

Vittorio Pelligra

La Rispondenza Fiduciaria

### 1. *Le virtù della fiducia*

«Il vantaggio che l'umanità deriva dalla capacità di fidarsi penetra ogni fessura ed anfratto della vita». Così scrive John Stuart Mill nei suoi *Principi di economia politica*, concludendo che «l'ambito economico è forse il meno rilevante eppure, anche qui il vantaggio è incalcolabile»<sup>1</sup>. Ai nostri giorni anche un premio Nobel come Kenneth Arrow ha sottolineato il ruolo indispensabile della fiducia intesa come “lubrificante del sistema sociale” – la cui assenza sta alla base – continua Arrow – di «gran parte dell'arretratezza economica nel mondo»<sup>2</sup>. Oggi i vantaggi economici di una fiducia diffusa sono calcolabili e sono stati calcolati, con buona pace di Mill. Stephen Knack e Philip Keefer hanno individuato, a livello internazionale, relazioni statisticamente significative tra alti livelli di fiducia e redditi medi più elevati, istituzioni più efficienti, maggiori livelli di istruzione, ed una più forte coesione sociale<sup>3</sup>. Analogamente Luigi Guiso, Paola Sapienza e Luigi Zingales hanno trovato effetti causali della fiducia sul commercio internazionale<sup>4</sup> così come sullo sviluppo dei sistemi finanziari nell'ambito dei singoli stati<sup>5</sup>. Yann Algan e Pierre Cahuc, infine, utilizzando dati relativi al 90% della popolazione mondiale, hanno individuato una relazione

<sup>1</sup> J.S. Mill, *Principles of Political Economy*, London, John W. Parker, 1848; tr. it. *Principi di economia politica*, Torino, UTET, 1962, p. 130.

<sup>2</sup> K. Arrow, *The Limits of Organisations*, New York, Norton, 1974; tr. it. *I limiti dell'organizzazione*, Milano, Il Saggiatore, 1986.

<sup>3</sup> S. Knack, P. Keefer, *Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation*, «Quarterly Journal of Economics», 112 (4), 1997, p. 1251.

<sup>4</sup> L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, *Cultural Biases in Economic Exchange?* «Quarterly Journal of Economics», 124, 2009, p. 1095.

<sup>5</sup> L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, *The Role of Social Capital in Financial Development*, «American Economic Review», 94, 2004, p. 526.

positiva tra il livello di fiducia e lo sviluppo economico di numerose nazioni e regioni del mondo<sup>6</sup>.

Eppure, nonostante l'importanza che la fiducia gioca nel funzionamento dei sistemi economici sembra che ci sia ancora poco accordo sul modo in cui essa agisce e sul modo in cui essa si sviluppa nell'ambito delle relazioni interpersonali. Siamo davanti ad uno strano paradosso, ci dice il filosofo Martin Hollis, per il quale «Come il volo del calabrone o la cura per il singhiozzo, la fiducia funziona in pratica ma non in teoria»<sup>7</sup>.

In questo saggio, utilizzando gli strumenti della teoria dei giochi e dell'economia comportamentale, cercheremo di definire le caratteristiche di una interazione fiduciaria, discuteremo le principali spiegazioni di natura economica e presenteremo i risultati di un esperimento progettato per testare il principio di "rispondenza fiduciaria" che crediamo possa contribuire in maniera più accurata delle teorie alternative a dar conto della peculiare natura delle relazioni fiduciarie. Infine, discuteremo le implicazioni istituzionali e organizzative che derivano da tale prospettiva.

## 2. "Credere" e "fidarsi"

Nella lingua italiana il termine "fiducia" occupa uno spazio semantico affollato. Fidarsi significa, infatti, allo stesso tempo cose molte diverse come "confidare", "avere fiducia", "aver fede", "credere", "dar credito", "contare". Questi usi indicano, spesso, non solo sfumature differenti, ma azioni, atteggiamenti, intenzioni e finalità, radicalmente differenti. Occorre semplificare, dunque, e per questo propongo di distinguere almeno due orientamenti principali: quello del "credere" e quello del "fidarsi". La divisione è arbitraria, ma credo utile, comunque, ai fini del nostro discorso. La categoria del "credere" include il "contare", "dar credito", "aver fede". Nella categoria del "fidarsi", invece, rientrano il "confidare" e l'"aver fiducia". Il criterio che marca tale distinzione attiene alla natura del rapporto tra i soggetti: colui che si fida, il "fiduciante" e colui che riceve la fiducia, il "fiduciario". Nell'ambito della categoria del "credere" l'azione del fiduciante presuppone una certa regolarità e prevedibilità del comportamento del fiduciario. La tradizione narra che Immanuel Kant fosse così prevedibile nelle sue attività giornaliera che si sarebbe potuto regolare l'orologio in base all'orario delle sue passeggiate quotidiane che egli iniziava alle tre e mezza in punto. In questo caso il fiduciante, colui che regola l'orologio lo può fare perché fa affidamento sulla puntualità del fiduciario. Analogamente un fiduciante può decidere di attraversare un ponte tibetano facendo affidamento sulla solidità

<sup>6</sup> Y. Algan, P. Cahuc, *Trust and Growth*, «Annual Review of Economics», 5, 2013, p. 521.

<sup>7</sup> M. Hollis, *Trust within Reason*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

della sua costruzione e sulla robustezza delle corde che lo sorreggono. Come si vede il fiduciario, colui o ciò, che genera l'atteggiamento fiducioso, in questo caso può essere costituito da una persona o da una cosa, indifferentemente. Oggi il mio vicino di casa ha deciso di uscire senza ombrello perché evidentemente si fida del fatto che non poverà. Conoscendo la precisione del mio vicino posso decidere di uscire anche io senza ombrello perché mi fido del suo giudizio. Il punto caratterizzante di queste relazioni di affidamento (*reliance*) è che la parte fiduciaria non è in nessun modo influenzata dal fatto che il fiduciante conti su di lei. Il fiduciario, come abbiamo visto, può essere del tutto ignaro di tale determinazione, come nel caso di Kant o del mio vicino senza ombrello, o può addirittura non essere in grado di percepire tale determinazione, come nel caso di un oggetto inanimato, come il ponte. Il fatto che qualcuno conti su una disposizione ad agire di qualcun altro o su una certa proprietà di un oggetto materiale perché ha sviluppato una determinata credenza non modifica in nessun modo la disposizione di quel qualcuno o le proprietà di quel qualcosa. In questo senso il "credere" è nient'altro che una scommessa, una scelta in condizioni di incertezza o di rischio, nel caso in cui le probabilità associate siano quantificabili e note, e il credere del fiduciante non è altro che la manifestazione del grado soggettivo di confidenza che si ha nella correttezza di tale credenza.

Nel caso del "fidarsi" le cose sono molto differenti. Seguendo l'approccio di Victoria McGeer e Philip Pettit<sup>8</sup> utilizzerò il termine "fiducia", e il corrispettivo "fidarsi", solamente per indicare che il fiduciante si aspetta che il fiduciario compia l'azione X quando sono soddisfatte le tre seguenti condizioni:

- a) Il fiduciante manifesta il suo affidamento al fiduciario affinché egli o ella faccia X. Il presupposto, cioè, del comportamento del fiduciante è l'affidabilità del comportamento del fiduciario;
- b) Il manifesto affidamento del fiduciante nei confronti del fiduciario rappresenta per il fiduciario una ragione addizionale per comportarsi in maniera affidabile;
- c) La condizione b) agisce nel rinforzare la determinazione del fiduciante a fidarsi del fiduciario.

In questo senso, dunque, un'azione fiduciosa è una scelta da parte del fiduciante che:

- d) presuppone una libera ed esplicita assunzione di vulnerabilità rispetto alla risposta del fiduciario;

<sup>8</sup> V. McGeer, P. Pettit, *The Empowering Theory of Trust*, in P. Faulkner, T. Simpson (ed. by), *The Philosophy of Trust*, Oxford, Oxford University Press, 2017, pp. 14-34.

e) è motivata dal fatto che tale esplicita assunzione di vulnerabilità rafforza le ragioni del fiduciario per rispondere in maniera affidabile;

In caso contrario se, per esempio, il fiduciante non ha alternative se non quella di rendersi vulnerabile alle scelte del fiduciario, le condizioni descritte in b) e in d) non potranno essere soddisfatte. Quando non c'è una pluralità di alternative non si potrà propriamente parlare di “fidarsi” o di un atto di “fiducia”.

«Dimostrerò un atteggiamento di fiducia – sottolineano a proposito Victoria McGeer e Philip Pettit – proprio nella misura in cui suppongo che il fatto manifesto di riporre la mia fiducia in te peserà su di te come motivo per dimostrarti affidabile [...]. Ed eserciterò un atto di fiducia proprio nella misura in cui agisco in base a tale presupposto o convinzione»<sup>9</sup>.

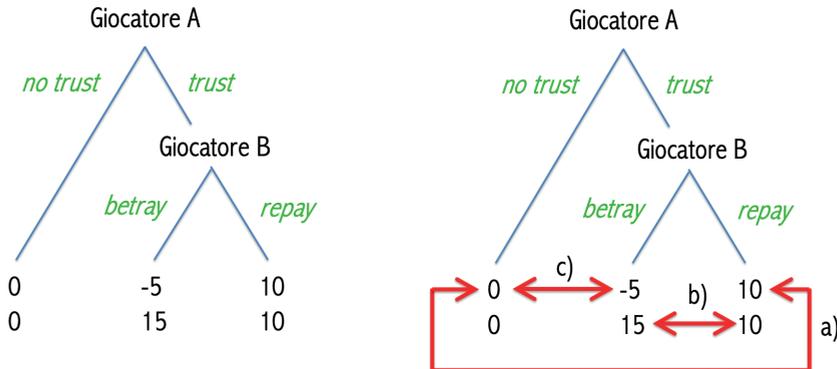
In conclusione, se da una parte posso “credere” che l'automobilista che si avvicina all'incontro deciderà di darmi la precedenza visto che provengo dalla sua destra, e per questo decido di procedere senza fermarmi, dall'altra, diversamente, “mi fiderò” di far accompagnare mio figlio a scuola al papà del suo compagno, confidando che questo mio “affidarmi”, lo renderà ancora più prudente e coscienzioso del solito. Ed è proprio perché sono consapevole di questo meccanismo di rinforzo che il fidarmi di lui diventa più facile.

### 3. *L'interazione fiduciaria*

Una volta chiariti questi aspetti semantici preliminari è utile descrivere in termini formali la natura delle interazioni nelle quali, strutturalmente, esiste lo spazio per la “fiducia” intesa nel senso di cui sopra. I teorici dei giochi utilizzano a questo fine il cosiddetto «*trust game*», il gioco della fiducia. Questo gioco descrive una interazione sequenziale a due giocatori nella quale il giocatore A, il fiduciante o *trustor*, muove per primo scegliendo tra due alternative “mi fido” (*trust*) e “non mi fido” (*no trust*). Nel caso in cui il *trustor* scelga “*trust*”, la decisione passa al giocatore B, il fiduciario o *trustee*, il quale, a sua volta, potrà optare per la scelta di “tradire” (*betray*) o “ripagare” (*repay*). Il gioco prevede dunque tre possibili esiti derivanti dalle combinazioni delle azioni dei due giocatori: (*trust, repay*), (*trust, betray*) e (*no trust*). Questi tre esiti hanno, per i due giocatori, preferibilità differenti, che indichiamo attraverso gli esiti, o *payoff*. Questi valori numerici hanno un significato ordinale e, per cui quelli indicati nella figura 1a, sono equivalenti a qualunque altra combinazione numerica che preservi lo stesso ordine di preferenze. In particolare, per il fiduciante l'esito preferito è quello che deriva dalla combinazione (*trust, repay*) al quale viene associato un payoff pari a

<sup>9</sup> Ivi, p 15.

10; viene subito dopo l'esito derivante dalla scelta (*no trust*) cui associa un payoff di 0 e infine, l'esito meno preferito è quello derivante dalla combinazione (*trust, betray*) caratterizzato da un payoff pari a  $-5$ . Per il fiduciario l'ordinamento di preferenze procede in questo senso: (*trust, betray*) con payoff pari a  $-5$ , (*trust, repay*) con payoff pari a  $10$  e, infine, (*no trust*), cui viene associato un payoff pari a  $0$ .



a) Il *trust game*: la versione *basic*

b) Il *trust game*: le relazioni definitorie

Figura 1. Il *trust game*.

Il *trust game* descrive una interazione fiduciaria incorporando i tre elementi definitori di tale relazione:

- il “guadagno condizionale”: se la fiducia viene ripagata il giocatore A ottiene un risultato migliore di quello che avrebbe ottenuto se non si fosse fidato ( $10 > 0$ );
- l’“esposizione”: se la fiducia del giocatore A (*trustor*) viene tradita, cioè il giocatore B sceglie (*betray*), il giocatore A finisce in una posizione peggiore di quella che avrebbe ottenuto se non si fosse fidato ( $-5 < 0$ );
- la “tentazione”: il giocatore B ottiene un guadagno materiale tradendo la fiducia riposta in lui, scegliendo, cioè, (*betray*) invece che (*repay*) ( $15 > 10$ ).

Nella figura 1b sono descritte le relazioni tra i payoff che definiscono le tre caratteristiche definitorie della relazione fiduciaria<sup>10</sup>. L’analisi di questo gioco procede con l’applicazione del concetto di soluzione che va sotto il nome di “equilibrio di Nash perfetto nei sotto-giochi”. L’individuazione di questo

<sup>10</sup> Cfr. V. Pelligra, *I Paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali*, Bologna, il Mulino, 1997, per una descrizione più approfondita.

equilibrio equivale alla determinazione di quella combinazione di strategie che i giocatori mettono in atto per massimizzare i loro payoff. Le assunzioni che sostengono questa analisi fanno riferimento al fatto che immaginiamo giocatori che siano razionali, abbiano cioè preferenze coerenti e transitive, siano autointeressati, preferiscano valori dei payoff maggiori a quelli inferiori, siano indifferenti ai payoff degli altri giocatori e, infine, che ci sia conoscenza comune della razionalità; ogni giocatore, cioè, sa che l'altro è razionale e che l'altro sa che egli è razionale e così via all'infinito. Per individuare l'equilibrio di Nash si ragiona per «induzione retrospettiva» (*backward induction*) partendo dall'ultimo nodo decisionale e procedendo a ritroso fino al nodo iniziale. In questo caso i nodi sono solo due. Mettendosi nei panni del giocatore B, il giocatore A può anticipare che egli sceglierà “*betray*” per ottenere un payoff pari a 15 invece del payoff di 10 che avrebbe ottenuto optando per la strategia “*repay*”. Mettiamoci ora nei panni del giocatore A. Questi può anticipare il fatto che nel caso in cui dovesse scegliere “*trust*” e lasciare la decisione a B questi, come abbiamo detto, sceglierà “*betray*” determinando un payoff per A pari a  $-5$ . L'unica alternativa a disposizione, dunque, prevede la scelta di “*no trust*” che consentirebbe ad A di ottenere, invece, un payoff pari a 0, maggiore di  $-5$ . Come vediamo nella figura 2, le strategie di equilibrio, rappresentate nel diagramma ad albero dai rami più grossi, sono “*no trust*” per A e “*betray*” per B, che, in combinazione, portano ad un esito al quale è associata la coppia di payoff  $(0, 0)$ .

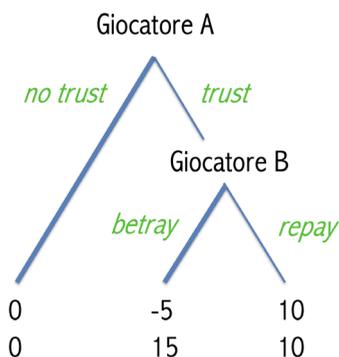


Figura 2. L'equilibrio nel “*trust game*”

Qui emerge un primo aspetto dell'analisi standard del *trust game* che potremmo definire paradossale. Vediamo, infatti, giocatori razionali e autointeressati motivati dalla massimizzazione dei loro payoff che, quando interagiscono in una interazione fiduciaria, finiscono per essere intrappolati in un esito inefficiente  $(0, 0)$ . Un equilibrio che è dominato rispetto all'esi-

to alternativo nel quale, per esempio, se scegliessero le strategie alternative “*trust*” e “*repay*”, potrebbero ottenere (10, 10).

Quindi l’analisi formale prevede, in un’interazione fiduciaria, l’impossibilità dell’emergere di fiducia e affidabilità. Eppure, tale risultato sembra in forte contraddizione con molte osservazioni che, sia sul piano intuitivo che su quello sperimentale, mostrano la possibilità e la grande diffusione di comportamenti fiduciosi e di risposte affidabili. Nel classico esperimento di Berg, Dickhaut e McCabe<sup>11</sup>, dove per la prima volta viene esplorato il comportamento di soggetti reali in una situazione simile al *trust game* si evidenzia, per esempio, come in trenta casi su trentadue totali si verificano violazioni rispetto alla previsione teorica. In una successiva replicazione dell’esperimento di Berg e colleghi condotta da Marius Brühlhart e Jean-Claude Usunier<sup>12</sup> si osserva che solo l’11% dei *trustors* e il 20% dei *trustees* si comportano come prevede la teoria. Una teoria piuttosto debole visto lo scarso potere predittivo. Una teoria che «Come il volo del calabrone [...] funziona in pratica ma non in teoria», per riprendere l’evocativa espressione di Martin Hollis. Dal primo esperimento di Joyce Berg e dei suoi colleghi, il comportamento fiduciario è stato studiato in centinaia di altri casi, varianti e situazioni differenti. In una metanalisi portata avanti da Noel Johnson e Alexandra Mislin<sup>13</sup> si considerano 162 repliche dell’esperimento originale di Berg, Dickhaut e McCabe per un totale di 23.000 osservazioni. Ciò che emerge è che i comportamenti fiduciosi e affidabili, pur essendo teoricamente anomali, rappresentano da un punto di vista empirico la norma piuttosto che l’eccezione. Tutti i dati sembrano puntare nella stessa direzione: gli esseri umani sono disposti a fidarsi e a rispondere in maniera affidabile molto più frequentemente di quanto non suggerisca la teoria economica standard. Sembra, dunque, che ci sia qualcosa da spiegare. Uno sforzo da compiere per cercare di “salvare i fenomeni”, di trovare, cioè, una variante della teoria standard capace di produrre previsioni coerenti con le osservazioni empiriche.

#### 4. Visioni alternative

In questo paragrafo passeremo brevemente in rassegna alcune delle strategie che sono state utilizzate nel recente passato per produrre teorie capaci di generare previsioni coerenti con le osservazioni diffuse su comportamenti

<sup>11</sup> J. Berg, J. Dickhaut, K. McCabe, *Trust, Reciprocity, and Social History*. «Games and Economic Behavior», 1995, p. 122.

<sup>12</sup> M. Brühlhart, J.C. Usunier, *Does the trust game measure trust?*, «Economics Letters», 115, 2012, p. 20.

<sup>13</sup> N. Johnson, A. Mislin, *Trust games: A meta-analysis*, «Journal of Economic Psychology», 32(5), 2011, p. 865.

fiduciari e affidabili. Possiamo individuare tre principali classi di strategie: la prima classe considera la teoria standard e modifica il contesto di applicazione; la seconda strategia parte dalla teoria standard e modifica le funzioni attraverso le quali i soggetti attribuiscono valore ai diversi esiti delle loro azioni mantenendo per il resto ed in particolare per quanto riguarda i concetti di soluzione dei giochi l'impostazione standard; la terza classe fa riferimento a quelle teorie che modificano sia le funzioni di utilità dei giocatori sia i concetti di soluzioni che si utilizzano per cercare di prevedere il loro comportamento. Nel primo ambito ricade la spiegazione che fa leva sulla teoria dei giochi ripetuti e sul concetto di reputazione; nella seconda classe consideriamo le teorie che incorporano i principi di altruismo e di avversione alla disuguaglianza; nella terza classe, invece, inseriamo le teorie che formalizzano il principio di reciprocità.

#### 4.1. *Il ruolo della reputazione*

La strategia più conservativa per cercare di dar conto dell'evidenza empirica relativa all'eccesso di fiducia e affidabilità che si osserva sia in laboratorio che sul campo rispetto a quanto previsto dalla teoria standard fa riferimento al fatto che nella realtà la maggior parte delle interazioni fiduciarie hanno la natura di interazioni ripetute. Tutte quelle relazioni nelle quali è presente un elemento di fiducia, si dice, sono relazioni nelle quali tale fiducia si è consolidata nel tempo attraverso una serie più o meno lunga di interazioni. E quando l'interazione è ripetuta, la logica dell'equilibrio di Nash cambia radicalmente. Quando un gioco è ripetuto, infatti, il ragionamento massimizzante del giocatore non si concentrerà tanto sul singolo payoff derivante da ogni singola interazione, ma sul flusso di payoff che si può generare nell'ambito dell'intera serie di interazioni ripetute. Per questa ragione può essere ottimizzante la scelta di cercare di ottenere singoli payoff più bassi ma costanti nel tempo invece di un payoff molto elevato ma che non si ripeterà. Una delle caratteristiche peculiari dei giochi ripetuti è che questi consentono l'implementazione di strategie condizionali. Strategie cioè che mutano al mutare delle strategie degli altri giocatori. La più semplice di queste strategie «grilletto» (*trigger strategy*), come anche vengono definite, è la strategia “*grim*” che prevede di iniziare con una scelta cooperativa, osservare le scelte dell'avversario e in caso di una mossa cooperativa continuare a cooperare, in caso contrario interrompere la cooperazione da quel momento in poi. Nel caso del *trust game*, il fiduciante dovrebbe cominciare con “*trust*” e continuare così nel caso in cui il fiduciario decidesse di scegliere “*repay*” e invece optare per “*no trust*” nel caso in cui il fiduciario dovesse scegliere “*betray*”. Dati i payoff del gioco in figura 1 in caso di una

combinazione “*trust*” e “*repay*” il fiduciario otterrebbe un payoff pari a 10 per ogni interazione andata a buon fine. Nel caso dovesse optare, invece per “*betray*” otterrebbe un payoff pari a 15, la prima volta, ma da quella ripetizione in avanti, se il fiduciante ha optato per una strategia “*grim*”, otterrebbe, invece, sempre 0, perché dopo il primo “tradimento”, il fiduciante smetterebbe di fidarsi. È possibile dimostrare che se la probabilità che le interazioni continuino è sufficientemente alta, allora sarà razionale per il fiduciario ripagare la fiducia del fiduciante e per quest’ultimo, sarà razionale fidarsi. Nel caso di un gioco ripetuto, dunque, anche la coppia di strategie “*trust*” e “*repay*” rappresenta un equilibrio di Nash perfetto nei sottogiochi. Questa spiegazione ha due implicazioni operative interessanti: la prima riguarda il fatto che per far crescere la fiducia e l’affidabilità occorre facilitare la ripetizione delle interazioni, per esempio, facilitando l’incontro tra gli stessi soggetti nell’ambito di un gruppo non troppo ampio; la seconda implicazione è relativa al ruolo dell’informazione. Un gioco ripetuto è un gioco che vede l’interazione ripetuta sempre tra gli stessi soggetti. Ma le stesse considerazioni si possono fare anche rispetto ad un gioco giocato tra soggetti diversi ai quali, però, venga fornita tutta l’informazione riguardante la storia passata degli altri giocatori. Nelle prime società umane, ne abbiamo tracce fin dalle città mesopotamiche, e poi nell’antica Grecia, in Omero ed Esopo e di lì fino ai nostri giorni, il meccanismo di diffusione di tali informazioni era il pettegolezzo<sup>14</sup>. La maggiore diffusione di informazioni sulla reputazione spinge sempre più individui a condizionare il proprio comportamento alla reputazione altrui. Ciò induce gli agenti a comportarsi in modo più cooperativo nei confronti dei “pettegoli” in modo da poter migliorare la loro reputazione. Come conseguenza, il pettegolezzo genera un vantaggio evolutivo per chi lo mette in pratica che porta alla sua proliferazione. Oggi lo stesso meccanismo di diffusione delle informazioni enormemente favorito dal web è quello che sostiene i mercati reputazionali all’interno dei quali si svolge il commercio elettronico, si pensi a realtà come Amazon o AliExpress, o ad altre che supportano le transazioni reali attraverso meccanismi informativi come nel caso di Uber, TripAdvisor, Airbnb solo per fare alcuni esempi.

Il meccanismo reputazionale, dunque, ci aiuta a comprendere molti dei fattori che generano fiducia e affidabilità. Molti ma non tutti. La reputazione, infatti, spiega solo in parte ciò che osserviamo sul campo e nei laboratori. Da una parte, infatti, vediamo molti casi di fiducia e affidabilità anche nell’ambito di interazioni non ripetute e dall’altro osserviamo che anche con

<sup>14</sup> X. Pana, V. Hsiao, D. Nau, M. Gelfand. *Explaining the evolution of gossip*, «Proceeding of the National Academy of Sciences», 121(9), 2024.

la possibilità di ripetizione dell'interazione non sempre queste si trasformano in relazioni di effettiva fiducia<sup>15</sup>. La sola modificazione della natura della relazione o la diffusione di informazioni relative alla storia passata dei giocatori non è sufficiente a spiegare in profondità la natura delle relazioni fiduciarie soprattutto per quanto riguarda le motivazioni individuali che le animano e le sostengono.

#### 4.2. *L'altruismo*

Le spiegazioni del comportamento cooperativo (fiducia e affidabilità) basate sui giochi ripetuti e sulla modificazione della struttura degli incentivi, che in questo caso favorisce chi investe nel crearsi una reputazione di affidabilità, non modifica in nessun modo le assunzioni base della teoria standard: razionalità, auto-interesse, e conoscenza comune della razionalità. Una strategia differente viene seguita nell'ambito di quelle teorie che considerano una struttura motivazionale più complessa e che incorporano quindi principi comportamentali *other-regarding*. In questo modo si supera l'assunzione di auto-interesse e si entra nel campo delle cosiddette *social preferences*. Come fa notare il Nobel Herbert Simon, «La teoria economica ha considerato il guadagno economico come la motivazione umana primaria. Una teoria fondata empiricamente assegnerebbe un peso comparabile ad altri motivi, compreso l'altruismo»<sup>16</sup>. Un agente altruista vede crescere la propria utilità (*payoff*) al crescere dell'utilità del soggetto con il quale interagisce e vede diminuire la sua utilità al diminuire di quella dell'altro. Nei termini della teoria dei giochi questo implica che i *payoff* dei due giocatori sono interdipendenti. Naturalmente il peso del *payoff* dell'altro giocatore ha un peso inferiore rispetto a quello dell'agente nella determinazione del suo benessere. Indichiamo con  $\alpha$  il parametro di sensibilità soggettiva alle considerazioni altruistiche. Se il suo valore è pari a 0 il giocatore è del tutto insensibile e ricadiamo nel caso di un agente puramente auto-interessato; se il valore è pari a 1 il benessere dell'altro vale esattamente quanto quello dell'agente che può essere definito un altruista puro. Ogni altro valore intermedio è possibile tra questi due estremi e varia con la nostra soggettività. Proviamo ora ad immaginare cosa accadrebbe se nel *trust game* il fiduciante e il fiduciario fossero dotati di un certo livello di altruismo, descritto, per esempio, da un  $\alpha$  pari a 0.5. Il gioco assumerebbe la forma decritta nella figura 3. I vecchi *payoff*

<sup>15</sup> G. Bolton, E. Katok, A. Ockenfels. *How Effective Are Online Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation*, «Management Science», 50(11), 2004, p. 1587.

<sup>16</sup> H. Simon. *Altruism and Economics*. «American Economic Review» 83(2), 1993, pp. 156-161. Cfr. anche T. Bergstrom, O. Stark. *How Altruism Can Prevail in an Evolutionary Environment*, «American Economic Review», 83, 1993, pp. 149-155.

vengono ora riscritti per tener conto delle inclinazioni altruistiche dei giocatori. Un *payoff* pari a 10, quando anche l'altro giocatore ottiene 10, darà luogo ad un valore pari a 15 (il *payoff* dell'altro giocatore si aggiunge a quello del primo non interamente, ma "pesato" dal fattore  $\alpha = 0.5$ ). Un *payoff* di 15, quando l'altro prende -5 diventa pari a 12.5, e così via per tutti gli altri *payoff*. Una volta computata in questo modo la nuova matrice dei *payoff*, il gioco si risolve in maniera semplice utilizzando l'induzione retrospettiva. Il giocatore B preferisce 15 a 12.5 e quindi sceglie "repay", mossa che farebbe ottenere anche al giocatore A un *payoff* pari a 15. A sua volta il giocatore A, anticipando questa possibilità sceglierà la mossa "trust", visto che l'alternativa "no trust" gli farebbe ottenere un *payoff* pari a 0.

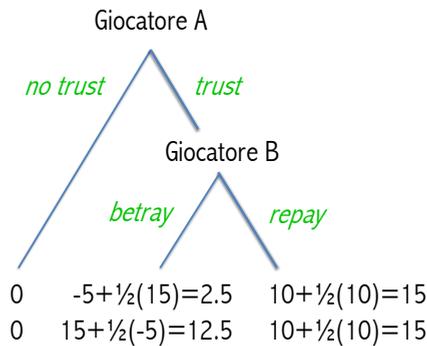


Figura 3. Il "trust game" con giocatori altruisti.

Si può vedere come l'introduzione di considerazioni di natura altruistica può generare previsioni teoriche coerenti con le osservazioni empiriche e sperimentali. Anche se il modello comportamentale osservato nella realtà sembra avere caratteristiche di complessità che non possono essere pienamente colte da questo semplice modello di altruismo.

#### 4.3. Giustizia distributiva e avversione all'iniquità

Il terzo elemento che vorremmo prendere in considerazione fa riferimento al concetto di equità. Innumerevoli esperimenti hanno messo in luce l'esistenza di un "taste for fairness", una preferenza per l'equità, ampiamente diffusa e largamente invariante rispetto a considerazioni di natura soggettiva, culturale e sociale. Tale elemento è stato analizzato e descritto formalmente nell'accezione di "avversione all'iniquità"<sup>17</sup>. I modelli che incorporano tale principio

<sup>17</sup> E. Fehr, K.M. Schmidt. *A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation*. «Quarterly

descrivono agenti che, nel valutare la desiderabilità di una data azione non considerano solamente l'esito individuale, descritto dal *payoff* oggettivo, ma anche la distribuzione dei guadagni e delle perdite che le loro scelte determinano e che coinvolgono tutti gli altri soggetti con cui essi stanno interagendo. La disuguaglianza rappresenta un costo di natura psicologica che i soggetti cercano di evitare, sia che tale disuguaglianza sia vantaggiosa per il soggetto, sia che essa sia svantaggiosa. Nel caso di due soli giocatori l'utilità del soggetto è data dal suo *payoff* meno la differenza in valore assoluto tra il suo *payoff* e quello del secondo giocatore. In questo modo un giocatore avverso alla disuguaglianza sarà spinto a massimizzare il suo *payoff* e, contemporaneamente, a minimizzare la differenza tra il suo *payoff* e quello degli altri. Anche in questo caso, come nel caso dell'altruismo, il peso delle considerazioni *other-regarding* può variare da soggetto a soggetto ed è sempre maggiore, così assume la teoria, nel caso di disuguaglianza svantaggiosa rispetto alla disuguaglianza vantaggiosa, quando cioè il mio *payoff* è maggiore di quello dell'altro giocatore. Come abbiamo fatto nel caso dell'altruismo, anche ora possiamo riscrivere la matrice dei *payoff* per tener conto dell'effetto dell'avversione alla disuguaglianza. In questo caso l'unico esito cui è associata una distribuzione diseguale è quello determinato dalla coppia di strategie (*trust*, *betray*). In questo caso il giocatore A ottiene - 5 e quello B, invece, 15. La differenza di questi *payoff* è pari a 20 rappresenterà il costo psicologico legato alla disuguaglianza che i due giocatori sperimenterebbero nel caso in cui dovessero, con le loro scelte, determinare quell'esito. Assumiamo anche qui che il parametro di sensibilità soggettiva sia uguale a 0.5.

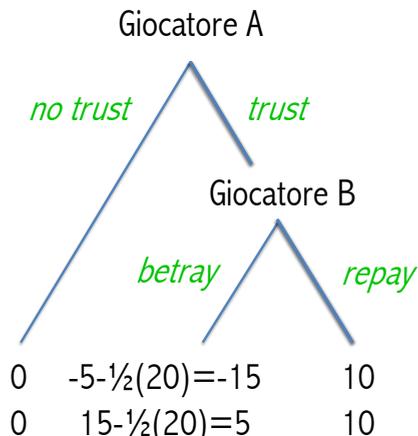


Figura 4. Il “*trust game*” con giocatori avversi alla disuguaglianza.

Ragionando per induzione retrospettiva vediamo che ora, alla luce dei nuovi *payoff*, la scelta più conveniente per B è la scelta “*repay*” perché può ottenere 10 invece di 5. In questo modo il giocatore A otterrebbe 10. Scegliendo “*no trust*” A otterrebbe 0, per cui anche il primo giocatore sarà indotto alla scelta cooperativa. Il nuovo equilibrio del gioco con agenti avversi alla disuguaglianza è (*trust, repay*). Anche in questo caso siamo in grado di dar conto dei comportamenti fiduciosi e affidabili che si osservano normalmente nella vita sociale e che emergono negli studi di laboratorio o sul campo.

#### 4.4. *Intenzioni e reciprocità*

Benché importante, neanche l’aspetto dell’equità esaurisce tutte le ragioni che possono portare all’emergere di comportamenti cooperativi. Il principio di avversione alla disuguaglianza, come quello di altruismo, del resto, è un principio puramente consequenzialista. Ciò significa che ogni azione viene valutata esclusivamente sulla base delle sue conseguenze. Se l’azione A produce la conseguenza  $\alpha$  e l’azione B, invece, la conseguenza  $\beta$ , allora A sarà preferita a B se  $\alpha$  è preferita a  $\beta$ , oppure l’azione B sarà preferita all’azione A se la conseguenza  $\beta$  è preferita alla conseguenza  $\alpha$  e, infine, l’azione A sarà indifferente all’azione B se  $\alpha$  è indifferente rispetto a  $\beta$ , come secondo lo schema riportato qui sotto:

$$\alpha > \beta \Rightarrow A > B$$

$$\alpha \sim \beta \Rightarrow A \sim B$$

$$\alpha < \beta \Rightarrow A < B$$

Eppure, sia la nostra esperienza comune che le osservazioni di laboratorio mostrano che spesso gli agenti valutano azioni equivalenti tra loro in termini di conseguenze in maniera differente sulla base delle differenti intenzioni che ad esse possono essere associate. Immaginiamo una situazione nella quale il giocatore A ha una dotazione monetaria di 10 euro e deve decidere quanti darne al giocatore B. Supponiamo che il giocatore A offra 1 euro al giocatore B. È intuizione comune che la gratitudine di B non dipenderà solo dalla somma che A gli offre, ma anche da quanto egli decide di tenere per sé. Per cui se la dotazione di A fosse di 2 euro invece che di 10, la stessa offerta di 1 euro susciterebbe in B un sentimento di gratitudine decisamente maggiore.

Questa differenza nasce perché siamo sensibili non solo alle azioni degli altri ma anche alle intenzioni che le azioni veicolano. Come abbiamo visto nell’esempio precedente la stessa azione può veicolare intenzioni anche molto differenti e, quindi, suscitare reazioni diversificate. Il processo di attribuzione delle intenzioni è importante per comprendere, per esempio, la logica della re-

ciprocità. Per reciprocità si intende la disponibilità di un soggetto A ad incorrere in un costo o in un mancato guadagno materiale per conferire un beneficio ad un soggetto B, se questi si è comportato in maniera “gentile” nei confronti di A. Questa la definizione di reciprocità “positiva”, cui si affianca quella di reciprocità “negativa”, dove la disponibilità a rinunciare a un guadagno o a sopportare un certo costo, è finalizzata a punire un comportamento che viene valutato come scorretto. Sono vari i modelli teorici<sup>18</sup> che incorporano questo concetto e che spiegano comportamenti cooperativi che sfuggono al campo di significatività del modello standard. Il concetto di reciprocità ci dice qualcosa di importante anche rispetto alle relazioni di natura fiduciaria. Immaginiamo due soggetti (A e B) che decidono di cooperare in un progetto innovativo. Il soggetto A inizia a fare degli investimenti che pagheranno solo se anche il soggetto B farà la sua parte. Il soggetto B a questo punto può decidere se fare la sua parte nel progetto congiunto o sfruttare i risultati ottenuti insieme ad A fino a quel momento cambiando progetto in modo da tagliare fuori A. Se A decide di fidarsi e B di ripagare la sua fiducia, potremmo spiegare tale comportamento affermando che B ha reciprocato la gentilezza di A, il quale, fidandosi, lo aveva messo nelle condizioni di ottenere un risultato migliore di quello che avrebbe ottenuto se A non si fosse fidato di lui. Tale gentilezza viene ricompensata da B attraverso la rinuncia alla scelta opportunistica e la preferenza per l'affidabilità. Sulla base di questo ragionamento, la fiducia di A potrebbe fondarsi sull'aspettativa di un comportamento reciprocante da parte di B. Consideriamo la *basic trust game* (Figura 1a). Il giocatore B potrebbe attribuire delle intenzioni gentili alla scelta di A di fidarsi di B, perché fidandosi, A dà a B la possibilità di ottenere un *payoff* pari a 15 o a 10, mentre se non si fosse fidato B avrebbe ottenuto 0. Per rispondere a tale “gentilezza” B può scegliere di rinunciare al *payoff* di 15, perché questo implicherebbe un *payoff* di - 5 per A, e di accontentarsi di 10 attribuendo così 10 anche ad A.

Il ragionamento è corretto e c'è evidenza che supporta tale interpretazione. Eppure, siamo convinti che neanche la reciprocità da sola non sia sufficiente a dar conto della natura dei fenomeni fiduciari, se questi vengono intesi in senso più generale. Essa, infatti, funziona solo nel caso in cui una relazione fiduciaria preveda per entrambi i giocatori la possibilità di un mutuo vantaggio. Ma dobbiamo tener conto del fatto che non tutte le interazioni fiduciarie sono caratterizzate dalla possibilità di un mutuo vantaggio per fiduciante e fiduciario. Esistono, infatti, situazioni nelle quali il fiduciario non ha niente da guadagnare dalla fiducia che viene riposta in lui e perfino situazioni nelle quali il compor-

<sup>18</sup> M. Rabin. *Incorporating Fairness into Game Theory*. «American Economic Review», 83, 1993, pp. 1281-1302. M. Dufwenberg, G. Kirchsteiger G. *A Theory of Sequential Reciprocity*, «Games and Economic Behavior» 47, 2004, pp. 268-298. A. Falk, U. Fischbacher. *A Theory of Reciprocity*, «Games and Economic Behavior», 54, 2006, pp. 293-315.

tamento affidabile non solo non determina un guadagno per il fiduciario, ma è associato a un costo. Immaginiamo che ci venga chiesto un favore: il nostro vicino di casa, per esempio, ci chiede di annaffiargli le piante mentre lui è in vacanza, oppure ci viene confidato un segreto e chiesto di mantenerlo, o ancora, uno studente sconosciuto ci manda una e-mail chiedendo indicazioni e consigli di vario genere su come studiare al meglio il corso che voi impartite. In questi casi, non solo io non guadagno niente dal comportarmi in maniera affidabile (innaffiare le piante, mantenere il segreto, fornire indicazioni utili ed esaurienti), ma questi comportamenti possono essere associati ad un costo (il tempo necessario per l'annaffiatura o per rispondere alla mail o ancora la tensione emotiva legata al mantenimento del segreto). Questi sono solo tre semplici esempi di interazioni fiduciarie dove non solo non esiste la possibilità di vantaggio per il fiduciario, ma anzi la sua affidabilità è associata ad un costo. Su questa base abbiamo recentemente condotto un esperimento per testare una delle implicazioni del principio di reciprocità applicato alle relazioni fiduciarie<sup>19</sup>. Tale implicazione prevede che all'aumentare del livello di gentilezza attribuita dal giocatore B all'azione fiduciosa del giocatore A, debba aumentare la disponibilità ad una risposta affidabile. Tanto più sei stato gentile con me tanto maggiore sarà la mia disponibilità a reciprocare. Nella figura 5 sono rappresentate tre varianti del *trust game* nelle quali abbiamo manipolato il livello di "gentilezza" che i fiduciari possono attribuire ad una scelta fiduciosa.

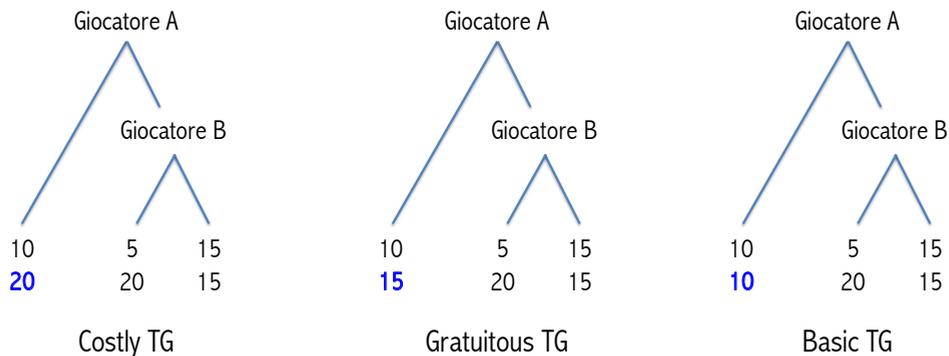


Figura 5. Tre varianti del "trust game": costoso, gratuito e basic.

Queste varianti sono ottenute modificando solo uno dei *payoff*, cioè quello che il giocatore B otterrebbe nel caso in cui A non si fidasse di lui. Nel *trust game* "costoso", questo *payoff* è maggiore di quello che B può ottenere se A

<sup>19</sup> F. Craparotta, V. Pelligra, T. Reggiani. *Trust, Reciprocity and Menu-(in)dependence*, Mimeo, 2024.

si fida di lui e lui o lei risponde positivamente a tale fiducia. Questo significa che fidandosi di B, il giocatore A gli sta imponendo un costo. In questo gioco la gentilezza che B associa alla fiducia di A è negativa. Quindi per il principio di reciprocità negativa B dovrebbe punire A, non rispondendo in maniera affidabile. Nel *trust game* “gratuito” se A si fida di B e lui o lei sceglie di ripagare tale fiducia il giocatore B non ha nulla da guadagnare ma neanche nulla da perdere. Il livello di gentilezza percepibile dunque è nullo. Il *trust game* “basic” è la variante del *trust game* che abbiamo analizzato fin qui nel quale un esito cooperativo produce un vantaggio per entrambi. In questa variante fidarsi è una scelta cui si può associare un livello positivo di gentilezza. Facendo giocare queste tre varianti, in condizioni di anonimato e con incentivi reali, ad un campione di 132 soggetti, divisi casualmente in giocatore A e giocatore B abbiamo ottenuto i risultati mostrati nelle figure 6a e 6b.

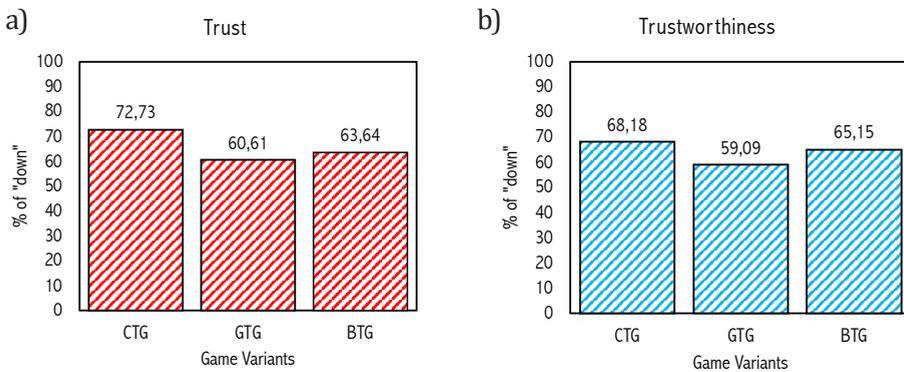


Figura 6. I risultati sperimentali: a) le scelte fiduciose; b) le scelte affidabili.

La figura 6a mostra la percentuale dei giocatori A che hanno optato per la scelta fiduciosa nelle tre varianti del *trust game*, mentre la figura 6b mostra la percentuale delle scelte affidabili dei giocatori B nelle tre versioni del gioco. I risultati possono essere riassunti in questo modo:

- 1) La disponibilità all'affidabilità non cambia in maniera statisticamente significativa al variare della gentilezza associata alla fiducia;
- 2) I fiducianti (giocatori A) anticipano correttamente questo modello di comportamento e si fidano in misura analoga in tutt'e tre le versioni del gioco;
- 3) Da una analisi sul tempo di risposta si evince che la scelta più immediata e quindi presumibilmente più intuitiva è quella di rispondere in maniera affidabile alla fiducia ricevuta.

Possiamo concludere, dunque, che l'affidabilità non sembra essere motivata dal principio di reciprocità positiva. Queste considerazioni ci portano ad affermare che la visione della fiducia quale aspettativa di reciprocità, debba essere intesa come una concezione parziale di ciò che generalmente intendiamo con il termine "fiducia".

### 5. *La rispondenza fiduciaria*

I risultati sperimentali che abbiamo appena discusso sono coerenti con varie teorie differenti. Per esempio, con quella di Battigalli e Dufwenberg<sup>20</sup> basata sull'"aversione al senso di colpa", quella di Ellingsen e Johannesson<sup>21</sup> fondata sul concetto di "rispetto" e con quella sviluppata da Bacharach<sup>22</sup> e Pelligra<sup>23</sup> incentrata sull'idea di fiducia responsiva (*trust responsiveness*). Anche se in modi differenti l'idea di "vulnerabilità attiva" gioca un ruolo cruciale in tutti questi modelli. L'idea cioè che sia l'assunzione volontaria e libera del rischio connesso alla scelta di fidarsi ad attivare o a rafforzare le motivazioni che spingono il fiduciario ad una risposta affidabile.

Secondo il meccanismo della "rispondenza fiduciaria" è la stessa fiducia ricevuta a generare e/o rafforzare le ragioni che stanno alla base di una risposta affidabile. Il nesso causale tradizionale tra l'affidabilità e la fiducia è in questo caso invertito. Mentre abitualmente siamo portati a pensare che sia l'affidabilità nota, provata, sperata, del fiduciario a motivare la fiducia del fiduciante, l'idea di rispondenza fiduciaria inverte il nesso causale e fa discendere l'affidabilità da un atto libero e volontario di fiducia da parte del fiduciante. Uno degli aspetti di originalità di tale prospettiva fa riferimento al fatto che in questa concezione dei rapporti fiduciari è proprio la natura della relazione e non solo le caratteristiche dei singoli protagonisti, a determinare l'esito dell'interazione stessa. Perché l'entrare in relazione, se tale relazione è una vera relazione interumana, modifica di per sé stessa i soggetti che ne sono coinvolti, nelle loro aspettative e di conseguenza nelle loro decisioni.

<sup>20</sup> P. Battigalli, M. Dufwenberg. *Guilt in games*. «American Economic Review» 97(2), 2007, pp. 170-176.

<sup>21</sup> T. Ellingsen, M. Johannesson. *Paying Respect*. «Journal of Economic Perspectives» 21(4), 2007, pp. 135-150.

<sup>22</sup> M. Bacharach, G. Guerra, D. Zizzo. *Is Trust Self-Fulfilling? An Experimental Study*. «Theory and Decision» 63, 2007, pp. 349-388.

<sup>23</sup> V. Pelligra, *I Paradossi della Fiducia. Scelte Razionali e Dinamiche Interpersonali*, Bologna, il Mulino, 2007. V. Pelligra. *Trust Responsiveness: On the Dynamics of Fiduciary Interactions*. «Journal of Socio-Economics» 39, 2010, pp. 653-660. V. Pelligra, *Under Trusting Eyes: the Responsive Nature of Trust*, in R. Sugden, B. Gui, (a cura di), *Economics and Social Interaction: Accounting for the Interpersonal Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, pp. 105-124.

L'ipotesi di rispondenza fiduciaria descrive, in questo senso, l'influenza che in un rapporto fiduciario, esercitano sulle decisioni dei soggetti le aspettative circa il comportamento altrui ma anche le aspettative circa le aspettative rispetto a tale comportamento. Sintetizzando potremmo dire che la fiducia responsiva implica che il comportamento fiducioso del fiduciante, proprio perché segnala al fiduciario la sua aspettativa di affidabilità, finisce per suscitare e giustificare tale risposta affidabile da parte del fiduciario stesso. Una scelta fiduciosa, infatti, quando viene osservata dal fiduciario, segnala a quest'ultimo l'aspettativa che il fiduciante ha circa la sua affidabilità. Nessuno si fida, infatti, se ha la certezza di venire tradito. Tale aspettativa di affidabilità porta con sé un beneficio psicologico, come un "dono" immateriale per il fiduciario, il quale però può godere di tale beneficio, può scartare il "dono" ricevuto, per così dire, solo se decide di corrispondere positivamente all'aspettativa di affidabilità segnalata dalla fiducia ricevuta. In questo senso possiamo considerare una scelta fiduciosa che viene ripagata come una vera e propria "profezia che si autoavvera".

Qui non rilevano tanto le implicazioni teoriche di una tale prospettiva che chiamano in causa l'endogeneità dei *payoff* e lo sviluppo di quella che viene definita "teoria dei giochi psicologici"; ci interessa, piuttosto, esplorare quali sono le conseguenze che una tale visione della natura delle relazioni fiduciarie può generare nell'ambito dell'attività di progettazione organizzativa ed istituzionale.

## 6. *Le implicazioni operative*

Per comprendere appieno le implicazioni di natura istituzionale legate al cambiamento di prospettiva che emerge nel momento in cui iniziamo a considerare seriamente il principio di rispondenza fiduciaria è utile definire con precisione i contorni della visione alternativa, cioè quella fondata sull'idea di un agente puramente auto-interessato. C'è una lunga tradizione che parte da Machiavelli e arriva fino ai giorni nostri che delinea in maniera pressoché immutata l'approccio che regolatori, legislatori, progettisti istituzionali, in genere, dovrebbero assumere. Machiavelli nei suoi *Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio* scrive, per esempio, che «Come dimostrano tutti coloro che ragionano del vivere civile, e come ne è piena di esempi ogni istoria, è necessario a chi dispone una repubblica e ordina leggi in quella, presupporre tutti gli uomini rei, e che li abbiano sempre a usare la malignità dello animo loro qualunque volta ne abbiano libera occasione»<sup>24</sup>. Il legislatore deve scrivere leggi e governare la repubblica assumendo che tali leggi e tale azione di governo siano indirizzate primariamente verso "uomini rei". Questa impo-

<sup>24</sup> N. Machiavelli. *Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*. Milano, Rizzoli, 1997.

stazione avrà successo e arriverà praticamente immutata fino a David Hume che nel suo VI saggio su *L'indipendenza del Parlamento* scrive:

Gli autori politici hanno stabilito questa regola che nell'ideare qualsiasi sistema di governo e nel fissare i vari pesi e contrappesi costituzionali, ogni uomo dovrebbe essere considerato un furfante e non avere altro fine in tutte le sue azioni che non il suo interesse privato. Con questo interesse dobbiamo governarlo e, per mezzo di esso, farlo cooperare, nonostante la sua insaziabile avarizia e ambizione, al raggiungimento del bene pubblico<sup>25</sup>.

Le cose non cambiano molto nei secoli successivi, tant'è che il giudice della Corte Suprema degli Stati Uniti Oliver Wendell Holmes può scrivere in *The Path of the Law*, un saggio che eserciterà una grande influenza sulle generazioni successive di giudici e studiosi, che “Se vuoi conoscere la legge e nient'altro, devi iniziare a considerarla come un uomo cattivo, che si preoccupa solo delle conseguenze materiali che tale conoscenza gli permette di prevedere, non come un uomo buono, che trova le sue ragioni di condotta, sia nell'ambito della legge che al di fuori di essa, nelle più sfumate sanzioni della coscienza”<sup>26</sup>. Con questo passaggio Holmes segna definitivamente la separazione tra legge e morale. La legge, le regole, gli incentivi più in generale, sono efficaci perché alterando i costi e i benefici associati a determinate azioni, modificano il beneficio netto che ci si può attendere da ciascuna scelta, modificando così la probabilità che ogni agente si comporti in un modo piuttosto che in altro. Ma ciò che più conta, qui, è il fondamento di tale approccio. Una visione negativa dell'essere umano. Il “disonesto” di Machiavelli, il “furfante” di Hume, “l'uomo cattivo” di Holmes. L'economia contemporanea sembra aver imparato molto bene questa lezione. Nel loro manuale di economia delle organizzazioni Paul Milgrom e John Roberts assumono come modello descrittivo quello secondo cui

“istituzioni e pratiche di management sono progettate come se le persone fossero esclusivamente motivate dal loro puro interesse personale e fossero piuttosto abili e totalmente spregiudicate nel perseguire i loro obiettivi. Questo modello del comportamento umano incorpora quel genere di auto-interesse razionale che viene generalmente considerato alla base dei modelli economici standard [...] ma si spinge perfino oltre. Considera infatti la possibilità che le persone siano particolarmente abili nel trovare modi attraverso i quali promuovere i loro interessi e che agiranno in maniera fondamentalmente amorale, ignoreranno le regole, trasgrediranno gli accordi e utilizzeranno la frode, la manipolazione e l'inganno se capiranno che ciò può andare a proprio vantaggio”<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> D. Hume. *Essays Moral, Political, Literary*, edited and with a Foreword, Notes, and Glossary by Eugene F. Miller, with an appendix of variant readings from the 1889 edition by T.H. Green and T.H. Grose, revised edition. Indianapolis: Liberty Fund, 1987.

<sup>26</sup> O. W. Holmes. *The Path of the Law*. Harvard Law Review, 10(8), 1897, p. 459.

<sup>27</sup> P. Milgrom, J. Roberts. *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992, p. 42.

La prospettiva generale che emerge dalle citazioni che abbiamo riportato è quella di una visione hobbesiana dell'agente economico, la cui azione è ispirata al massimo guadagno individuale e alla totale indifferenza rispetto alle conseguenze che le proprie azioni possono avere sugli altri. Ne segue, quindi, un approccio normativo e di regolamentazione che, tenendo conto di tale visione, basato sul controllo che avviene attraverso il monitoraggio, il sanzionamento e l'incentivazione.

Quello che dovrebbe apparire chiaro ora, alla luce delle evidenze discusse precedentemente, è che il rischio che tale strategia si dimostri inefficace è particolarmente elevato. Un modello descrittivamente incompleto e inadeguato di agente economico, infatti, non solo rischia di produrre previsioni errate, ma anche di modificare e di plasmare in maniera imprevedibile la realtà che vorrebbe descrivere. Come afferma Robert Gibbons "Una delle possibilità è che i modelli economici che ignorano gli aspetti psicologici e sociali possano essere delle descrizioni incomplete del funzionamento degli incentivi nelle organizzazioni. Una seconda, più allarmante possibilità, è che pratiche di management basate su tali modelli possano danneggiare (e perfino distruggere) realtà non economiche importanti come le motivazioni intrinseche e le relazioni sociali"<sup>28</sup>. Un approccio, dunque, che non solo rischia di produrre interventi poco efficaci ma, perfino, controproducenti.

Se i soggetti reali differiscono sensibilmente dall'immagine tradizionale dell'*homo oeconomicus* – nel senso che non solo reagiscono a incentivi materiali come quelli che si considerano nei modelli che abbiamo esaminato nella prima parte del capitolo, ma traggono utilità anche da comportamenti *other-regarding* che sono guidati dai principi di altruismo, equità, reciprocità e rispondenza fiduciaria – allora tali elementi dovranno essere incorporati in un sistema di governance più complesso e articolato. Gli schemi di relazione che stanno alla base di regole, contratti, costituzioni e altre forme di strutture di interazione, dovranno essere pensati in modo da essere in grado di attivare i principi comportamentali di cui sopra e di orientare le scelte verso la piena cooperazione.

Con riferimento al solo tema delle interazioni fiduciarie, se prendiamo sul serio la natura responsiva della fiducia e la forza generativa di un atto di fiducia dovremmo ripensare con attenzione e forse mettere in discussione tutti quei meccanismi di controllo e sanzionamento pensati per ridurre al minimo la necessità di fidarsi degli altri, questo perché assieme alla riduzione del rischio dell'opportunismo, tali meccanismi, limitando lo spazio per la fiducia e bloccando il funzionamento della rispondenza fiduciaria, possono generare

<sup>28</sup> R. Gibbons. *Incentives in Organizations*. «Journal of Economic Perspectives», 12, 1998, p. 130.

opportunismo là dove vorrebbero, invece, scoraggiarlo. Ricorrere a forme troppo stringenti di monitoraggio e a regole rigide e cogenti, può avere, infatti, l'effetto di bloccare il meccanismo della rispondenza fiduciaria e, in ultima analisi, di incentivare proprio quell'opportunismo che le regole erano intese a scoraggiare. La fiducia, in questo senso, è una questione di "segnali". In una relazione fiduciaria, il fiduciario sa che il fiduciante si sta mettendo volontariamente e coscientemente nelle sue mani. È questo segnale che crea ragioni addizionali per il fiduciario a comportarsi in modo affidabile. Spesso l'assicurazione dal rischio di opportunismo fa sì che tali segnali non possano essere veicolati o che diventino ambigui, depotenziando l'effetto motivante della fiducia ricevuta e riducendo, conseguentemente, la disponibilità del fiduciario all'affidabilità.

Altrove<sup>29</sup> ho sviluppato le implicazioni di questa idea per l'attività di progettazione istituzionale mettendo a confronto l'approccio tradizionale che possiamo definire *deviant-centered* – focalizzato sull'evitamento del rischio delle trasgressioni alla norma – con quello *complier-centered*, concepito, invece, per promuovere il rispetto della norma stessa. Non possiamo, per ragioni di spazio, spingerci oltre in questa direzione, basti solo rilevare come le diverse tipologie di regole, incentivi e schemi di relazioni attraverso i quali le comunità indirizzano i comportamenti dei loro membri e attivano le loro risorse motivazionali dovrebbero essere accuratamente strutturate in modo da non provocare effetti controproducenti e di spiazzamento e, più in generale, un'erosione della fiducia e dell'inclinazione alla reciprocità. I rapporti di lavoro, la pubblica amministrazione, la rappresentanza politica, l'attività di consumo e di scambio, l'auto-organizzarsi della società civile, sono solo alcuni dei campi per i quali tali raccomandazioni possono essere rilevanti. Una sfida di non poco conto. Come scrive Samuel Bowles, infatti, la scoperta e la pratica attuazione dei modi «in cui ciò potrebbe essere fatto è una delle sfide maggiori degli studi contemporanei sulle istituzioni e i comportamenti economici»<sup>30</sup> (2005, p. 500).

<sup>29</sup> V. Pelligra. *Rispondenza fiduciaria: principi e implicazioni per la progettazione istituzionale*. «Stato e Mercato» 2, 2002, p. 335.

<sup>30</sup> S. Bowles. *Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution*. Princeton, Princeton University Press, 2003, p. 500.