiezione.

## **Psicologia culturale**

La psicologia culturale studia come linguaggio, pratiche e istituzioni entrino nella vita mentale. L'oggetto è lo stesso del capitolo 8, e la domanda anche. La disputa è dunque reale, e riguarda un punto solo: se la cultura sia un materiale eterogeneo o se una sua parte abbia una forma unica.

Il quadro sostiene la seconda cosa per ciò che riguarda i rapporti fra le persone: valori, norme, reputazioni e garanzie sono la stessa valutazione conservata in modi diversi. E sostiene anche il suo

limite: tecniche e conoscenze si tramandano allo stesso modo e non sono valutazioni. Chi trattasse questi due gruppi come un unico fenomeno culturale starebbe mettendo insieme cose che rispondono a domande diverse.

## **Psicologia sociale**

È la scuola che studia gli stessi fenomeni di questo saggio, e con essa il quadro non ha una disputa di livello: ha una divergenza sull'ordinamento. La psicologia sociale affronta reputazione, conformismo, stereotipi, norme ed emozioni sociali come problemi distinti, con una teoria per ciascuno; qui si tenta di descriverli con pochi elementi comuni.

Resta una questione che il capitolo 1 ha aperto e che va affrontata qui, perché è il punto in cui sembriamo contraddirci. Là si è sostenuto che questa parte della psicologia non è una scienza; qui si usano i suoi risultati. Le due cose stanno insieme, ma solo se si dice come. Ciò che quelle ricerche accertano bene sono fatti locali: che le impressioni si organizzino attorno a due cose, che nel giudizio sul proprio gruppo la moralità pesi più della cordialità. Ciò che non possono accertare è quale descrizione dell'insieme sia la migliore, perché non esiste un esperimento che decida fra due ordinamenti. Ed è per questo che qui non si citano quei risultati come prove: si prendono i fatti locali e si discute l'ordinamento con argomenti.

## **Che cosa il quadro dissolve e che cosa lascia aperto**

Applicata alle otto scuole, la regola dà esiti diversi, e sono i diversi esiti a essere il risultato del capitolo. Con il cognitivismo e con la psicologia umanistica non c'è disputa perché non c'è oggetto comune. Con il comportamentismo e con la psicologia evoluzionistica la disputa è reale e riguarda che cosa conti come spiegazione controllabile: sono i due punti in cui il quadro sostiene che qualcuno ha torto. Con la psicoanalisi, con la psicologia culturale e con la psicologia sociale riguarda l'ordinamento, che nessun esperimento decide.

Restano aperte tutte le domande che il quadro non pone: come funzionino i meccanismi, come si sviluppino, che basi abbiano nel cervello, da quale storia provengano. Il quadro non le sostituisce e non le anticipa. Ciò che pretende è più modesto e più verificabile: che una parte delle dispute fra scuole, una volta separati gli oggetti e le domande, si riveli senza contenuto.

## 11 Una proposta di ridefinizione della psicologia

### Che cosa studia oggi la psicologia

Sotto il nome «psicologia» stanno due cose che non hanno lo stesso oggetto. Da una parte i meccanismi con cui un organismo percepisce, ricorda, impara, decide e controlla ciò che fa. Dall'altra ciò che accade fra le persone: valutarci, essere scelti, avere una reputazione, vergognarsi, conformarsi, obbedire, appartenere.

Non è la differenza fra individuo e società: anche la seconda riguarda individui. Cambia ciò che si chiede. Nel primo caso, come funziona una mente; nel secondo, che cosa succede quando le menti devono tenersi buone a vicenda. E le due cose si intrecciano di continuo senza per questo essere lo stesso oggetto: la memoria serve alla reputazione come i muscoli servono al camminare, e nessuno per questo confonde l'anatomia con la geografia.

Se il capitolo 1 ha ragione, buona parte della frammentazione della psicologia non viene dalla difficoltà dell'argomento ma da questa convivenza. Due oggetti sotto un nome producono scuole che sembrano contraddirsi e non si incontrano mai.

### Proposta: la psicologia come studio di ciò che ha rilevanza sociale

Metà del lavoro è già fatta: i meccanismi hanno lasciato la psicologia da decenni, e la sezione seguente lo documenta. Resta da trarne la conseguenza, e nessuno l'ha ancora tratta. Se ciò che se ne va sono i meccanismi, ciò che resta al nome è l'altro oggetto — e conviene chiamarlo per quello che è invece di continuare a trattarlo come il residuo di qualcos'altro.

Il perimetro ha bisogno di un criterio, e il criterio va formulato con attenzione perché è facile sbagliarlo. Non si può dire «tutto ciò che ha implicazioni sociali»: quasi tutto ne ha, e con quella formula il confine si sfarina e riannette l'intero campo. La domanda che tiene è un'altra: *questo fenomeno esiste perché serve a regolare rapporti?* La vergogna sì — senza altri non avrebbe ragione di esistere. La visione dei colori no: esisterebbe identica in un organismo solo, e il fatto che serva anche a riconoscere un volto non la rende sociale.

Il criterio taglia in modo netto e talvolta scomodo. Lascia dentro la fiducia, la reputazione, la colpa, il prestigio, l'appartenenza, il conformismo, la moda, il rito, l'obbedienza. Lascia fuori la percezione, la memoria, l'attenzione, il ragionamento, la coscienza fenomenica. E non lascia niente in mezzo per comodità: dove un fenomeno sta a cavallo, la sezione apposita più avanti dice che cosa farne.

### Il travaso verso le neuroscienze è già in corso

La proposta non chiede un trasloco, prende atto di uno che è già avvenuto. Percezione, memoria e attenzione hanno lasciato la psicologia da decenni: si studiano nelle scienze cognitive, nella psicofisica, nelle neuroscienze, con metodi e riviste proprie, e nessuno lo ha decretato. Chi oggi vuole sapere come funziona la memoria non apre un manuale di psicologia.

Ciò che resta al nome, quando quel travaso è compiuto, è precisamente l'altro oggetto. La proposta non fa che chiamarlo per nome invece di lasciarlo come residuo.

## Due generi di sapere, non due settori

La divisione non è però soltanto di oggetto, ed è qui che la proposta diventa impegnativa. I due campi non differiscono come due settori di una stessa scienza: differiscono per genere di sapere.

Sui meccanismi si può fare scienza nel senso pieno: si isolano variabili, si misura, si replica, e chi arriva dopo eredita risultati stabiliti anziché doverli ridiscutere. Su ciò che accade fra le persone questo non riesce, e non per immaturità del campo. Gli esperimenti accertano fatti locali — che una manipolazione aumenti il conformismo, che le impressioni si organizzino attorno a due cose — ma non decidono quale sia il modo migliore di tenere insieme quei fatti, perché non esiste un esperimento che scelga fra due ordinamenti. Dove manca un arbitro, le scuole si moltiplicano senza che nessun risultato ne elimini una.

Ne segue che la disciplina che conserva il nome è un sapere interpretativo, imparentato con la filosofia pratica più che con la fisiologia. Non è una condanna e non è un rimprovero: molti dei saperi di cui viviamo sono di questo genere, e nessuno di essi peggiora ammettendolo. Peggiorano quando fingono di essere altro, perché allora chiedono al lettore una fiducia che non hanno i mezzi di ripagare.

Va detta anche la parte sgradevole. Così formulata, la proposta toglie a molti psicologi uno statuto che rivendicano, ed è per loro una perdita. Ma è una perdita di titolo, non di valore, e il titolo era comunque conteso: era proprio la pretesa di scientificità a costringere la disciplina a presentare come risultati stabiliti cose che restano interpretazioni contendibili.

## Un caso difficile: la coscienza

In italiano una sola parola copre due cose. La *coscienza morale* — sapere che si è fatto male a qualcuno, sentirsi in debito — sta interamente dentro il perimetro: è valutazione applicata a sé stessi, ed è il supervisore sociale sotto un altro nome. Ciò che segue riguarda l'altra, quella per cui si dice che un essere è cosciente.

Anche così ristretta la parola nomina cose diverse, che cadono da parti opposte del confine. La vigilanza, e il fatto che un'informazione diventi disponibile ai processi che governano l'azione, sono meccanismi: stanno con la percezione e la memoria. La coscienza fenomenica — che vi sia un modo in cui è essere qualcuno — non ha rilevanza sociale nel senso fissato sopra: esisterebbe identica in un organismo solo, e sta fuori.

Il punto da dichiarare è che il quadro non dipende da come questa questione verrà risolta. Che la coscienza fenomenica si spieghi un giorno, o che resti insolubile, ciò che è stato sostenuto nei capitoli precedenti resta o cade per ragioni proprie. Non è una rinuncia: è ciò che impedisce a questo saggio di invecchiare insieme a un dibattito che non gli appartiene.

## La zona di sovrapposizione: psicopatologia e differenze individuali

Un confine onesto va ammesso per primi dove non taglia bene. Il temperamento ha basi biologiche e si manifesta soltanto nei rapporti: è più esatto dire che sta su entrambi i lati che assegnarlo a uno.

Lo stesso vale per buona parte della psicopatologia. La depressione, l'ansia, l'autismo hanno meccanismi che appartengono al primo oggetto e manifestazioni che appartengono al secondo, e trattarli come se stessero solo di qua o solo di là produce, nei due casi, gli errori speculari che la

clinica conosce bene. La zona di sovrapposizione non è un difetto della proposta: è il luogo in cui le due discipline devono parlarsi, ed è più facile farlo dopo averle distinte che prima.

### **Che cosa cambierebbe per la psicoterapia**

La psicoterapia è il caso in cui la ridefinizione mostra di avere conseguenze fuori dall'accademia. È una pratica interamente relazionale — due persone, una che chiede aiuto e una che lo offre, e tutto ciò che accade fra loro — teorizzata per un secolo dentro una disciplina il cui oggetto dichiarato erano i meccanismi mentali. Nel perimetro proposto qui vi rientra per intero, e senza sforzo.

C'è di più, ed è una convergenza che vale la pena esporre. Esiste una tradizione di ricerca secondo cui l'esito di una terapia dipende meno dalla tecnica impiegata che dalla relazione fra i due e dal fatto che il paziente riceva una spiegazione credibile di ciò che gli accade. È esattamente ciò che il quadro prevede senza sapere nulla di clinica: se quasi tutto ciò che conta fra le persone passa per la valutazione reciproca, allora una pratica fondata su un rapporto deve dipendere dal rapporto più che dagli strumenti.

Su che cosa fare in seduta, invece, il quadro non ha nulla da dire, e sarebbe grave se sembrasse averlo. Non fornisce una teoria della psicoterapia, non interpreta quadri clinici e non autorizza nessuna inferenza su un caso particolare.

### **Perché la ridefinizione sarebbe utile**

Una ridefinizione non si giudica dicendo che è più corretta: si giudica da ciò che permette di vedere. Questa permette tre cose.

Spiega la frammentazione invece di deplorarla: se sotto un nome stanno due oggetti e due generi di sapere, le scuole che sembrano contraddirsi hanno un motivo per non incontrarsi mai. Rende discutibili le dispute, perché una volta separati oggetto e domanda si vede quali sono vuote e quali no. E toglie alla disciplina la necessità di promettere ciò che non può dare, che è la ragione per cui viene periodicamente accusata di non mantenere.

C'è un quarto risultato, ed è anche il prezzo. La ridefinizione non allarga il campo: lo restringe. Rinuncia deliberatamente a spiegare tutto ciò che non esiste per regolare rapporti — la percezione, la memoria, il ragionamento, e con essi la maggior parte di quanto accade in una testa. Una disciplina che rinuncia a metà del proprio territorio non ci guadagna in prestigio. Ci guadagna la possibilità di dire qualcosa di preciso sull'altra metà.

Non si modifica così nessun fatto e non si cancella nessun risultato. Cambia soltanto dove passano i confini e che cosa è lecito attendersi da ciascuna parte — e se la separazione non facesse vedere niente di più di quanto si vedeva prima, non varrebbe la pena di adottarla.

## 12 I limiti del quadro concettuale

### Che cosa resta fuori

Il criterio fissato nel capitolo precedente taglia, e conviene guardare che cosa lascia dall'altra parte. Restano fuori tutti i fenomeni che non esistono per regolare rapporti: la percezione dei colori, la rappresentazione dello spazio, il controllo dei movimenti, il calcolo, la comprensione di una frase. Che influenzino la vita sociale non li fa rientrare — quasi tutto la influenza.

Resta fuori anche il funzionamento di ciò che il quadro adopera. Le due domande richiedono memoria, previsione, categorizzazione; il supervisore sociale richiede la capacità di figurarsi visti. Il quadro presuppone queste cose e non ne dà una teoria, e in un caso — la non calibrazione del supervisore, che continua a lavorare dove nessuno può sapere — le presuppone senza nemmeno poter dire perché siano fatte così.

E resta fuori la vita interiore di ciò che descrive. Dire da che cosa dipenda la vergogna non è dire come si prova, e chi cercasse qui il resoconto di che cosa si senta a essere in imbarazzo non lo troverebbe.

### La coscienza fenomenica, e perché il quadro non ne dipende

Si può sollevare un'obiezione più radicale di quelle finora considerate: che senza esperienza soggettiva non ci sia nessuna valutazione, nessuna vergogna e nessuna scelta, e che quindi tutto ciò che è stato descritto poggia su qualcosa di cui il quadro non parla.

Rispondere «il quadro sarebbe incompleto» non risponde: incompleta lo è ogni teoria. La risposta sta in quanto poco serve. Ciò che il quadro richiede non è la conoscenza di sé, né l'esperienza in prima persona: è la capacità di anticipare la reazione di un altro. Una macchina che lo facesse cadrebbe sotto le stesse descrizioni, e il fatto che a noi la cosa si accompagni a un'esperienza non entra da nessuna parte nei ragionamenti dei capitoli precedenti.

C'è però un modo preciso in cui il quadro potrebbe risultare dipendente, e il lettore ha diritto di sapere qual è. Se si dimostrasse che quella capacità minima — anticipare la reazione di un altro a sé — è possibile soltanto a un essere che ha esperienza in prima persona, allora il quadro erediterebbe una dipendenza che oggi dichiara di non avere. Fino a quel momento, come la questione della coscienza fenomenica venga risolta non cambia nulla di ciò che è stato sostenuto qui.

### Dove il quadro rischia di essere soltanto una ridescrizione

Un vocabolario abbastanza generale ridescrive qualunque cosa. Si può dire di ogni comportamento umano che è una mossa, che risponde a una valutazione, che avviene in un regime — e non aver detto niente. È il modo in cui un'impresa come questa fallisce senza che nessuno se ne accorga, perché ogni singolo passaggio sembra corretto.

C'è una prova che distingue i due casi, ed è semplice da eseguire. Si prende un fenomeno come lo descrive chi se ne occupa, lo si ridescrive nel vocabolario del quadro, e ci si chiede che cosa la seconda descrizione non dica più. Se non si è perso nulla, la compressione è reale. Se sono sparite le differenze specifiche — se il rito diventa indistinguibile da un saluto, la vergogna dalla paura, il prestigio dal potere — allora non si è compresso, si è sfocato.

La prova va fatta fenomeno per fenomeno, e in questo saggio è stata fatta per quelli del capitolo 9. Non è stata fatta per tutti gli altri, e chi volesse mettere alla prova il quadro farebbe bene a cominciare di lì: scegliere un fenomeno che qui non compare, ridescriverlo, e vedere se ne resta qualcosa di riconoscibile.

### **L'imperialismo teorico e come riconoscerlo**

C'è una forma particolare di questo errore che merita un nome, perché è la tentazione a cui un quadro come questo è più esposto. Consiste nell'estendere il proprio vocabolario a materie che hanno già il loro, e nel presentare l'estensione come una scoperta.

Si riconosce da tre segni. Il primo è che la ridescrizione non aggiunge nessuna previsione: dice con parole nuove ciò che si sapeva, e chi lavora in quel campo non ne ricava niente da fare. Il secondo è che nessun caso risulta mai difficile: se ogni fenomeno di una materia estranea si lascia tradurre senza attrito, è il vocabolario a essere elastico, non il mondo a essere ordinato. Il terzo è che l'estensione avviene sempre nella stessa direzione — verso l'esterno, mai all'indietro — e nessuna materia estranea insegna mai niente a chi la annette.

Vale anche per le pagine precedenti. Ogni volta che in questo saggio un fenomeno di un'altra disciplina è stato ridescritto — la cultura, la terapia, il rito — la domanda da porre è se la ridescrizione abbia prodotto qualcosa che prima non c'era, o solo un altro modo di dire.

### **Che cosa sostituisce la confutazione**

Il quadro concettuale non produce previsioni la cui smentita lo eliminerebbe, e sarebbe disonesto lasciar credere il contrario. Non per questo è al riparo: ciò che lo giudica non è la confutazione, sono tre cose diverse e tutte controllabili da un lettore.

La prima è il numero dei concetti, cioè delle cose che bisogna sapere per descrivere i fenomeni che il quadro copre. Se ne servono via via di più anziché di meno, il programma sta andando all'indietro, e nessuna considerazione di eleganza compensa.

La seconda è la tenuta delle distinzioni, cioè la prova della sezione precedente. La terza è la fertilità: se dal quadro non discende mai un accostamento che prima non si vedeva, esso è al più una tassonomia ordinata.

Nessuna delle tre produce un verdetto secco. Producono però un giudizio che si può motivare, ed è quanto un lavoro di questo genere può chiedere. Chi volesse di più — un esperimento che decida — chiede a un ordinamento ciò che nessun ordinamento può dare, come il capitolo 11 ha argomentato.

### **Il quadro non autorizza inferenze cliniche**

Il capitolo precedente ha detto che la psicoterapia rientra per intero nel perimetro proposto, e quella frase può essere fraintesa in un modo che va escluso subito.

Il quadro non dice nulla su nessuna persona in particolare. Non permette di stabilire che cosa abbia un paziente, che cosa gli convenga fare, se una terapia stia funzionando o quale scegliere. Descrive strutture di rapporti, e fra una struttura e un caso c'è tutta la distanza che rende la clinica un mestiere.

C'è anche un motivo per cui il fraintendimento sarebbe grave e non solo scorretto. Un vocabolario che spiega la vergogna, la sottomissione e la dissimulazione si presta benissimo a essere usato per interpretare le persone a loro spese — per spiegare a qualcuno perché fa ciò che fa, contro il suo parere. Dire che il quadro non lo autorizza non basta a impedirlo, ma almeno toglie a chi lo facesse la possibilità di dire che il saggio glielo consentiva.

### **Che cosa renderebbe inutile questo quadro**

Perché un limite valga, deve essere formulato in modo che un lettore possa cercarlo. Ecco quattro stati di cose che, se si verificassero, renderebbero questo lavoro inutile.

Il primo. Che si presenti una famiglia di fenomeni che esistono chiaramente per regolare rapporti fra le persone e che richiedono un concetto nuovo, non riconducibile a nessuno di quelli introdotti qui e non utile altrove. Uno solo non basta; una famiglia sì.

Il secondo. Che rapporti costruiti allo stesso modo producano regolarmente esiti che il repertorio delle mosse o la distinzione fra i due regimi non sanno classificare — non un caso curioso, ma una classe intera.

Il terzo. Che dal quadro non discenda mai un accostamento che non fosse già atteso senza di esso. Un ordinamento che si limita a mettere in fila cose che erano già in fila non è sbagliato: è superfluo, e per chi legge la differenza è nulla.

Il quarto, ed è il più probabile. Che il quadro riesca a descrivere qualunque cosa gli si presenti, e vi riesca perché i suoi concetti sono diventati abbastanza vaghi da non escludere più niente. Un quadro che non trova mai un caso difficile ha smesso di dire qualcosa, e chi lo usa è l'ultimo ad accorgersene.

---

## **Conclusione. Un quadro fondato su poche tesi**

### **Che cosa resta stabilito e che cosa resta da discutere**

Di stabilito ci sono due cose. La prima: che quattro famiglie di fenomeni — autostima e reputazione, vergogna e moda e rito, il conformismo, la gerarchia — si lasciano descrivere senza usare alcun concetto che non fosse già stato introdotto, e che l'elenco di quei concetti era stato chiuso prima di cominciare. La seconda: che nel farlo è emersa una cosa che il quadro adopera senza saperla spiegare, cioè che chi si sorveglia continua a farlo anche dove nessuno potrà mai sapere. Nient'altro. Non è una tesi sulla mente umana: è l'esito di una prova, e il suo valore sta tutto nell'essere stata condotta in modo che potesse fallire.

Tutto il resto è proposta. Che le due domande siano due e non tre, che i regimi siano due, che le mosse siano quelle e non altre, che il perimetro della psicologia convenga ridisegnarlo: sono ordinamenti, e nessun esperimento li decide. Si giudicano da quanto costano in concetti e da quanto fanno vedere.

E resta da discutere la cosa che conta di più, che nessuno può decidere da solo: se il vocabolario basti. Le quattro derivazioni non lo dimostrano, perché quattro non sono molte e le abbiamo scelte noi. Lo mostrerebbe soltanto l'uso — cioè qualcuno che prenda un fenomeno che qui non compare e provi a descriverlo, riuscendovi oppure no.

### **Il confine con la filosofia pratica**

Un confine, in queste pagine, è stato tenuto fermo dappertutto: quello fra descrivere e prescrivere. Sapere da che cosa nasce la vergogna non dice se sia bene provarla; sapere come si forma una reputazione non dice se convenga cercarla; sapere che la coercizione costa più della cooperazione non dice che sia inammissibile. Confonderli produce due errori opposti e ugualmente frequenti: credere che una psicologia possa stabilire come si debba vivere, oppure giudicare falsa una descrizione perché non piace.

C'è però un secondo confine, e quello si assottiglia. Se la psicologia è lo studio di come gli esseri umani regolano i propri rapporti, e se non è una scienza ma un sapere interpretativo, allora ciò che la separa dalla filosofia pratica non ha più molto da separare. Le due hanno lo stesso oggetto e lo stesso genere di prova, e la loro divisione è un fatto accademico recente, non una distinzione fra cose.

I due confini non si contraddicono, e conviene tenerli distinti con cura. Il primo separa due generi di affermazione, e resta dove sta. Il secondo separa due mestieri universitari, e non c'è ragione di difenderlo.

### **Che cosa ogni filosofia pratica presuppone**

Le domande su che cosa valga, su come convenga vivere, su che cosa ci dobbiamo l'un l'altro non si pongono nel vuoto. Presuppongono sempre un'immagine di che cosa gli esseri umani abbiano bisogno, di come si scelgano, di che cosa temano nel giudizio altrui. Quando quell'immagine resta implicita, di solito è cattiva: costruita per l'occasione, e su misura della tesi che deve sostenere.

Da questo segue che due posizioni che sembrano discutere di giustizia possono divergere molto prima, e senza accorgersene. Chi sostiene che una società più eguale renderebbe le persone meno infelici e chi sostiene il contrario stanno discutendo, in apparenza, di distribuzione. In realtà assumono due psicologie diverse del confronto: per il primo il bisogno di valere agli occhi degli altri è un prodotto di certi assetti e con altri si attenuerebbe; per il secondo è una condizione della vita in comune, che cambia forma senza diminuire. Finché quella divergenza resta implicita, la discussione sulla giustizia non può concludersi, perché non è di giustizia che si sta discutendo.

Un quadro come quello proposto qui non decide alcuna questione filosofica, e non intende sostituirsi ad alcuna argomentazione. Rende però visibile la psicologia che ogni filosofia pratica adopera senza dichiararla, e la espone alla stessa verifica cui espone sé stesso. È il servizio più utile che possa rendere.

Va detto dove questa tesi si ferma, perché una versione più larga sarebbe insostenibile. Riguarda la filosofia pratica e nient'altro. Sostenere che la psicologia fondi la filosofia in generale significherebbe dire che le leggi della logica sono regolarità di come le menti funzionano, il che è falso ed è stato confutato da tempo. Che cosa sia vero non dipende da come pensiamo. Che cosa ci convenga fare gli uni con gli altri, invece, dipende da come siamo fatti — e su quello una descrizione può dire qualcosa.

## Appendice I. Precedenti

Quasi nulla di ciò che il saggio sostiene è stato pensato qui per la prima volta. Questa appendice dice chi è già passato per gli stessi punti, e in che rapporto sta con quanto si è sostenuto: confermando, precedendo, o contraddicendo. Le voci sono ordinate per argomento, non per data, e ciascuna dice a che cosa serve.

### Il sé che si forma nello sguardo altrui

Charles Horton Cooley, *Human Nature and the Social Order*, 1902, per il *sé riflesso*: ci si forma un'immagine di sé immaginando come si appare a un altro e come quell'altro la giudica. È il precedente diretto del supervisore sociale del capitolo 5, e va riconosciuto come tale: la sezione *Sapersi visti* dichiara come condizione del quadro esattamente ciò che Cooley descriveva come meccanismo.

George Herbert Mead, *Mind, Self and Society*, 1934, per l'*altro generalizzato*: il punto di vista da cui l'individuo arriva a considerare sé stesso non è quello di una persona particolare ma quello del gruppo. Corrisponde a ciò che nel capitolo 8 si chiama criterio condiviso, con una differenza da dichiarare: qui l'altro generalizzato non è un traguardo dello sviluppo ma un modo di risparmiare valutazioni.

Mark R. Leary e Roy F. Baumeister, *The nature and function of self-esteem: sociometer theory*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 2000, pp. 1–62; e Mark R. Leary, *Sociometer theory and the pursuit of relational value*, in *European Review of Social Psychology*, 16(1), 2005, pp. 75–111. La tesi è che l'autostima non misuri il valore di una persona ma quanto gli altri tengano alla relazione con lei. È la stessa cosa che il capitolo 9 deriva nella prima delle quattro derivazioni, e va detto: là quella derivazione riesce, ma riesce perché una teoria esistente la faceva già.

### La valutazione degli altri: che cosa si guarda

Susan T. Fiske, Amy J. C. Cuddy, Peter Glick e Jun Xu, *A model of (often mixed) stereotype content*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 2002, pp. 878–902; sintesi in Susan T. Fiske, Amy J. C. Cuddy e Peter Glick, *Warmth and competence as universal dimensions of social perception*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 2008, pp. 61–149. Le due dimensioni che la ricerca trova ripetutamente — calore e competenza — e le quattro reazioni che discendono dalle loro combinazioni. È la convergenza discussa nel capitolo 5, con la divergenza da non nascondere: là le due dimensioni derivano da competizione e status attribuiti ai gruppi, qui dalla struttura della scelta.

Amy J. C. Cuddy, Susan T. Fiske e Peter Glick, *The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 2007, pp. 631–648. Alle quattro combinazioni corrispondono quattro condotte, e il calore governa quelle attive mentre la competenza governa quelle passive. È un'asimmetria fra i due assi che il quadro non prevede e non contraddice.

Colin Wayne Leach, Naomi Ellemers e Manuela Barreto, *Group virtue: the importance of morality (vs. competence and sociability) in the positive evaluation of in-groups*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(2), 2007, pp. 234–249. Sotto il calore si distinguono socievolezza e moralità, e la seconda pesa di più. Riguarda però il giudizio sul proprio gruppo, non la scelta di un

partner: più vicino al nostro problema è Marco Brambilla e colleghi, *Looking for honesty: the primary role of morality (vs. sociability and competence) in information gathering*, in *European Journal of Social Psychology*, 41, 2011, pp. 135–143.

Geoffrey P. Goodwin, Jared Piazza e Paul Rozin, *Moral character predominates in person perception and evaluation*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 2014, pp. 148–168. I tratti di pura socievolezza hanno scarsa rilevanza morale, e il carattere morale domina la valutazione delle persone. È la copertura indipendente della separazione fatta nella sezione *Due o tre*.

Solomon E. Asch, *Forming impressions of personality*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 1946, pp. 258–290, per l'effetto che la coppia caldo-freddo esercita sull'intera impressione. È il fenomeno di cui il capitolo 5 fornisce la direzione: la socievolezza, che è una capacità di accesso, viene letta come segno di buona intenzione.

### **I vincoli della vita in gruppi da cui si può uscire**

James Woodburn, *Egalitarian societies*, in *Man*, nuova serie, 17(3), 1982, pp. 431–451, per la distinzione fra società a ritorno immediato e a ritorno differito, e per i meccanismi che impediscono il dominio. Cautela da rispettare: per Woodburn l'uscita non è il solo meccanismo — vi sono anche l'accesso individuale ai mezzi di coercizione e le procedure che impongono la condivisione. Il capitolo 4 è formulato di conseguenza.

Christopher Boehm, *Hierarchy in the Forest*, Harvard University Press, 1999, per le sanzioni collettive contro chi pretende di comandare.

James C. Scott, *Against the Grain. A Deep History of the Earliest States*, Yale University Press, 2017, per il legame fra cereali, accumulo, terra e registrazione: è la fonte della terza sezione del capitolo 4.

Robert L. Kelly, *The Foraging Spectrum*, Cambridge University Press, per la dimensione delle bande. Voce consultata e non usata: la cifra corrente è contestata, e al capitolo non serviva.

### **La vergogna**

Gerhart Piers e Milton B. Singer, *Shame and Guilt*, 1953, e Léon Wurmser, *The Mask of Shame*, 1981, per la vergogna come fallimento davanti a un ideale e davanti a qualcuno. Vanno citati contro un fraintendimento che il capitolo 10 evita: nella tradizione psicoanalitica lo sguardo altrui non è assente, è costitutivo. La divergenza con il quadro riguarda la provenienza del metro, non la presenza di un pubblico.

### **Due generi di sapere**

Wilhelm Dilthey, *Einleitung in die Geisteswissenschaften*, 1883, per la distinzione fra scienze della natura e scienze dello spirito: le prime spiegano, le seconde comprendono, e la differenza non è di maturità ma di oggetto. È il precedente diretto della tesi forte del capitolo 1, e riconoscerlo costa meno che essere accusati di riscoprirlo.

Anthony Giddens, *New Rules of Sociological Method*, 1976, per la doppia ermeneutica: le descrizioni delle scienze sociali rientrano nel mondo che descrivono e lo modificano, mentre gli

atomi non cambiano condotta quando si pubblica una teoria su di loro. È esattamente l'argomento con cui il capitolo 1 sostiene che il secondo oggetto non ammette lo stesso tipo di prova del primo, e la formulazione di Giddens è anteriore e più netta della nostra.

Nikolaas Tinbergen, *On aims and methods of ethology*, in *Zeitschrift für Tierpsychologie*, 20(4), 1963, pp. 410–433, per le quattro domande — causa immediata, sviluppo, funzione, storia evolutiva. È l'unico nome che compare nel corpo del saggio, nel capitolo 10, e vi compare come precedente di genere: quattro domande che non decidono nulla e hanno riorganizzato un campo.

Edmund Husserl, *Logische Untersuchungen*, 1900, nei Prolegomeni, per la confutazione estesa dello psicologismo; e Gottlob Frege, che l'aveva attaccato prima e più brevemente. Vanno citati non per aderirvi ma per delimitare la tesi della conclusione: le leggi della logica non possono fondarsi su come funzionano le menti. La parentela con la psicologia riguarda la filosofia pratica e nient'altro.

### **Gli atti che modificano un rapporto**

John L. Austin, *How to Do Things with Words*, 1962, e John R. Searle, *A taxonomy of illocutionary acts*, 1975, per l'idea che dire sia fare, e per il tentativo di ricavare un elenco chiuso di ciò che si fa parlando. È il precedente più vicino al repertorio del capitolo 7, e la differenza va dichiarata: là si classificano atti linguistici secondo l'intenzione di chi parla, qui si contano gli atti secondo la grandezza del rapporto che spostano, e molte delle mosse — offrire, ritirarsi, screditare — non sono linguistiche affatto.

### **La psicoterapia**

Saul Rosenzweig, *Some implicit common factors in diverse methods of psychotherapy*, 1936, per la prima formulazione dei fattori comuni e per la citazione del dodo di Alice, da cui l'espressione «verdetto del dodo». Rosenzweig sostenne l'importanza dei fattori comuni senza specificarli.

Jerome D. Frank, *Persuasion and Healing. A Comparative Study of Psychotherapy*, Johns Hopkins University Press, 1961; terza edizione 1991 con Julia B. Frank. La demoralizzazione come ciò che porta a chiedere aiuto, e il ripristino del morale come elemento comune alle terapie. Fra gli elementi comuni Frank elenca anche un rito, il che è un accostamento con il capitolo 9 che vale la pena notare senza usarlo come conferma.

### **Altri precedenti da riconoscere**

Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1956, per la presentazione di sé come attività continua anziché occasionale. È il precedente della doppia posizione del capitolo 5 — si valuta mentre si è valutati — e ne differisce su un punto: là la scena è il fenomeno, qui è il modo in cui si risponde alle due domande.

Georg Simmel, per la moda come tensione fra imitazione e distinzione. È il precedente della derivazione della moda nel capitolo 9, che vi arriva per un'altra via: non dalla coppia imitazione-distinzione, ma dal consumo di un segno che si diffonde.

Leon Festinger, per il confronto sociale. Robin Dunbar, *The social brain hypothesis*, in *Evolutionary Anthropology*, 1998, per il legame fra dimensione del gruppo e capacità cognitive. Michael Tomasello, per l'intenzionalità condivisa. Jerome Bruner, *Acts of Meaning*, 1990, che sostiene una tesi vicina a questa e da cui conviene dichiarare in che cosa la nostra differisce.

## Appendice II. Rassegna dei fenomeni collegabili

Il capitolo 9 mostra che cosa costa una derivazione: quattro gruppi di fenomeni, un elenco di concetti chiuso prima di cominciare, e un capitolo intero. Qui i fenomeni sono una trentina e nessuno è stato derivato.

Questa rassegna dice soltanto dove ciascuno andrebbe agganciato e che cosa bisognerebbe mostrare perché l'aggancio conti. Comprende anche i casi in cui il quadro probabilmente non arriva, che sono i più istruttivi: una ricognizione che trovasse soltanto successi non sarebbe una ricognizione.

### **Identità, emozioni sociali, motivazione, personalità, apprendimento sociale**

*Identità.* Aggancio disponibile: ciò che si è agli occhi di chi conta, cioè la categoria in cui si viene messi più la previsione del giudizio altrui. Che cosa bisognerebbe mostrare: che non serve un concetto in più. Il caso difficile è l'identità che resiste al cambio di gruppo — chi conserva un'appartenenza che non gli procura più nulla, e talvolta gli costa. Se per descriverlo servisse qualcosa di nuovo, l'aggancio fallisce.

*Emozioni sociali.* Vergogna e colpa sono già derivate nel capitolo 6, il disprezzo e l'invidia compaiono fra le quattro reazioni del capitolo 9. Restano l'imbarazzo, l'indignazione, la gratitudine, l'orgoglio. La gratitudine è il caso difficile: sembra richiedere la nozione di debito, che nell'inventario non c'è, e ridurla a previsione di scambi futuri perde qualcosa che chi la prova riconosce. Da guardare prima delle altre.

*Motivazione.* Qui il confine passa dentro il fenomeno, e va tenuto fermo. Fame, sonno, curiosità, dolore non hanno rilevanza sociale nel senso fissato al capitolo 11 e restano fuori. Ciò che il quadro copre è la parte che esiste perché esistono altri: volere essere scelti, temere di essere lasciati, cercare occasioni di mostrare ciò che si sa fare. È il punto della rassegna in cui è più facile annettere troppo, perché quasi ogni motivo ha un risvolto sociale — e avere un risvolto non basta.

*Personalità.* Il quadro non ha una teoria delle differenze individuali e non deve fingere di averla. Al più dice quali differenze diventano leggibili agli altri e quali no, il che è un'altra cosa e molto meno. Che le persone differiscano per temperamento è un fatto del primo oggetto; che certe differenze contino nella scelta dei partner è un fatto del secondo.

*Apprendimento sociale.* Qui il quadro non arriva, e conviene dirlo per primi. Il capitolo 7 esclude l'imitazione dal repertorio, e nessun concetto dell'inventario descrive come una pratica passi da una persona a un'altra. È anche la prima cosa che il quadro ha cercato fuori di sé mentre veniva messo alla prova. Se un giorno servirà un meccanismo di trasmissione, verrà di qui.

### **Appartenenze, ideologie, filosofie, religioni, alleanze, conflitti**

*Appartenenze.* Aggancio disponibile e piuttosto solido: la categoria in cui si è collocati, i segni difficili da falsificare che la rendono verificabile, e il costo di uscirne. Che cosa bisognerebbe mostrare: che l'appartenenza non è un bisogno a sé ma una posizione, e che ciò che sembra bisogno di appartenere è bisogno di non restare senza alternative.

*Ideologie e filosofie.* Aggancio: valutazioni condivise che hanno perso l'autore, e che stabiliscono chi è preferibile e per quali ragioni. Il caso difficile è chi tiene una posizione che gli costa, e la tiene

proprio quando gli costa. Descriverlo come segnalazione cara e quindi credibile è possibile, ed è anche il modo più rapido di sbagliare: bisognerebbe mostrare che la descrizione conserva la differenza fra chi è convinto e chi si sta mostrando convinto.

*Religioni.* È il caso in cui il quadro ha qualcosa di specifico da dire e in cui rischia di più. Ha da dire che il rito è una forma difficile da falsificare e facile da verificare, che i valori senza autore si difendono da sé, e che chi si sorveglia continua a farlo dove nessuno può vedere. Rischia perché tutto questo riguarda la parte sociale delle religioni e non tocca ciò che i credenti considerano il resto. Una rassegna non è il posto per decidere se il resto esista.

*Alleanze.* Già scomposte nel capitolo 7: impegnarsi reciprocamente verso un terzo. Non richiede lavoro nuovo, e va segnalato perché è l'unico caso di questa rassegna in cui l'aggancio è già fatto.

*Conflitti.* Aggancio doppio, e la doppiezza è il punto. Una parte è strutturale e sta prima delle mosse: due che vogliono la stessa cosa sono in conflitto anche senza atti, come i candidati del capitolo 3. Un'altra parte è fatta di mosse — minacciare, screditare, ritirarsi, escludere — e dipende dal regime. Confondere le due porta a cercare cause caratteriali dove c'è una scarsità, e a cercare scarsità dove qualcuno ha semplicemente fatto una mossa.

### **Avvertenza: collegare non è spiegare**

Ciò che precede è un elenco di lavori possibili, e nessuno di essi è stato fatto. La distanza fra indicare un aggancio ed eseguire una derivazione è la stessa che passa fra dire dove si potrebbe scavare e trovare qualcosa.

Perché un aggancio conti, bisogna prendere il fenomeno come lo descrive chi se ne occupa, ridescriverlo con i concetti già introdotti, e dire che cosa la seconda descrizione non dice più. Se non si è perso nulla, il collegamento regge. Se sono sparite le differenze specifiche, il fenomeno è stato assorbito e non descritto — ed è la forma di fallimento contro cui il capitolo 12 mette in guardia, riconoscibile da tre segni: la ridescrizione non produce nessuna previsione, nessun caso risulta difficile, e l'estensione avviene sempre verso l'esterno senza che la materia annessa insegni mai niente.

Da qui una regola che vale per chiunque usi questo saggio, compreso chi lo ha scritto: niente di ciò che sta in questa appendice può essere citato altrove come se fosse stato mostrato. Sono indicazioni di dove guardare, e il loro numero non è un argomento — anzi, un elenco lungo in un'appendice come questa è un motivo di sospetto e non di fiducia.

## Appendice III. Glossario

Un saggio che sostiene di descrivere molti fenomeni con pochi concetti deve permettere di contarli. Questo glossario serve a questo prima che a consultare: le voci sono divise in due gruppi, e la differenza fra i due è tutta la tesi.

Nel primo gruppo stanno sei nozioni che il saggio non definisce, perché non si lasciano definire con le altre. Vanno accettate o rifiutate. Nel secondo stanno le voci che si definiscono con quelle sei, e che quindi non sono concetti in più: sono nomi di combinazioni. Chi volesse contestare l'economia del quadro ha due strade — mostrare che le sei non bastano, oppure che una del secondo gruppo non si riduce davvero.

### Le sei nozioni non definite

*Interdipendenza.* Nessuno ottiene da solo tutto ciò di cui ha bisogno; una parte si trova presso altri. Non è una tendenza né una virtù: è la condizione da cui tutto il resto muove.

*Ciò che un rapporto dà.* Il beneficio, di qualunque specie, che ciascuno dei due ricava dallo stare in rapporto con l'altro. Il quadro non dice che cosa la gente debba volere: prende ciò che vuole come dato.

*Alternative, e costo di sottrarsi.* Quanto costerebbe a ciascuno uscire dal rapporto, che dipende da quali altri rapporti gli restano. È la grandezza che compare più spesso in tutto il saggio.

*Intenzione.* Se l'altro vorrà agire nel nostro interesse. Prima delle due domande di ogni valutazione.

*Capacità.* Se ne sarà in grado. Seconda domanda, e non riducibile alla prima perché il suo valore si rovescia con essa.

*Previsione del giudizio altrui.* La stima che ciascuno si fa di come sta risultando agli altri. Che questa capacità esista è dichiarato e non spiegato, e con essa il fatto che continui a funzionare dove nessuno può vedere.

### Le voci che si definiscono con quelle

*Affidabilità.* Tenuta nel tempo dell'intenzione e della capacità: è affidabile chi continuerà a volere ciò che vuole e a potere ciò che può.

*Avvalorare, screditare.* Mosse che agiscono sulle alternative di qualcuno passando per i terzi. Sono le sole che si compiono in sua assenza.

*Benevolenza, moralità, convergenza di interessi.* Tre ragioni per cui l'altro può agire nel nostro interesse: perché ci vuole bene, perché non è tipo da approfittarsene, perché in questa circostanza gli conviene. La terza è la più fragile, perché svanisce con la circostanza.

*Categoria.* Insieme di persone di cui si valuta l'ambiente anziché il singolo. Si ricorre alla categoria quando la persona non è conoscibile e il costo di conoscerla supera la posta.

*Competizione per i partner.* Condizione che si produce quando chi cerca è più numeroso di chi può accogliere. Non è fatta di atti: esiste anche fra persone che non si incontrano mai.

*Delega.* Uso di una valutazione compiuta da altri al posto della propria. Reputazione, prestigio, norme e garanzie istituzionali sono forme di delega, ordinate per distanza crescente da chi ha valutato.

*Giudizio.* Valutazione che smette di aggiornarsi e diventa verdetto, regolando il rapporto.

*Mossa.* Atto che sposta una delle cose che tengono un rapporto: ciò che l'altro pensa di me, ciò che io penso di lui, ciò che ciascuno riceve, le alternative di ciascuno. Le mosse elementari sono segnalare e nascondere, mettere alla prova, offrire e negare, impegnarsi, vincolare e liberare, avvalorare e screditare, avvicinare e ritirarsi.

*Norma.* Criterio di valutazione condiviso che autorizza a giudicare fatti che non ci riguardano. È ciò che rende la sanzione indipendente dall'offeso.

*Potere.* Differenza fra i costi di sottrarsi dei due che stanno in un rapporto. Non è una qualità della persona ma una proprietà del rapporto, e cambia al cambiare delle alternative senza che nessuno dei due sia cambiato.

*Prestigio.* Valutazione compiuta da altri e usata quando manca l'esperienza diretta.

*Prevedibilità.* Facilità con cui si anticipa l'altro. Non riguarda la sua disposizione verso di noi: un nemico può essere perfettamente prevedibile.

*Promettere, minacciare.* Non sono mosse elementari. Promettere è offrire annunciato più impegnarsi; minacciare è negare annunciato più il potere di trattenere.

*Regime.* Condizione di un rapporto secondo che ci si possa sottrarre o no. La grandezza sottostante è continua, ma la logica si ribalta a una soglia: al di sotto bisogna rendersi preferibili, al di sopra non serve più.

*Rendersi preferibili.* Rispondere bene alle due domande agli occhi di chi può scegliere altrimenti. È l'unico modo di ottenere qualcosa da chi può sottrarsi.

*Reputazione.* Valutazione conservata e trasmessa oltre chi l'ha compiuta.

*Rito.* Segno costruito per non lasciarsi imitare: forma arbitraria, quindi non indovinabile da fuori, e verificabile da chi la conosce.

*Socievolezza.* Capacità di accedere alle persone. Appartiene alla seconda domanda e viene abitualmente letta come segno della prima: è la sostituzione più comune del quadro.

*Sostituzione.* Uso di un'informazione disponibile al posto di quella che servirebbe. Ragionevole quasi sempre, dannosa quando si dimentica che era un surrogato.

*Supervisore sociale.* La previsione del giudizio altrui applicata al proprio caso. Non è una facoltà separata, ed è la sesta nozione non definita sotto un altro nome.

*Valore.* Valutazione condivisa che ha perso l'autore. Non avendo autore non si può contraddire discutendo con qualcuno.

*Valutazione.* Previsione di che cosa accadrà stando in rapporto con qualcuno, formulata rispondendo alle due domande. Resta aperta e si aggiorna, a differenza del giudizio.

*Vergogna, colpa, paura.* Tre anticipazioni, distinte da ciò che anticipano: la vergogna una perdita di valore agli occhi di chi può lasciarci, la colpa un danno a un rapporto che si vuole conservare, la paura un danno da parte di chi non si può lasciare.

## Appendice IV. Rapporto con i saggi precedenti

Questo saggio non nasce da zero. Alcuni suoi concetti sono stati costruiti altrove e qui vengono ripresi con lo stesso significato; altri sono stati modificati; in un caso una posizione precedente viene abbandonata. Questa appendice dice quali, perché chi legge non debba ricostruirlo da sé, e perché nessuno dei termini importati sembri coniato per l'occasione.

### Che cosa questo saggio prende dai precedenti

*Valutare e giudicare* hanno qui le definizioni fissate in *Psicologia del giudicare* (2026). Entrambi sono attribuzioni di valore, e in quel senso il giudizio è una specie della valutazione; ma valutare è stimare quanto qualcosa valga per noi, operazione aperta e rivedibile, mentre giudicare è chiuderla in un verdetto che poi regola il rapporto. Il capitolo 5 usa le due parole in questi sensi e non in altri.

*Il supervisore sociale* viene da *Il giudizio presunto* (2026), dove è introdotto come il meccanismo che elabora di continuo previsioni sui possibili giudizi altrui e le usa per orientare emozioni e condotta, lavorando fuori dalla coscienza. *Ricalibrare il supervisore sociale* (2026) ne ricava un metodo di autoterapia. Qui il termine è ripreso senza modifiche di significato, e la sezione del capitolo 5 che lo introduce lo dichiara: non è una facoltà separata, è la valutazione rivolta al proprio caso.

*Il valore sociale* — quanto una persona risulta desiderabile come partner di interazione — è la nozione centrale di *Psicologia del giudicare*, ed è ciò che in questo saggio viene scomposto nelle due domande. È l'unico punto in cui il presente lavoro va più a fondo del precedente anziché appoggiarsi.

### Che cosa questo saggio cambia

*Il potere*. In *Psicologia del giudicare* il peso del giudizio altrui era formulato in termini di peso sociale dell'osservatore e probabilità di interazioni future. Qui viene ridefinito in un solo modo: è la differenza fra i costi di sottrarsi dei due che stanno in un rapporto. La nuova definizione contiene la vecchia — chi ha molte alternative ha poco da perdere, e un osservatore che non si rivedrà più non ne toglie nessuna — e la ottiene senza due parametri separati.

*L'agentologia*. *Fondamenti di agentologia* (2026) costruisce un quadro con cinque concetti primitivi — agente, situazione, percezione, programma, azione — e un apparato di assiomi e definizioni derivate. Questo saggio non vi si appoggia, e la differenza va dichiarata: là l'impianto è deduttivo e i primitivi sono assiomatizzati; qui le quattro tesi non sono assiomi, sono concatenate, e il passaggio dall'una all'altra non è dimostrativo. Chi conosce il saggio precedente non deve aspettarsi qui la stessa forma.

### Che cosa questo saggio abbandona

*La psicologia come disciplina unica*. *Introduzione alle psicologie* (2026) è una guida al pluralismo psicologico: prende atto che le psicologie siano molte e si propone di spiegare perché differiscano e che cosa abbiano in comune. Il presente saggio fa un passo che quello non faceva: sostiene che una parte della pluralità non vada compresa ma sciolta, perché nasce dalla convivenza di due oggetti sotto un nome, e propone di separarli. Il capitolo 10 conserva il metodo del saggio precedente —

capire perché le scuole divergono prima di giudicarle — e il capitolo 11 ne trae una conclusione che là non c'era.

*La questione se un fatto psicologico sia scoperto o costruito*, lasciata aperta in *Filosofia della psicologia* (2026), qui riceve una risposta, ed è una risposta divisa: per il primo oggetto è scoperto, per il secondo è entrambe le cose, perché la descrizione rientra in ciò che descrive. È la tesi del capitolo 1, e chiude un punto che il saggio precedente dichiarava aperto.

### **In che senso qui si dice «psicologia»**

Nei saggi precedenti la parola è usata nel senso corrente, che comprende sia i meccanismi mentali sia i rapporti fra le persone. In questo saggio è ristretta al secondo, e la restrizione è annunciata nell'introduzione e argomentata nel capitolo 11.

Ne segue che alcune affermazioni dei lavori precedenti, lette con il vocabolario di questo, sembrano dire più di quanto dicevano. Dove un saggio precedente parla di psicologia in generale, va inteso nel senso corrente; dove questo ne parla, va inteso nel senso ristretto. È l'unico accorgimento necessario per leggerli insieme.