

## **Barry Schwartz, *Using Our Practical Wisdom***

La prima cosa che voglio fare è ringraziarvi tutti. La seconda cosa che voglio fare è presentarvi il mio co-autore e caro amico e co-insegnante. Ken ed io lavoriamo insieme da quasi 40 anni. Ecco Ken Sharpe laggiù.

00:25

(Applauso)

00:27

Quindi, esiste tra molte persone - sicuramente in me e nella maggior parte delle persone con cui parlo - una certa insoddisfazione collettiva per come stanno funzionando le cose, per come funzionano le nostre istituzioni. Gli insegnanti dei nostri figli sembrano non essere all'altezza del compito. I nostri dottori non sanno chi diavolo siamo, e non hanno abbastanza tempo per noi. Di certo non possiamo fidarci dei banchieri, e di sicuro non possiamo fidarci degli agenti di cambio. Hanno quasi fatto crollare l'intero sistema economico. E anche nel nostro lavoro, troppo spesso, ci troviamo a dover scegliere tra il fare quello che pensiamo sia la cosa giusta e fare ciò che ci si aspetta che facciamo, oppure quello che ci viene richiesto o la cosa che genera profitto. Quindi ovunque guardiamo, più o meno dappertutto, ci preoccupiamo che le persone da cui dipendiamo non abbiano davvero i nostri interessi a cuore. O, se hanno a cuore i nostri interessi, ci preoccupiamo che non ci conosca abbastanza bene da poter capire cosa devono fare per permetterci di assicurarci quegli interessi. Non ci capiscono. Non hanno il tempo di conoscerci.

01:40

Ci sono due tipi di reazioni che possiamo avere di fronte a questo tipo di insoddisfazione generale. Se le cose non vanno bene, la prima reazione è: facciamo altre regole, creiamo un insieme di procedure dettagliate per assicurarci che le persone facciano la cosa giusta. Diamo agli insegnanti dei copioni da seguire in classe, cosicché anche se non sanno quello che stanno facendo e non si interessano al bene dei nostri figli, purché seguano i copioni, i nostri figli verranno educati. Diamo ai giudici una lista di sentenze obbligatorie da imporre per i crimini, in modo da non dover far affidamento sulla capacità di giudizio dei giudici. Invece, tutto ciò che devono fare è andare a cercare nella lista che tipo di sentenza vada associata a quel tipo di crimine. Imponiamo limiti su quello che le compagnie di carte di credito possono chiedere come interessi e su quello che possono chiedere come costi fissi. Sempre più regole per proteggerci contro un indifferente, noncurante insieme di istituzioni con cui ci dobbiamo confrontare.

02:47

Oppure - o forse inoltre - oltre alle regole, vediamo se riusciamo ad inventarci degli incentivi davvero intelligenti cosicché, anche se le persone con cui interagiamo non vogliono necessariamente assecondare i nostri interessi, sia nel loro interesse servire i nostri interessi - quegli incentivi magici che faranno sì che le persone facciano la cosa giusta anche magari per puro egoismo. Quindi offriamo delle gratifiche agli insegnanti se i ragazzi a cui insegnano raggiungono la sufficienza in quegli impegnativi test che vengono usati per valutare la qualità dei sistemi scolastici.

03:23

Regole e incentivi - bastoni e carote. Abbiamo introdotto un mucchio di regole per regolamentare l'industria finanziaria come risposta al recente collasso. C'è la Legge Dodd-Frank c'è la nuova Agenzia per la Protezione Finanziaria dei Consumatori che viene temporaneamente gestita indirettamente da Elizabeth Warren. Forse queste regole potranno effettivamente migliorare il modo in cui queste società di servizi finanziari si comportano. Vedremo. In più, facciamo fatica a trovare un modo di creare incentivi per la gente dell'industria dei servizi finanziari che li motivi di più a servire anche gli interessi a lungo termine della propria azienda, piuttosto di assicurarsi profitti a breve termine. Quindi se troviamo il giusto incentivo, faranno la cosa giusta - come ho detto - egoisticamente, e se ci inventiamo le giuste norme e regolamentazioni, non ci spingeranno tutti sull'orlo del precipizio. E Ken [Sharpe] ed io sappiamo con certezza che bisogna mettere ordine tra le banche. Se c'è una lezione che possiamo imparare dal collasso finanziario è proprio questa.

04:34

Ma quello che crediamo, e quello che argomentiamo nel libro, è che non c'è un sistema di regole, per quanto dettagliate, per quanto specifiche, strettamente monitorate e imposte, non esistono delle regole che ci porteranno quello di cui abbiamo bisogno. Perché? Perché i banchieri sono gente furba. E, come l'acqua troveranno delle crepe in qualsiasi sistema di regole. Possiamo creare delle regole per far sì che il motivo particolare per cui il sistema finanziario è quasi crollato non possa ripetersi. È terribilmente ingenuo pensare che avendo bloccato questa causa di collasso finanziario siamo riusciti a bloccare ogni altra possibile causa. Quindi è solo questione di aspettare la successiva e poi sorprenderci per quanto siamo stati stupidi a non esserci protetti da quella.

05:31

Quello di cui abbiamo disperatamente bisogno, oltre che, o insieme a, migliori regole e incentivi ragionevolmente intelligenti, è la virtù, il carattere, abbiamo bisogno di persone che vogliano fare la cosa giusta. E in particolare, la virtù di cui abbiamo più bisogno è la virtù che Aristotele chiamava la saggezza pratica. La saggezza pratica è la volontà morale

di fare la cosa giusta e l'abilità morale di scoprire quale sia la cosa giusta da fare. Dunque, Aristotele era molto interessato a guardare come lavorassero gli artigiani intorno a lui. Ed era colpito da come improvvisassero soluzioni nuove per nuovi problemi -- problemi che non avevano previsto. Così, un esempio è che vede questi scalpellini che lavorano sull'isola di Lesbos, che devono misurare delle colonne tonde. Beh se ci pensate, è veramente difficile misurare delle colonne rotonde usando un righello. Quindi cosa fanno? Si inventano una nuova soluzione. Hanno creato un righello che si piega, che noi oggi chiameremmo un metro a nastro -- un righello flessibile, un righello che si piega. E Aristotele disse, hah, si sono resi conto che alle volte per progettare colonne rotonde, devi forzare la regola. E Aristotele diceva che spesso, quando abbiamo a che fare con altra gente, dobbiamo adattare le regole.

07:09

Avere a che fare con altre persone richiede una certa flessibilità che nessun set di regole può contenere. Gente saggia che sa quando e come piegare le regole. Gente saggia che sa come improvvisare. Ken, il mio co-autore, ed io, le immaginiamo un po' come dei musicisti di jazz; le regole sono come le note sullo spartito, e quello è il punto di partenza, ma poi danzi intorno alle note scritte, tirando fuori la combinazione giusta per questo momento particolare con quel particolare gruppo di musicisti. Quindi per Aristotele, il tipo, di piegamento delle regole, del modo di trovare l'eccezione alla regola e improvvisare che ritrovi negli artigiani esperti è esattamente ciò di cui hai bisogno per essere un abile artigiano morale. E nelle interazioni con la gente, quasi sempre, viene richiesto proprio questo tipo di flessibilità. Una persona saggia sa quando piegare le regole. Una persona saggia sa quando improvvisare. E, la cosa più importante, una persona saggia impiega queste abilità per delle giuste cause. Se sei uno che piega le regole o un improvvisatore più che altro per servire te stesso, diventi un manipolatore senza scrupoli di altre persone. Quindi è importante che tu metta questa saggia pratica al servizio degli altri e non al servizio di te stesso. E così la volontà di fare la cosa giusta è altrettanto importante dell'arte morale dell'improvvisare e del trovare le eccezioni. Insieme esse compongono la saggezza pratica, che Aristotele riteneva fosse la virtù principale.

08:51

Ora vi fornirò un esempio di pratica saggia in azione. È il caso di Micheal. Micheal è un giovanotto. Aveva un lavoro con un salario piuttosto basso. Doveva mantenere sua moglie e un figlio, e il figlio andava alla scuola parrocchiale. Poi perse il lavoro. Fu preso dal panico non essendo più in grado di mantenere la sua famiglia. Una sera, bevve un po' troppo, e rapinò un tassista-- rubò 50\$. Lo rapinò minacciandolo con la pistola. Era una pistola giocattolo. Lo presero, lo processarono, fu condannato. Le direttive di sentenza della Pennsylvania richiedevano una sentenza minima per un crimine come questo di due anni, 24 mesi. Il giudice incaricato del caso, Giudice Lois Forer pensava che non avesse senso. Non aveva mai commesso un crimine prima di allora. Era un padre e marito responsabile. Si era ritrovato in circostanze disperate. E questo avrebbe distrutto la sua famiglia. E così improvvisò la sentenza -- 11 mesi. E non solo, ma autorizzò che venisse rilasciato ogni giorno per andare a lavorare. La notte in prigione, il giorno al lavoro. Ed è quello che fece. Scontò la sua sentenza. Pagò il suo debito e si trovò un nuovo lavoro. E la famiglia fu riunita.

10:17

E sembrava sulla strada per una vita quasi decente-- il lieto fine di una storia cambiata dalla saggia improvvisazione da parte di un giudice saggio. Ma successe che l'accusa non era contenta che il Giudice Forer avesse ignorato le direttive di sentenza e in un certo modo avesse inventato le sue, e così fece appello. E chiese che fosse applicata la sentenza minima obbligatoria per rapina a mano armata. Dopotutto, aveva usato una pistola giocattolo. La sentenza minima obbligatoria per la rapina armata è di cinque anni. Vinse l'appello. Micheal fu condannato a cinque anni di reclusione. Il Giudice Forer fu obbligata a seguire la legge. E, tra l'altro, questo appello è diventato esecutivo dopo che aveva finito di scontare la pena, quindi era fuori e lavorava e si stava occupando della sua famiglia ma fu costretto a rientrare in prigione. Il Giudice Forer fece quello che le era stato chiesto di fare, dopodiché rassegnò le dimissioni. E Michael scomparso. Dunque questo è un esempio, entrambi di saggezza nella pratica e di sovvertimento della saggezza da parte di regole il cui scopo sarebbe, chiaramente, di migliorare le cose.

11:38

Ora, prendiamo il caso della Sig.ra Dewey. La Sig.ra Dewey è un'insegnante in una scuola elementare del Texas. Si trovò un giorno ad ascoltare un consulente che stava cercando di aiutare gli insegnanti a migliorare sensibilmente i risultati scolastici dei ragazzi, di modo che la scuola potesse raggiungere la categoria d'élite in base alla percentuale di ragazzi che superavano esami importanti. Tutte queste scuole nel Texas competono l'una contro l'altra per raggiungere questi traguardi, e ci sono gratifiche e vari altri "premi" che ti vengono riconosciuti se batti le altre scuole. Ed ecco il consiglio del consulente: primo, non perdetevi il vostro tempo coi ragazzi che sicuramente supereranno gli esami da soli. In secondo luogo, non perdetevi il vostro tempo con ragazzi che non riusciranno a passare l'esame non ostante il vostro impegno. Terzo, non perdetevi il vostro tempo con quei ragazzi che si sono trasferiti nel vostro distretto troppo tardi perché i loro voti vengano contati. Concentrate tutto il tempo e l'attenzione sui ragazzi che non superano il test per qualche casella non spuntata quelli che vengono detti i ragazzi delle crocette -- ragazzi che il vostro intervento può portare a varcare la soglia tra l'insufficienza e la sufficienza. Così, la Sig.ra Dewey sentì questo, e scosse la testa

sconsolata mentre i suoi colleghi insegnanti si entusiasmano a vicenda e annuivano con approvazione. Sembravano stessero per andare a giocare una partita di calcio. Per la Sig.ra Dewey, non era questa la ragione per cui era diventata insegnante.

13:03

Ora, Ken ed io non siamo degli ingenui, e comprendiamo che c'è bisogno di regole. Dobbiamo avere incentivi. La gente deve guadagnarsi il pane. Ma il problema quando ci si affida alle regole ed agli incentivi è che demoralizzano l'attività professionale. E demoralizzano l'attività professionale in due modi. Primo, demoralizzano le persone che sono impegnate nell'attività. Il Giudice Forer si dimette, e la Sig.ra Dewey è completamente demoralizzata. E, in secondo luogo, demoralizzano l'attività stessa. La pratica stessa viene demoralizzata, e coloro che la svolgono vengono demoralizzati. Si creano persone -- a manipolare gli incentivi per far fare la cosa giusta alle persone -- Si creano persone che diventano dipendenti dagli incentivi. Cioè, crea persone che fanno cose solo per gli incentivi.

13:55

Ora la cosa che colpisce è che gli psicologici sanno di questo già da 30 anni. Gli psicologi conoscono le conseguenze negative dell'offrire incentivi per tutto da 30 anni. Sappiamo che se ricompensiamo i bambini perché fanno dei disegni essi smettono di interessarsi al disegno e si interessano solo alla ricompensa. Se ricompensiamo i bambini perché leggono dei libri smettono di avere interesse per il contenuto dei libri e si interessano solo alla loro lunghezza. Se ricompensiamo gli insegnanti per i voti dei ragazzi, smetteranno di interessarsi all'educazione e si dedicheranno solo alla preparazione degli esami. Se ricompensiamo i dottori perché facciano più interventi -- che è poi il sistema attualmente in uso -- ne faranno di più. Se invece ricompensiamo i dottori per fare meno interventi, ne faranno di meno. Quello che vogliamo, chiaramente, sono dottori che eseguiranno il giusto numero di interventi che ne faranno il numero giusto per il giusto motivo -- segnatamente, per servire il benessere dei loro pazienti. Gli psicologi sanno questo da decenni, e sarebbe ora che i politici cominciassero a prestare attenzione e ad ascoltare gli psicologici solo un po', anziché dar retta agli economisti.

15:03

Ma non deve essere per forza così. Pensiamo, Ken ed io, che ci siano veri motivi di speranza. Identifichiamo un gruppo di persone in tutte queste pratiche che noi chiamiamo astuti fuorilegge. Questi sono persone che, pur essendo costrette ad operare in un sistema che richiede l'osservanza delle regole e che crea incentivi, trovano un modo per aggirare le regole, trovano un modo per sovvertirle. E allora ci sono questi insegnanti che hanno questi copioni da seguire, e sanno che se seguono il copione, i ragazzi non impareranno nulla. E quindi quel che fanno è seguire i copioni, ma seguono i copioni a tempo doppio e risparmiano pezzettini di tempo qua e là durante i quali insegnano nel modo che sanno essere davvero efficace. Quindi, questi sono eroi ordinari, di tutti i giorni, e sono da ammirare moltissimo, ma non c'è modo per loro di sostenere questo tipo di attività in un sistema che o li eradica o li sfinisce.

16:01

Quindi questi astuti fuorilegge sono meglio di niente, ma è difficile immaginare un astuto fuorilegge che riesca a fare entrambe le cose per un periodo indeterminato. Ci danno più speranza le persone che chiamiamo i rinnovatori del sistema. Queste sono persone che non stanno cercando di evitare le regole e i regolamenti del sistema bensì di trasformare il sistema, e ce ne sono parecchie. Uno in particolare è un giudice che si chiama Robert Russell. E un giorno si trovò davanti il caso di Gary Pettengill. Pettengill era un veterano di 23 anni che voleva far carriera nell'esercito ma poi subì un grave infortunio alla schiena, che lo obbligò a prendere un congedo medico. Era sposato, aveva un terzo figlio in arrivo, soffriva di stress post traumatico, oltre alla schiena dolente, e incubi ricorrenti, e aveva iniziato ad usare marijuana per alleviare un po' i sintomi. Era riuscito a trovare solo lavoro part-time per via della schiena, e quindi non riusciva a guadagnare abbastanza per fare la spesa e prendersi cura della sua famiglia. Così, iniziò a vendere marijuana. Fu catturato in una retata per droga. La sua famiglia fu sfrattata di casa, e l'assistenza sociale minacciava di togliere loro la custodia dei bambini.

17:13

Con le normali procedure di sentenza, il Giudice Russell avrebbe avuto poca scelta, se non condannare Pettengill a molto tempo in prigione incriminandolo come spacciatore. Ma il Giudice Russell aveva un'alternativa. E questo perché lavorava in un tribunale speciale. Era in un tribunale chiamato il Tribunale dei Veterani. Nel Tribunale dei Veterani -- il primo di questo tipo negli Stati Uniti. Era stato il Giudice Russell a creare il Tribunale dei Veterani. Era un tribunale solo per veterani che avevano infranto la legge. E lo creò proprio perché il prontuario delle leggi stava rimuovendo la facoltà di giudicare dall'esercizio della giustizia. Nessuno voleva che offensori non violenti -- e soprattutto offensori non violenti che erano oltretutto veterani -- fossero gettati in prigione. Volevano fare qualcosa su quello che tutti noi conosciamo, cioè il continuo entrare ed uscire di prigione causato dal nostro sistema di giustizia. E quello che faceva il Tribunale dei Veterani, era trattare ogni persona incriminata come individuo, cercando di entrare nei loro problemi, di trovare delle soluzioni che li aiutassero a riabilitarsi, e che non si dimenticassero di loro una volta espresso il giudizio. Stavano con loro, li seguivano, si assicuravano che seguissero qualsiasi piano fosse stato sviluppato insieme per far loro superare

l'ostacolo.

18:30

Oggi ci sono 22 città che hanno tribunali dei Veterani come questo. Come mai l'idea si è diffusa? Beh, una ragione è che il Giudice Russell ha visto fino ad ora 108 veterani nel suo Tribunale dei Veterani dal Febbraio di quest'anno, e di quei 108, indovinate quanti di loro sono tornati attraverso quella porta girevole della giustizia in prigione. Nessuno. Nessuno. Chiunque coglierebbe al volo l'opportunità di un sistema giudiziario penale con quel tipo di primato. Dunque questo è un innovatore del sistema, e sembra stia guadagnando popolarità.

19:07

C'è un banchiere che ha fondato un istituto di credito cooperativo che incoraggiava i suoi impiegati -- so che questo è difficile da credere -- incoraggiava i suoi collaboratori ad impegnarsi a trattare i loro clienti a basso reddito. La banca aiutò a finanziare la ricostruzione di quella che altrimenti sarebbe stata una comunità morente. Anche se chi aveva ricevuto un prestito era ad alto rischio per gli standard normali, il tasso di insolvenza era estremamente basso. La banca faceva profitto. La banca è rimasta dalla parte dei clienti. Non hanno rivenduto i prestiti ad altre banche. Li hanno tenuti loro. Si sono assicurati che i beneficiari dei prestiti pagassero regolarmente. L'attività bancaria non è sempre stata come ne leggiamo adesso sui giornali. Persino Goldman Sachs un tempo serviva i clienti, prima di diventare un'istituzione che serve solo se stessa. L'attività bancaria non è sempre stata così, e non deve essere ancora così.

20:10

E ci sono esempi come questo in medicina -- dottori di Harvard che stanno cercando di trasformare l'educazione medica, in modo che non si crei una specie di erosione etica e perdita di empatia, che caratterizza la maggior parte degli studenti di medicina nel corso del loro addestramento medico. E lo fanno affidando ai loro studenti del terzo anno pazienti che dovranno seguire per un intero anno. In questo modo i pazienti non sono visti come sistemi di organi, o come malattie; sono persone, persone con una vita. E per essere un dottore efficace, si devono curare persone con una loro vita e non solo malattie. Oltre a ciò c'è un enorme via vai, di studenti che seguono come tutori altri studenti, degli studenti seguiti dai dottori, e il risultato è una generazione -- speriamo -- di dottori che hanno tempo per le persone che curano. Vedremo.

20:56

Dunque ci sono molti esempi come questi. Ognuno di essi dimostra che è possibile investire e nutrire la personalità e mantenere la propria professione vicina alla sua missione originale -- quello che Aristotele avrebbe definito il proprio telos. Ken ed io crediamo che questo sia quello che i professionisti vogliono davvero. La gente vuole poter essere virtuosa. Vuole avere il permesso di fare la cosa giusta. Non vuole sentire la necessità di farsi una doccia per togliersi di dosso la sporcizia morale tutti i giorni quando tornano a casa dal lavoro.

21:34

Aristotele pensava che la saggezza pratica fosse la chiave per la felicità, ed aveva ragione. Oggi si sta facendo molta ricerca in psicologia su quello che rende felice la gente, e le due cose che saltano all'attenzione studio dopo studio -- so che questo sarà una sorpresa per tutti voi -- le due cose che hanno più importanza per quanto riguarda la felicità sono l'amore e il lavoro. L'amore: gestire con successo le relazioni con le persone che ci sono vicine e con le comunità di cui facciamo parte. Lavoro: impegnarsi in attività che abbiano un significato e che diano soddisfazione. Se abbiamo quello, relazioni di qualità e di vicinanza con altre persone, lavoro che ha un significato e che sia soddisfacente, non abbiamo bisogno di molto altro.

22:20

Insomma, per amare bene e per lavorare bene, abbiamo bisogno di saggezza. Le regole e gli incentivi non ci dicono come essere un buon amico, un buon genitore, un buon consorte, oppure un buon dottore o un buon avvocato o un buon insegnante. Le regole e gli incentivi non sono un sostituto per la saggezza. Anzi, noi proclamiamo che non debba esistere nessun sostituto per la saggezza. E così la saggezza pratica non richiede atti di eroismo o di sacrificio da parte dei professionisti. Oltre a fornirci la volontà e l'abilità di fare la cosa giusta -- ciò che è bene per gli altri -- la saggezza pratica dà anche la volontà e la capacità di fare la cosa giusta per noi stessi.

23:07

Grazie.