

Altruismo e altruità: Il potere della gentilezza

Volevo scrivere qualcosa sulla gentilezza: una virtù lieve, impercettibile forse modesta che sembra soffocata da un'umanità impoverita e da un egoismo imperante. Mi interessava affrontare il tema della cortesia come dimensione manageriale. Soprattutto perché vedo manager che, nel sentirsi soli a gestire la distanza tra il presente della quotidianità e il domani delle strategie, tra l'attualità della realtà che esige che tutto sia *bigger, faster, more* e il futuro della visione che ispira e promette, sembrano a volte smarrirsi, difendere la propria posizione e difendersi con l'aggressività.

“Scriva, scriva vedrà che le idee le verranno”. Mi cullavo su questo suggerimento di Foucault a Derrida a sottolineare che il gesto è sempre sorretto dal pensiero.

Ebbene non è stato lo scrivere. Sono stato portato a riflettere sulla gentilezza quando, alcuni giorni fa, in coda alla cassa di un supermercato, la cassiera mi fa notare che la busta delle mele non era “prezzata”. Mentre venivo assalito dalla sconforto e dall'avvilimento del dover rifare la fila, una studentessa dietro di me dice: “Non stia a preoccuparsi, ci penso io”. È andata a pesare la busta e dopo pochi secondi è tornata posandola sul rullo scorrevole.

Una gentilezza che ha creato in me un susseguirsi di emozioni crescenti: sbigottimento, fascinazione, seduzione. Ho risposto con una sequenza confusa di “grazie”, “grazie”, “grazie”, “non doveva” e lo stesso ringraziamento e l'espressione della mia riconoscenza sono risultati indeboliti dallo sbalordimento e dalla magia del momento.

Il potere della gentilezza. Soprattutto nei momenti di forte tensione: sei stanco dopo una giornata di lavoro, ti sei dimenticato di un qualcosa d'importante per la cena, devi trovare parcheggio, ti rimproveri per non aver scelto la cassa più scorrevole, vivi un senso di rabbia e frustrazione perché l'apertura di una nuova cassa ha favorito gli ultimi della fila e vivi male il rapporto con la cassiera stressata da otto ore di attività monotone e ripetitive.

Pur avendone pieno titolo la fila al supermercato non fa ancora parte della *life stress events scale*, ma non è un caso che sia stata uno dei luoghi preferiti dalla ricerca psicosociale dello studio e della successiva definizione della Personalità di Tipo A e B. La “A” è una tipologia a forte urgenza di tempo, impaziente, insofferente, a volte aggressiva e la “B” è una tipologia che caratterizza gli individui che sanno vivere emozioni più positive, quelle giuste al momento giusto. Non è un caso ancora che al supermercato si svolga una di quelle piccole storie istruttive che David Foster Wallace racconta, a proposito delle *humanities* e della educazione umanistica, sull'importanza dell'imparare a pensare. Una piccola storia che sottolinea la capacità di scegliere cosa pensare anche quando, in mezzo a persone affaticate come noi, le ruote del carrello si mettono di traverso: “perché questa è l'acqua”. (Questa è l'acqua – Einaudi).

Imparare a pensare. Imparare a riflettere sulla gentilezza che nel tempo è stata considerata in modo discontinuo. Non ha diritto di esistere per chi come Hobbes pensa che “homo homini lupus”; ha un gran valore per Rousseau che considera la gentilezza come fatto di solidarietà, condivisione di sentimenti e possibilità di legame tra persone diverse. Una visione questa valorizzata dalla cultura giapponese: “un po' di profumo resta sempre attaccato alla mano che porge delle rose”. Molti ritengono che sia una forma di strumentalizzazione dell'altro o di narcisismo mascherato; altri, la

maggior parte, pensa che sia una virtù dei perdenti o di coloro che accondiscendenti o passivi non sanno far valere i propri diritti; del resto siamo portati a ringraziare per il rispetto di un nostro diritto perfino quando sulle strisce pedonali le macchine si fermano per lasciarci passare.

A ben guardare sembra prevalere una percezione della gentilezza come altruismo, il polo opposto all'egoismo: un orientamento verso il bene altrui e la ricerca del bene dell'altro rinunciando al proprio. "Sii gentile con gli altri perché combattono la stessa battaglia che tu stai combattendo" oppure perché non sai "cosa possono aver passato". È un aforisma declinato con diverse sfumature attribuito a personaggi diversissimi tra loro, da Filone di Alessandria a Gandhi, da Platone al Dalai Lama. Ultimamente anche Bob Dylan – nel ritirare il premio Nobel – ha ricordato come questo consiglio dato dalla nonna lo avesse ispirato nel cantare le storie e le vite degli altri.

La gentilezza è in grado quindi di creare un rapporto fertile tra le persone, genera empatia, favorisce la relazione con l'altro, fa nascere la comprensione reciproca. Nel caso in cui nasconda un sentimento egoistico nel pensare che questo approccio prima o poi sarà ricompensato, in ogni caso facilita il legame emozionale tra gli individui e il loro coinvolgimento.

Va tenuta presente tuttavia un'altra interpretazione che fa riferimento alla cortesia come dovere sociale.

Si tratta di una gentilezza affrancata dalla connotazione altruistica, dalla generosità, dall'empatia e dal sacrificio. I neuroni specchio avvicinano tra loro le persone ma, paradossalmente, sono più orientati alla razionalità che alla nascita delle emozioni e si fondano su una giustificazione e una motivazione di natura logica. L'obiettivo è creare una diversa relazione umana che sia una forma di rispetto e di riconoscimento dell'altro: sapere che l'altro esiste e tener conto della sua esistenza. Una lettura intelligente della realtà quella che il biologo Kourilsky chiama altruità: una morale laica del rapporto con l'altro, una forma di lealtà razionale in grado di stemperare l'aggressività dei nostri giorni, compensare la rabbia e riequilibrare l'egoismo. La premessa di un contratto psicologico che può far nascere il senso di reciprocità e la collaborazione.

Allora ritorno alla cortesia manageriale. Non servirebbe a nulla prenderla come criterio di valutazione della performance, né collegarla ai principi di fondo che regolano la vita nelle organizzazioni; basterebbe limitarsi al dovere sociale dell'altruità con due modalità fondamentali: una di attivazione e l'altra di manutenzione. La prima è quella di co-costruire con il gruppo le regole dell'interazione di tutti i giorni (dall'uso delle mail e del cellulare alle regole dell'ascolto e del feedback); la seconda è quella del comportamento di tutti i giorni: quello che il manager fa, se mostra integrità e cioè è tutt'uno con le cose che dice e se vive quello che insegna. Se, in una parola, è di esempio.

Per scoprire poi che il dovere sociale della gentilezza si trasforma in potere quando si diventa consapevoli del suo valore. Perché coinvolge, genera risonanza emotiva, fa ricordare. In azienda e alla fila del supermercato.

Francesco Tulli