

I SOLDI SI FANNO CON LE CHIAMATE E SI INVESTONO CON LE SCELTE: CONSULENTI E CLIENTI

Che cosa fa sì che un consulente sia un buon consulente?

Come mai un cliente ha fatto i soldi, che cosa lo ha spinto a mettere da parte i risparmi?

Sembrano due domande che non hanno a che fare l'una con l'altra, che affrontino due problemi diversi. Invece, a ben vedere, non è così. Un buon consulente dovrebbe tenerne conto nel rapportarsi con i suoi clienti.

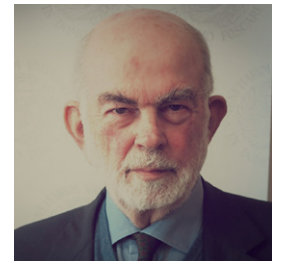
La chiave per rispondere ai due interrogativi iniziali è la differenza tra chiamata e scelta.

In sintesi: la chiamata è guidata da una passione e, quando uno segue una chiamata è indotto a fare un'attività a cui è portato, da cui si sente "chiamato". Pratica una professione. Però sente e vive il suo mestiere non solo come tale ma anche come una missione, la fa con passione e si diverte a farla, anche se talvolta la sua attività è impegnativa e faticosa. Certo, deve pur vivere: con quella attività praticata con dedizione e un pizzico di divertimento fa anche i soldi. Ma questi, per così dire, sono un sotto-prodotto, un effetto collaterale, non ciò che lo ha spinto e guidato. E fa questa professione/missione con passione, come se fosse una delle cose importanti della vita. E gli piace farla, e si realizza perché sente che la sa fare bene e prova godimento in questo rendersi conto che così si realizza. Questo vale anche per un consulente che coltiva una passione oltre a fare una professione perché gode di un grande privilegio: la fiducia del cliente. Il cliente gli affida spesso una storia, la "sua storia", una cosa ancor più importante dei soldi, e cioè il frutto della sua professione/missione.

Certo, poi i soldi vanno investiti e questo passo ulteriore va fatto con la razionalità dell'economia, della finanza e della programmazione degli obiettivi del cliente. Verrà così superato il buon senso che caratterizza il "fai da te", cioè gli investimenti fatti dalla stessa persona che ha fatto i soldi. Insomma all'origine dei soldi c'è un lavoro praticato con passione e dedizione e anche il buon consulente si dedica alla sua attività per lo stesso motivo. Per interrogarci meglio su questa coppia di concetti, "chiamata e missione" da un lato e "scelta e razionalità" dall'altro, partirò con il racconto di un episodio della mia vita di studioso.

Nel 1992 mia moglie ed io trascorremmo un anno a Londra con i Johnson-Laird, tornando nell'ateneo dove avevamo lavorato insieme molti anni prima quando mi ero recato a Londra per imparare il mestiere, nel 1969, e Phil Johnson-Laird me lo aveva insegnato.

La sera andavamo a spasso, a teatro, al cinema o da amici. Il mio compito era quello di essere informato per proporre passatempi serali, cinema, teatro o altri eventuali programmi. Un pomeriggio, sorridendo, esclamai: "Questa sera volete andare al cinema o da qualche altra parte? Sono preparato. Dovete decidere! Interrogatemi!". Gli altri tre cominciarono a farmi domande, e quasi tutte le domande avevano a che fare con i film in programmazione: attori, registi, tipo di film, e così via. Mai su quel che avrebbe potuto essere l'eventuale "qualche altra parte". Phil notò la cosa e si sorprese. La sua sorpresa poteva sembrare a sua volta sorprendente, ma bisogna tenere presente che lui ragionava da scienziato cognitivo e, in fondo, aveva fatto un'osservazione che aveva proprio a che fare con il rapporto tra chiamata e scelta.



Prof. Paolo Legrenzi
Professore emerito di psicologia cognitiva presso l'Università Ca' Foscari di Venezia

Un'inveterata tradizione, sia in economia sia nelle scienze cognitive e sociali, si è occupata di come noi dovremmo scegliere tra varie opzioni, i modi cioè per raggiungere decisioni sagge e razionali di fronte ad alternative, a più possibilità. Per esempio, come va costruito un portafoglio? Scegliere e puntare su quello che si considera il meglio, l'opzione in quel momento più conveniente, oppure diversificare, dando per scontato che solo il futuro ci dirà che cosa sarebbe stato il meglio in quel momento?

L'essenza dei modelli che guidano la "scelta razionale" è concentrata in due fasi, una di preparazione e una di deliberazione. Prima bisogna raccogliere tutte le informazioni utili, le strade percorribili che abbiamo di fronte, una descrizione completa delle varie opzioni. Poi, seconda fase, bisogna compararle e scegliere la più conveniente. Nel nostro caso i miei amici avrebbero dovuto informarsi non solo sui film ma anche su tutte le altre eventualità possibili. Concentrandosi solo sui film si sarebbero forse perse interessanti occasioni, magari irripetibili. Fin qui tutto ovvio, lo stesso Luigi Einaudi aveva raccomandato all'uomo di governo, nelle sue Prediche inutili (1964), il principio: "conoscere prima di deliberare". Si tratta di una vecchia idea, e molti manuali di teoria della decisione iniziano ricordando una lettera dell'8 aprile 1779 scritta da Benjamin Franklin, poliedrico inventore e saggista oltre che statista statunitense. La lettera era indirizzata al nipote Jonathan Williams che era in dubbio se sposarsi:

Se hai dei dubbi, scrivi su un foglio di carta, su colonne opposte, tutte le ragioni pro e contro ... poi osserva quali ragioni o motivazioni sono in ciascuna colonna di ugual peso ... e, cancellate tutte le uguaglianze, vedrai da che lato pende la bilancia ...

La lettera è storicamente interessante perché contiene un abbozzo di quel metodo contabile, quella procedura che sarà poi chiamata "massimizzazione dell'utilità attesa". Però la lettera di Franklin allude anche a un'idea del matrimonio assai differente dalla chiamata. Il matrimonio qui non sembra essere altro che una scelta come le altre, priva cioè di una "valenza passionale". Questo è un punto interessante anche per i nostri temi: fare un consulente è una scelta professionale come le altre oppure è una chiamata?

Proviamo a mettere su un segmento di retta le due nozioni: scelta e chiamata. Possiamo immaginare d'avere da un lato del segmento la chiamata, e dal lato opposto la scelta. La posizione lungo questo segmento può divenire una cartina di tornasole per stabilire come una data cultura si rappresenta quelli che oggi molti considerano uno degli snodi più rilevanti della vita. Se il matrimonio non è altro che una scelta in cui si valutano i pro e i contro, siamo lontani dall'idea di innamoramento come fase propedeutica al matrimonio. D'altronde Franklin non era il solo a pensarla così se il ventinovenne Charles Darwin scrisse un appunto di tal fatta, indeciso se sposarsi o non sposarsi:

Sposarsi	Non Sposarsi
Figli – (a Dio piacendo) – Compagnia costante (più un'amica nella vecchiaia) e interessata a me, da amare e con cui giocare, meglio comunque di un cane ...	Niente figli (niente seconda vita) nessuno si occupa di me nella vecchiaia Libertà di andare dove si vuole Scelta della compagnia e poca compagnia. Conversazione con uomini intelligenti al club ...

Certo, se il matrimonio è preceduto da una chiamata, e non da una scelta, il matrimonio come istituzione diventa fragile perché il livello reciproco di aspettativa dei due coniugi è probabilmente più alto. Più fragile, ma non necessariamente più gradevole, almeno ai tempi in cui la scelta a due stadi – prima sposarsi e poi con chi – avveniva all'interno di una società non certo anti-maschilista e tanto meno paritaria. E tuttavia, nei casi specifici qui citati, non sapremo mai come sono andate veramente le cose. Abbiamo invece indizi sugli effetti del matrimonio "moderno", inteso cioè come chiamata reciproca, e sulle conseguenti possibili delusioni. Si tratta di un tema approfondito in modo magistrale dalla scrittrice canadese Alice Munro nel racconto Ortiche. Da un lato, in quel racconto, abbiamo una chiamata che si conserva per tutta la vita, come una goccia di miele, una riserva potenziale cui attingere. E, dall'altro, abbiamo due amiche/mogli deluse da mariti che pensano delle mogli che tra di loro "parlano come un manuale di filosofia o di letteratura". Una delle due mogli del racconto il marito se lo tiene comunque, ma l'altra, la protagonista, quella che conserva, per tutta la vita, come risorsa sotterranea, l'amore per il ragazzo incontrato un'estate quando era bambina, proprio lei a un certo punto lascia il marito ... "per una modernissima ragione sostenuta con forza, ma solo a tratti, e solo in ambienti molto particolari: quella di lasciare marito e casa e ogni bene acquisito con il matrimonio (tranne ovviamente i figli, che andavano avanti e indietro come pacchi), nella speranza di poter vivere una vita senza ipocrisie, privazioni e vergogna" (op. cit. p. 56).

Alice Munro direbbe, e non solo lei, che qui si rivela la natura maschilista di quelle discipline, come l'economia e le scienze cognitive, che hanno preferito cercare di ridurre tutte le chiamate a scelte o, come minimo, hanno deciso di dedicare i loro sempre più ingenti sforzi in termini di mezzi e intelligenze allo studio del fenomeno della scelta tralasciando l'analisi delle chiamate. Ironico, in fondo, perché la vita di queste miriadi di studiosi contemporanei (molti dei quali sono di sesso femminile) – a differenza di quella di Franklin e Darwin – viene spesso profondamente influenzata dalle chiamate, o meglio dalle aspettative che le chiamate portano con sé, e dalle conseguenti più probabili delusioni. Ma questa è un'altra storia su cui ritorneremo.

Per la precisione storica, nel caso dei due "maschilisti" Franklin e Darwin, non sappiamo esattamente l'equilibrio preciso tra cuore e mente che ha preceduto le scelte. Sappiamo per certo che Franklin ebbe due figli con la moglie Deborah, più uno fuori dal matrimonio. Darwin, un anno dopo il suo appunto, sposò la cugina Emma Wedgwood ed ebbe dieci figli. Hanno deciso veramente secondo il modello della scelta "a doppio stadio"? Mistero. Non ne hanno mai più parlato.

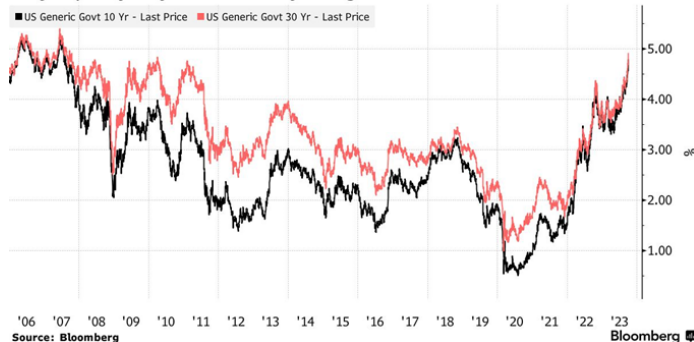
Dopo che Phil Johnson-Laird fece quell'osservazione circa la loro strategia di ricerca di informazioni concernenti il programma serale, cercammo di capire meglio la questione. E lo facemmo con i ferri del nostro mestiere. Eseguiamo un esperimento in cui la domanda era inserita in contesti diversi e formulata in modi diversi. Scoprimmo così che effettivamente le persone hanno la tendenza a focalizzarsi su uno dei due corni di un'alternativa. Prima si informano su una strada e poi, solo se risulta insoddisfacente, anche sulle altre. A meno che la strada messa in evidenza dalla formulazione della domanda sembri poco percorribile o sensata fin da subito. Per esempio, Phil aveva osservato che se quella fosse stata la prima serata in cui eravamo stati tutti insieme a Roma (un anno prima) di certo avrebbero scartata subito l'opzione cinema, senza chiedere nessuna informazione in merito. E tuttavia, in un contesto neutro, dove le vie percorribili sono tute plausibili, si tende ad approfondire una possibilità, prima di passare all'esame delle altre, e solo nei casi in cui le informazioni ottenute non ci soddisfano per nulla. Questa strategia porta ad accontentarsi molto presto, poche informazioni ci sembrano sufficienti.

Un punto, quest'ultimo, molto rilevante per spiegare l'inerzia nel cambiamento della composizione complessiva dei portafogli in cui sono raccolti i risparmi degli italiani: in linea generale molti beni immobiliari, tangibili, materiali e pochi investimenti su tecnologie intangibili, intelligenza artificiale, e così via.

Nel lavoro pubblicato nel 1993 sulla rivista Cognition, e poi in una raccolta di lavori sulle decisioni, eravamo concentrati sull'irrazionalità di questo modo di procedere e raccontavamo tutti gli inconvenienti a cui va incontro. Molti classici incidenti, dagli aerei, alle centrali nucleari e al rovesciamento di traghetti, sono stati innescati da questa forma di pigrizia mentale consistente nel tralasciare alternative. Il più delle volte questo modo di procedere accelera le decisioni, talaltra, invece, ci limita a una visione ristretta, visione che in casi limite può portare a conseguenze tragiche.

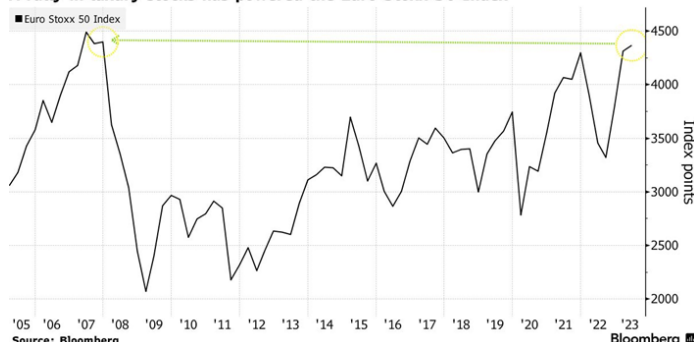
Questa interpretazione deriva dal prendere come sistema di riferimento della razionalità le teorie classiche della scelta. Esse risentono dell'influenza degli economisti che lavorano con le preferenze rivelate, vanno cioè a vedere che cosa le persone fanno supponendo che le loro azioni mostrino una gerarchia implicita di preferenze. A un economista classico non importa perché Tizio preferisca A a B e Caio B ad A: gli basta osservare e rilevare queste preferenze. In questa prospettiva il fenomeno della chiamata, che qui ci interessa, non emerge nemmeno, diventa letteralmente imperscrutabile. Constatate che Darwin e Franklin si sono sposati e che Franklin ha avuto un figlio fuori dal matrimonio, ma non sapete e non vi importa neppure sapere come sono giunti a compiere queste azioni che sono sotto gli occhi di tutti. Si tratta di un modo di procedere molto elegante, semplice ed efficace per quanto riguarda le scelte economiche, ma è impermeabile al fenomeno delle "chiamate". Di conseguenza non ci aiuta nel complesso intreccio di rapporti tra un consulente e un cliente e viceversa. Per dipanare questo intreccio abbiamo bisogno di entrambe le nozioni: la razionalità della scelta e le motivazioni della chiamata.

Treasury Rout Persists
10-year, 30-year yields hit multi-year highs



Regressione verso la media: contrariamente a un'opinione corrente, la regressione verso la media agisce con intervalli temporali più lunghi nel caso dei titoli governativi USA a 10 e 30 anni rispetto ai tempi relativi alle azioni (vedi lezioni precedenti). Fonte: Bloomberg modificata.

Europe's Blue-Chip Index Nears Highest Close Since 2007
A rally in luxury stocks has powered the Euro Stoxx 50 Index



Anche l'indice delle azioni europee Euro Stoxx 50 ha tempi di regressione più lunghi rispetto all'indice statunitense S&P 500, che esce meglio dal confronto anche per questo motivo (vedi lezioni precedenti). Fonte: Bloomberg modificata.

Signs of Overheating
S&P 500 trades well above moving averages watched by technical analysts



Il mercato sale sempre con pause. Conseguenza resa visibile dalla regressione verso media evidenziata dalle diverse finestre temporali: più o meno ampie, che interessano cioè intervalli più o meno lunghi. Ecco la formazione di un cuscinetto di sicurezza per ammortizzare eventuali discese repentine dei mercati. Fonte: Bloomberg modificata.

Prof. Paolo Legrenzi

Laboratorio di Economia Sperimentale
Paolo Legrenzi (Venezia, 1942) è professore emerito di psicologia cognitiva presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove coordina il Laboratorio di Economia Sperimentale nato dalla partnership con GAM.
È membro dell'Innovation Board della Fondazione Università Ca' Foscari.

Per maggiori informazioni visitate il sito [GAM.com](https://www.gam.com)

**Importanti avvertenze legali:**

I dati esposti in questo documento hanno unicamente scopo informativo e non costituiscono una consulenza in materia di investimenti. Le opinioni e valutazioni contenute in questo documento possono cambiare e riflettono il punto di vista di GAM nell'attuale situazione congiunturale. Non si assume alcuna responsabilità in quanto all'esattezza e alla completezza dei dati. La performance passata non è un indicatore dell'andamento attuale o futuro.