

INTER-ESSE, FIDUCIA, RECIPROCIÀ
“INCUBATORI RELAZIONALI” TRA BENI E DESIDERI

1. Horror pleni: *la saturazione dell'umano*

Tre sono gli eventi che, secondo Arendt, hanno determinato il carattere della modernità, introducendo altrettanti processi di alienazione dal mondo: due apparentemente meno ovvi – l'invenzione del Telescopio, il “meno avvertito”, e la Riforma protestante, “il più inquietante”; uno apparentemente scontato – la scoperta dell'America, il “più spettacolare”.

Galilei ha consentito, per la prima volta, che si offrisse alla conoscenza umana, con la certezza della percezione sensibile, ciò che fino ad allora era sembrato oltre ogni possibilità di conoscenza: i segreti dell'universo. Ma è persino riuscito a unire disperazione e trionfo, permettendo «che il peggior timore e la più presuntuosa speranza della speculazione umana – l'antico timore che i sensi, i nostri soli organi per la ricezione della realtà, ci ingannino, e il desiderio archimedeo di un punto fuori dalla terra per sollevare il mondo – potessero avverarsi solo congiuntamente». ¹ La Riforma ha realizzato un'alienazione che Arendt definisce “inframondana”, presente in una «nuova moralità che si sviluppò dai tentativi di Lutero e di Calvino di restaurare l'inflessibile oltremondanità della fede cristiana» «nell'espropriazione dei contadini [...] conseguenza imprevista dell'espropriazione delle proprietà ecclesiastiche»; ² avvenne così che «ogni proprietà era distrutta nel processo della sua appropriazione, tutte le cose divorate nel processo della loro produzione, e la stabilità del mondo minata da

¹ H. ARENDT, *Vita activa. La condizione umana*, tr. it., Bompiani, Milano 2003, p. 193.

² *Ivi*, p. 186.

un processo di mutamento continuo».³ Già su questo duplice terreno potremmo ritrovare elementi embrionali di ciò che ha animato successivamente il rapporto tra la persona, i suoi desideri e la realtà in cui è chiamata a vivere.

Ma la scoperta dell'America risulta in questo senso ancora più significativa, e per motivi altri da quelli raccontati dai libri di storia. È con essa iniziato un processo che, secondo Arendt, si è concluso solo in pieno Novecento, per cui «l'uomo ha preso pieno possesso della sua residenza terrena e ha abbracciato gli orizzonti infiniti, che erano aperti e al tempo stesso proibiti a tutte le età precedenti, in un globo di cui conosce il profilo maestoso e la dettagliata superficie come conosce le linee del palmo della sua mano».⁴ In un certo senso, potremmo spingerci a dire che la scoperta dell'America ha avviato una fase che si è chiusa solo con le prime foto satellitari della terra dallo spazio. Ma c'è una sfumatura ulteriore. Arendt ne parla in questi termini: «quando fu scoperta l'immensità dello spazio disponibile sulla terra, cominciò la nota contrazione del globo [...]. Gli uomini vivono ora in una continuità globale che ha le stesse dimensioni della terra, una continuità in cui anche la nozione di distanza, che è sempre inerente anche a una contiguità di parti perfettamente continua, ha ceduto all'assalto della velocità. La velocità ha conquistato lo spazio; e anche se questo processo di conquista trova il suo limite nella insuperabile difficoltà che uno stesso corpo sia presente in due luoghi differenti, esso ha reso insignificante la distanza».⁵ Arendt ci sta dicendo che ciò che nasce come estensione della terra conosciuta diventa un processo di riavvicinamento e quest'ultimo, a sua volta, si è trasformato in una contrazione infinitesimale. Noi potremmo forse azzardare che il suo compimento sia il *web*. Il risultato? Lo spazio ha ceduto alla velocità, che, a sua volta, ha passato il testimone all'istantaneità.

Perché questi riferimenti all'inizio di un contributo che dovrebbe trovare spazio tra altri dedicati al rapporto tra economia, desiderio e beni relazionali? Credo che per ritrovare ragioni di quel bene per la relazione che è il desiderio e di quel bene che è la relazione, come il dibattito intorno ai beni relazionali ci ha aiutato a riscoprire, serva capire “dentro” che tipo di mutamenti siamo immersi. Le manifestazioni ne sarebbero molte. Mi limito ad affermare quanto segue: viviamo

³ *Ibidem*.

⁴ *Ivi*, p. 184.

⁵ *Ibidem*.

l'epoca in cui il tempo non ha più durata e lo spazio è finito; il primo è ridotto all'istantaneità e il secondo si è come saturato, cercando nuovi lidi nel virtuale. L'unica possibilità per entrambi di potersi rigenerare per "essere ancora" sembra la simultaneità, che oggi riscrive il tempo e lo spazio in nome del "compossibile".

Su questo sfondo si afferma una doppia dittatura: da un lato il potenziamento, dall'altro l'accelerazione. Entrambe rispondono a una comune esigenza: la saturazione dell'umano. Se mutano così sensibilmente le due condizioni della vita sulla terra per l'uomo, spazio e tempo, di conseguenza muta il modo stesso di pensare l'umano. Così, tra industria 4.0, ibridazione uomo-macchina, ambizioni post-umane, cittadinanza digitale e *big data* (solo per citare alcune delle frontiere di questa riscrittura dell'umano e delle sue relazioni decisive) capita che si inizi a guardare la persona e la condizione umana come prive di limiti, incapaci di ospitare spazi di incertezza, pronte a tenere tutto sotto controllo, sempre più vocate al proprio potenziamento, il quale passa inevitabilmente da una continua e frenetica accelerazione.

Viviamo quello che è stato definito il (corto)circuito "potenzavolontà di potenza": «l'emergere della volontà di potenza individuale chiede al sistema maggiore potenza; a sua volta, la maggiore potenza prodotta dal sistema tecnico stimola l'aumento della volontà di potenza. Si stabilisce così un circuito ambiguo [...]: l'individuo deve essere se stesso e, al contempo, essere aperto a tutte le possibilità; scegliere e, al contempo, non credere a niente; godere e, al contempo, performare». ⁶ La conseguenza non è solo sul piano personale e relazionale, ma persino sociale ed economico; tanto che esattamente a questa dinamica si può ricondurre uno dei grandi paradossi nei quali siamo immersi: «La produttività è a livelli record, l'innovazione non è mai stata così rapida, eppure al tempo stesso abbiamo una caduta del reddito medio e un minor numero di posti di lavoro. La gente rimane indietro perché la tecnologia avanza molto velocemente e le nostre capacità e le nostre organizzazioni non ce la fanno a tenere il passo». ⁷

C'è dunque in atto un cambiamento d'epoca all'inseguimento della cui definizione oramai fioccano parole molteplici (ciascuna delle quali possiede una propria dose di verità): stanchezza, distacco, ane-

⁶ M. MAGATTI – C. GIACCARDI, *Generativi di tutto il mondo unitevi! Manifesto per la società dei liberi*, Feltrinelli, Milano 2014, p. 17.

⁷ A. ROSS, *Il nostro futuro. Come affrontare il mondo dei prossimi vent'anni*, tr. it., Feltrinelli, Milano 2017, p. 62.

stetizzazione, alienazione, frustrazione. Quel che mi pare ci appartiene come non mai è il fatto che l'eccesso produca affaticamento, il potenziamento una intensificazione della vita nervosa. Siamo finiti dentro un rapporto difficile tra complessità e nostra capacità di "esserne all'altezza". Ciò genera tensioni, conflitti che ricadono sui singoli individui senza luoghi e realtà di mediazione. Succede così che non si riesca a riconciliare più nemmeno i differenti orizzonti spaziali e temporali di vita, che si mescolano, si confondono.⁸

Ha scritto Gillo Dorfles: «Rispetto ai primitivi della Terra, che popolavano un mondo ancora vuoto di senso e di segni, oggi noi siamo completamente carichi, completamente saturi di segnali e di comunicazioni».⁹ Come se le persone abbiano imparato a vivere con una mancanza di pausa e siano divenute dipendenti da continue sollecitazioni che le hanno rese incapaci di vivere persino ogni autentica fruizione estetica. Questa perdita dell'intervallo impedisce allora di ritrovare il tempo, «perché anche il futuro si verifica prima ancora di incominciare e, alla stessa stregua, la *durée* bergsoniana è ormai sopraffatta da un tempo che "non dura", perché tutto concorre ad abbreviarlo e spezzettarlo».¹⁰ Senza accorgercene, nell'epoca delle immagini subiamo un furto dell'immaginario. Ma l'essere umano è strutturalmente pronto, e prima ancora capace, di abbandonare una configurazione analogica dell'esistenza per divenire egli stesso digitale, farsi ridurre a un protocollo o una stringa?

Restano in tal modo soffocate due dimensioni essenziali: quella relazionale e quella desiderante, tra loro strettamente connesse, ed entrambe funzionalizzate. Il desiderio è fagocitato dal godimento, per cui ciò che, per sua natura propria, tende a fare spazio diviene ciò che, per deformazione culturale, ritrova la propria unica esigenza nell'essere soddisfatto e riempito; e l'autentico desiderio di sé «(di farsi, di essere se stessi, di una vita piena, di un "di più" che è autotrascendenza, eccedenza)», che «si realizza solo se è capace di non avvitarci su di sé», non riesce più «a essere transitivo, cioè desiderio di altro, per altri», divenendo piuttosto «prigioniero di se stesso».¹¹ Dall'altro lato la relazione, dopo aver attraversato una schizofrenia tutta postmoderna tra presunta autenticità dei "rapporti corti", «gratificati dalla logi-

⁸ H. ROSA, *Accelerazione e alienazione*, tr. it., Einaudi, Torino 2015, pp. 116-117.

⁹ G. DORFLES, *Horror pleni. La (in)civiltà del rumore*, Castelvecchi, Roma 2008, p. 7.

¹⁰ *Ivi*, p. 22.

¹¹ M. MAGATTI – C. GIACCARDI, *Generativi di tutto il mondo unitevi*, cit., p. 65.

ca affettiva della gratificazione» e presunta inautenticità dei “rapporti lunghi”, «abbandonati alla logica economica dello scambio»,¹² oggi si trova immersa in un’incapacità d’istituire un legame con la vita che non sia strumentale e ridicibile meramente all’autonomia assoluta di una scelta soggettiva. Siamo diventati soggetti divoratori di relazioni.

Così, corpi «in preda all’ansia o all’affanno, incapaci di contenere le emozioni e perciò dediti a sterili sfoghi psicomotori; perseguitati dalla presenza ormai ossessiva di oggetti di pronto soddisfacimento al punto da non nutrire più alcun desiderio; corpi che per saturare un senso di vuoto interno diventano vittime di un ricorso compulsivo a sostanze e forme indotte di godimento», sganciati dalla «guaina protettiva loro garantita da quella matrice di senso che è la comunità»,¹³ o ridotta quest’ultima a un mero spazio di tautologica conferma di sé, che spazio riconoscono nelle proprie vite al desiderio? E nel lavoro? Per tentare di rispondere a questa domanda forse serve un ulteriore passo preliminare: capire in quale maniera nel lavoro, e in quel luogo per antonomasia del lavoro che è l’impresa, abbiano trovato spazio i beni relazionali e, tra essi, alcuni in particolare – reciprocità, fiducia, inter-esse –, perché proprio questi ultimi possono essere considerati come dei veri e propri “incubatori” di un recuperato rapporto con il desiderio e con il bene, prima ancora che con i beni.

2. L’eccezione invece dell’eccesso: alle radici dell’umano

Lungo e articolato è il dibattito sullo statuto dei beni relazionali, che non presenta neppure voci troppo univoche.¹⁴ In questa sede è impensabile ricostruirlo e non è oggetto del presente contributo “scendere” in questioni ermeneutiche, come ad esempio dirimere il dibattito aperto se i beni relazionali si risolvano nel *social capital* o siano ad esso

¹² LUIGI ALICI – F. VIOLA, *Prefazione* a Luigi Alici (cur.), *Forme della reciprocità. Comunità, istituzioni, ethos*, il Mulino, Bologna, p. 8.

¹³ F. STOPPA, *La restituzione. Perché si è rotto il patto tra le generazioni*, Feltrinelli, Milano 2011, p. 196.

¹⁴ Per una ricostruzione agile e sintetica del dibattito sul tema, rinvio a L. BRUNI, *Felicità e beni relazionali*, in http://www.journaldumauss.net/img/pdf/felicita-beni_rel.pdf (ultima consultazione 6 settembre 2019). Di recente sono usciti questi due contributi, che segnalò: P. DONATI, *Scoprire i beni relazionali. Per generare una nuova socialità*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2019 e B. GUI, *I beni relazionali: dove lo scambio si fa capitale interpersonale*, in «Etica applicata in ogni ambito di vita», 1/2018, pp. 73-80.

ulteriori. A tal proposito mi limito a evidenziare come la discussione intorno ai beni relazionali si sia affermata a partire dall'evidenza con cui alcuni economisti, giungendo a dei paradossi, hanno sottolineato la problematica correlazione tra felicità e incremento di beni posizionali,¹⁵ ma soprattutto in relazione al modo in cui si è tornato a insistere su differenti modelli antropologici, alternativi a quello dell'*homo oeconomicus*.

Volendo dunque tratteggiare alcune caratteristiche, che forse varrebbero sia in senso stretto che in senso lato, si potrebbe affermare che il bene relazionale sia quel bene che consiste nella relazione, che quindi non è un bene né meramente privato né meramente pubblico, che senza dubbio non ha natura strumentale, che più che una risorsa materiale rappresenta un valore immateriale, che ha una correlazione forte e ineludibile con le persone coinvolte. Beni relazionali sono quei beni che non hanno un prezzo, pur avendo appunto un valore, che chiedono un investimento di tempo e non di denaro, e che, soprattutto, risultano "antirivali", per cui più se ne consuma più se ne hanno. Sono quei beni in cui decisivo è il "perché", decisive sono cioè intenzioni e motivazioni di chi li "produce" e di chi li "consuma".¹⁶ Accanto a ciò un ulteriore elemento che credo possa essere considerato comune alle varie letture dei beni relazionali e debba essere valutato significativo per fornire qualche proposta nei confronti del quadro di complessità che ci siamo lasciati appena alle spalle è il seguente: il bene relazionale, che è cosa ben distinta del valore relazionale del bene,¹⁷ "porta" con sé la valorizzazione della relazione e la ripersonalizzazione dei beni. Solo dentro un quadro simile il processo di saturazione funzionale dell'uomo può placarsi e riconsegnare spazio e tempo per il desiderio.

Nel primo caso – valorizzazione della relazione – direi che a fare la differenza, facendo mie le parole di Zamagni, è il fatto che, oltre a non essere beni posizionali, i beni relazionali sono beni di gratuità; beni cioè che, in quanto tali, «fissano un'obbligazione che deriva dallo speciale legame che ci unisce l'un l'altro. È il riconoscimento di una mutua ligatio tra persone a fondare una ob-ligatio».¹⁸ C'è qualcosa che non sta sul mercato, che è decisivo per stare sul mercato e aiuta a ridare futuro a una società altrimenti legata al mero "dare per avere" o "dare per do-

¹⁵ Il più noto di tutti è il paradosso di Easterlin, illustrato, tra gli altri, in BRUNI, *Felicità e beni relazionali*, cit.

¹⁶ Cfr. L. BRUNI, *Ben-essere e inter-esse. Uno sguardo sui beni relazionali*, in L. Alici, S. Pierosara (cur.), *Coltivare interesse*, FrancoAngeli, Milano 2016, pp. 25-44.

¹⁷ Cfr. *Ibidem*.

¹⁸ S. ZAMAGNI, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma 2007, p. 7.

vere”: una società di questo tipo non è destinata a esistere a lungo, perché in fondo è l’espressione di un convivere costruito “in laboratorio”, figlio di un artificio che va in una direzione opposta rispetto a quel che viene riconosciuto essenziale per le persone. Riscoprire cioè il bene nella relazione in quei luoghi destinati a generare profitto significa non solo provare a conciliare generazione di valore condiviso con successo e competizione, significa non solo riconoscere che il prodotto finale ne trae giovamento nella misura in cui ne traggono giovamento tutti gli *stakeholders*, ma significa soprattutto iniziare a investire su una determinata concezione dell’essere umano, per il quale è decisiva e costitutiva la relazionalità non strumentale.

Nel secondo caso – ripersonalizzazione dei beni – risulta importante il fatto che questa maturata attenzione nei confronti dei beni relazionali aiuti a recuperare la portata relazionale del bene prodotto. Di recente hanno fatto molto scalpore due documenti: la lettera di indirizzo dell’amministratore delegato di Black Rock¹⁹ e quanto hanno sottoscritto duecento imprese tra le più grandi del mondo,²⁰ con cui si sono impegnate a orientare il loro *business* non più e non solo nell’interesse dei loro azionisti, ma di consumatori, dipendenti, fornitori e comunità in cui le imprese operano. Senza entrare nel fondo dei moti d’animo dei membri di quello che si potrebbe definire il cuore del capitalismo (non da ultimo il rischio che dietro questa sorta di *maquillage* etico si nasconda l’ultimo perverso tentativo del capitalismo di dirsi buono per liberarsi definitivamente dalle maglie della politica e degli Stati), non si possono però sottovalutare due aspetti: il primo è che comunque si sostiene che al centro non è più il profitto in sé, ma il “come” lo si ottiene e “a chi” lo si deve dare;²¹ il secondo che questa posizione è figlia di un cambiamento importante, ben illustrato con le seguenti parole da Vittorio Pelligra: «Dovremmo, in questo senso, evitare sia le interpretazioni ingenuamente entusiastiche che quelle più cinicamente scettiche. Certamente, però, qualcosa è cambiato nei mercati mondiali e continuerà a cambiare in modo ancora

¹⁹ <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/approfondimenti/larry-fink-ceo-letter> (ultima consultazione 6 settembre 2019).

²⁰ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (ultima consultazione 6 settembre 2019).

²¹ S. ZAMAGNI, *Quel documento è un atto d'accusa alla politica*, in <http://www.vita.it/it/article/2019/08/20/zamagni-quel-documento-e-un-atto-daccusa-alla-politica/152422/> (ultima consultazione 6 settembre 2019).

più radicale nel prossimo futuro. Queste imprese non stanno facendo altro che adattarsi a questi mutamenti cercando, in qualche misura, di anticiparli. L'aspetto veramente interessante è che tali novità si stanno concretizzando sul lato della domanda e non tanto dell'offerta. Sono i consumatori che stanno cambiando, le loro preferenze, le loro sensibilità e le loro priorità e le imprese cercano di adattarsi come possono».²²

Quale la conseguenza? Torna centrale sapere chi e con che relazioni è stato prodotto quel determinato bene. «Dobbiamo allenare la vista e aguzzare l'udito e riusciremo a udire voci e a vedere tanti volti non solo dietro i banconi della frutta o alla cassa di un negozio, ma anche dietro a frigoriferi, scarpe, vestiti, computer, perché ci sono realmente».²³ Il mercato può allora diventare luogo di autentica relazionalità e di creazione di beni relazionali e di beni di natura relazionale: in questo senso il mercato ha a che fare con l'uomo tutto senza ambire a dire tutto dell'uomo o a dare tutto all'uomo. Ciò avviene quando il mercato non è più luogo dell'io, nella modalità del "per sé", ma rete di relazioni del sé, nella modalità del "con e per altri". Ciò rompe l'idea che lo scambio sia necessariamente scambio di equivalenti e quindi infrange una logica *mainstream*, legata, anche su questo terreno, alle due tirannie a cui si accennava in precedenza: una volontà di saturazione (tutto è quantificato) e di potenziamento (massimizzazione del profitto). Il bene relazionale dunque riapre lo spazio di un'incommensurabilità, della natura non oggettivabile della relazione, e costituisce il motivo per cui fiducia, inter-esse e reciprocità sono tre beni relazionali così importanti e "fragili", quindi "preziosi", incubatori di buona relazionalità.

Provo a spiegare per quale motivo con qualche cenno rapido e senz'altro non esaustivo.

a) Inter-esse.²⁴

Occorre riscoprire ciò che c'è tra noi come un bene; un bene che non è una proprietà di nessuno. Occorre riscoprire il valore di un trattino che senza dubbio separa, ma che altrettanto certamente unisce; un trattino che, come ogni confine, a seconda del modo in cui

²² V. PELLIGRA, *La svolta etica delle imprese*, in «La nuova Sardegna», 23.08.2019 e in <https://vittoriopelligra.wordpress.com/2019/08/23/la-svolta-etica-delle-imprese/> (ultima consultazione 6 settembre 2019).

²³ L. BRUNI, *Ben-essere e inter-esse*, cit., pp. 28-29.

²⁴ Cfr. L. ALICI – S. PIEROSARA, *Tasso di inter-esse relazionale. Rinegoziare il senso, rigenerare il valore*, in Ead., *Coltivare interesse*, cit., pp. 9-23.

lo si guarda, può essere un ponte o un muro. Negli ultimi secoli la cancellazione di quel trattino è stato il modo in cui la tradizione occidentale ha deciso di non interpellarsi più sulla dialettica tra ciò che ci divide e ciò che ci unisce e ha investito in maniera univoca su questa parola come alternativa a ciò che è “comune” ed esaltazione di ciò che è “mio”, per non parlare del fatto che poi quel “mio” ha sempre più ingigantito le passioni acquisitive di ognuno.

In quest’ottica, recuperare il trattino (*inter-esse*) vuol dire lavorare sulla qualità della comunanza possibile e per fare ciò vanno decostruite due iconografie dell’interesse: che sia esclusivamente qualcosa che divide nel senso competitivo del termine (una corsa l’uno contro l’altro per raggiungere un profitto individuale che sia disposto anche a passare sopra qualche investimento avventato e calpestare l’eticità); che sia primariamente qualcosa di tangibile (un accumulo quantitativamente significativo, per l’impostazione funzionalistica che assegna all’essere o addirittura per gli zeri di un conto – almeno auspicabilmente – in banca).

Non si tratta dunque di espungere dalla logica dell’inter-esse qualsiasi riferimento ai bisogni e ai desideri individuali; la sfida è piuttosto quella di tenerli insieme, prendersene cura in modo “disinteressato”, armonizzarli entro un orizzonte più ampio di cooperazione e solidarietà, proprio nel nome dell’inter-esse come non indifferenza, come attenzione e cura degli spazi, concreti e simbolici, che stanno tra noi e che abitiamo insieme.

b) Fiducia.²⁵

Occorre tornare a riflettere su questa “postura” decisiva dell’umano, che è convivere con la possibilità incancellabile del tradimento, nella consapevolezza che comunque senza fiducia non c’è relazione autentica, di alcun tipo, se non un rapporto meramente strumentale.

In altre parole, la fiducia ci chiede di saper abitare un’oscillazione senza soluzione: da un lato, essa deve potersi appoggiare su prove concrete di affidabilità che ne garantiscano la presa sulla realtà e non la trasformino in illusione o affidamento personalistico o, peggio, ingenuamente ideologico; d’altra parte, non può pretendere una rete di relazioni organizzata sul principio della trasparenza totale, il che non sarebbe del tutto auspicabile, poiché offrirebbe il fianco a una società

²⁵ Cfr. L. ALICI – S. PIEROSARA, *Il credito che il possibile affida al reale*, in Ead. (cur.), *Generare fiducia*, FrancoAngeli, Milano 2014, pp. 7-20.

del controllo in cui regnerebbe la diffidenza reciproca. Fare a meno della fiducia significherebbe rinunciare alla dimensione di fragilità e fallibilità che contraddistingue la condizione umana: in tal modo, le buone pratiche imploderebbero e risponderrebbero a un'antropologia dell'infalibilità molto distante dalla realtà. Scommettere tutto sulla fiducia, senza costruire percorsi e progetti che la allenino e che aiutino a ritrovarla anche quando viene tradita, rischierebbe di essere un atteggiamento lontano dalla complessità della realtà e ignaro della diversità di volti e delle distanze delle relazioni (tra la seconda, il "tu" con un volto, e la terza persona, l'"egli" senza volto, giusto per fare un esempio).

E allora "della fiducia non si può fare a meno", perché siamo vivi grazie alla fiducia, mentre "dell'eccesso di fiducia si deve fare a meno", perché rischierebbe di generare pericolose asimmetrie senza reciprocità. Non possiamo farne a meno, perché segna la differenza tra la potenza della vita e la sua negazione, tra generazione e sterilità, tra delirio di onnipotenza e senso del limite; ma non si può farne un continuo uso irresponsabile, perché ciò vorrebbe dire diventare supplenti di se stessi, a tal punto da consegnarsi integralmente alla personalità forte di turno o all'impersonalità sistemica. La fiducia non mette al mondo fedeltà *ad personam* o verso un soggetto senza volto, bensì fedeltà nei confronti del bene reciproco che sta alla base e al fine della relazione.

Lo stesso riferimento alla fiducia come bene relazionale e la sua conseguente finalizzazione al bene comune implicano un ripensamento della rigida dicotomia tra agire strumentale e agire disinteressato, dal momento che, per conseguire il bene comune, sono necessarie competenze tecniche e produttive in grado di prendere sul serio i bisogni umani e la possibilità di una distribuzione equa di risorse; in tal senso, un agire totalmente strumentale o strategico non è auspicabile neanche dal mero punto di vista del profitto; d'altra parte, l'illusione di un agire totalmente disinteressato conduce a non assumersi, da parte delle istituzioni politiche, economiche e sociali, l'onere di contribuire a soddisfare i bisogni concreti e l'aspirazione a una società più equa.

c) Reciprocità.²⁶

Inter-esse e fiducia sono gli assi cartesiani dentro i quali si declina la reciprocità, che è la forma della buona relazione praticata nella modalità dello scambio degli insostituibili e non, come spesso in ambito economico si è pensato, la relazione di scambio di equivalenti (di valore).

²⁶ Cfr. L. ALICI – S. PIEROSARA, *Reciprocamente. Tra generazione e restituzione*, in Ead. (cur.), *Tessere reciprocità*, FrancoAngeli, Milano 2015, pp. 7-22.

La reciprocità è allora innanzitutto una forma originaria della relazione, «una modalità costitutiva della vita personale, che gli esseri umani sperimentano, però, nella forma di un'ambivalenza irriducibile tra il piano "strutturale" della vocazione antropologica e quello "congiunturale" del vissuto storico: reciprocità che l'amore trasfigura nel desiderio di una comunione compiuta e liberante; reciprocità che l'odio avvelena, rovesciandola in ostilità aggressiva e intollerabile». ²⁷ Un'ambivalenza che si può sciogliere guardando "a monte" e "a valle": "a monte" vi è l'idea di una reciprocità come «condizione trascendentale che rende possibile ogni dinamica interumana»; ²⁸ "a valle" vi è la pratica di una reciprocità che non deve confondere «la differenza fra relazioni reciproche (in cui il rapporto è bilaterale o multilaterale) e irreciproche (in cui il rapporto è unilaterale)» con «la differenza tra simmetria (che implica il medesimo livello nella relazione) e asimmetria (che implica invece un dislivello)»; e così non confondere neppure la differenza «fra relazioni volontarie e involontarie (che chiama in causa il libro coinvolgimento dei soggetti) con la differenza fra relazioni buone e cattive (che attiene alla loro diversa collocazione nella scala del bene e del male)». ²⁹

Se dunque la reciprocità è il nome che diamo al nesso tra persona e relazione (non "persona o relazione", né "persona e relazione", ma "persona quindi relazione" ³⁰), non vale ciò che vale per lo scambio di equivalenti, cioè che il trasferimento in una direzione domanda il medesimo trasferimento nella direzione opposta, ma diventa necessario ripensare la restituzione. Se la reciprocità non annulla il *proprium*, ma lo inserisce in una mutualità con l'*alter* attraverso uno spazio di mediazione che annulla l'immediatezza, se dunque la reciprocità ammette lo "scambio" solo come assunzione di un'alterità irriducibile e insostituibile, essa è opera di mediazione, volta a generare libertà dentro la comunità. E solo all'interno di questa matrice la reciprocità può a sua volta diventare occasione di una restituzione rigenerata, capace persino di trasfigurare lo scambio, liberarlo dalla sua connotazione contrattualistica e rimetterlo in circolo nella sua originaria e non pervertita logica economica. ³¹

²⁷ LUIGI ALICI, *Il "noi" come origine e come compito*, in Id. (cur.), *Forme della reciprocità*, cit., p. 24.

²⁸ *Ivi*, p. 28.

²⁹ LUIGI ALICI, *Grammatica e sintassi della reciprocità*, in L. Alici, S. Pierosara, *Tessere reciprocità*, cit., pp. 34-36.

³⁰ Cfr. *ibidem*.

³¹ Cfr. L. ALICI – S. PIEROSARA, *Reciprocamente*, cit., pp. 12-13.

Scriva bene Stoppa: «La restituzione – intesa come riconoscimento di ciò che, nel bene e nel male, si è ereditato – è una rivisitazione che non lascia quindi le cose intatte; né tantomeno coloro che ne sono i protagonisti, chi ha trasmesso e chi ha ricevuto [...]. Ogni restituzione è infatti una re-istituzione, istituisce di nuovo, nel senso che consente di rileggere gli eventi e i legami in modo inedito rilanciandone i presupposti. Ciò significa che in realtà le cose umane non sopravvivono se il loro fondamento è dato una volta per tutte. Si sostengono solo in virtù della loro costante rifondazione».³²

Per questo motivo la reciprocità introduce nel discorso economico uno spazio intermedio tra lo scambio e la filantropia: una relazione indissociabile dai soggetti coinvolti, in cui ognuno, come afferma Zamagni, prende senza togliere e dà senza perdere. Non è mero altruismo perché non si tratta di un mero trasferimento unidirezionale. Non c'è mero scambio di equivalenti perché in questo caso «la determinazione del rapporto di scambio (il prezzo di equilibrio) precede in senso logico il trasferimento dell'oggetto scambiato – solo dopo che compratore e venditore si sono accordati sul prezzo della casa oggetto di transizione, lo scambio dei beni può avere luogo. Nella relazione di reciprocità, invece, il trasferimento precede, sia logicamente sia temporalmente, la controprestazione, a proposito della quale il soggetto che dà inizio alla relazione non può vantare un diritto, ma solo un'aspettativa. Non si può infatti costringere alla gratitudine, ma la si può desiderare. Ciò significa che mentre il *primum movens* dello scambio di equivalenti è il perseguimento di un interesse, la reciprocità inizia sempre da un atto di gratuità», e ciò la rende fragile. Accanto a ciò, il fatto che «i nessi di reciprocità possono modificare i termini del gioco economico stesso, vuoi perché queste pratiche tendono a stabilizzare comportamenti pro-sociali in agenti che si trovano a interagire in contesti tipo dilemma del prigioniero, vuoi perché la cultura della reciprocità tende a modificare endogeneamente la struttura preferenziale dei soggetti».³³ Per questo nella reciprocità sono centrali motivazioni e disposizione verso l'altro e la reciprocità fatica a essere cardine in uno schema incentrato sulla *rational choice*, rivendicando piuttosto un'ulteriorità rispetto al contratto e alla mera norma legale.

³² F. STOPPA, *La restituzione*, cit., p. 171.

³³ S. ZAMAGNI, *Fiducia, reciprocità, mercato*, <https://www.aiccon.it/publicazione/fiducia-reciprocita-mercato/> (ultima consultazione 6 settembre 2019).

3. Intra-prendere: per ripensare il lavoro e l'impresa

Vorrei chiudere con una piccola provocazione, che mi auguro non risulti un corpo estraneo, ma una sorta di traduzione concreta dell'impianto fin qui sviluppato. È stato scritto: «Intraprendere è l'atto personale e concreto del dare inizio. È l'avvio di un'avventura di cui si accetta la scommessa per inaugurare nuovi mondi, articolare nuove parole, escogitare nuove soluzioni [...]. L'intraprendenza implica sempre un'assunzione di responsabilità personale, un "prendere su di sé" l'iniziativa, addossarsene i rischi».³⁴ Queste parole in un certo senso non fanno altro che agganciarsi a una tradizione antica, che, da Agostino ad Arendt fino a Ricœur, solo per citare alcuni tra i molti nomi possibili, riconosce come una tra le caratteristiche essenziali dell'umano la capacità d'iniziare: l'iniziativa è il modo in cui le persone passano da una riflessione sul presente all'azione nel presente; iniziare è il modo in cui le persone mettono al mondo qualcosa che è il frutto dell'incontro tra pensiero e azione. Ma ciò che noi facciamo accadere non è qualcosa di autonomo dagli altri e sganciato dalle dimensioni temporali del passato e del futuro.

Qui arriva il piccolo "azzardo" interpretativo. Questo saper iniziare diventa un "intraprendere" quando si colloca in un'altra dimensione, che, però, al tempo stesso, non è necessariamente quella esclusiva dell'imprenditore: la dimensione del lavoro. Mi piace "dirlo" così: intraprendere dovrebbe essere il modo in cui ognuno sta al mondo nel proprio lavoro. L'economista e premio Nobel Muhammad Yunus ha scritto di recente in modo non poco provocatorio: possiamo «essere cercatori di posti di lavoro o creatori di posti di lavoro – imprenditori a pieno diritto, anziché dover fare affidamento sulla fortuna di ottenere un lavoro da altri imprenditori».³⁵ La sua proposta è quella innanzitutto di compiere uno slittamento semantico – non "fare l'imprenditore" ma "essere imprenditore" – e secondariamente far in modo che ognuno scopra quella che in fondo non sarebbe altro, a suo dire, che la vocazione di tutti: costruttori di lavoro autonomo e non dipendente. Ma se invece la sfida fosse non essere tutti imprenditori bensì tutti intraprenditori?

³⁴ M. MAGATTI – C. GIACCARDI, *Generativi di tutto il mondo unitevi*, cit., p. 53.

³⁵ M. YUNUS, *Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento*, tr. it., Feltrinelli, Milano 2018, p. 72.

Provo a spiegarmi: intraprendere etimologicamente dice di un prendere fra due o più cose e quindi scegliere. Ma forse potremmo intralderlo più articolatamente come la capacità di tessere reti per liberare progettualità. In questo senso è il modo in cui ognuno nel proprio ambito di lavoro scommette sulla relazionalità costitutiva dell'umano, declinata su tre livelli: saper legare un *initium* a una promessa (precondizione di ogni progetto e di una fedeltà creatrice); sapere legare nell'*initium* presente, passato e futuro (per riattivare le potenzialità inesprese del passato ereditato); radicare l'*initium* in un legame con altri. Solo così progettualità, innovazione e trasmissione non saranno solo missioni degli imprenditori; solo così tutti potranno avere la "misura" del buon intraprendere, che sta tutta nella capacità di generare qualcosa di nuovo e di farlo non in nome della genialità di qualcuno o della sua riproducibilità, bensì per metterlo a disposizione di altri.

A questo l'imprenditore agghiererà sue caratteristiche proprie: "propensione al rischio", da non confondersi con incertezza («Amare il rischio vuol dire intraprendere un cammino prima ancora di conoscere il punto di arrivo [...]. Chiaramente, vi sono gradi diversi di propensione al rischio: ecco perché non tutti gli imprenditori sono eguali e non tutti hanno le medesime prospettive di successo»); "capacità di innovare", e quindi virtù della creatività («tre sono i tipi principali di innovazione: quella di processo, il cui scopo specifico è abbassare i costi di produzione; quella di prodotto, che vale ad accrescere le quote di mercato dell'impresa; quella di rottura (*disruptive innovation*), che sposta in avanti la frontiera delle conoscenze (si pensi, per un esempio tra i tanti, all'introduzione nel mercato dell'iPad). Ora, vero imprenditore è chi si dedica a realizzare, entro la propria impresa, innovazioni di rottura. Al bravo *manager* bastano gli altri due tipi di innovazione»); "l'arte della combinazione", e cioè «la capacità di combinare tra loro le attività di tutte quelle persone che intrattengono un qualche rapporto con l'impresa: dipendenti, dirigenti, azionisti, clienti, fornitori, territorio».³⁶

Urge allora che la persona e la sua fioritura siano il fattore decisivo. E questo non può avvenire senza imparare a coltivare inter-esse, fiducia e reciprocità come "fragili", quindi "preziosi" incubatori relazionali di beni che riattivino quel desiderio essenziale e decisivo di

³⁶ S. ZAMAGNI, *Sviluppo, capitale di connessione, impresa*, in L. Alici, S. Pierosara, *Generare fiducia*, cit., pp. 67-69.

felicità, che non è mai esclusiva felicità per sé e che non potrà mai essere solamente “altrove” rispetto al lavoro. L'intraprendere diventa allora la sfida di ogni lavoratore per coniugare competenze e conoscenze con un autentico servizio umano alle persone, che è possibile solo nella misura in cui significa sviluppo relazionale. In tal modo il futuro del lavoro consisterà nel diventare occasione di rigenerazione del desiderio di essere umani e non qualcosa di oltre-umano, o peggio post-umano.

