

***Università degli Studi di Napoli “Federico II”***

**Facoltà di Sociologia**

**Dipartimento di Sociologia “G. Germani”**

**Dottorato di Ricerca in**

**“Sociologia e Ricerca Sociale”**

**XX ciclo**

---

**Ricostruire solidarietà: l'agire comunicativo nelle  
botteghe del commercio equo e solidale**

**Tutor**

prof.ssa Mirella Giannini

**Dottorando**

dott. Ivano Scotti

**Coordinatore**

prof.ssa Antonella Spanó

**Napoli, 2007**

## INTRODUZIONE – Organizzazione, comunicazione, solidarietà

L'analisi dei processi comunicativi nelle realtà d'impresa è un campo di studi che in tempi recenti è divenuto particolarmente ricco di riflessioni e ricerche. Questo interesse nasce non solo dal moltiplicarsi delle possibilità comunicative offerte alle aziende dai nuovi strumenti comunicazionali, in particolare le ITC (*Information and Communication Technologies*), quanto dal nuovo ruolo che la comunicazione sta rivestendo per le imprese.

Il presente lavoro di ricerca si muove nel campo di questi recenti studi da un punto di vista sociologico. Questo settore di analisi, malgrado i diversi punti fermi condivisi dalla comunità scientifica, presenta aspetti ancora da approfondire. La varietà di concetti e costrutti elaborati per coglierne i diversi aspetti rappresenta, del resto, un'indicatore non solo del vivo interesse verso il tema, ma anche della necessità di trovare chiavi interpretative per questo variegato fenomeno, che sempre più non si limita al *marketing* ma, come proveremo a dimostrare, coinvolge tutti gli aspetti gestionali ed economici delle moderne imprese. In particolare, il rinnovato ruolo della comunicazione nelle aziende sembra possa essere messa in rapporto alle recenti trasformazioni delle forme organizzative e alle diverse funzioni che la comunicazione deve assolvere in un contesto post-industriale. In questo contesto, infatti, non solo sono emersi come elementi nuovi a condizionare le scelte dei consumatori i valori immateriali e gli aspetti intangibili dell'offerta aziendale, ma sono venute meno le consolidate forme di solidarietà sociale tipiche del periodo industriale, al loro posto sono emerse forme più instabili ed evanescenti (Bauman, 1998; 2000) che determinano, con la frammentazione del mondo sociale dovuta alla crescente *individualizzazione*, una difficoltà in più nell'elaborare messaggi comunicativi univoci per soggetti sempre più diversi tra loro.

Questi aspetti, inoltre, non sono caratteristiche esclusive del consumatore, ma anche degli addetti, tanto che un elemento unificatore di queste nuove forme di soggetto-lavoratore sembra essere l'assunzione d'impegno verso la *mission* aziendale, che si costruisce nel presentare ai lavoratori i valori propri dell'azienda. Una attività comunicativa rivolta verso le maestranze, ad esempio, prova a stimolare l'adesione di queste alla *mission* aziendale, presentando l'impresa con un'identità ben precisa, fondata su valori ben definiti e individuabili.

In tal senso le imprese sono chiamate a ideare percorsi comunicativi nuovi, capaci non solo di promuovere il proprio prodotto/servizio e addestrare le maestranze, ma di presentare se stessa come soggetto portatore di identità e valori specifici che si rapporta e confronta con tutti gli altri attori che occupano posizioni strategiche per il proprio successo economico-produttivo e sociale. Sulla scorta della letteratura, inoltre, si può notare come per ogni struttura organizzativa sussistano esigenze comunicative specifiche. Nelle imprese gerarchico-burocratiche, in genere, il ruolo della comunicazione si risolve nella mera *trasmissione di informazioni*, per quanto attraverso una modalità creativa e coinvolgente. La comunicazione, cioè, può basarsi su assunti condivisi e legittimi dati per scontati, che permettono di attribuire senso ad ogni atto comunicativo senza troppi problemi d'interpretazione. Qui, cioè, i soggetti operano in un contesto in cui è presente una stabilità di valori, norme di comportamento e ruoli garantita dalla stessa struttura burocratica.

Nelle recenti strutture reticolari, che operano in un contesto instabile dove nuove forme di solidarietà sociale trovano ancora difficoltà ad imporsi, la comunicazione assume, invece, il ruolo di medium di un dialogo, non solo organizzativo, ma che investe tutti i soggetti della fitta rete di relazione d'impresa (dipendenti, opinione pubblica, consumatore, finanziatori) in cui l'azienda presenta se stessa ed i propri prodotti, come portatori dell'identità e dei valori che assume nei confronti del contesto sociale.

Esisterebbe, pertanto, una relazione tra contesto sociale, forma organizzativa e funzione

comunicativa per le imprese, tanto che appare possibile rielaborare le assunzioni degli studi sulla comunicazione proponendo una tipologia di modello organizzativo-comunicazionale d'impresa, che in questa sede si è provato ad analizzare in termini *pragmatici*. L'intento, cioè, è stato quello di studiare la comunicazione come mezzo attraverso il quale le imprese si rapportano con i soggetti che le ruotano attorno, al fine di risolvere questioni pratiche (organizzative, di marketing, di notorietà, ecc...).

In tal senso si è ritenuto utile servirsi di un approccio sociologico che fosse in grado non solo di descrivere i processi comunicativi in situazioni di stabilità normativo-valoriale, come per le imprese di tipo gerarchico-burocratico, ma che permettesse, parimenti, di comprendere le modalità attraverso cui è possibile giungere ad un nuovo compromesso sociale; in particolare, che fosse in grado di tener conto di un dialogo aperto a diversi e più vasti attori in cui fosse possibile ridefinire le basi della solidarietà sociale all'interno di un contesto dove sia presente una frammentazione del tessuto sociale, come nel caso della società post-industriale, in cui si trovano ad operare imprese con forme organizzative tendenzialmente reticolari.

La scelta ricade sulla *teoria dell'agire comunicativo* di Jürgen Habermas, nello specifico sulla sua più recente produzione filosofico-sociologica. L'autore si concentra nell'individuare le condizioni dell'intesa possibile come fondamento normativo della solidarietà che consenta di mantenere coesa la società malgrado la frammentazione del mondo sociale della modernità. L'autore tedesco approfondisce e riconsidera, sin negli ultimi scritti, alcune sue affermazioni alla luce delle critiche mossegli; in tal senso le argomentazioni di Axel Honneth costituiscono un correttivo interessante di cui si è provato a tener conto, pur tuttavia non volendo rinunciare alle assunzioni di fondo del costrutto habermasiano.

Tale paradigma sembrerebbe permettere, malgrado le molte obiezioni che l'uso di una tale teoria può sollevare, d'individuare nel *confronto tra soggettività diverse* e portatrici di riferimenti valoriali differenti, le condizioni attraverso cui risulta possibile, per le imprese, ricostruire nella tarda modernità una intesa, *tra soggettività fortemente individualizzate*, sulle interpretazioni degli stati delle cose nel mondo, al fine di promuovere una forma di coordinamento dei piani d'azione e del successo aziendale, pur, forse, limitato nel tempo.

Le imprese, questa è la proposta di fondo, sono costrette, pena il fallimento, a confrontarsi non solo con mercati sovraffollati di prodotti, ma anche di proposte valoriali (si pensi ai prodotti biologici o a quelli certificati per l'equità sociale, ecc...) che si rivolgono a soggettività differenti, le quali possono rifiutare o meno la proposta aziendale perché non ritengono valida o fondata la pretesa avanzata dell'impresa di proporsi quale portatrice di una determinata identità o valore; questo può essere causato sia da una cattiva comunicazione che da una contraddizione tra asserzioni di valore e fatti noti ai soggetti destinatari dell'atto comunicativo aziendale che contraddirebbero l'intento comunicativo stesso.

I soggetti della comunicazione aziendale, cioè, possono non riconoscere come legittima la proposta valoriale avanzata nella comunicazione. Ciò, può essere dovuto al fatto che nell'atto comunicativo non siano prese in considerazione le istanze dei soggetti in causa, portatori di differenti orientamenti valoriali. Questa idea sembra sostenibile solo nel momento in cui si disponesse di concettualizzazioni capaci di mettere in rilievo l'aspetto pragmatico della comunicazione, cioè la relazione che sussiste tra *asserzioni* e *impegno all'azione* e che mostrasse le modalità attraverso cui è possibile ricostruire le basi di una comunicazione i cui assetti e siano fondati da una intesa considerata legittimi dai soggetti in causa.

Pertanto è sembrato particolarmente stimolante, malgrado le difficoltà, utilizzare i concetti habermasiani della teoria dell'agire comunicativo.

Da questo punto di vista, i soggetti che sono chiamati in causa nel processo di valorizzazione dell'impresa (dalla produzione alla vendita), dovrebbero condividere in modo intersoggettivo un sapere di fondo che utilizzano come fondamento per la risoluzione di

questioni pratico-morali, e che conferisce legittimità e fondatezza alle azioni sociali. L'uso di tale sapere è pertanto razionale quando siano addotte buone ragioni che motivano l'agire; la razionalità comunicativa che opera nella comunicazione quotidiana si basa, secondo Habermas, proprio sulla criticabilità, la quale permette di aprire un "discorso" di ridefinizione delle basi valoriali e normative che guidano l'azione sociale. Quanto più risultasse istituzionalizzato il luogo della discussione e quanto più inclusivi fossero tali spazi istituzionali, tanto più aumenterebbe la possibilità di risolvere i problemi sociali imposti all'impresa, nonché facilitare il riconoscimento dei soggetti in campo.

Per dimostrare la bontà di questa ipotesi di ricerca si è pertanto scelto di considerare come caso di studio le imprese del commercio equo e solidale. Queste rappresentano non solo forme di imprese sociali che offrono nel mercato proposte commerciali particolarmente ricche di riferimenti valoriali, ma si propongono anche come elemento di rottura del modello economico e sociale del libero mercato. Esse, cioè, sembrano dover essere particolarmente capaci di aprire canali di comunicazione dialogica per poter incidere sulle basi valoriali dei soggetti con cui entrano in contatto nel momento in cui è riconosciuta legittimità di parola a diversi e più ampi attori, al di là dei consumatori.

Attraverso una ricerca etnografica durata dieci mesi presso la bottega del commercio equo-solidale di Napoli – in cui si è presa parte attiva alla vita dell'organizzazione, sia durante i turni di vendite ed apertura al pubblico, sia agli incontri periodici del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa cui la bottega fa parte – si è provato a mostrare come la proposta di Habermas sia interessante nell'analizzare la comunicazione delle organizzazioni economiche intente a dialogare con diversi attori, che riconoscono quali interlocutori o partner in una rete di relazioni (clienti, dipendenti, ecc...).

Lo studio empirico prova a mostrare i momenti nei quali è istituzionalizzato il dialogo in cui si contratta, tra i partner della cooperativa, il significato da attribuire ai fatti organizzativi, la regolamentazione interna del lavoro e le iniziative che la bottega prenderà. Aspetto non irrilevante sarà quello di mostrare le modalità del dialogo tra bottega ed ambiente esterno. In particolare si mostreranno i momenti decisionali interni, in cui si confrontano e ricompongono le posizioni ideologiche differenti sulle iniziative che la cooperativa dovrebbe intraprendere e sulle modalità organizzative. Da questa analisi sembra emergere come più che *l'intesa* nel senso forte, proposta da Habermas, sia il *compromesso* tra istanze differenti a dominare l'agire dell'impresa del commercio equo presa in considerazione. Ciò sembra emergere anche in rapporto all'esigenza di gestire il bilancio economico della bottega. Si mostrerà, cioè, da un lato, come sia imprescindibile per l'attività della bottega il soddisfacimento di esigenze economiche, e dall'altro, come siano gestiti e considerati dall'organizzazione questi aspetti. Nello specifico, sembra emergere una contrapposizione tra un processo di razionalizzazione dell'organizzazione e il rischio percepito di perdere di vista la *mission*: diffondere i principi di un'economia solidale.

Saranno peraltro evidenti le iniziative prese per limitare i rischi di un processo involutivo che porti la bottega a divenire mero negozio. Malgrado sia necessario alla bottega mantenere un certo livello di vendite affinché sia economicamente sostenibile la struttura, i soggetti che la costituiscono non rinunciano a riflettere e discutere, nei molti incontri periodici, questa tensione tra istanze sistemiche e ideologiche nel tentativo di trovare una soluzione soddisfacente.

In questo modo è possibile rintracciare la rivalutazione che lo stesso Habermas fa dell'agire strategico rispetto all'agire comunicativo. Come si mostrerà, l'organizzazione è alla ricerca continua della più alta condivisione possibile tra i soggetti che partecipano all'attività della cooperativa, al fine di rendere legittimo il proprio operare, sempre in bilico tra l'adattamento alle esigenze sistemiche e la necessità di portare avanti la propria *mission*; in bilico, cioè, tra

una forma d'agire strategico e una rivolta all'intesa. In tal modo l'organizzazione mette in moto nuove azioni volte al miglioramento delle *performace*, nel tentativo cosciente e riflessivo di prendere in considerazione esigenze di bilancio e legislative, senza rinunciare a proporre se stessa come alternativa di modalità d'acquisto e comportamento quotidiano dei cittadini-consumatori.

Al fine di presentare e supportare le ipotesi e la ricerca di questo lavoro, tale scritto si presenterà suddiviso in tre parti.

Nella prima si discute del rapporto che sussiste tra comunicazione ed organizzazione, previamente ad una definizione del concetto di comunicazione e dei differenti modi con cui è possibile analizzarla. In questa sezione si metterà a fuoco il nuovo ruolo di *medium di un dialogo sociale* che la comunicazione ha assunto per le imprese, in un contesto in cui risulta problematica e instabile la solidarietà sociale.

Nella seconda parte si sintetizzerà il costrutto habermasiano, base teorica della ricerca. In tale sezione si presenteranno anche le diverse critiche avanzate all'autore e le argomentazioni avanzate da Honneth, che permettono di riconsiderare gli assunti habermasiani senza però necessariamente negarne la validità euristica. Una parte sarà inoltre dedicata ad esporre il metodo adottato per lo studio.

Nell'ultima sezione si presenterà la ricerca empirica, i risultati a cui si è giunti e le difficoltà incontrate nella ricerca etnografica. Parte importante di questa sezione sarà costituita dalla ricostruzione dei processi interattivi a cui si è assistito con la presenza sul campo a sostegno dell'ipotesi di ricerca.

L'analisi dei dati, inoltre, è stata possibile grazie all'ausilio di alcuni strumenti informatici finalizzati al trattamento dei dati qualitativi sia testuali che audio<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'analisi dei dati è stata fatta attraverso due programmi open source per l'analisi qualitativa dei dati: *Weft Qda 1.0.1* per file di testo che hanno riguardato le note etnografiche ed *ELAN 3.2.0* per file i audio delle interviste in profondità che si sono effettuate. Entrambi i software sono liberamente utilizzabili e scaricabili da internet rispettivamente all'indirizzo <http://www.pressure.to/qda/> e <http://www.lat-mpi.eu/tools/elan/>

## **PARTE PRIMA: Comunicazione e comunicazione d'impresa**

Da sempre la comunicazione rappresenta per le imprese un fattore importante, volto sia al coordinamento delle attività di gestione che alla promozione e vendita della propria proposta commerciale. Dai clienti ai dipendenti all'opinione pubblica, tale attività permette infatti di diffondere informazioni utili alla sopravvivenza dell'organizzazione, sia in termini di performance produttive che di vendita. Addestrare, informare e stimolare le maestranze sui propri compiti, nonché renderle partecipi degli intenti aziendali rappresenta, essa stessa, un aspetto comunicativo complesso, finalizzato al miglioramento della produttività, mentre tutte le diverse iniziative di marketing (dalla pubblicità al packaging) sono atti comunicativi indirizzati a stimolare la vendibilità dei prodotti. La comunicazione, a ragione, può quindi essere considerata un'importante funzione aziendale, che riveste, tuttavia, ruoli differenti in rapporto al modello organizzativo adottato dall'impresa ed agli attori sociali a cui si rivolge.

Nelle aziende di tipo *gerarchico-burocratico*, ad esempio, la comunicazione è in prevalenza di tipo “informazionale”, mentre nelle recenti *strutture reticolari* assume una funzione “dialogica”. Nel primo caso, cioè, assume il ruolo di “trasmettitore del messaggio”, la sua funzione cioè è quella di diffondere le informazioni individuate dal management per l'attività d'impresa nel modo più efficiente ed efficace verso i pubblici d'interesse; nel secondo, invece, ha quello di stabilire “relazione tra soggetti”, ossia assume il compito di favorire una relazione di riconoscimento tra l'impresa e i differenti soggetti con cui l'azienda entra in contatto. Queste due differenze non costituiscono solo divergenze tra esigenze comunicative di diversi modelli organizzativi; non si tratta, quindi, solo del diverso ruolo che riveste la comunicazione, ma anche di due modalità di gestire gli atti comunicativi all'interno dei più ampi cambiamenti del contesto sociale che hanno favorito un ripensamento della gestione e dell'importanza dei processi comunicativi, indipendentemente dal modello organizzativo. In un contesto economico divenuto competitivo e sovraffollato di prodotti, spesso molto simili tra loro, nasce l'esigenza, per le imprese, di ripensare le modalità di marketing, poiché i comportamenti d'acquisto dei consumatori, che costituiscono una variabile fondamentale per le imprese, sono sempre più guidati dalla ricerca di informazioni aggiuntive sulle qualità immateriali del prodotto, nonché sull'operato e reputazione dell'impresa (Fabris, 2003b). Risulta necessario, inoltre, modificare i rapporti tra azienda e addetti, vista non solo la crescente autonomia e responsabilità nei processi produttivi che questi rivestono nei recenti modelli organizzativi o l'ingresso di nuove ed autonome figure professionali, ma anche il venir meno di forti identità collettive (come il sentirsi parte della classe operaia) e la crescente *individualizzazione* e *variabilità* dei percorsi lavorativi, che determina una riformulazione delle relazioni interne (Zarifian, 1996). Va anche riconsiderato il rapporto tra impresa, opinione pubblica e contesto socio-territoriale su cui insiste l'azienda; sembra infatti che azioni e comportamenti giudicati positivi e a favore del territorio in cui si è inseriti, permettano di costruire una buona reputazione – *goodwill* – che aggiunge competitività sui mercati e stabilità nei rapporti tra l'azienda ed il contesto (Invernizzi *et. al.* 2005).

In particolare, in un ambito comunicativo tradizionale quale il marketing, è evidente come sia cambiata la comunicazione da parte delle imprese in rapporto ai cambiamenti accennati. In questo settore, infatti, si tende a tralasciare gli elementi tangibili dell'offerta (la qualità del prodotto), che rappresentano per lo più un prerequisito indispensabile a poter essere sul mercato, e si propende a privilegiare gli aspetti intangibili che i prodotti/servizi possono offrire, richiamando elementi quali la salubrità, la bellezza, l'ecologicità, l'eticità o puntando sulla sensorialità, memorabilità e unicità dell'offerta o dell'esperienza d'acquisto. Le diverse

strategie della comunicazione commerciale, in tal modo, cercano di costruire un rapporto *fiduciario* con il cliente, basato sui *valori* che l'impresa vuole incarnare e che trasferisce nel proprio prodotto attraverso l'esaltazione di uno o più elementi intangibili ed un attento uso dei differenti strumenti di marketing. Il cliente-consumatore può così riconoscersi nell'offerta commerciale sulla base dei valori che l'impresa richiama e fa propri. E' noto, inoltre, come le imprese oggi, grazie alla gamma degli strumenti disponibili, in particolare le nuove tecnologie, istituiscano canali comunicativi per stabilire relazioni con la clientela ed i consumatori, per ascoltarne esigenze, consigli, proposte e lamentele (si pensi al numero verde del "servizio ai consumatori" o alla e-mail "info", ecc...), ma anche per favorire un consumo coinvolgente, ricco di richiami emotivi ed esperienziali. In questo l'utilizzo di modalità innovative diventa fondamentale. I prodotti/servizi sono presentati con colori, tonalità e materiali che richiamano la proposta valoriale, ad esempio colori pastello e materiali naturali che rinviino ad un'idea di salubrità, ecologicità e convivialità, oppure colori forti, decisi e materiali nuovi (leghe di carboni, ad esempio) per trasmettere l'idea d'innovazione, successo. Non mancano, inoltre, commistioni di questi due tipi di modalità per trasmettere l'idea di una innovazione nel segno della tradizione. Le imprese, in breve, sono sempre più orientate ad utilizzare i diversi strumenti in modo sinergico, al fine di trasmettere l'identità aziendale e la propria proposta valoriale e, contemporaneamente, dialogare con i soggetti con cui è in rapporto.

Difficilmente, pertanto, le imprese sembra possano ignorare questo stato di fatto, ma ciò non significa che tutte le strutture organizzative si siano trasformate in modelli a rete, né che la funzione comunicativa si sia arricchita nei propri compiti. Ogni modello organizzativo continua ad avere proprie esigenze comunicative, pur se nessuna impresa oggi può ignorare le esigenze *relazionali* e *comunicative* che permettono di mantenere o conquistare nuove fette di mercato. Una delle tematiche che proveremo a sviluppare, quindi, sarà la differenza tra il modello d'impresa *burocratico-informativo* e quello *reticolare-dialogico*, evidenziando le diverse esigenze e funzioni comunicative per tali forma-impresa caratteristiche della società fordista e di quella post-fordista, di cui, peraltro, ricorderemo le caratteristiche salienti. Ci interrogheremo, inoltre, sul ruolo che ha assunto la comunicazione per le imprese, al di là delle forme organizzative, in un ambiente in cui è cresciuta l'instabilità, l'insicurezza (sociale, economica, identitaria, ecc...) e risultano ancora incerti i contorni delle nuove forme di solidarietà sociale. In questo scritto proveremo a considerare la comunicazione delle realtà organizzate da un punto di vista sociologico quale forma complessa e mediata di *relazione simbolica tra gli attori* variamente coinvolti con l'attività d'impresa. Concepiamo, cioè, la relazione tra i diversi attori o *pubblici* (i clienti, gli addetti, le istituzioni, i finanziatori, l'opinione pubblica, le associazioni, le comunità locali, i fornitori, i concorrenti, azienda compresa), in particolare in rapporto alla sua proposta commerciale e valoriale dell'impresa, come *pretese di validità* avanzate e *valutazioni* effettuate dai soggetti coinvolti nel processo di valorizzazione aziendale (dalla produzione alla vendita). In tal modo la relazione comunicativa rappresenta un percorso di confronto e riconoscimento tra attori che stabiliscono percorsi d'azione coordinati. Per l'impresa si tratta di proporre se stessa, e quindi i suoi prodotti o servizi, il proprio modo d'essere, i valori che intende incarnare; per i consumatori di valutare e stabilire la correttezza e coerenza del messaggio con i propri atteggiamenti ed inclinazioni. Nei processi comunicativi, come sostiene De Martini (2002), l'azienda raffigura la propria proposta di "mondo possibile", presenta la propria ideologia aziendale, in un confronto dialettico con le valutazioni dei consumatori, finanziatori, addetti, ecc..., il cui risultato può essere il successo economico-produttivo o l'insuccesso, con un conseguente cambiamento di strategia e proposta valoriale.

La comunicazione d'impresa è quindi qui considerata come *azione sociale* volta a far conoscere, informare, persuadere, motivare – *nell'interagire comunicativo* – i diversi pubblici-attori, attraverso i differenti *media* (televisione, stampa, internet, ecc...), esaltando gli elementi identitari, culturali, valoriali, estetici, di servizio, ovvero gli aspetti *intangibles* dell'offerta aziendale (Lev, 2003; Mancini, Marchi, Quagli, 2004; Guatri, 1997), che caratterizzano l'impresa e la sua offerta commerciale. Gli elementi “intangibili”, come già ricordato, sono diventati fondamentali per il successo delle iniziative imprenditoriali, poiché rappresentano sempre più le discriminanti nella scelta effettuata da consumatori e finanziatori, costituiscono elementi importanti della reputazione nella pubblica opinione e fungono da strumenti per la motivazione-produttività delle maestranze. Nei diversi ambiti dell'attività (gestionale, commerciale, ecc...) i soggetti, a parità di performance qualitative ed economico-finanziarie, valutano le aziende in base *all'immagine*, ovvero, alla percezione che ne hanno *dell'identità* aziendale (impresa ecologica, impresa etica, impresa legata alla tradizione, ecc...) che si fonda sulle scelte *valoriali* dell'impresa e si concretizza nelle azioni intraprese. Essi, quindi, scelgono di acquistare i suoi prodotti/servizi o di investire su di essa i propri denari in base a questa percezione degli aspetti intangibili che emergono nell'interazione comunicativa. E' quindi evidente l'importanza che assume la comunicazione quale *medium* tra impresa e attori, coinvolti nella creazione del “valore aziendale”, economico ed intangibile (Consonni, 1999; Grandi, Miani, 2006; Pastore, Vernuccio, 2006). Attraverso la comunicazione, cioè, le imprese tentano di stabilire un rapporto di *reciproco riconoscimento* con gli attori con cui sono in contatto che le permetta di distinguersi dalla concorrenza sulla base della propria proposta valoriale.

In conclusione, proveremo a sostenere come la *comunicazione d'impresa* sia analizzabile come forma di *azione sociale* ed utilizzeremo una prospettiva sociologica che permetta di studiarne l'agire comunicativo. Tale visione sarà strettamente legata ad una prospettiva pragmatica dei processi comunicativi, poiché riteniamo che le aziende, nel loro lavoro quotidiano, debbano rispondere a quesiti pratici (qual'è la *vision* aziendale?, quale la *mission*?, come rappresentare i valori dell'impresa?, come rapportarsi con i vari pubblici?, ecc...). Le aziende, cioè, tentano di prendere decisioni ragionevoli tra le diverse possibilità d'azione rispetto allo scopo che intendono raggiungere. Tali questioni possono riguardare scelte *tecniche* per l'adeguata realizzazione di uno scopo prestabilito, o decisioni sui *valori* da assumere, da rendere propri e che costituisce parte fondamentale dell'identità, oppure *morali*, nel caso in cui il proprio agire contrasti con quello di altri attori o delle norme sociali, generando un conflitto che necessita di una risoluzione.

Tali questioni trovano generalmente risposta nella consolidata prassi quotidiana, in cui gli attori sociali condividono un'orizzonte di *conoscenze* implicite ed a-problematiche ed in cui riconoscono *legittime e adeguate* forme d'azione. In taluni casi, tuttavia, ci si trova di fronte ad una “messa in crisi” di questa consuetudinarietà e risulta necessario ristabilire un nuovo percorso attraverso processi discorsivi di fondazione e riconoscimento. Ad esempio, tra le molte azioni di marketing che si possono intraprendere, un'impresa sceglie una campagna pubblicitaria che non da i risultati sperati in termini di vendite o notorietà. In tal caso è necessario comprendere perché tale azione non abbia determinato le re-azioni sperate, perché, cioè, i soggetti non abbiano riconosciuto in questa azione comunicativa una valida proposta e non sono stati inclini ad agire di conseguenza. Ci si può interrogare, perciò, sia in termini tecnici che di valori, ovvero sulla correttezza dei modi e dei temi che tale campagna richiama, o, in caso di forte protesta del consumatore o dell'opinione pubblica, su questioni morali. L'impresa è costretta a “mettere in discussione” la propria azione comunicativa e cercare soluzioni a questa “crisi”. In tale discussione correttiva le imprese attuano, più o meno



consapevolmente, un'azione comunicativa di tipo riflessivo, volta all'ottenimento di un nuovo riconoscimento da parte degli attori-pubblici a cui si riferisce.

Nel prosieguo, quindi, si intende mostrare le differenze ed il passaggio dal modello d'impresa *burocratico-informativa* della società industriale alle strutture *reticolari-dialogiche* del post-industriale, evidenziando il modo in cui è concepita ed utilizzata la comunicazione nelle forme organizzative attraverso la proposta di categorizzazione fatta da Invernizzi (2000). Cercheremo, inoltre, di evidenziare come la comunicazione d'impresa in generale sia mutata, come possa inoltre essere studiata da un punto di vista *pragmatico* quale *relazione* tra soggetti che *riconoscono* e *contrattano* i riferimenti simbolici e valoriali – pur se in posizioni asimmetriche – determinanti la validità delle proposte commerciali e valoriali delle imprese. In questo capitolo si mostreranno, molto brevemente, le differenti tecniche comunicative nei cinque ambiti della comunicazione d'impresa (commerciale, istituzionale, gestionale, economico-finanziario e di crisi) in rapporto al nuovo ed evoluto ruolo che i processi comunicativi ricoprono nelle aziende.

Primariamente è però necessario delineare il significato che in questa sede intendiamo usare con il termine “comunicazione”. Tale passaggio è essenziale poiché permette di comprendere le successive riflessioni sugli atti comunicativi aziendali ed anticipa la posizione teorica che intendiamo utilizzare e che approfondiremo nel successivo capitolo.

## CAPITOLO I – La comunicazione: polisemia di un concetto

Sia la filosofia che le scienze umane si interessano della comunicazione, declinando tuttavia il concetto in modo differente. Se la filosofia si interroga soprattutto su questioni ontologiche, sul “cosa sia” la comunicazione (Bianchi, Vassallo, 2006), le diverse scienze sociali si interrogano su questioni specifiche; la sociologia, ad esempio, si interessa della strutturazione del processo comunicativo e sui suoi effetti (Gallino, 2006). Il termine comunicazione, come mostrano in dettaglio Dance e Larson (1976) e più recentemente Marlett e Marlett (1995), richiama una grande varietà di significati, talvolta molto diversi tra loro, in rapporto alla disciplina, al paradigma di riferimento, all'epoca storica ed all'aspetto che viene enfatizzato. Malgrado questa varietà di significati, una definizione generale è proposta da Rosengren in un suo volume introduttivo sull'argomento. Egli la definisce *un'interazione intersoggettiva e volontaria condotta mediante un linguaggio basato sull'articolazione di un sistema simbolico* (Rosengren, 2000, pp. 52-53). Per l'autore, quando i soggetti comunicano, sono consapevoli di comunicare e attuano il processo intenzionalmente, in un rapporto in cui “l'altro sa che noi sappiamo e viceversa”, ed in cui stati e atteggiamenti dell'uno cambiano come risultato dei processi dell'altro in modo reciproco. Questo è possibile grazie ad un'insieme di segni correlati tra loro che si riferiscono ad un sistema di significazione proprio della cultura d'appartenenza. Rosengren, per di più, sostiene che la comunicazione sia un fattore di *definizione dei gruppi e delle organizzazioni sociali* di ogni grado e dimensione (Rosengren, 2000, p. 63), ovvero che, indipendentemente dal livello (rapporti interpersonali od organizzazioni), i processi comunicativi permettano di delineare i gruppi in rapporto alla comprensibilità e condivisione di significati. La coesione del gruppo, cioè, diventa tanto più alta quanto più costruiscono un significato condiviso, esso stabilisce il confine tra l'essere nel gruppo o fuori di esso. Idea, del resto, espressa attraverso argomentazioni diverse da Wittgenstein nel *Tractatus logico-philosophicus*, quando sostiene che i limiti del linguaggio (che permettono la comunicazione) rappresentano i limiti del mondo sociale ed oggettivo di un soggetto. In breve, se queste indicazioni ci consentono di pensare al fenomeno in termini di fatto sociale, è evidente come sia necessario chiarire ulteriormente il significato che intendiamo dare in questo lavoro al concetto di comunicazione.

In primo luogo assumiamo un'impostazione *sociologica*, per cui la comunicazione può essere rappresentata come *relazionale sociale* costituente – come sostengono, pur se da angolature differenti, Maschilli Migliorini (1990), Livolsi (2003) e Malizia (2006) – l'essenza del vivere sociale, la modalità con cui si instaurano, definiscono e sviluppano i rapporti sociali e si afferma il sé degli attori. Più precisamente, la comunicazione è definibile come:

1. la *relazione sociale mediata simbolicamente* tra attori che possiedono una propria *identità* – prodotto d'esperienze e del contesto socio-culturale – un differente accesso alle *risorse sociali* (potere, prestigio, ricchezza, conoscenza, ecc...) ed ai *mezzi di comunicazione*;
2. in rapporto a ciò, tale relazione può essere *simmetrica* o *asimmetrica*, può basarsi, cioè, su posizioni d'uguaglianza o differenza tra gli attori interagenti, con livelli diversi *d'intenzionalità* e *consapevolezza* d'intrapresa del processo comunicativo da parte degli attori;
3. questa è regolata da *conoscenze implicite considerate legittime* in un dato gruppo, per un certo tempo e contesto di cui gli attori hanno competenza e che possono, in taluni casi, problematizzare.

All'interno di questa impostazione sociologica nell'ambito degli studi sulla comunicazione, si assume qui una prospettiva *pragmatica*, sarà analizzata la comunicazione, cioè, quale *medium* delle prassi d'azione quotidiane. Essa, tuttavia, non rappresenta la sola prospettiva possibile. Sulla scorta del volume a cura di Bianchi e Vassallo (2006) sembra plausibile individuare tre diversi modi di guardare al processo comunicativo da un punto di vista sociologico. Nel testo sono presentati sette saggi su altrettante discipline filosofiche, le quali forniscono una rappresentazione del fenomeno che permettono di costruire una tipologia. Le materie prese in esame sono *sintassi*, *semantica*, *semiotica*, *ermeneutica*, *pragmatica*, *retorica*<sup>2</sup> ed *epistemologia*. Escludendo “l'epistemologia” – in quanto può essere considerata in modo più proprio come la branca della filosofia che si occupa delle condizioni sotto le quali si può avere conoscenza scientifica e dei modi attraverso cui raggiungerla – sembra plausibile associare temi ed argomenti delle restanti discipline, arrivando ad individuare tre prospettive di definizione del fenomeno comunicativo, vale a dire: *formale*, *semiotico* e *pragmatico*.

Queste, pur potendo essere pensate quali elementi di una rappresentazione del processo comunicativo in una scala di complessità crescente, offrono una visione ontologica ed epistemologica tra loro diversa, che consente di analizzare in modo più appropriato aspetti specifici. In breve:

1. *La prospettiva formale*. Una prima prospettiva individuata è quella formale, che si sofferma ad analizzare il processo comunicativo partendo dalle forme espressive. In tal caso la comunicazione è concepita quale *strumento delle relazioni sociali*, possibili attraverso la combinazione corretta delle forme comunicative tipiche di un contesto socio-culturale. Il significato e la comprensibilità sono pensate invariante rispetto agli attori, poiché si riferiscono a stati di fatto del mondo rappresentabili attraverso la comunicazione. Attraverso la comunicazione, cioè, ci si riferirebbe a cose nel mondo esistenti indipendentemente dal comunicare (norme, valori, istituzioni, ecc...) ed a cui l'attore può far riferimento. In tale prospettiva si assume, pertanto, una ontologia *realista* del sociale. Gli attori, comunicando, fanno *inferenze* sugli stati del mondo, attraverso l'acquisizione di *competenze comunicative di tipo produttivo* da utilizzare in modo corretto in situazioni specifiche che vincolano procedure di trasmissione e di senso. Si assume, perciò, una posizione epistemologica *oggettivista*, si presuppone, cioè, che un qualsiasi atto comunicativo si conformi a regole generali ed invariante (per lo meno all'interno di ogni linguaggio naturale) riferite a fatti sociali dotati di senso, per cui oggetto di studio sono le forme assunte dal comunicare degli attori.
2. *La prospettiva semiotica*. In tal caso l'attenzione sul processo comunicativo si sposta sul complesso percorso interpretativo in cui gli attori, immersi in una situazione specifica, attribuiscono senso e significato alle cose del mondo. Il *senso*, cioè, si considera costruito nell'interazione tra attori che co-interpretano e danno significato ai fatti sociali. In questa prospettiva, perciò, si assume un'ontologia *costruttivista*, il sociale sarebbe cioè costituito da “significati attribuiti” dagli attori comunicanti. L'essenza del comunicare sarebbe quindi *l'attribuzione di senso*, pertanto l'analisi si concentra sulla comprensione, interpretazione ed attribuzione di senso da parte dei soggetti, ovvero sul “come” e “perché” si conferisca ad un segnale un certo *significato*

---

<sup>2</sup> In questo contesto per retorica non si intende “l'arte d'organizzare una forma convincente e persuasiva di discorso”, quanto quella più recente e complessa discussione della *teoria dell'argomentazione* impegnata a comprendere le condizioni che rendono accettabile un dato tema messo in discussione.

e sul *sensu* attribuito ed interpretato in contesti e situazioni differenti dai soggetti. In questo caso gli attori sono chiamati a far proprie delle *competenze comunicative di tipo interpretativo*. Si è pertanto di fronte ad un'epistemologia *comprendente*, poiché se il sociale a cui la comunicazione si riferisce rappresenta una costruzione da interpretare, è necessario comprenderne i processi di significazione da parte dello studioso. La comunicazione, in breve, è un processo *interpretativo-situazionale*, si suppone cioè che il processo sia subordinato ad un conferimento di senso alle forme comunicative e che tale processo possa, a parità di sintassi, avere esiti diversi in rapporto all'attribuzione di "senso situato" tra soggetti.

3. *La prospettiva pragmatica*. In questa prospettiva la comunicazione è essenzialmente forma espressiva volta al *riconoscimento e compimento di azioni*. La comunicazione, cioè, è soprattutto fare, condizionare, esprimere intenzioni, compiere azioni tra soggetti coinvolti nel processo comunicativo. Ci si concentra, cioè, sull'uso della comunicazione in interazioni situate tra comunicanti, che rimandano ad uno sfondo sociale (norme, valori, aspettative, ecc...) preconstituito, condiviso e considerato legittimo, che costituisce l'orizzonte delle possibilità d'azione e riconoscimento. In tal caso, spostandoci sull'azione e sulle condizioni d'accettabilità, l'ontologia sociale diventa *intersoggettiva*; i fatti sociali, cioè, sono dotati di senso poiché inseriti in una fitta rete relazionale tra attori che concorrono a produrre, mantenere o trasformare il senso e le possibilità normative all'azione degli attori. Su tale base è possibile una comprensione delle intenzioni dei soggetti e una valutazione di correttezza degli atti comunicativi in modo collaborativo; si assume, pertanto, una posizione epistemica *partecipativa* poiché, al fine di produrre azioni o effetti, è necessaria una conoscenza condivisa, oltre che la collaborazione degli interlocutori alla comprensione e valutazione delle istanze poste all'agire. La comunicazione è pertanto medium dell'*azione sociale* svolta su uno sfondo socio-culturale problematizzabile in processi comunicativi *riflessivi*. L'attore deve perciò far proprie le *competenze all'agire*, l'insieme, cioè, di regole che permettono azione e linguaggio idonei. La comunicazione è pertanto *interazione*, vale a dire, l'atto comunicativo chiama i soggetti ad agire prendendo posizione rispetto alle affermazioni e messaggi comunicati argomentando scelte, richieste ed aspettative.

Quanto riportato sopra è schematizzabile come segue nella *tabella 1*.

**Tabella 1, Prospettive teoriche sulla comunicazione**

<i>Prospettiva</i>	<i>Ontologia</i>	<i>Epistemologia</i>	<i>Attività</i>	<i>Competenze</i>
1. Formale	Realismo	Oggettivista	Inferenziale	Produttive
2. Semiotica	Costruttivismo	Comprendente	Attribuzione di senso	Interpretative
3. Pragmatica	Intersoggettiva	Partecipativa	Interazione	all'Agire

Così facendo si sono sintetizzati tre modi di guardare alla comunicazione da una prospettiva sociologica in rapporto alle dimensioni principali che si intende analizzare ed alle conseguenze che questo ha nella rappresentazione del concetto di comunicazione. In queste prospettive, tuttavia, i soggetti sono sempre considerati *attori sociali* inseriti in un conteso

socio-culturale da cui possono trarre le conoscenze necessarie alle loro attività sociali; pensiamo, tuttavia, sia più proficuo, ai fini del nostro studio, utilizzare una prospettiva *pragmatica*.

Essa, infatti, si concentra nell'analizzare l'uso della comunicazione quale medium dell'azione sociale e permette di utilizzare, in modo efficace, una *teoria comunicativa e normativa* della società (Habermas, 1981; Honneth, 2007) in cui azione e comunicazione sono aspetti estremamente correlati e vincolati a processi di *riflessività, riconoscimento e fiducia*.

Come mostreremo meglio nel capitolo successivo, questo approccio sostiene che attraverso processi comunicativi riflessivi, in cui si stabilisca un minimo di fiducia tra gli interagenti, sia possibile aprire spazi inediti di azione, intesi in termini di riconoscimento di possibilità all'agire. Il concetto di riflessività così inteso, peraltro, consente di ripensare la distinzione tra una visione *informazionale* ed una *dialogica* di comunicazione come due aspetti correlati<sup>3</sup>. In tal senso la comunicazione informazionale è quel processo comunicativo non problematico in cui lo sfondo valoriale e normativo dell'azione risulta consolidato e non critico; comunicazioni dialogiche, invece, sono quelle in cui sono sottoposte a revisione le dimensioni sociali della comunicazione e dell'azione. Entrambe conferiscono agli attori gli elementi necessari per agire, ma in un caso si tratta di sospendere la riflessività, nell'altro di mobilitarla; in tal modo sembra possibile considerare informazione e dialogo come aspetti interrelati. Una visione pragmatica, perciò, rappresenta un tentativo di evitare il rischio, messo in evidenza da Scalamonti e Pecchinenda (2001, p. 85), d'essere schiacciati da una concezione meccanicista o da una che consideri parametri troppo eterogenei e poco schematizzabili. Sembra pertanto utile chiarire i termini in cui un'impostazione sociologica in chiave pragmatica possa considerare una visione informazionale e dialogica di comunicazione. Questa, come si vedrà, si caratterizza dal considerare il concetto di riflessività come caratteristica propria degli *attori sociali* (Marcarino, 1987; Mora, 1994).

### *1.1 Comunicazione come informazione*

I modelli informazionali di comunicazione, vale a dire le rappresentazioni che enfatizzano il *processo di trasmissione del messaggio*, sono diversi<sup>4</sup>. Malgrado ciò, essi pongono attenzione a comprendere quali siano gli *elementi* costituenti l'atto comunicativo e la *funzione* che questi assolvono, tralasciando, tuttavia, il contenuto di senso del messaggio. Tali elementi costituiscono le componenti strutturali di uno *schema generale* utile per analizzare le molteplici manifestazioni del fenomeno che, come si proverà a sostenere, possono essere considerati come analisi *non-riflessive* del processo comunicativo. Lo schema è generalmente

<sup>3</sup> Sulla distinzione di due macro aree della comunicazione si veda il lavoro di Morcellini e Fatelli, 1998, *Le scienze della comunicazione*, Carocci, Roma, pp. 119-143. Gli autori distinguono la comunicazione in due modi: come *informazionale* (in termini di trasferimento di risorse, influenza, scambio di valori, trasmissione) e come *relazionale* (come condivisione e relazione sociale).

<sup>4</sup> In particolare, John Fiske (1992, pp. 6-38), individua sei modelli che si concentrano su tale aspetto: 1. quello di *Shannon e Weaves*, che rappresenta la comunicazione come "semplice processo lineare"; 2. il modello di *Gerbner*, che complessifica il precedente attraverso l'individuazione di due dimensioni nel processo, la "percezione" ed il "senso-controllo" (communicating); 3. lo schema delle "cinque w" di Lasswell, *Who says what in which channel to whom with what effect*, ideato per lo studio dei mass-media; 4. il modello di *Newcomb* (1953), schema non-lineare composto da tre elementi, soggetto A, soggetto B e X (elementi dell'ambiente sociale di A e B), in relazione d'interdipendenza ed equilibrio, vicino al sociogramma elaborato da Moreno; 5. il modello *Westley e MacLean*, rielaborazione del modello Newcomb per studiare la comunicazione di massa attraverso l'individuazione di un nuovo elemento, C (la funzione editoriale), e rendono nuovamente lineare il processo; 6. il modello di *Jakobson*, che riprende elementi del modello lineare (emittente, ricevente e messaggio) e non-lineare (il contesto sociale), aggiungendo due fattori, il *contatto* (la connessione fisica o psicologica) ed il *codice* (il sistema di segni), ed individuando differenti *funzioni comunicative del linguaggio* in rapporto a tali fattori.

costituito dai seguenti elementi:

- *il contesto*: lo sfondo sociale ed il luogo spazio-temporale dove si svolge la comunicazione ed in cui sono immersi emittente e ricevente. Questo conferisce la base valoriale-normativa del processo e le coordinate sociali (status, atteggiamenti specifici, ecc...);
- *l'emittente*: il soggetto/i che emette volontariamente un messaggio verso il ricevente/i con un'intenzione specifica (condizionare, coinvolgere, ottenere azioni, ecc...). Al fine di attuare il risultato egli deve codificare il messaggio scegliendo il codice più adatto a trasmettere il contenuto;
- *il codice*: l'insieme o il repertorio di segni, simboli e regole interrelate di cui un emittente può disporre per la “codifica”, cioè la traduzione in forma comunicabile del messaggio;
- *il messaggio*: l'oggetto di scambio del processo, la sua elaborazione risente del contesto, delle intenzioni dell'emittente e della scelta del codice;
- *il mezzo*: il tramite fisico che media il messaggio. Attraverso di esso è reso possibile il processo comunicativo poiché vi transitano i messaggi codificati. Ogni mezzo, inoltre, permette di veicolare in maniera diversa il messaggio, poiché alcuni mezzi consentono di trasmettere una diversa quantità di informazioni diverse;
- *il rumore*: il disturbo o l'interferenza che può investire, per diverse ragioni, il mezzo, compromettendone la lineare trasmissione, talvolta rendendo impossibile il processo;
- *il ricevente*: destinatario del processo comunicativo che riceve il messaggio dall'emittente codificato e mediato da un mezzo. Questo opera un processo di decodifica che può essere tanto più vicino alle intenzioni comunicative dell'emittente (senso conferito, attese di comportamento, ecc...) in base alle sue disposizioni personali (attenzione, selezione della decodifica del messaggio, ecc...) o per la qualità del messaggio in arrivo. Generalmente si considera questo soggetto come parte meno attiva del processo, esso tuttavia rimanda all'emittente il risultato del processo comunicativo attraverso feedback o risposte;
- *feedback/risposta*: rappresentano in modo diverso una reazione al messaggio ricevuto ed un ritorno di informazioni alla fonte. Nel caso del “feedback” si intende la presenza od assenza di re-azione, o l'insieme di re-azioni, del destinatario dopo aver ricevuto il messaggio, mentre la “risposta” è un nuovo processo comunicativo iniziato dal ricevente.

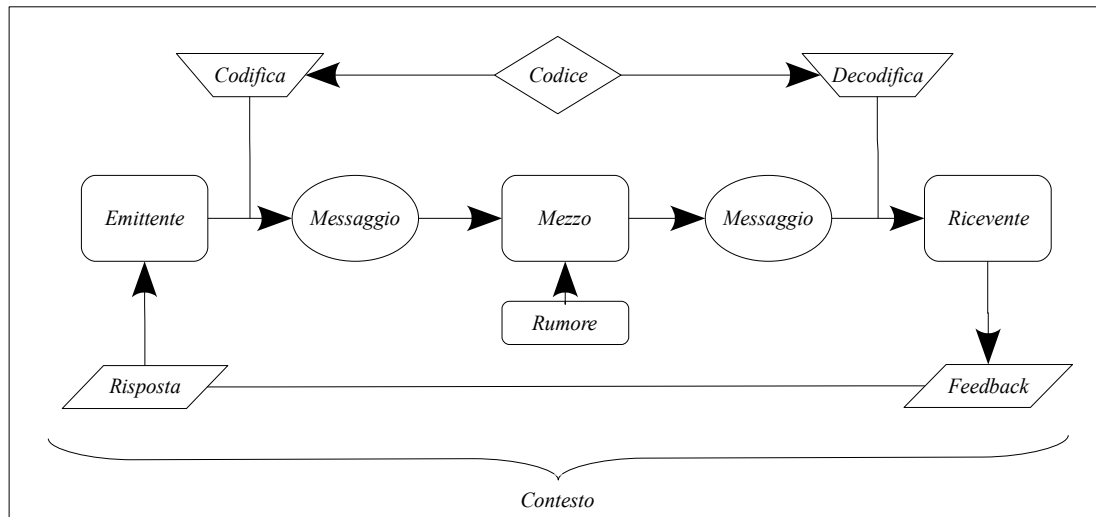
La concatenazione di questi elementi può essere schematizzata come segue nella *figura 1*. Il modello presuppone che un processo comunicativo possa avvenire quanto più i soggetti condividono un contesto sociale e un codice (o sottocodici) e che possa avere tanto più successo se: 1) l'emittente sceglie un mezzo adeguato, 2) il rumore non compromette la trasmissione e 3) il ricevente abbia “interesse” verso il messaggio inviato.

Nello schema, del resto, il momento riflessivo è un aspetto poco rilevante. In particolare non riguarda la capacità dei soggetti di mettere in forse gli elementi normativi e valoriali che costituiscono condizioni necessarie alla comunicazione, né la legittimità delle richieste, quanto *l'interpretazione degli interessi dei comunicanti*. Nello schema, del resto, il momento riflessivo è un aspetto poco rilevante.

In tal senso andrebbe riconsiderata l'innovazione di Jakobson rispetto a Shannon del “processo interpretativo”, che rappresenta il momento riflessivo della comunicazione tra attori in situazioni ordinarie. Se quest'ultimo non contemplava né il problema dell'interpretazione,

se non in termini di rumore ed interferenza, né quello del senso, concepito solo quale quantità di informazioni necessarie a trasmettere un messaggio, Jakobson si sofferma sulla condivisione di competenze linguistiche tra i soggetti comunicati (il codice) ed elabora un concetto di interpretazione e significato. Per questi la comunicazione risponde a sei funzioni, corrispondenti alla preponderanza di uno degli elementi del processo<sup>5</sup>.

Fig. 1, Lo schema della comunicazione



Il soggetto ricevente è chiamato a riconoscere l'intenzione del destinatario (interesse primario) e a scegliere se aderirvi o meno (interesse secondario). In breve, il messaggio comunicato dall'emittente non è da considerarsi nella sua interezza, poiché nella comunicazione ciò che è comunicato fa parte di una area di "intercomprensione" nella quale le intenzioni ed i mezzi linguistici di emittente e ricevente coincidono. La riflessività, pertanto, è una qualità da attribuire al ricevente e si riferisce alla capacità di comprendere gli interessi dell'emittente e decidere d'accettarli o meno, agendo di conseguenza. Da questo punto di vista il processo comunicativo è condizionato in modo necessario dal contesto che lo stesso Jakobson introduce. Esso assume il ruolo di sfondo normativo-valoriale che condiziona i processi; l'acquisizione di competenze interpretative e le conseguenti azioni sono derivate dal contesto inteso non-problematizzato.

Una modalità diversa di considerare questo aspetto è offerta anche dalle teorie sistemiche. In particolare le elaborazioni di Niklas Luhmann ci consentono d'osservare, all'interno di un complesso paradigma sociale, una concezione informazionale di comunicazione che considera la riflessività in termini *adattivi* e non di *crisi del senso*. Ricordiamo brevemente come per il sociologo tedesco una teoria delle società complesse dovrebbe basarsi sul concetto di *comunicazione sociale* piuttosto che di *rapporti sociali* (Luhmann, 1984). Questa idea, però,

<sup>5</sup> Jakobson costruisce un modello comunicativo di sei elementi a cui fa corrispondere delle specifiche funzioni: 1) mittente = *funzione emotiva*, l'emittente può esprimere la propria personalità e stati d'animo nella comunicazione; 2) destinatario = *funzione conativa*, riguarda il ricevente del quale si cerca di influenzare i comportamenti; 3) messaggio = *funzione poetica*, attraverso il messaggio si valorizzano specifici elementi formali, linguistici o retorici; 4) contesto = *funzione referente*, riguarda l'uso di strumenti linguistici (avverbi, articoli, ecc...) che permettono di proiettare la realtà esterna nella comunicazione; 5) contatto = *funzione fatica*, l'apparato fisico o psicologico che permette la comunicazione ha la funzione di stabilire, mantenere, verificare o interrompere la stessa; 6) codice = *funzione metalinguistica*, i soggetti si confrontano sul lessico e sulla grammatica verificandone l'uso di un medesimo o differente codice.

rappresenta un'elaborazione del concetto di "informazione" all'interno di una prospettiva sistemica. Per Luhmann, oggetto principale di analisi delle scienze sociali dovrebbe essere la "riduzione di complessità" dei sistemi<sup>6</sup>, cioè la risposta selettiva dei sistemi rispetto alle illimitate possibilità d'esperienza e azione che l'ambiente potrebbe permettere. I sistemi sono concepiti come *referenziali* ed *autopoietici* (auto-adattanti) in un'ambiente complesso da cui selezionano elementi utili e producendo informazioni pertinenti alla sua attività. Il *sensu*, che costituisce l'identificazione del sistema sociale, rappresenta lo strumento che distribuisce i rinvii del sistema all'area ridondante dei significati possibili dell'ambiente, attualizzandoli selettivamente di volta in volta. Questa operazione avviene senza un soggetto, per Luhmann il *sensu* porta se stesso in quanto rende possibile la sua riproduzione in modo autoreferenziale. Il *sensu* è una funzione elaborata dai sistemi che ritagliano pezzi di significato attraverso un complesso intreccio di negazioni tra le molte possibili (Habermas, Luhmann, 1972, pp. 29-49; Luhmann, 1984, p. 674).

Il sistema sociale, inoltre, è costituito da molteplici sottosistemi autonomi e chiusi (individui, sistema giuridico, economico, scientifico, ecc...) che appartengono reciprocamente l'uno all'ambiente dell'altro in un rapporto di *interpenetrazione tra sistemi autopoietici* (cioè di un'appartenenza reciproca senza gerarchia e perdita d'identità). E' quindi evidente che la comunicazione avvenga interamente all'interno del sistema sociale senza necessità di fonti esterne e sia vista come uno scambio di informazioni nella relazione *sistema-ambiente*. Per comunicazione, pertanto, Luhmann intende sia *l'operazione selettiva* che i sistemi mettono in atto rispetto all'ambiente, sia il *collegamento* che concorre alla comprensibilità tra sistemi, senza che ciò comporti discussione su valori o norme; in tal senso la comunicazione è il sistema autopoietico, operativamente chiuso ed abbinato strutturalmente con l'ambiente, che regola le relazioni sociali quale modifica e circolazione di *sensu*.

In questo modo la comunicazione non è un processo tra soggetti, ma un'elaborazione del sistema, volta alla costruzione del *sensu* quale funzione specializzata stabilizzante il sistema. *Sensu*, potere, denaro sono concepiti quali *mezzi di comunicazione generalizzati* che permettono di semplificare i processi di scambi informativi tra i sistemi chiusi e autoreferenti. Concependo i sistemi come universi autopoietici, infatti, Luhmann risolve la questione del rapporto tra questi grazie all'idea di un *collegamento* tra di essi. I sistemi, pur se nei rapporti tra loro non perdono la loro integrità ed identità, possono integrarsi nella sfera operativa l'uno dell'altro, in quanto reciprocamente costituiscono il loro ambiente mediante l'utilizzazione di corrispondenti *schematizzazioni binarie*, o *schemi di differenza*, per trattare le informazioni che ognuno di essi desume dalle complesse operazioni dell'altro. Tali schemi sono costituiti da elementi contrapposti come giusto/ingiusto (sistema giuridico), corretto/scorretto (sistema scientifico), ecc..., tipici di ogni sistema. E' quindi evidente che al centro del suo concetto di riflessività non pone l'uomo né la sua libertà di pensiero, bensì l'interazione *sistema/ambiente*. E' il sistema che è riflessivo rispetto alle sfide e possibilità dell'ambiente e che si rapporta con altri sistemi attraverso *l'autosservazione*, *l'autodescrizione* e *l'autochiarimento* delle proprie operazioni. La riflessività del sistema, pertanto, è una meccanica risposta alle sollecitazioni ambientali ed alle turbolenze del rapporto con i diversi sistemi che si risolve in selezione del *sensu*, tra le diverse possibili, la quale ha come presupposto l'integrità sistemica. In questo è ravvisabile non tanto una riflessività, quanto una *adattività* che deriva dal considerare i sistemi *legittimi* e *razionali* impegnati a mantenere le proprie condizioni di stabilità.

---

<sup>6</sup> Con tale termine l'autore intende un'infinita serie di oggetti sociali, dalle organizzazioni politiche a quelle economiche, sino a comprendere l'uomo quale sistema di coscienza. Per *sistema sociale* (o società) intende quel sistema che comprende tutti gli altri e che non è compreso da nessun altro. Si veda, in particolare, Luhmann N., 1997, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt an Main.



## 1.2 Comunicazione come dialogica

Considerare la comunicazione in senso dialogico significa presupporre gli elementi normativi ed i processi interpretativi degli attori come problematici. Il precedente modo di considerare la comunicazione, infatti, si concentra nell'analizzare le condizioni che potrebbero permettere la trasmissione dei messaggi, i quali rappresentano dei portatori di *sensu*, in un contesto stabile e non incerto. Gli aspetti normativi e valoriali costituiscono lo sfondo su cui è plausibile presupporre interpretazioni coerenti tra gli attori e legittime pretese d'azione tra i comunicanti (ad esempio tra datore di lavoro e dipendenti oppure tra clienti e fornitori).

Nell'accezione dialogica, invece, i presupposti informativi sono problematizzati – sia il contesto normativo-valoriale che l'interpretazione degli attori – e la riflessività assume un ruolo importante nel comprendere i percorsi d'azione e le trasformazioni di valori e norme. In breve, ci si concentra sull'analisi delle condizioni che rendono possibile la comprensione tra attori e la (ri)definizione collettiva del senso nell'interazione comunicativa<sup>7</sup>. È necessario, pertanto, definire l'attribuzione di senso (significazione) che determina l'orizzonte d'azione su cui si muovono i soggetti come momento comunicativo riflessivo.

Una prima argomentazione, in tal senso, è stata offerta da *de Saussure* (1916) che elaborò una teoria dei segni nel quadro della vita sociale. Il *segno* è considerato come qualcosa che rimanda a qualcos'altro di valenza sociale, rimanda, cioè, ad un *significato arbitrario e socialmente dato* che, tuttavia, trova senso all'interno di una determinata struttura grammaticale. Egli, infatti, distinse, nello studio della lingua, due elementi: la “*langue*” e la “*parole*”. Il primo rappresenta il codice, l'insieme di regole per elaborare messaggi organizzate in strutture di “*segni*”, il sistema linguistico socialmente condiviso; il secondo costituisce il modo in cui il soggetto utilizza tale codice. Nella prassi linguistica il rapporto di significazione (attribuzione di senso) è pensato, pertanto, come relazione tra *significante* (l'immagine acustica o segnica) e *significato* (il concetto, il contenuto) il quale risulta arbitrario e socialmente costituito. Il soggetto, in ogni comunicazione, fa riferimento alle regole necessarie per usare correttamente il “*significante*” che corrisponde a un “*significato*” sociale in uso per il contesto di riferimento. Nella distinzione tra *regole* ed *uso* del linguaggio, è evidente come il momento riflessivo necessario affinché i soggetti possano comunicare costituisca il fondamento della comunicazione.

Il tema della riflessione è fortemente presente anche in Peirce (1933), che sviluppa una concezione pragmatica di comunicazione all'interno di una teoria del segno; come in Saussure, l'elemento fondamentale da considerare per lo studio della comunicazione linguistica è il segno, però qui l'attribuzione di significato è un rapporto triadico tra: *representamen*, la parte materiale del segno (il “*significante*” di Saussure); un *oggetto*, il referente a cui il segno fa riferimento; e un *interpretante*, ciò che deriva o viene generato dal segno (il “*significato*” saussuriano). Per questi il punto di partenza del rapporto di significazione è nel referente, nell'oggetto, che distingue in *oggetto dinamico*, cioè quello che si dà nella realtà, e *oggetto immediato*, ovvero il referente della significazione oggetto di interpretazione che possiamo considerare come l'oggetto sociale del rapporto segnico. Per Peirce, pertanto, l'oggetto dinamico è solo una prospettiva tra le tante possibili, poiché nel segno il *representamen* identifica attraverso l'*oggetto immediato* un particolare punto di vista

<sup>7</sup> Fiske (1992, pp. 39-60) considera, in questo caso le argomentazioni di Peirce, de Saussure ed Ogden e Richards che complessificano il modello di Peirce. Altrettanto importanti ci sembrano, però, i diversi contributi della filosofia analitica del linguaggio, nello specifico Wittgenstein, Austin e la teoria degli atti linguistici di Searle, le argomentazioni di Apel, Habermas ed Honneth. In questa sede, però, il nostro intento non è mostrare la diversa accezione dialogica partendo da questi autori, quanto mostrare in che termini possa essere definita una comunicazione pragmatica in accezione dialogica.

*sull'oggetto dinamico*. In tal modo l'aspetto enfatizzato è *l'interpretante*. L'interpretante, infatti, è un ulteriore segno che sorge dal rapporto tra il *representamen* e *l'oggetto immediato*, vale a dire che un segno genera un altro segno attraverso un processo di interpretazione dei soggetti. Tale processo di generazione di un'interpretante da un segno, e poi di un altro segno-interpretante successivo e così via, identifica un processo potenzialmente interminabile di *significazione illimitata*.

Tale interpretazione della “significazione” permette a Peirce di rendere l'attribuzione di significato non-deterministica e ci permette di comprendere meglio la sua idea di pragmatica. Egli ritiene che il processo cognitivo fondamentale dei soggetti sia il costante passaggio dalla condizione di *dubbio* a quella di *credenza* (o abitudine). Tale passaggio ha delle conseguenze *pratiche*, poiché comporta delle azioni quali regole di condotta per rispondere ad una determinata situazione di dubbio. Fondamentale è quindi la capacità di produrre *abduzioni* (cioè delle ipotesi probabilistiche) dei soggetti rispetto al modo in cui vanno, o si crede debbano andare, le cose. Peirce ritiene che il rapporto con il mondo oggettivo e sociale sia dettato dalla continua produzione *d'ipotesi* volte al superamento della condizione di dubbio e a riportare la situazione cognitiva dei soggetti alla sicurezza della credenza, cioè ad una concezione culturale stabilita, che permetta di affrontare la realtà con un determinato successo, pertanto il processo di significazione risulta connotato fortemente in termini di *riflessione e pragmatica sociale*. L'autore, dunque, ci propone *in nuce* una idea di attore sociale che fa inferenze sul significato delle cose del mondo in rapporto alla necessità di trovarsi in una situazione di sicurezza cognitiva, in un contesto in cui le eventuali difficoltà portano a innescare un processo di significazione in senso interpretativo, che permette anche la rielaborazione delle sicurezze precedenti nella prassi sociale. Il passaggio dal dubbio alla credenza è pertanto interpretato come una struttura circolare di comunicazione del tipo informazione-rottura dell'evidenza-dialogo-ricostruzione dell'evidenza-informazione.

In tale impostazione, però, la significazione sembra costruirsi all'interno di una unità sociale e linguistica coerente e coesa, senza tener presente l'esistenza di diversi ambiti di vita sociale. Tale impostazione appartiene, fatte le dovute differenze, anche al primo Wittgenstein, al quale, però, successivamente, si deve il merito di aver chiarificato l'esistenza di differenti *forme di vita* sociali e corrispondenti *forme di linguaggi*, rendendo problematica la significazione. Nel *Tractatus logico-philosophicus* (1922), l'autore sosteneva l'unicità del rapporto tra il linguaggio comune della vita quotidiana ed il mondo, poiché sarebbero appartenuti alla stessa forma logica, per cui il riferimento alle cose-del-mondo risultava, nelle comunicazioni, univoco. In questo modo l'affermazione wittgensteiniana secondo cui *i limiti del linguaggio sono i limiti del mondo di un soggetto* si comprende solo se si considera che per l'autore la totalità dei pensieri veri sono rappresentazioni o immagini del mondo. Successivamente, però, rettificò tale considerazione. Nelle *Ricerche filosofiche* (1953) riconosce l'esistenza di pluralità di linguaggi comuni in relazione alla presenza di diversi contesti sociali e quindi il venir meno di un forte rapporto univoco tra lingua e mondo. In questo modo, l'autore elabora un nesso tra una pluralità di *giochi linguistici* (o pratiche comunicative) e le diverse *forme di vita*, affermando che “*il significato di una parola è il suo uso nel linguaggio*” (Wittgenstein, 1953, p. 33). In ogni contesto di vita, cioè, esistono determinate pratiche d'azioni e comunicative definite e determinate socialmente. E' quindi necessario – per comprendere il significato di parole, segni e proposizioni – conoscere le *regole del gioco* all'interno del quale sono usate nei diversi contesti di vita. Nel suo pensiero l'analisi, cioè, deve spostarsi, in termini saussuriani, dal piano della *langue* a quello della *parole*; più precisamente è in questo secondo piano che il primo prende forma e significato. In tale prospettiva, più che nelle altre, diventano pertanto centrali i *processi sociali*

*d'apprendimento* in base ai quali i soggetti acquisiscono le competenze ad usare i giochi linguistici interiorizzando regole ed adeguando il comportamento alle forme sociali di senso. La realtà, pertanto, appare come il prodotto di *interpretazioni selettive* legate a *sistemi di riferimento* ed a *pratiche di vita* diverse, tanto che l'analisi del linguaggio, da Wittgenstein in poi, diventa uno strumento per la comprensione della realtà sociale, delle dinamiche relazionali e dell'azione (Giglioli, 1973).

Queste considerazioni, dunque, mostrano come la comunicazione possa essere considerata un processo interpretativo tra attori che innescano ridefinizioni di senso nel momento in cui subentrano elementi che determinino l'incomprensibilità comunicativa sugli stati del mondo che determina un'impraticabilità della vita sociale o del momento d'interazione. Se da un lato l'uso della lingua rappresenta l'aspetto pratico, è nel momento di definizione del senso che si gioca la comprensibilità ed accettazione delle indicazioni all'azione che gli attori si scambiano vicendevolmente. Considerando ciò che si è detto sino ad ora sul processo di significazione, la ridefinizione segnica determina, in misura diversa in rapporto alle cause della incomprendibilità, modifiche nelle regole sociali della comunicazione. In breve, quanto più forte è l'incomprensione, tanto più sarà probabile una necessaria ridefinizione delle basi di senso della comunicazione.

Malgrado ciò, in questo quadro Saussure-Peirce-Wittgenstein, manca l'esplicitazione di una teoria degli atti comunicativi che permetta di comprendere il rapporto tra comunicazione ed azione. Sulla scorta del pragmatismo testé ricordato, Austin (1962) e Searle (1969) elaborano, in modo complementare, una teoria degli atti linguistici. Per entrambi parlare significa agire, produrre effetti sul comportamento di chi ascolta, ma i referenti delle espressioni sono determinabili *solo* in rapporto alle *singole situazioni comunicative* e l'analisi si dovrebbe focalizzare sul linguaggio comune, prendendo in considerazione *l'intero processo comunicativo* più che il segno; vale a dire che in ogni processo comunicativo – ad esempio un colloquio tra direttore d'impresa e dipendente – va considerato il caso specifico dell'uso dell'intera espressione linguistica di una frase che rappresenta più del segno. Austin, in particolare, riconosce nella comunicazione linguistica *i verbi* come elemento che permette di connotare l'atto comunicativo; in primo luogo, perciò, distingue l'uso dei verbi in *constatativi*, che si riferiscono allo stato del mondo, e *perlocutivi*, che producono effetti. Su tale base individua tre atti linguistici:

1. *locutivi* (o *enunciativi*) = si pronuncia qualcosa su uno stato;
2. *illocutivi* (o *performativi*) = espressioni che impegnano (promettere, ordinare, ecc...);
3. *perlocutivi* = le espressioni che producono effetti (convincere, persuadere, ecc...)

Questi possono avere effetto poiché i soggetti conoscono, come in Wittgenstein, le regole del linguaggio nelle pratiche di vita specifiche, e possono interpretare le intenzioni di altri soggetti. E' tuttavia necessario specificare le condizioni che permettono a illocuzioni e perlocuzioni di avere effetto. Searle, in tal senso, non solo arricchisce rispetto ad Austin la classificazione degli atti linguistici<sup>8</sup>, ma, ed è l'aspetto che ci preme sottolineare, individua le condizioni che determinano la realizzazione di tali atti linguistici. Se le differenti espressioni connotano diverse possibilità all'azione, non è detto che queste si realizzino, ciò dipende da

---

<sup>8</sup> La tassonomia individuata consta di cinque elementi, precisante: 1) *atti linguistici rappresentativi*, sono quelli utilizzati dagli attori sociali per ribadire e sostenere quanto espresso nelle proposizioni (constatazioni e spiegazioni); 2) *atti linguistici direttivi*, idonei a indurre l'altro a compiere una determinata azione; 3) *atti linguistici commissivi*, impegnano l'altro soggetto ad azione future; 4) *atti linguistici espressivi*, con i quali l'attore sociale sottolinea le proposizioni espresse o le configura ulteriormente; 5) *atti linguistici dichiarativi*, cioè sanzionatori, che determinano un cambiamento.

una serie di condizioni; egli ne individua cinque:

1. *condizioni preparatorie*, in primo luogo il buon esito di una richiesta è che i soggetti siano nelle condizioni contestuali di poter eseguire l'azione conseguente al loro comunicare; ad esempio, se un soggetto chiede ad un altro di uscire dalla stanza, è necessario che entrambi si trovino in una stanza;
2. *condizioni di comprensibilità*, deve esistere, inoltre, un consenso comune sul significato attribuito alle espressioni tra i soggetti dell'interazione; se si chiede di uscire da un locale, cioè, è necessario che entrambi intendono la medesima cosa;
3. *condizioni di sincerità*, gli atti comunicativi devono essere coerenti sia nelle forme espressive che comportamentali dell'interagente, affinché si riconosca l'intenzione del soggetto, ciò permette di comprendere se la richiesta, ad esempio, di uscire dalla stanza sia uno scherzo, un rimprovero o altro, e se si chiede proprio ciò che si dice;
4. *condizioni semantiche*, le enunciazioni di contenuto, cioè, devono essere espresse in un modo corretto all'interno di una comunità linguistica, deve, in altre parole, seguire una determinata regola espressiva;
5. *condizioni essenziali*, riguardano i limiti riconosciuti dagli interlocutori dell'atto linguistico, vale a dire, le prescrizioni socio-culturali che permettono ad uno dei due di asserire qualcosa ed attendersi che ciò si realizzi legittimamente; ad esempio un'insegnante può chiedere legittimamente ad uno studente che disturbi la lezione di uscire dall'aula qualora non sia interessato ad essa.

Il vincolo di considerare l'analisi degli atti comunicativi all'interno della singola situazione comunicativa, però, limita l'utilità di una impostazione dialogica, poiché non prende nella dovuta considerazione il contesto valoriale-normativo in cui sono inseriti i soggetti. In questo senso le argomentazioni di *Karl Otto Apel* (1973) rappresentano un contributo capace di sintetizzare molti degli aspetti presi sin ad ora in considerazione. L'autore ha attuato una trasformazione linguistica del kantismo, vale a dire ha coniugato la *prospettiva trascendentale* con la *svolta linguistica* in filosofia. Per Apel *l'apriori kantiano*, cioè l'orizzonte trascendentale di senso ed esperienza, va inteso come linguaggio che sottende la "comunità comunicativa" dei soggetti, ciò si mostrerebbe nel fatto che nessuno può usare un linguaggio e fare esperienza senza sottostare alle *regole sociali della comunicazione*. Secondo l'autore, l'analisi degli atti linguistici va inserita nell'orizzonte sociale, nella comunità sociale in cui si svolge la comunicazione, poiché è al suo interno che si determinano i cambiamenti di senso. Sono pertanto evidenti i punti di contatto sia con Peirce che con Wittgenstein; non solo infatti l'attenzione è all'uso del linguaggio, ma quest'ultimo non è separabile dalla comunità sociale in cui si fa esperienza e si acquisiscono le regole della prassi comunicativa che ha un effetto pratico. La comunità, inoltre, rappresenta il garante del senso e del riconoscimento intersoggettivo che conferisce legittimità alle prassi d'azione, ogni mutamento di senso, pertanto, rappresenta una crisi alle ovvietà *del* mondo sociale che deve trovare soluzione *nel* sociale.

Malgrado le differenze che possono sussistere tra le diverse forme di vita all'interno di una data società, dunque, i soggetti si trovano a condividere degli elementi normativi che vincolano le possibilità d'espressione. In tal senso le argomentazioni di Apel sembrano vicine alle considerazioni di Schutz (1973), il quale sostenne che, malgrado l'estrema varietà di esperienze e mondi finiti di significato, esiste *un'ambiente comune* in cui sono già immerse le relazioni sociali degli attori. Chi comunica, sostiene Apel, avanza sempre di fatto delle pretese di *comprensibilità* (correttezza grammaticale), di *verità* (corretto rapporto semantico tra ciò che dice e la realtà), e di *giustizia* (adeguamento alle norme della comunità dei parlanti) e non

può non farlo, almeno implicitamente, in ogni atto linguistico; se non fossero avanzate, dice Apel, il parlante cadrebbe in una *autocontraddizione performativa* (o pragmatica). L'insieme delle pretese avanzate fornisce, in questa visione, le condizioni formali minime per garantire, da un punto di vista procedurale, la comunicazione ideale; essa funziona da principio regolativo della comunicazione, pur se non è realizzata di fatto, poiché il loro rispetto garantisce l'imparzialità della discussione ed il raggiungimento di un'intesa e di consenso. Sono validi, infatti, i principi e le norme dell'agire riconosciuti da chi argomenta in modo imparziale.

I rapidi cenni a queste considerazioni teoriche sono serviti per evidenziare cosa caratterizza la comunicazione di tipo dialogico. La situazione comunicativa dialogica, per quanto mostri molte differenze con quella informazionale, insorge quando il sistema di significato, e le conseguenti azioni legittime, entrano in crisi, è quindi necessario ridefinire una nuova intesa intersoggettiva. Tali argomentazioni, però, sono servite anche ad introdurre al tema che tratteremo nel successivo capitolo, dove mostreremo la teoria dell'agire comunicativo di Jürgen Habermas e le argomentazioni di Axel Honneth, che costituiranno la base teorica della ricerca empirica.

## CAPITOLO II – La comunicazione d'impresa: pragmatica dell'organizzazione

Sino ad ora abbiamo illustrato una rappresentazione del concetto di comunicazione da un punto di vista sociologico in prospettiva pragmatica. In questo capitolo cercheremo di delineare brevemente cosa si può intendere per comunicazione d'impresa, sia in rapporto alla definizione data di comunicazione, sia ad ambiti e strumenti utilizzati nelle aziende. Si renderà evidente, malgrado la breve trattazione, l'importanza che ha il processo comunicativo per le imprese contemporanee.

### 2.1 Una definizione di comunicazione d'impresa

Nel 1938, Chester Barnard, con *The functions of executive*, gettò le basi di future discussioni sul ruolo della comunicazione per le imprese. Egli si pose l'obiettivo di rispondere ad un interrogativo: come è spiegabile che delle persone tra loro sconosciute decidano di dedicare il loro tempo e la loro energia al raggiungimento degli scopi dell'organizzazione? Come può questa ottenere il loro consenso e il loro impegno? Partendo da tali quesiti l'autore mise in evidenza il ruolo delle soggettività nell'impresa e individuò nella comunicazione la funzione primaria del management. La comunicazione, sostenne, permette alla dirigenza di coordinare i soggetti ed ampliare la loro disponibilità a cooperare attraverso gli incentivi immateriali e la persuasione, ovvero attraverso azioni comunicative che tentano di modificare le propensioni soggettive. Barnard, così, pose le fondamenta della comunicazione d'impresa quale disciplina fondamentale negli studi della gestione manageriale. Nello specifico, sostenne che la principale funzione dei dirigenti fosse quella di *garantire un'adeguato sistema di comunicazione*. Secondo l'autore le imprese sono sistemi cooperativi sostenuti dalla comunicazione, poiché le organizzazioni si costituiscono quando ci sono soggetti che comunicano e che siano propensi a collaborare per raggiungere un fine comune. Le soggettività, tuttavia, non si esauriscono nell'organizzazione e nei suoi scopi. I motivi che spingono i soggetti a cooperare sono diversi e il dirigente deve cercare di garantire, attraverso adeguata comunicazione, il governo degli incentivi e delle persuasioni che gli permetta d'espandere l'accettabilità degli ordini impartiti (*area di indifferenza*). Per Barnard le imprese sono quindi sistemi intrinsecamente comunicativi in cui si rapportano individualità non riducibili. In questa opera le aziende si considerano come un "sistema cooperativo che si costituisce quando comunicano soggettività differenti che volontariamente si rendono disponibili a collaborare per raggiungere l'obiettivo dell'organizzazione". Ogni soggetto vi contribuisce perseguendo, nel contempo, le proprie esigenze, e la dirigenza è chiamata a mediare, con incentivi e persuasioni, tra la realizzazione degli obiettivi aziendali e la soddisfazione dei propri membri. Chi partecipa al sistema cooperativo, sostenne, sarà disposto a impegnarsi sintantoché il proprio contributo sia ripagato adeguatamente in termini sia materiali (economici) che immateriali (simbolico-valoriali). Stabilire tuttavia il livello di questi incentivi risulta difficile, poiché il valore attribuito varia tra i soggetti. L'autore, in breve, evidenzia l'importanza della comunicazione d'impresa, e in particolare le intuizioni sulla soggettività rappresentano ancora un'importante punto fermo in questo campo malgrado i molti passi avanti e il crescente interesse per analizzare e integrare, in un processo comunicativo globale, le iniziative comunicative organizzative, commerciali o rivolte all'opinione pubblica.

In primo luogo, sulla scorta delle argomentazioni di Barnard, la comunicazione d'impresa può essere considerata una *funzione del management* volta alla definizione, pianificazione e gestione dei processi di scambio e trasmissione di informazioni pertinenti l'attività produttiva, commerciale e pubblica dell'impresa tra soggettività (Barni, 2004; Della Volpe, 1999). Tale

definizione, tuttavia, merita un approfondimento. L'attività d'impresa è organizzata per la produzione/vendita in vista di un guadagno, per cui è chiamata a risolvere *problemi pratici* quali la gestione del processo produttivo, la scelta del canale di vendita, la promozione del proprio prodotto e via dicendo. Le sue scelte, del resto, hanno *effetti pratici* che si riverberano su altri soggetti; le aziende sono inserite in una rete di rapporti con diversi attori sociali (collettivi o meno) che rivestono per essa un ruolo differente e che agiscono e cooperano, in rapporto alle loro valutazioni, sull'atto comunicativo. La comunicazione è quindi la funzione aziendale, indipendentemente dal suo sviluppo e dagli strumenti usati, volta al coordinamento dei piani d'azione di diversi soggetti in rapporto a mansioni specifiche ed al raggiungimento di un risultato determinato (l'organizzazione del lavoro, la promozione commerciale, ecc...). In tal senso, quindi, *parliamo di comunicazione d'impresa come prassi d'azione simbolicamente mediata il cui scopo è il coordinamento dei piani d'azione dei diversi attori (collettivi o meno) con cui entra in relazione l'azienda al fine primario di realizzare una cooperazione che permetta buone performance produttive, di vendita, di notorietà, ecc...*

Nel contesto contemporaneo, inoltre, non basta proporre ai mercati un prodotto o un servizio a basso costo per aver la certezza della sua vendita, occorre *presentarlo*. In tal senso, tutta la comunicazione di marketing si occupa di individuare il segmento di mercato del prodotto/servizio, la fascia di consumatori, i loro stili di vita, i loro valori, le loro esigenze particolari, per indicare, successivamente, gli strumenti più idonei alla presentazione sul mercato di riferimento. In questo settore della comunicazione d'impresa, modalità e strumenti non mancano: la *pubblicità* su giornali, specializzati o meno, alla radio ed in televisione, mandata in onda per fasce orarie o durante un certo programma, l'individuazione di un *marchio* adeguato che richiami un significato facilmente identificabile (ad esempio una spiga di grano per dei prodotti alimentari, al fine di indicarne la naturalità, la bontà, ecc... o per una azienda di servizi all'agricoltura), l'utilizzo *dell'editoria aziendale*, come cataloghi di prodotti per la vendita alla clientela finale da inviare (direct marketing) o cataloghi tecnici per il business-to-business, o il *packaging*, che deve essere non solo funzionale al prodotto per conservarlo in modo igienico e sicuro, ma coerente a tutta la gamma cromatica e di stile dell'azienda.

L'impresa, nel fare ciò, tenta di comunicare qualcosa di specifico e caratterizzante ai diversi pubblici per rendere distinguibile la propria offerta aziendale, sia commerciale che valoriale, e permettere agli attori con cui è, o potrebbe essere in contatto, di valutare la propria proposta; deve, in altre parole, gestire ed organizzare i flussi comunicativi in rapporto alle proprie esigenze (organizzative, di mercato, ecc...) ed alla specificità degli attori, che valutano e scelgono se aderire o meno alla proposta d'azione, intesa, ed esempio, come acquisto, finanziamento, assunzione. Il processo comunicativo, cioè, è sempre bidirezionale. Come sostenne Bernstein nel celebre *Company Image* (1984), infatti, l'impresa si presenta agli occhi dei diversi pubblici-attori non come un qualcosa di anonimo, ma – attraverso i propri prodotti, le campagne pubblicitarie e di relazioni pubbliche – come un soggetto di cui percepiscono un'identità specifica, o più precisamente una *immagine* (corporate image). Questa è il risultato di un processo costruttivo tra l'impresa, che intende trasmettere una *propria identità*, cioè l'insieme di *valori, mission e vision* aziendale che vuole incarnare, ed i diversi soggetti che si relazionano con l'impresa, i quali *valutano* l'insieme delle performance aziendali economico-produttive – attraverso l'apprezzamento di prodotti e servizi in relazione a prezzo e qualità percepita ed esperita – e valoriali – in base alle informazioni in loro possesso.

In tal senso la definizione dell'identità d'impresa rappresenta una *fase pre-comunicativa d'importanza strategica*; essa precede la scelta di campagne e modalità comunicative e pertanto costituisce il momento in cui si individuano e definiscono i principi di unicità che rimarranno tali nel tempo e costituiranno il fondamento valoriale coerente di ogni azione

comunicativa e comportamentale dell'impresa, oggetto di valutazioni e critiche da parte dei soggetti a cui si rivolge. In breve, se l'identità si costruisce sui principi e valori che l'impresa intende far propri e che desidera comunicare come elementi precipi di valutazione dell'attività aziendale, l'immagine è invece il risultato delle relazioni tra gli attori-pubblici e l'impresa. La funzione principale dell'immagine è di carattere regolativo, aiuta ad orientare i comportamenti dell'impresa verso i diversi soggetti sociali che percepiscono in un certo modo l'azienda, e costoro a orientare i propri comportamenti verso l'impresa. Questo perché l'immagine fornisce *l'universo di senso* di una data impresa, cioè quella cornice all'interno della quale i pubblici interpretano ciò che l'impresa fa, crea nei pubblici di riferimento, vale a dire, precise aspettative che determinano il giudizio sui prodotti, servizi e comportamenti aziendali. La credibilità e la fiducia che i pubblici danno ad un'impresa nasce, quindi, da una costante “contrattazione simbolica” dell'immagine proposta, attesa e percepita, tanto che questi possono accettare o rifiutare un'immagine proposta in base alla verifica costante delle corrispondenze tra aspettative implicite ed esplicite dell'immagine.

Dal punto di vista organizzativo, ricordano Grandi e Miani (2006), gli studi culturalisti<sup>9</sup> hanno evidenziato come le imprese possano essere considerate come *sistemi di significati, relazioni e linguaggi*, in essa prevalenti, che caratterizzano e permettono di distinguere una impresa da un'altra. Le aziende, cioè, sono anche un sistema culturale più o meno coerente e coeso – insieme di pratiche, conoscenze e valori condivisi ed appresi all'interno dell'organizzazione – che permette di distinguersi dalla concorrenza e costituire un'identità propria, l'essenza dell'essere impresa che si manifesta presso i diversi attori sociali attraverso i diversi canali comunicativi. Una considerazione più generale, in questo senso, è espressa dal sociologo francese Philippe Zarifian (1990; 1996). Egli sostiene che i processi comunicativi aziendali siano da considerare medium “dell'agire comune” organizzativo, reso possibile dalla co-comprensione tra soggetti (*intersoggettiva*), basata su di uno sfondo comune di significati pre-costituiti considerati legittime ed efficienti risposte a problemi produttivi e di gestione<sup>10</sup>.

La comunicazione, pertanto, è una modalità di mettere in contatto gli attori sociali che sono o potrebbero essere interessati all'attività d'impresa, la gestione del processo comunicativo, quindi, diventa fondamentale. Più precisamente, è l'azione intrapresa dall'azienda con l'intento di produrre un effetto sui soggetti con cui è in relazione (De Martini, 2002). In breve, le aziende sono organizzazioni che operano nel mercato e si rapportano, attraverso molteplici strumenti comunicativi, con i differenti attori in relazione al ruolo che questi rivestono per l'impresa attraverso la divulgazione di una propria identità, come elemento distintivo e caratterizzante la proposta commerciale dell'impresa. L'uso e la funzione ricoperta dalla comunicazione, però, si sono evoluti nel tempo con il complessificarsi di mercati e forme organizzative, tanto che è cresciuta la consapevolezza di pervasività della comunicazione e l'importanza strategica della sua gestione e coordinamento nel contesto contemporaneo (Falabrino, 2005). Essa rappresenta oggi per le imprese un elemento imprescindibile per tutti gli ambiti organizzativo-gestionali e di relazioni con l'esterno. Essa è:

*[...] l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambi e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di*

---

<sup>9</sup> Solo a titolo esemplificativo si ricordino i saggi contenuti nel volume curato da Gagliardi (1995) e nello specifico i lavori di Edgard Schein (1990) sulla cultura d'azienda e la leadership, di Joanna Martin (1992) sulla pluralità delle culture in un'azienda, di Gideon Kunda, (1992) sulla cultura come mezzo di gestione e controllo.

<sup>10</sup> In questo senso, sostiene Zarifian (1996), anche il taylorismo – sia come *rapporto* produttivo, cioè relazione dei soggetti in causa (capitale/lavoro, imprenditori/operai, ecc...) che come *processo* produttivo, vale a dire modalità organizzativa (struttura gerarchico-burocratica, divisione del lavoro, ecc...) – è stato per le imprese un sistema culturale per molti versi stabile e condiviso.



*relazione che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente [...] coinvolge tutti i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi o potenziali [...] costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori d'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare qualità dei prodotti e di servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso (Invernizzi, 2000, pp. 195-196).*

## 2.2 Gli ambiti della comunicazione d'impresa

La comunicazione d'impresa, l'attività comunicativa, come evidenziato precedentemente, copre l'insieme delle attività dell'azienda. Queste possono essere suddivise in diversi rami sulla base di due distinzioni: a) individuando i *soggetti* (target) da raggiungere; b) chiarendo *obbiettivi e contenuti* della comunicazione. Nel primo caso si distinguono comunicazioni rivolte *all'interno* ed *all'esterno* dell'organizzazione. La prima è indirizzata ai soggetti interni con l'intento d'influire nei processi decisionali e comportamentali, al fine di rendere coese e coerenti le attività interne; la seconda, invece, è volta all'insieme dell'ambiente esterno in cui le imprese sono immerse, con lo scopo di integrare l'azienda in tale contesto. Questa distinzione, però, non solo non coglie in modo pertinente gli aspetti della comunicazione aziendale, ma, da un lato, non valuta in modo appropriato il ruolo di soggetti che si pongono in posizioni intermedie e, dall'altro, appiattisce il contenuto dei messaggi. Si pensi, ad esempio, agli azionisti che sono oggetto contemporaneamente di comunicazioni interne (poiché direttamente interessati all'attività dell'organizzazione) ed esterne (in quanto molte delle comunicazioni rivolte all'esterno sono di interesse dell'azionista che valuta la bontà della scelta di investire su quella impresa) e di cui non è possibile specificare l'obbiettivo della comunicazione.

Nella seconda modalità di classificazione esiste, inoltre, una divergenza tra gli autori sulla quantità di aspetti da prendere in considerazione. Una più articolata classificazione è utilizzata da Grandi e Miani (2006). Essi distinguono tre ambiti della comunicazione d'impresa: 1. *il marketing*, il cui contenuto è commerciale ed il cui fine è incrementare le vendite e rafforzare le relazioni con la clientela; 2. *le relazioni pubbliche*, orientate alla collettività con lo scopo di creare atteggiamenti favorevoli nei confronti dell'organizzazione e delle sue attività; 3. *le comunicazioni interne*, il cui contenuto è prettamente organizzativo-gestionale, lo scopo è aumentare il senso di appartenenza e la motivazione. Questa distinzione coglie in maniera più efficiente le sfumature della comunicazione d'impresa, accomuna tuttavia aspetti specifici che meriterebbero uno spazio maggiore. In tal senso la distinzione proposta da Corvi e Fiocca (1996) risulta più complessa. Essi si basano sempre sulla distinzione di obbiettivi e contenuti, specificano tuttavia quattro aspetti in cui si ravvisa anche l'individuazione degli attori oggetto di comunicazione:

1. *gestionale*, cioè rivolta ad una idonea organizzazione dell'attività operativa e coinvolgente i soggetti interni all'organizzazione;
2. *commerciale*, il cui compito è quello di mantenere i mercati o aprirne di nuovi, pertanto i clienti, potenziali ed effettivi, sono il target di riferimento;
3. *economico-finanziaria*, riguardante l'assetto reddituale e patrimoniale rivolto a diversi soggetti interessati a tale aspetto (azionisti, investitori, istituzioni);
4. *istituzionale*, per il consolidamento e diffusione dell'identità d'impresa presso diversi

pubblici esterni (opinione pubblica, comunità locali, ecc...).

Tale classificazione è sicuramente più efficiente, tuttavia considera la comunicazione di crisi come caso particolare ed eccezionale in cui si esplica l'attività comunicativa delle aziende. Norsa (2002), però, nota come “la crisi”, connessa al “rischio”, sia divenuta una sorta di costante nella vita delle imprese, poiché costituirebbe un aspetto tipico della contemporaneità (Beck, 1992). Per questo la comunicazione di crisi può costituire un'ulteriore aspetto da prendere in considerazione come ordinario ambito di comunicazione indirizzata, di volta in volta, a risolvere casi specifici di crisi ma che, per sua natura, investe una molteplicità di attori. Una crisi finanziaria, ad esempio, ha effetti diretti non solo sugli investitori o per le istituzioni pubbliche preposte al controllo, ma anche sui dipendenti e l'opinione pubblica. E' quindi evidente che la crisi, forse più di altre situazioni, rende palese come l'impresa sia inserita in una fitta rete di relazioni interconnesse, la cui gestione è alquanto complessa.

### 2.3 Strumenti ed ambiti della comunicazione d'impresa

Oltre agli ambiti bisogna considerare *gli strumenti* della comunicazione. In genere una distinzione consolidata li suddivide in due categorie: a) *above-the-line* e b) *below-the-line*. La prima è costituita dai mezzi classici utilizzati dalla pubblicità e dal marketing come radio, giornali e televisione; i secondi, invece, sono una categoria residuale, poiché rientrano in essi tutti gli strumenti esclusi dalla prima. In tal modo, l'editoria aziendale è però accomunata con l'uso di internet o la comunicazione nel punto vendita. Una distinzione più precisa può essere quella che metta in evidenza l'interattività del mezzo, sia *above* che *below*, in modo da delineare tutti quei mezzi che permettono una “interazione”, diretta o meno, con gli attori rilevanti per la vita dell'impresa; cioè quei mezzi che permettono un feedback diretto, facilmente registrabile e computabile e talvolta, nel caso dei nuovi media, *immediato*.

È così possibile mettere nel giusto rilievo i mezzi tecnologici, telematici ed informatici caratterizzati da una elevata interattività e che hanno contribuito non poco a modificare le strategie comunicative (Berteré, Rangone, 2006; Mandelli, Prestinari, 2006).

Possiamo pertanto distinguere tra:

#### A) mezzi non-interattivi:

1. *above-the-line*, la marca nella sua accezione di logo, la pubblicità sui media ordinari (stampa, radio, televisione) ed i comunicati stampa;
2. *below-the-line*, l'editoria aziendale (cataloghi, house organ, welcome book, lettere di servizio, ecc...), il packaging, il product placement<sup>11</sup>, le sponsorizzazioni, le sales promotion<sup>12</sup>;

#### B) mezzi interattivi:

3. *above-the-line*, la pubblicità sui nuovi media (in particolare le newsletter, i banner, ecc...), i comunicati sul web, come le “news” sul sito o blog aziendale;
4. *below-the-line*, gli eventi sociali, culturali, rivolti sia al pubblico interno (come le convention aziendali) che esterno (indetti per la presentazione del bilancio, del bilancio sociale o per momenti in cui presentare varie iniziative), il direct

<sup>11</sup> Il *product placement* è quella tecnica di comunicazione commerciale con cui il prodotto è collocato nelle scene di un film, pagando alla produzione un corrispettivo negoziato e disciplinato per contratto (Brondoni, 1999).

<sup>12</sup> Più semplicemente le *promozioni*, sono una modalità di marketing più che uno strumento. Tra queste possiamo annoverare: i *campioni gratuiti*; gli *sconti*, le *garanzie aggiuntive al prodotto* (speciali servizi di assistenza), le *quantità aggiuntive al prodotto* (3x2, confezioni maggiorate, ecc...), le *manifestazioni a premi* (lotterie, estrazione, concorsi, ecc...).

marketing<sup>13</sup> sia nella forma classica che digitale, la pubblicità nel punto vendita.

Si nota immediatamente come tali strumenti non possano essere collocati in modo univoco ed esclusivo in un solo ambito della comunicazione d'impresa, anzi, spesso questi sono usati in modo combinato al fine di utilizzare più canali per raggiungere gli attori interessati. Il bilancio sociale, ad esempio, non rappresenta solo uno strumento della comunicazione istituzionale, ma anche per le comunicazioni economico-finanziarie, può essere utilizzato nelle comunicazioni commerciali e nella divulgazione dei risultati agli interni all'organizzazione. In ogni ambito, pertanto, i diversi strumenti possono concorrere a coprire le esigenze comunicative specifiche. Possiamo così individuare nei cinque ambiti l'utilizzo combinato di questi mezzi come segue:

1. *la comunicazione gestionale*: riguarda l'insieme dei processi comunicativi tra tutti coloro che sono coinvolti direttamente ed indirettamente con l'attività operativa della produzione ed amministrazione (addetti, distributori, professionisti, aziende terziste, ecc...). Gli strumenti generalmente utilizzati sono: l'editoria aziendale (house organ, il welcome book, i cataloghi aziendali, i manuali operativi); le comunicazioni interne (lettere di servizio, cartellonistica e bacheche); gli eventi sociali (dalle convention alle feste aziendali aperte a famiglie e stampa); ma anche mezzi più sofisticati come radio e televisione aziendale od intranet;
2. *la comunicazione commerciale*: concerne le attività comunicative rivolte ai mercati di riferimento, ai clienti, e l'insieme degli strumenti della promozione commerciale. I mezzi disponibili sono molteplici: la pubblicità su stampa, radio, televisione ed internet; il direct marketing, con l'invio di pubblicità (sia per posta che e-mail) direttamente al cliente o attraverso rappresentanti che arrivano al cliente; il packaging, che elabora la presentazione e confezionamento del prodotto/servizio in modo idoneo al mercato di riferimento; le "sales promotions", cioè le iniziative commerciali che cercano di favorire un cambiamento nei consumi con le promozioni di vendita; l'utilizzo di internet con il sito web aziendale che offre la possibilità di acquisti diretti; infine, anche le sponsorizzazioni ed il "product placement" (l'inserimento di un prodotto nelle scene di un film) sono da considerarsi strumenti della comunicazione commerciale. Un caso particolare è la comunicazione *nel punto vendita* (dedicato o meno) che concerne tutti quegli strumenti pensati come elementi da inserire nei luoghi di consumo (espositori, dispenser, cartello di vetrina, display, poster, totem, ecc...);
3. *la comunicazione istituzionale*: riguarda tutto quel campo comunicativo volto alla costruzione e consolidamento dell'immagine dell'impresa presso il complesso degli attori esterni all'attività produttiva (opinione pubblica, aziende concorrenti, Istituzioni, ecc...). In tal caso si cerca di comunicare la propria identità e le proprie attività sociali (i risultati ottenuti, i progetti in cantiere, le attività filantropiche, solidali ecc...). Generalmente molte delle attività di questo ambito comunicativo sono organizzate da un ufficio stampa che mantiene i contatti con i media per divulgare comunicati ed informazioni concernenti le attività sociali, l'organizzazione di eventi sociali o culturali, ma anche l'importante compito di sondare l'opinione che l'esterno ha dell'impresa. Sono considerati mezzi importanti i comunicati stampa, l'organizzazione di eventi e la partecipazione a fiere, strumento interessante è altresì il *bilancio sociale* che rappresenta un mezzo di trasparenza e promozione dell'attività sociale ed

---

<sup>13</sup> E' una forma diretta e specifica di marketing che prevede diversi strumenti: dalle *lettere di vendita a domicilio*, le moderne *e-mail*, ma anche l'utilizzo del telefono, ecc... (Nash, 1987).

economica dell'azienda;

4. *la comunicazione economico-finanziaria*: l'insieme delle comunicazioni riguardanti l'andamento economico e finanziario dell'attività produttiva verso tutto quell'universo di soggetti che sono interessati a conoscere lo stato economico dell'attività (azionisti, investitori, Istituzioni, sindacati, ecc...). In questo caso dobbiamo distinguere gli strumenti delle comunicazioni obbligatorie previste per legge per tutte le imprese (bilancio d'esercizio), e quelle per le imprese quotate in borsa – oltre al bilancio d'esercizio, esse devono presentare la relazione semestrale, la relazione trimestrale e comunicazioni di eventi, i cosiddetti *price sensitive* (acquisizioni, fusioni, cessioni, ecc...). I verbali delle assemblee e la relazione di certificazione devono inoltre essere resi pubblici. A ciò, sempre più, le imprese associano altri documenti che mostrano lo stato patrimoniale e reddituale come l'Annual Report o il Bilancio sociale;
5. *la comunicazione di crisi*: riguarda la gestione di differenti momenti difficili per l'impresa, che mette in dubbio la sua credibilità agli occhi dei diversi pubblici di riferimento, dal consumatore, ai finanziatori, agli addetti. In tal caso non esiste un vero e proprio strumentario, piuttosto si coordinano i diversi mezzi a disposizione, per gestire nel modo migliore possibile le difficoltà. La letteratura mostra come in genere le imprese preparano un “Crisis management plan” in cui si tenta di individuare i punti critici che l'azienda potrebbe incontrare nel corso della sua attività e gli scenari di intervento. Il piano di gestione della crisi prevede, inoltre, la costituzione di un *gruppo di crisi (Crisis team)* in cui siano presenti: il leader riconosciuto, il portavoce responsabile delle relazioni con l'esterno, un analista, l'addetto stampa, uno o più tecnici per le valutazioni sulle cause della crisi, uno o più legali. E' necessario standardizzare le procedure da mettere in atto durante la crisi con un *manuale di crisi* e preparare il personale interno (*crisis training*).

#### 2.4 La gestione della comunicazione d'impresa

La comunicazione, però, sia per quanto riguarda gli ambiti che i mezzi, deve essere gestita in modo coordinato, ad esempio rispetto alla presentazione grafica (nei colori o nel lettering), al messaggio che si intende veicolare ed ai valori che si vuole trasmettere. In questo senso si parla di “communication mix” più che di “marketing mix”, poiché la comunicazione assume diverse funzioni nelle imprese moderne e non solo a quella commerciale, dunque è rivolta alla diffusione dell'identità d'impresa che potrà essere riconosciuta presso i suoi diversi pubblici nel medesimo modo – ad esempio che si riconosca il suo essere una impresa affidabile, seria, che offre prodotti/servizi di qualità, che è attenta alle questioni ambientali, ecc... – grazie all'effetto sinergico dei differenti strumenti comunicativi (Fabris, 2003b; Fabris, Minestrone, 2004). Tale coordinamento è in genere definito in letteratura come *comunicazione integrata*. E' quindi fondamentale che l'azienda comunichi con i soggetti con cui è in contatto e che differenzi questa comunicazione in rapporto al ruolo che ognuno riveste per l'organizzazione, cercando di presentare i valori che costituiscono la sua identità specifica.

E' evidente come questa complessa funzione aziendale necessiti di un coordinamento, non solo per evitare che l'impresa proponga se stessa ed i propri prodotti in modo diverso rispetto ai pubblici, ma perché, indipendentemente dagli attori da raggiungere e dagli scopi perseguiti, ciò comporterebbe uno spreco di risorse finanziarie ed umane. Fabris (2003b) fa notare come per le imprese sia necessario che ogni momento comunicativo sia coordinato con gli altri affinché ogni strumento, in ciascun ambito, comunicando un fondo comune di valori, atteggiamenti d'impresa, ecc... possa esprimere le proprie potenzialità in termini di persuasione, stimolo, interattività. Per tale motivo le iniziative di comunicazione, a tutti i livelli, vanno progettate e pianificate, al fine di ancorare la comunicazione agli obiettivi

dell'organizzazione, all'identità dell'impresa, ai suoi valori. L'operazione di pianificazione è un compito strategico che è svolto dai responsabili del settore *comunicazione e marketing* dell'impresa e coinvolge, generalmente, il top management, il manager di linea ed il personale di staff.

Essi sono chiamati ad elaborare un piano di comunicazione, per lo più di durata annuale, che contenga le linee guida per tutte le attività di comunicazione, sempre meno direttamente responsabili della fase operativa, sempre più affidate a diverse agenzie di comunicazione specializzate in ambiti diversi o ai Centri Media<sup>14</sup>. Il piano di comunicazione, tuttavia, è un documento di fondamentale importanza per il coordinamento della comunicazione aziendale e per orientare le agenzie nel loro lavoro creativo. Questo dovrebbe prevedere momenti di *analisi, scelta di obiettivi, mezzi e verifica dei risultati* (Ferguson, 2006; Windhall, Signitzer, Olson, 1992). Nello specifico una pianificazione, un *communication planning*, prevede:

- *l'analisi generale*, che permette di fare il punto su a) intenzioni dell'organizzazione in termini di investimenti, innovazioni, ecc..., b) l'immagine attesa, ovvero ciò che la leadership vorrebbe fosse la sua immagine presso i diversi pubblici, c) l'immagine percepita, cioè come sono interpretati dai diversi segmenti di pubblico le comunicazioni aziendali;
- *gli obiettivi di comunicazione*, questo documento deve prevedere anche cosa si prefigga di ottenere la comunicazione in termini di cambio d'immagine, rafforzamento presso i pubblici, ecc... Deve inoltre specificare la durata temporale dello stesso;
- *l'analisi dei pubblici*, designare i diversi pubblici che si intende raggiungere e indicare come declinare la comunicazione in rapporto all'obiettivo;
- *lo stile di comunicazione*, è necessario indicare il tipo di relazione che si vuole stabilire con i destinatari dei messaggi, se privilegiare una comunicazione informativa di massa o dialogica e specifica per un dato segmento di attori-pubblici, l'interattività, ecc...;
- *il messaggio globale*, formulare un messaggio globale che faccia da filo conduttore a tutte le iniziative e che si riferisca all'identità d'impresa che si intende comunicare;
- *il media-mix*, indicare la logica della scelta dei mezzi e le strategie di integrazione degli stessi, la successione temporale di attuazione d'ogni mezzo e la scadenza temporale di ognuno di questi;
- *ruoli organizzativi*, specificare ruoli e responsabilità d'attuazione del piano, indicando chiaramente le funzioni;
- *scadenze*, indicare una serie di *deadline* da rispettare per ogni fase;
- *budget*, specificare le risorse che saranno dedicate alla comunicazione in generale, per singolo ambito e quanto sarà destinato per ogni mezzo utilizzato;
- *criteri di verifica*, stabilire criteri di verifica per i risultati del piano generale e per gli specifici interventi, rappresenta il modo di controllare che gli atti comunicativi siano riusciti nei loro intenti, nel caso di analisi *ex-post*, o se la campagna stia dando i risultati sperati, per analisi *in itinere*. Questi criteri, pertanto, permettono di correggere eventuali atti comunicativi che non abbiano dato i risultati sperati nella misura attesa.

Questi punti costituiscono a grandi linee gli elementi di un piano di comunicazione, chi gestisce tuttavia la comunicazione aziendale è chiamato a relazionarsi anche con chi concretamente poi elaborerà un prodotto pubblicitario creativo, un *house organ* originale, ecc..., cioè le agenzie di comunicazione, i centri media o, nei casi minori, il pubblicitario, l'art-director, ed altre figure professionali. Questi ultimi, alle volte, sono interni

---

<sup>14</sup> Per approfondimenti Errante, Mancinelli (2003).

all'organizzazione aziendale, ma più spesso si tratta di professionisti autonomi, pertanto, come per le agenzie, è necessario, un coordinamento al fine di rendere il lavoro di creativi e pubblicitari coerente con le scelte di valore dell'impresa. Questo si realizza in genere con un *briefing preliminare* tra l'agenzia (o centri media oppure con dei professionisti) e l'impresa in cui si cercherà di rendere chiara l'identità aziendale e le finalità del piano onde formalizzare la richiesta di un prodotto comunicativo<sup>15</sup>.

Quanto detto in precedenza rappresenta una modalità generale di gestione e pianificazione della comunicazione d'impresa; evidenzia tuttavia Invernizzi (2000) come il settore responsabile della comunicazione possa utilizzare ai propri scopi alcuni metodi operativi formalizzati idonei a gestire particolari esigenze. Egli mostra quelli concernenti il mutamento dei valori guida (metodo Valore), l'incremento della visibilità esterna (metodo Giano), l'accrescimento delle conoscenze interne tra i diversi soggetti (metodo Learn) e per risolvere specifici problemi gestionali ed organizzativi (metodo Apice). Questi sono accorpati in due distinte categorie: i metodi di *change management* e quelli di *knowledge management*.

A) Metodi di *Change Management*, il cui scopo è la gestione del cambiamento e l'incremento della visibilità dell'azienda. In particolare:

1. il metodo “Valore” è un programma di (ri)definizione e diffusione dei valori guida e degli obiettivi aziendali, necessari per rendere operanti dei cambiamenti rilevanti oggi sempre più frequenti. E' impiegato quando un'azienda si trova: 1) a gestire cambiamenti interni che possono creare apprensione e che richiedono il coinvolgimento di più soggetti; 2) a dover attivare le energie aziendali per affrontare nuovi impegni; 3) ad attuare cambiamenti organizzativi-gestionali e conferire senso comprensibile e condivisibile; 4) ad attuare cambiamenti il cui senso profondo è in contrasto con la cultura diffusa nell'azienda. Il metodo presuppone che le iniziative di comunicazione rivolte ai diversi attori interni ed esterni debbano essere gestite, al fine di massimizzarne l'efficacia, in modo integrato, e riferite ai valori guida dell'impresa. Ciò implica che la coerenza tra iniziative di comunicazione interna, esterna e di prodotto debba essere una coerenza di fondo, volta ad attivare importanti sinergie e basata sui valori di riferimento. Le fasi del metodo possono essere schematizzate in questo modo:

1. *la definizione di valori guida e la redazione della carta di valori e di mission;*
2. *il workshop con i top manager per discutere i nuovi valori e per definire azioni gestionali coerenti;*
3. *indagini di clima per analizzare le aspettative e le esigenze del personale;*
4. *la convention per il coinvolgimento dei manager;*
5. *il piano di comunicazione di formazione;*
6. *la comunicazione a cascata ai quadri e agli operatori;*
7. *l'attuazione di interventi gestionali per rendere operanti e consolidare i nuovi valori;*
8. *l'audit dei bisogni del monitoraggio dei risultati;*

---

<sup>15</sup> Il lavoro delle agenzie di comunicazione, in generale di chi si occupa di “inventare” modalità comunicative per conto di un committente, si svolge attraverso tre fasi: 1. *raccolta informazioni preliminari*, finalizzata a comprendere il contesto, gli attori che si intende raggiungere, in modo da permettere di costruire strategie e messaggi adeguati; 2. *pre-test*, le soluzioni comunicative scelte sono testate con il fine di mettere a punto le soluzioni adottate e verificare la loro validità prima di dar luogo agli investimenti; 3. *valutazione risultati*, questa fase è finalizzata a verificare i risultati ottenuti.

2. il metodo “Giano”, elaborato per la relazione della Carta dei Servizi dell'Università, è utilizzabile per incrementare la visibilità verso gli attori-pubblici dei diversi ambiti interni ed esterni, in tutte le organizzazioni, al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati. Il nome, inoltre, indica la “doppia duplicità” del metodo, che prevede la realizzazione di: a) “obiettivi” di qualità e visibilità della Carta o di qualunque atto migliorativo dei servizi e b) “comunicabilità” verso l'esterno e l'interno. Il metodo, al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati, si articola in due momenti, quello dell'elaborazione e definizione della “Qualità”, ad esempio della Carta dei Servizi, e quello della “Visibilità”, cioè della strategia comunicativa. Nello specifico:

Le fasi del processo di “Qualità”

1. *analisi del grado di soddisfazione dei clienti;*
2. *definizione dei servizi di tipo strategico;*
3. *identificazione dei servizi sui quali intervenire;*
4. *l'analisi dei servizi per migliorarli ;*
5. *definizione degli standard e degli obiettivi di qualità da raggiungere.*

Le fasi del processo di “Visibilità”

1. *il piano di comunicazione del documento dei servizi (ad es. Carta dei Servizi);*
2. *convention e seminario con i manager;*
3. *formazione del personale;*
4. *comunicazione a cascata su tutti i livelli gerarchici;*
5. *la presentazione all'esterno.*

B) Metodi di *Knowledge Management*, finalizzati alla creazione, diffusione, condivisione ed uso del patrimonio di conoscenze presente nell'organizzazione. Rispetto al precedente non intende apportare modifiche su valori o visibilità, ma gestire e diffondere le conoscenze al suo interno, poiché costituisce un fattore importante di competitività per le imprese. In breve:

3. il metodo “Apice”, cioè la modalità di audit e monitoraggio per pianificare iniziative di comunicazione e di sviluppo gestionale-organizzativo, è stato creato per rispondere alla richiesta di attivare, da parte delle imprese, uno o più strumenti ed iniziative di comunicazione che si rendono necessari per risolvere specifici problemi d'organizzazione. Tale metodo illustra tutte le parti che, anche se attuato in modo contenuto, nel tempo e nelle risorse impiegate, necessariamente devono comporre un intervento comunicazionale, nonché il tipo di relazione che va instaurato tra le stesse per massimizzare i risultati. Infine le possibili conseguenze e le detrazioni con le quali si può attivare ciascuna iniziativa in relazione alle altre allo scopo di massimizzare l'efficacia del programma di comunicazione nel suo complesso. Questo metodo si dipana in cinque fasi:
1. *l'attivazione della committenza e la definizione degli obiettivi da raggiungere;*
  2. *l'audit dei bisogni di comunicazione esistenti e le iniziative ed attività di comunicazione già in atto;*
  3. *progettazione e pianificazione delle iniziative comunicative d'attivare, aventi una forte sinergia e coerenza tra loro;*
  4. *attuazione delle iniziative, particolare attenzione agli strumenti di controllo*

- operativo;*
5. *monitorare i risultati, le iniziative e le attività svolte per valutare in che misura gli obiettivi siano stati raggiunti.*
4. il metodo “Learn” risponde all'esigenza di diffondere, attraverso processi di apprendimento guidati, le competenze e conoscenze, patrimonio dell'impresa, utili a stimolare la pro-attività di manager, professional, staff ed addetti per migliorare i processi produttivi nei quali sono coinvolti. Questo si basa su di un percorso formativo volto a sviluppare le competenze analitiche e progettuali nei diversi livelli organizzativi; è finalizzato, cioè, alla creazione, diffusione e condivisione del patrimonio di *conoscenze* presente nell'organizzazione. Tale metodo si basa sulla consapevolezza che le organizzazioni non possono più permettere che il loro know-how sia accentrato solo in poche figure aziendali; esse devono individuare modalità attraverso le quali far circolare e rendere disponibili al più alto numero di persone possibile le competenze che possono accrescere il patrimonio aziendale. Strumento utilizzato è il “*learning histories*” (Roth, Kleiner, 1999), consistente nell'individuare ed esplicitare alcune esperienze operative, vissute nella realtà aziendale, che presentavano dei punti critici superati grazie all'utilizzo di specifiche competenze che sono messe in evidenza. L'individuazione e diffusione delle competenze necessarie per affrontare le crisi avvengono perlopiù attraverso l'attuazione dei *Centri di Sviluppo delle Competenze*, le quali servono ad analizzare, diffondere e far applicare le conoscenze implicite accumulate nei processi gestionali operativi e di stimolare i processi di emulazione tra i soggetti dell'impresa nella risoluzione di problemi (Nonaka, Takeuchi, 1995). Il metodo si compone di quattro fasi:
1. *l'analisi delle criticità;*
  2. *la formazione all'ascolto e la precisazione delle criticità;*
  3. *la formazione sull'analisi dei processi la costruzione delle learning histories;*
  4. *la comunicazione delle learning histories e lo sviluppo delle attività dei Centri di Sviluppo delle Competenze.*

E' evidente, da quanto esposto, l'importanza e la funzione che la comunicazione riveste nella vita delle imprese e come questa sia non solo orientata a stabilire un rapporto di riconoscimento tra i soggetti, ma anche un complesso processo organizzato, volto alla gestione della comunicazione. Questa, tuttavia, varia in rapporto alla forma organizzativa, la quale presenta esigenze comunicative differenti in rapporto proprio alla struttura che l'azienda fa propria. E' utile, pertanto, specificare quale rapporto sussista tra organizzazione e comunicazione e quale ruolo rivesta, indipendentemente dagli ambiti e strumenti utilizzati.



### CAPITOLO III – Imprese e mercati: organizzazione, relazioni e comunicazione

La comunicazione d'impresa, come abbiamo detto, è un'articolata funzione aziendale che si esplica in tutti i settori dell'organizzazione. In questo scritto si è scelto d'adottare una impostazione sociologica che guardi al fenomeno in chiave pragmatica. La *corporate communication* è pertanto stata definita come coordinamento dei piani d'azione di soggetti in relazione. Questa, però, malgrado si siano evidenziati gli ambiti e gli strumenti, ha importanza e rilevanza differente in rapporto alle dimensioni dell'impresa (sia per numero di addetti che per diffusione territoriale) ed al settore in cui opera (stabile o dinamico, sovraffollato o meno), in breve al modello organizzativo che può essere considerato come la risposta strutturata più ragionevole rispetto al contesto in cui è inserita ed opera l'impresa.

Studiarla significa, perciò, analizzare l'interazione tra i diversi attori coinvolti nel processo comunicativo che concorrono a determinarne la realtà sociale. Le modalità d'interazione con i differenti attori variano, inoltre, in rapporto a ruoli, funzioni e pretese che le imprese *riconoscono* a ciascun soggetto. Ogni modello organizzativo, come vedremo, riconosce gli attori che gli ruotano intorno in modo diverso in termini di attenzione, dialogo e coinvolgimento; in questo senso ciascun modello riconosce diversa titolarità nel *dialogo organizzativo* con il quale si struttura e costituisce il processo produttivo, l'identità aziendale e l'immagine percepita. Le imprese, pertanto, organizzano la propria comunicazione in modo adeguato e coerente al ruolo riconosciuto ai soggetti, che cambia e si configura in rapporto ai mutamenti del contesto sociale di riferimento in cui si determina il rapporto tra gli attori e il loro reciproco riconoscimento sociale.

Un primo elemento da considerare è, quindi, il rapporto che sussiste *tra forma organizzativa e comunicazione*, ovvero la funzione che questa riveste nelle diverse forme organizzative che una impresa può assumere indipendentemente dal fatto che sempre più oggi i processi comunicativi si basano sulla relazione di riconoscimento intersoggettivo tra impresa e diversi pubblici. In breve, se da un lato affinché un'azienda possa sperare di aver successo è sempre più urgente una strategia comunicativa distintiva dell'identità e dei valori cui essa fa riferimento e che deve essere riconosciuta dagli altri soggetti, è altrettanto evidente che le necessità comunicative dipendano dalla forma organizzativa che questa assume e che può risultare utile in diversi contesti sociali ed in riferimento al mercato di sbocco. Ad esempio, un mercato rigido ed un contesto stabile permettono di ridurre l'impegno comunicativo, mentre mercati dinamici e contesti instabili accrescono le esigenze comunicative per le aziende. E' di conseguenza necessario considerare questa relazione tra organizzazione e comunicazione.

Le teorie che analizzano la comunicazione nei processi organizzativi e di mercato, tuttavia, si differenziano tra loro sul modo in cui vedono il rapporto tra gli attori e la funzione che questa assolve. Ogni approccio, cioè, presenta una particolare definizione del processo comunicativo che permette di stabilire il ruolo del processo stesso e le modalità attraverso cui comunicare. E' possibile, però, sintetizzare le diverse prospettive utilizzando la proposta di Invernizzi (2000), il quale individua due dimensioni che permettono di riassumere le differenti posizioni teoriche. La prima dimensione individuata riguarda *la modalità di relazione esistente tra i soggetti coinvolti nel rapporto comunicazionale*. Questo può essere di tipo *meccanico* (causa-effetto) oppure *interattivo*; in quest'ultimo caso si tratta di un rapporto circolare del tipo emittente-ricevente-emittente. Tale dimensione permette di distinguere tra una forma comunicativa intesa in termini di *trasmissione di messaggi ed informazioni* – che presuppone una congruente interpretazione del messaggio da parte dell'emittente e del ricevente ed in cui è prevedibile un percorso d'azione degli attori coinvolti nel processo comunicativo – o di *trasmissione di senso e significati* in cui il processo interpretativo non è

scontato ed i percorsi d'azione non sono predeterminabili tra i comunicanti.

La seconda dimensione riguarda, invece, la *funzione attribuita agli atti comunicazionali nei confronti della realtà organizzativa e di mercato*. In tal caso si individuano due funzioni, una *intenzionale e fattuale* ed una *processuale e simbolica*. Nel primo caso la comunicazione è primariamente considerata come atto intenzionale attraverso il quale l'attore incide su processi oggettivi quali le modalità produttive o di vendita. Il mercato è qui rappresentato come dato di fatto imm modificabile, rappresenta, cioè, lo sfondo del processo, così come i valori e le norme sociali che sono presenti nel contesto di riferimento.

Nel secondo caso, invece, la comunicazione è vista come interazione tra comunicanti che permette di influenzare e modificare gli orientamenti valoriali e simbolici, ad esempio modificando gli stili di consumo presenti nel mercato di riferimento o aumentando il senso di responsabilità del lavoratore in azienda. Il mercato, in tale prospettiva, è considerato una costruzione sociale ed i processi comunicativi importanti elementi della sua costituzione.

### 3.1 Forme organizzative e comunicazione

Dall'incrocio di queste due dimensioni si ottiene una tipologia che permette di individuare la *prospettiva d'analisi dei processi comunicativi nelle organizzazioni*. La proposta di Invernizzi è sintesi ed arricchimento di precedenti tipologie (Eisenberg, Goodall, 1993; Krone, Jablin, Putnam, 1987; Shockley-Zalabak, 1991) che permette di interpretare, dal punto di vista *organizzativo* e di *mercato*, la comunicazione d'impresa in termini di *applicazione* e *impiego* rispetto a obiettivi, fini ed esigenze specifiche dell'impresa. Lo schema qui proposto è però leggermente diverso da quello di Invernizzi, poiché per ogni tipo individuiamo, oltre *all'applicazione* ed *impiego* della comunicazione, dei macro-modelli organizzativi che possano ricadere in ciascun caso.

Utilizzando le riflessioni degli studi sulle organizzazioni è possibile, infatti, rintracciare una *similitudine tra i principi organizzativi* delle imprese e la *funzione* attribuita alla comunicazione. In questo modo, sulla falsariga dell'autore, possiamo individuare quattro modelli d'impresa (Tabella 1) che presentano forma organizzativa ed esigenze comunicative nettamente differenti.

**Tab. 1.** *Organizzazioni e comunicazione*

		FUNZIONE DELLA COMUNICAZIONE	
		<i>Intenzionale - fattuale</i>	<i>Processuale - simbolica</i>
RAPPORTO TRA ATTORI	<i>Causa – effetto</i>	<b>Modello A</b> Organizzazione burocratica-informazionale <i>(razionalizzazione)</i>	<b>Modello B</b> Organizzazione istituzionale-strategica
	<i>Interattivo</i>	<b>Modello C</b> Organizzazione manageriale-persuasiva	<b>Modello D</b> Organizzazione reticolare-dialogica <i>(relazione)</i>

[Adattato da Invernizzi (2000), p. 49]

Nel dettaglio i diversi modelli individuati si presentano così:

L'organizzazione burocratico-informazionale. Nella forma organizzativa “A” i processi organizzativi sono standardizzati e *razionalizzati*, pertanto la comunicazione è di supporto a

questo criterio organizzativo-gestionale. In questo modello, una volta individuati i fini che si vogliono raggiungere e formalizzate le regole della struttura organizzativa, alla comunicazione è affidato il compito di diffondere – in modo corretto ed attraverso canali appropriati – gli ordini, coordinare il lavoro e ottenerne l'esecuzione coerentemente alle modalità individuate dalla dirigenza. Il contenuto dei messaggi è stabilito dal management in base a principi tecnico-scientifici individuati dagli staff interni e trasmessi in modo formale in un flusso comunicativo quasi esclusivamente discendente. Le teorie che possono ricadere in questo tipo sono quelle della *razionalizzazione dei processi organizzativi* (Fayol, 1949; Taylor, 1911; Weber, 1922) che risultano utili ed appropriate in *ambienti sociali stabili ed omogenei*. In questo modello, infatti, si può presupporre che il messaggio comunicato dall'emittente sia compreso immediatamente ed in maniera univoca da parte di tutti i riceventi, tanto che il momento interpretativo è poco rilevante, poiché si può presupporre che gli attori immersi in un contesto invariante considerano in modo non problematico una serie di valori, norme e significati che rendono semplice il momento di decodifica e comprensione. Ciò significa, peraltro, che non è presa in considerazione la possibilità di *conflittualità nell'attribuzione di senso e neanche un momento di mediazione di questo conflitto*. Questo rende, peraltro, l'organizzazione rigida e poco incline all'adattamento. Cambiamenti e risoluzione di problemi sono resi ancor più complicati dal fatto che la comunicazione, così come è considerata in questo caso, sia inadeguata per fronteggiare gli imprevisti e fare da ponte tra l'esterno e l'interno dell'impresa. Non è un caso che, in tale modello, le comunicazioni rivolte al contesto sociale, le relazioni pubbliche, siano molto poco prese in considerazione, mentre la comunicazione di marketing privilegia la trasmissione di informazioni sulle qualità intrinseche del prodotto.

L'organizzazione istituzionale-strategica. Qui è problematizzato il rapporto con l'ambiente esterno all'organizzazione ed i processi decisionali assumono una importanza cruciale. L'azienda è vista come inserita nella costellazione delle norme e dei valori sociali del contesto, nonché fortemente dipendente dalle instabili relazioni di mercato tra imprese, distributori e consumatori. In tal senso la certezza dei processi e delle scelte del modello precedente viene a cadere e la comunicazione si arricchisce di compiti e funzioni. Il processo comunicativo è volto primariamente a sondare, conoscere e testare *l'ambiente istituzionale circostante* per poter prendere decisioni ragionevoli, per quanto incerte, su come comportarsi, quale costellazione valoriale assumere, cosa proporre sui mercati e su quali elementi puntare per mobilitare le maestranze.

In breve, le imprese tentano di adattarsi alla struttura socio-culturale del contesto in cui operano o a cui intendono offrire i propri prodotti come modalità strategica. In tal senso le teorie che si richiamano al filone *istituzionalista* (Meyer, Rowan, 1983; Powel, Di Maggio, 1991; Selznick, 1949; Pfeffer, 1982), delle *scelte decisionali* (Cohen, March, Olsen, 1972; Simon, 1958) e del *governo delle contingenze* (Lawrence, Lorsch 1967) possono essere accomunate in questo modello organizzativo. Qui la comunicazione è una funzione che serve a:

1. costituire e diffondere una identità dell'organizzazione coerentemente al contesto, al fine di *legittimarsi* all'esterno ed aumentare *l'identificazione* dei membri interni;
2. gestire e potenziare *le relazioni di interdipendenza* con le altre organizzazioni presenti nel contesto ed i detentori di risorse scarse (economiche, sociali, ecc...);
3. favorire *processi di scelta* attraverso l'acquisizione di conoscenze, esterne ed interne all'impresa, affinché il management possa dare una definizione simbolica della realtà,

mobilitare le persone e diffondere il messaggio valoriale all'esterno.

E' evidente come, se da un lato gli elementi simbolico-valoriali siano estremamente importanti, dall'altro il rapporto tra gli attori sia sostanzialmente meccanico. Il management opera scelte comunicazionali adeguate in rapporto ai valori presenti nel contesto, i quali rappresentano vincoli ambientali che esso tenta di gestire e controllare. In tal senso i manager cercano di accreditare l'organizzazione e la sue attività presso tutti gli interlocutori significativi, gestendo, inoltre, simboli organizzativi in grado di trasmettere messaggi forti ed emotivamente coinvolgenti. Manca, tuttavia, una definizione concertata dei riferimenti valoriali con gli attori coinvolti a vario titolo nell'attività d'impresa. La comunicazione, cioè, è fondamentalmente *strategica ed adattiva*; si prevede dunque la possibilità di una attribuzione di significato non unanime e si tenta di gestirlo adattandosi alla situazione che di volta in volta si presenta. In questo caso è possibile che le imprese attivino anche tematiche valoriali nuove, ma che non risultino in contrasto con l'ambiente sociale, anche perché i processi comunicativi non sono pensati in vista della possibilità di *trasformare* o *innovare* i riferimenti socio-culturali, quanto di modellarvisi. E' quindi evidente che la comunicazione di marketing non solo sia accentuata poiché sussiste un contesto instabile e ricco di concorrenti, ma che si orienti a trasmettere l'adesione dell'impresa ai presupposti valoriali importanti per il contesto di mercato cui si riferisce.

L'organizzazione manageriale-persuasiva. In questo tipo d'organizzazione è data maggiore importanza ai processi organizzativi interni e la comunicazione assolve primariamente questo compito. Rispetto al modello burocratico problematizza il ruolo del soggetto internamente alla struttura, parimenti, però, poco spazio è dato alle relazioni esterne. Il focus del modello, cioè, è spostato sull'organizzazione, mentre l'ambiente in cui opera, con i suoi elementi normativi e valoriali, è considerato un dato che, contrariamente al modello istituzionale, non è gestito ma subito. Qui, in particolare, si evidenziano le differenti interpretazioni che i soggetti possono attribuire ai comandi e agli ordini del management in rapporto a processi di codifica e decodifica del messaggio diversi tra gli attori, oppure di maggiori o minori performance produttive legate allo stile/modalità di direzione. Filoni di analisi che possono rientrare in tale modello sono quello delle *relazioni umane* (Mayo, 1933; Roethlisberger, Dickson, 1939) e quello *motivazionalista* (Maslow, 1954; McGregor, 1960; Argyris, 1957; Herzberg, 1966; Likert, 1961). Tali orientamenti teorici risultano simili per quanto riguarda le considerazioni che fanno della comunicazione interna ai processi produttivi; essi, infatti, ampliano notevolmente il ruolo ed i contenuti che la comunicazione d'impresa dovrebbe assolvere in termini di *bisogni psicologici e di socialità degli individui* nelle organizzazioni, supportati dallo *stile di leadership* del management. L'attenzione, cioè, è rivolta al miglioramento delle performance produttive, aumentando la motivazione degli addetti di tutti i livelli gerarchici attraverso la costruzione di processi comunicativi di tipo informale, che permettano la formazione di un *sensu di appartenenza e di comunanza* tra addetti, e tra questi ed il management. In tali approcci, del resto, si propongono modalità organizzativo-gestionali che permettano tali scopi, in particolare:

1. la costituzione di *piccoli gruppi di lavoro autonomi*, in cui i bisogni di realizzazione e socialità degli individui possano essere soddisfatti grazie allo sviluppo, in tali gruppi, delle relazioni informali, nonché la possibilità di innescare processi di *apprendimento e d'innovazione* organizzativa autonomi dal potere gerarchico e tecnico tradizionale. L'istituzione di questi gruppi, in breve, permetterebbe di coniugare soddisfazione

personale ed efficienza organizzativa in termini di conoscenza, comprensione ed innovazione dei processi;

2. la definizione di uno stile di *leadership partecipativa* rappresenta, inoltre, l'altro aspetto caratterizzante questo modello. Si propone, cioè, di sviluppare una modalità di direzione che tenga conto dei bisogni umani e sociali delle maestranze in tutti i livelli organizzativi, e che sia capace di favorire e stimolare la cooperazione e l'auto-attivazione dei soggetti per affrontare difficoltà e proporre soluzioni. Questo scopo può essere assolto dalla comunicazione, che, se opportunamente organizzata, favorisce il coinvolgimento e l'identificare degli addetti con l'azienda.

La comunicazione, perciò, è qui considerata uno strumento produttivo-gestionale rilevante, nonché componente strutturale dello stile gestionale del management. La dirigenza, infatti, è chiamata a costituire delle *modalità comunicative* che permettano l'ascolto ed il monitoraggio del clima interno, oltre che di correggere eventuali interpretazioni non corrispondenti a quelle previste dal management. La comunicazione rappresenta l'aspetto caratterizzante i criteri gestionali e lo stile di leadership, uno strumento di gestione dei rapporti interpersonali ed informali atti a soddisfare i bisogni dell'individuo ed una componente essenziale dei ruoli lavorativi. Per questo modello le azioni di marketing sono pertanto prese poco in considerazione e si avvicinano a quelle del modello burocratico-informazionale.

L'organizzazione reticolare-dialogica. In questa modalità sono problematizzati i rapporti presenti nell'impresa e tra l'impresa e il contesto di riferimento, sia di mercato che sociale. Non si considerano più scontati i processi di comprensione delle richieste del management o la loro legittimità presso i diversi attori interni. L'impresa è inserita in un contesto mutevole ed instabile, pertanto la *comunicazione* diventa il fulcro della gestione d'impresa. Attraverso i processi comunicativi, la dirigenza aziendale "contratta" l'adesione delle maestranze, sempre più simili a figure professionali, al progetto aziendale, in un rapporto efficiente ma meno instabile della contrattazione di mercato e meno vincolante della struttura gerarchica. In tal senso, suggeriscono Barney e Ouchi (1984), le forme reticolari permetterebbero d'associare i vantaggi di differenti modalità di regolazione (gerarchia, mercato e clan) senza il rischio di rendere rigida o estremamente discrezionale l'attività lavorativa, grazie ad un rapporto che privilegia la crescita professionale e l'autonomia dei soggetti.

In questo modello possono rientrare gli studi che si sono interessati, durante gli anni novanta, dei cambiamenti del mondo del lavoro e dell'impresa e che individuano il modello dell'impresa-rete (Baker, 1992; Butera, 1990; Easton, Araujo, 1992; Grabher, 1993; Nonaka, Takeuchi, 1995; Nohria, Eccles, 1992; Rullani 1992). Tali studi, malgrado le differenti accezioni che di questo modello sono state proposte, sostengono che:

- la rete organizzativa è una struttura di *legami e relazioni tra attori* che costituiscono un sistema al tempo stesso fluido, flessibile ed intenso di relazioni di lavoro, il coordinamento non è routinario, risulta inoltre fondamentale l'interazione faccia a faccia in un complesso reticolo di assunzioni di impegni che travalica le relazioni gerarchiche e funzionali;
- le *relazioni* sono l'elemento del comportamento che esprimono un carattere, le *interazioni* definiscono la dinamica dei rapporti. Le relazioni rappresentano l'elemento centrale sia delle *reti organizzative* sia delle *organizzazioni a rete*, esse possono essere definite nei termini di: *competizione, conflitto, co-esistenza, cooperazione* secondo l'obiettivo da raggiungere (medesimo o divergente) ed alle strategie adottate;

- *condizione di equilibrio nel lungo periodo dell'organizzazione a rete è la reciprocità tra prestazione e controprestazione.* L'organizzazione a rete combina elementi del mercato e della gerarchia, si basa sulla *reciprocità, sull'interdipendenza, sui legami deboli e sul potere.* Il principio di reciprocità implica l'equilibrio fra prestazioni e contro-prestazioni nel corso dell'intera relazione di scambio nel lungo periodo, l'interdipendenza nel lungo periodo attribuisce stabilità alla rete;
- *un quarto concetto riguarda l'auto-adattabilità dell'organizzazione a rete per gestire i problemi che via via deve affrontare.* Il modello organizzativo a rete dovrebbe essere in grado, per le sue caratteristiche, di affrontare compiti e ambienti che richiedono elevata flessibilità ed adattabilità. L'adattamento si realizza grazie all'attivazione dei membri dell'organizzazione, tale caratteristica è stata definita anche *self-designing organization*;
- un quinto concetto riguarda la massima interazione che l'organizzazione a rete riesce a realizzare con tutti i soggetti che formano la catena del valore dell'impresa e con i suoi clienti (Di Bernardo, Rullani, 1990; Rullani 1992; Nonaka, Takeuchi, 1995). La rete organizzativa è lo strumento che consente di massimizzare l'interazione con la catena del valore da un lato è con una domanda dall'altro, lo strumento che consente, inoltre, di creare una osmosi tra relazioni interne ed esterne, che le consente di monitorare ed adattarsi all'ambiente di riferimento. La rete, in breve, permette lo sviluppo di un sapere innovativo e la possibilità di condividere tale sapere. Nella teoria del knowledge management la necessità di sviluppare e condividere il sapere nelle strutture complesse diventa fondamentale.

Le *relazioni* costituiscono, perciò, tra i diversi attori che formano l'insieme dell'attività produttiva, l'elemento caratterizzante tale realtà organizzativa, poiché le unità produttive presentano una elevata autonomia per affrontare e risolvere problemi e capacità d'individuare modalità innovative di produzione rispetto alle indicazioni aziendali generali. *Conoscenze e competenze* personali sono gli elementi caratterizzanti. Sono presenti, inoltre, importanti relazioni con soggetti esterni alla struttura giuridico-organizzativa – imprese appaltatrici di commesse, professionisti che esplicano consulenze, ecc... – che concorrono al fine aziendale e permettono economie di scala. Tale modalità organizzativa, pertanto, necessita di forme di coordinamento più efficienti della gerarchia, ma meno instabili delle forme di contrattazioni di mercato, nonché meno vincolanti dell'identificazione. In tal senso, la comunicazione deve favorire, in questo caso, la *relazione* tra impresa, organizzazioni e persone, cioè *tra tutti i soggetti che lavorano per l'impresa*, in termini di contrattazione della prestazione e controprestazione economica, di soddisfazione personale e crescita professionale (conoscenze e competenze). In tale modello la comunicazione di marketing è pertanto estremamente più ricca. Le imprese sono attente alle esigenze dei consumatori e vi si adattano, modificando anche la propria immagine, proponendo i propri valori come elemento caratterizzante la proposta commerciale. Si pensi ai distretti industriali, dove la tradizione manifatturiera locale, talvolta molto antica, viene proposta come un elemento di garanzia per il consumatore, e questi come custode delle tradizioni.

Questa tipologia permette di vedere come, per ogni forma organizzativa, la comunicazione assuma compiti determinati. Rispetto a quanto detto precedentemente, è possibile, inoltre, osservare come il passaggio da comunicazioni informazionali a comunicazioni dialogiche sia strettamente legato all'aumentare della complessità in cui operano le imprese. Questo significa che le imprese sono chiamate ad affrontare situazioni in cui è sempre più necessario adottare un grado di riflessività crescente. In particolare, la relazione comunicativa necessita di un

maggior grado di riflessività, poiché il contesto sociale in cui operano le imprese è divenuto più complesso e competitivo. Il rapporto, cioè, che si instaura con i diversi soggetti che entrano in contatto con l'impresa, con la sua proposta commerciale e di valore, necessita, per essere compreso e gestito, di approfondire il ruolo che la comunicazione assume, al di là del modello organizzativo. Nel contesto sociale post-industriale, dove il tema dell'identità e delle relazioni assume un posto centrale per comprendere i processi sociali contemporanei (Candau, 1998), anche le strutture burocratiche devono tener conto, se intendono sopravvivere, dei mutamenti sopravvenuti, perlomeno nell'ambito della comunicazione commerciale e di crisi, pena la chiusura, adottare modalità relazionali; ciò, tuttavia, dipende dal contesto di mercato in cui operano.

Ulteriore tema da considerare è quindi quello della *relazione* come nuova frontiera della comunicazione d'impresa nella società post-industriale.

### 3.2 *La relazione nella comunicazione d'impresa*

Gli studi sulla comunicazione d'impresa sono relativamente recenti. In principio sotto questo nome ricadevano esclusivamente le iniziative di marketing, in particolare la pubblicità, che ha prevalso negli studi in questo settore sino agli anni '70 e '80 del XX secolo. Nel corso del tempo, però, non solo le modalità e le tecniche comunicative si sono modificate ed ampliate (si pensi alle possibilità aperte con internet), ma è cresciuta anche l'importanza e la consapevolezza di progettare e gestire flussi comunicazionali in altre branche dell'attività produttiva in modo coordinato. Dall'organizzazione interna alle relazioni con l'opinione pubblica, dalle istituzioni ai rapporti con i fornitori, dai finanziatori ai concorrenti, la comunicazione ha assunto il compito di mediare i rapporti tra l'impresa e i diversi attori che le ruotano intorno e che vi si rapportano a diverso titolo.

In particolare, analisi e ricerche mostrano come la comunicazione abbia assunto un ruolo primario in rapporto ai cambiamenti che influenzano profondamente l'attività d'azienda. Essi appartengono al più ampio cambiamento che investe la società contemporanea da due-tre decenni. Nello specifico questi evidenziano particolarmente i mutamenti sopravvenuti rispetto ai consumatori e all'attività lavorativa, ovvero i cambiamenti nel mercato dei beni/servizi, del lavoro e dell'organizzazione produttiva. Nella società industriale di massa, il modello organizzativo di riferimento era quello gerarchico-burocratico e la *razionalità strumentale*, così come definita da Weber, rappresentava il principio organizzativo dell'attività d'impresa. Tale principio riconosceva possibilità d'azione ed intervento nei contesti produttivi ad una serie limitata di attori e per una serie specifica d'interessi (lavoratori-salario, management-prestazioni, tecnici-competenze, Stato-regolazione). In questa forma organizzativa il potere legittimo riconosciuto rispondeva a canoni di *razionalità tecnico-scientifica e legalità normativa* e non contemplava inferenze oltre la linea gerarchica, mentre la *formalizzazione delle competenze specifiche* non consentiva modalità lavorative diverse da quelle stabilite dai principi tecnici. Dal lato della domanda, inoltre, i consumatori erano poco esigenti e le possibilità del mercato ampie, per cui la comunicazione rivolta all'esterno poteva occupare una parte marginale nel modello, che peraltro non riconosceva opportunamente il consumatore quale attore del processo aziendale di valorizzazione. In tale configurazione la comunicazione si riduceva, quindi, a funzione *informativa*; il management era chiamato a costituire un sistema di comunicazione che permettesse di trasmettere in modo efficace ed efficiente ordini, istruzioni e facilitasse il controllo all'interno dell'organizzazione. La dirigenza, inoltre, era chiamata a presentare una identità di efficienza produttiva, di sistema razionale e moderno che rispondesse ai canoni valoriali prevalenti nella società industriale.

Nel contesto contemporaneo, invece, il modello a rete, il principio organizzativo è quello

delle *relazioni di reciprocità*. Il modello non solo prende in considerazione la crescente interdipendenza ed autonomia degli attori coinvolti nel processo produttivo materiale (beni/servizi) e immateriale (valori) che influenzano direttamente la struttura d'impresa, ma riconosce importanza ad un notevole numero di soggetti a cui si deve “dar conto” e che, al contempo, avanzano esigenze e pretese più vaste e differenti. Si considerino a titolo d'esempio il consumatore e il lavoratore. Il consumatore, da un lato, ricerca e acquista prodotti (o servizi) che rispondano ad una qualità che declina in una serie molteplice di significati (in rapporto al prezzo e alle materie utilizzate, all'assistenza garantita, alla sicurezza del bene/servizio, all'ecologicità, alla sua eticità, ai simboli di status, ecc...) e che richiamino universi valoriali congruenti alla propria costruzione identitaria. Dall'altro, il lavoro è cambiato avvicinandosi a forme di tipo libero professionale in cui è fondamentale il patrimonio di *competenze* e le risorse di *conoscenze* dei soggetti. Con essi l'impresa deve rapportarsi in modo diverso, mantenendo alto il coinvolgimento, l'adesione alla *mission* e offrendo possibilità di crescita professionale ed economica. E' quindi evidente che in tale modello la comunicazione non possa limitarsi a funzione informativa, ma debba assumere il ruolo di *medium* dell'identità, dei valori e delle norme aziendali, poiché è chiamata a dialogare con interlocutori portatori di soggettività specifiche.

In questa situazione le imprese sono chiamate, pertanto, a contrattare continuamente con i diversi attori le proprie azioni e la propria proposta valoriale se desiderano mantenere o allargare il proprio mercato e le capacità produttive, tanto che sembra evidente come questi siano divenuti co-partecipanti alla creazione del valore economico e simbolico dell'azienda.

Ciò, del resto, è l'opinione ormai consolidata in letteratura, vale a dire l'idea che si possa guardare, schematicamente, al mutamento della struttura aziendale come ad un passaggio da una organizzazione concentrata sull'impresa ed i suoi *stakeholder*, ad una concentrata sugli individui ed i suoi *stakepartner* (Ferrari, Ruotolo, Vigliani, 2006). Quanto detto può essere schematizzato come segue nella tabella 1, ove si rende più chiaro il ruolo che la comunicazione ha assunto nell'impresa nello scenario contemporaneo.

La comunicazione, quindi, è divenuta indispensabile per la gestione organizzativa ed i rapporti con i mercati, ciò è da riferirsi al mutamento sociale più generale, in rapporto cioè alle mutate esigenze dei mercati in termini di flessibilità, economicità, qualità, salubrità, eticità, nonché nell'aumento del numero, eterogeneità ed interdipendenza degli attori che si relazionano con l'impresa (Clarkson, 1998; Fabris, 2003a; Ricciardi, Gambaro, 1996).

**Tab. 1.** *L'impresa nella società industriale e post-industrial*

	<i>Imprese nella società industriale</i>	<i>Imprese nella società post-industriale</i>
Principio organizzativo	razionalità strumentale	relazioni di reciprocità
Attori	portatori di interessi	soggettività
Rapporto tra attori	tecnico-scientifico e normativo-legale	identitario e simbolico
Funzione comunicativa	informativa	medium

La funzione comunicativa, in breve, sembra essere divenuta estremamente importante perché, nelle società post-industriali, le imprese sono chiamate a *contrattare continuamente il senso*, sia del loro agire sia di ciò che propongono nei mercati, di fronte ad una serie di differenti pubblici che valutano prodotti ed operato aziendale in base a valori, norme, aspettative ed attribuzioni di senso che possono non coincidere con quello che l'impresa



intende proporre. E' quindi da tale contrattazione simbolico-valoriale che sembra dipendere, oggi, il successo o l'insuccesso di un'iniziativa imprenditoriale in termini di vendite, notorietà e capacità produttive indipendentemente dal modello organizzativo, poiché è cambiato il conteso sociale, la società in cui opera.

Una breve ricostruzione del soggetto-consumatore e del soggetto-lavoratore nella società post-industriale, come gli studi mostrano, permette di comprendere quale sia il profondo mutamento che è avvenuto e la necessità di riformulare le strategie di comunicazione d'impresa.

### *Consumo e soggettività*

Gli studi mostrano come il comportamento d'acquisto sia qualcosa che va al di là dell'atto di consumare, cioè il consumo è qualcosa di più di una *funzione materiale o di un bisogno individuale*; risponde fortemente a logiche di carattere sociale. Esso ha una connotazione *simbolica ed identitaria* (Codeluppi, 2002; Sassarelli, 2004; Signorelli, 2005). In tal senso “cosa” e “quanto” sia acquistato da un consumatore può essere compreso in riferimento a condizioni storiche, sociali, culturali, psicologiche e demografiche; le pratiche di consumo sono determinate dal *senso* che il consumatore attribuisce ai beni-servizi in riferimento alle proprie *preferenze ed appartenenze sociali*. Queste rappresentano, quindi, un elemento della costruzione dell'identità soggettiva. Le ricerche, inoltre, sono concordi nel sostenere che i consumatori siano diventati più selettivi ed esigenti, tanto che proporre nei mercati beni o servizi che rispondano a criteri di economicità non garantisce più la vendibilità della proposta aziendale. A questo parametro si affiancano giudizi di tipo differente, utilizzando criteri di salubrità, ecologicità, equità, estetica, unicità ed anche politici che delineano una crescente *individualizzazione e responsabilizzazione dei consumi* da parte di soggetti, che difficilmente possono essere considerati solo consumatori (Fabris, 2003a; Signorelli, 2005). Il comportamento d'acquisto, cioè, rappresenta sempre più una delle modalità di costruzione dell'individualità soggettiva, poiché permettono di rafforzare l'adesione ed il senso di appartenenza ad una cultura o ad una comunità specifica che si esprime nello stile d'acquisto. Questo, tuttavia, è lontano da una forte determinazione di classe o di gruppo, come poteva accadere nella società industriale di massa, ma si avvicina a una scelta dettata da criteri legati alla propria esperienza personale, al proprio percorso biografico. In tal senso diventano importanti gli elementi simbolici e culturali che un prodotto deve rivestire per acquisire un'attrattiva per “l'individuo-consumatore”.

La comunicazione di marketing, che si esprime, come abbiamo visto brevemente, attraverso differenti e mirati strumenti, è quindi orientata a diffondere una proposta di vendita che abbia un richiamo valoriale preciso e facilmente identificabile, a cui un consumatore possa aderire o in cui si identifichi. Questo, però, proprio per la crescente frammentazione del consumatore in quanto soggettività unica ed incerta, non garantisce il successo economico. Non solo i soggetti sono sempre più riflessivi nel valutare complessivamente una proposta di consumo in base al proprio percorso identitario e soggettivo, per cui è difficile delineare contorni generali precisi, ma la stessa costruzione ed appartenenza identitaria è diventata frammentaria ed instabile. I profondi cambiamenti che hanno investito le società occidentali contemporanee, cioè, non solo hanno trasformato le condizioni materiali di vita dei soggetti, ma anche le condizioni in cui si costruisce l'identità soggettiva, favorendo una concomitante *frammentazione dell'identità stessa* (Bauman, 2000; Beck, Giddens, Lash, 1994; Sennett, 1999).

La crisi delle consolidate forme di solidarietà sociale del periodo industriale, la crescente individualizzazione dell'identità e l'emergere, allo stesso tempo, di forme temporanee ed

incerte di legami sociali collettivi, ha reso instabili e moltiplicato le identità che un soggetto si sente di possedere, non solo lungo tutto il percorso della propria biografia, ma anche in uno stesso momento della propria esistenza (Bauman, 2001; Berti, 2005). Tale processo ha significato, parimenti, non solo la crisi della categoria di *consumo e produzione della società industriale*, ma anche reso insufficienti le categorie d'analisi utilizzate per comprendere i comportamenti d'acquisto in rapporto alle modifiche del processo di ricerca e costruzione dell'identità attraverso le pratiche di consumo. Nell'atto d'acquisto il soggetto-consumatore, oggi, suggerisce Fabris (2003a), smercia i beni e ricerca una qualità che trascende le connotazioni intrinseche del bene (pur continuando queste ad essere molto importanti) attuando una maggiore discrezionalità di scelta. Tale discrezionalità si basa sul richiamo simbolico-valoriale a cui rimanda il bene-servizio che si presenta sul mercato al consumatore. In tal modo, attraverso un consumo sempre più segmentato e diversificato, il soggetto può costruire la propria appartenenza ad un dato gruppo sociale, ad una comunità (per quanto instabile ed evanescente), la quale può identificarsi, talvolta costruirsi, intorno ad un dato stile di consumo, ad una certa dieta d'acquisto o ad una data marca, è il caso della *brand community* (Muniz, O'Guinn, 2001; McAlexander, Schouten, Koenig, 2002).

Diventa pertanto fondamentale per le imprese individuare canali e modalità comunicative che non solo permettano di sondare continuamente un contesto incerto in cui le identità sono instabili e di conseguenza le scelte di consumo possono cambiare facilmente, ma anche di porre *in una relazione di scambio* simbolico-culturale l'impresa e il consumatore, stabilire, cioè, una contrattazione sui valori di riferimento tra questi due soggetti. Organizzare una relazione dove sia possibile un *riconoscimento intersoggettivo* dei bisogni del consumatore e dei vincoli produttivi, in cui le identità – dell'impresa e del consumatore – possano liberamente confrontarsi e co-costruire i riferimenti valoriali e simbolici che rivestiranno i beni o i servizi offerti sul mercato (Botturi, 2005). I cambiamenti nel consumatore, cioè, necessitano di un mutamento della funzione comunicativa. Se l'atto d'acquisto risente delle logiche identitarie e del senso attribuito, allora “comunicare”, per l'impresa, ha il valore di un processo d'interazione volto al *reciproco riconoscimento, del consumatore e dell'impresa, sul mercato*. Una buona campagna pubblicitaria, un buon packaging, il lancio di un nuovo prodotto, in breve una buona strategia comunicativa commerciale, dovrebbe permettere di riconoscere nel prodotto, o nel servizio, una *trama valoriale* che l'impresa nel suo complesso propone e di cui si fa portatrice, e che il consumatore riconosce come propria. Un valore, peraltro, che deve trovare corrispondenza *nell'immagine* (percepita e proposta) dell'identità aziendale. In tal senso l'identità diventa requisito indispensabile per attuare la propria comunicazione.

In un contesto fluido ed incerto, cioè, le imprese, per poter raggiungere i propri obiettivi di successo economico, possono stabilire una relazione in cui sia riconosciuta pari dignità ai soggetti nel rapporto produzione-consumo, al fine di definire una proposta valoriale per l'acquisto che favorisca il successo dell'impresa attraverso la soddisfazione dei differenti aspetti relazionali, etici e di qualità, che il consumatore contemporaneo ricerca stabilendo una costante relazione con esso. Questo, per le imprese, significa assumere un nuovo atteggiamento verso l'individuo-consumatore, una comunicazione non più *orientata al consumatore*, ma *all'individuo* (Bonferroni, 2005), non più un rapporto tra *portatori d'interessi*, ma tra *partner* (Ferrari, Ruotolo, Vigliani, 2005).

#### *Lavoro e soggettività*

Quanto detto per il consumatore si può sostenere per gli addetti. Parimenti anche il lavoro è cambiato in concomitanza con i mutamenti organizzativi e del contesto socio-economico in

cui operano le aziende. Dal modello d'impresa gerarchica si è passati ad una struttura a rete e conseguentemente ad un sistema di controllo, gestione e composizione sociale delle maestranze molto diverso (Butera, 1990). L'impresa del periodo industriale era caratterizzata da una forma di lavoro eterodiretto, in cui modalità e tempi di lavoro erano gestiti e pianificati dal vertice organizzativo. Qui le necessità comunicative erano estremamente limitate, non solo perché risultava sufficiente informare gli addetti sulle modalità di lavoro (perlopiù meccanico e ripetitivo) della catena di montaggio le cui modalità tecniche mutavano poco velocemente, ma anche perché l'appartenenza ad un gruppo sociale compatto e solidale, la classe operaia rappresentata dal sindacato di massa, garantiva una stabilità identitaria e una distinzione dei ruoli nelle relazioni industriali estremamente efficiente, chiara e duratura, che favoriva la gestione e il coordinamento dell'attività di lavoro entro un quadro di (ri)conoscimento di ruoli, competenze e tecniche usate. In questa struttura, pertanto, era presente un *linguaggio organizzativo* – inteso come definizione di fini, metodi e tempi dell'organizzazione e della produzione – ampiamente accettato dai soggetti che operavano nell'impresa, che si presentava come “chiuso ed universale”, poiché gestito dal management e coordinato dallo staff tecnico, ma garante della comprensione e della cooperazione nell'attività produttiva (Zarifian, 1996).

Nell'impresa post-industriale, invece, prevale una forma d'attività autonoma da indicazioni gerarchiche e tecniche (pur se entro certi limiti) e con maggiore responsabilità per l'operatore. Con i cambiamenti organizzativi cresce la professionalizzazione del lavoro e cambiano le modalità di gestione e controllo delle prestazioni, che si basano sull'adesione e condivisione del progetto aziendale in un rapporto di *reciproca fiducia*. I dipendenti di tipo tradizionale, governati attraverso la gerarchia, l'autorità, il comando e proiettati verso carriere di tipo gerarchico che si sviluppavano nel tempo, tendono ad essere sostituiti da professionisti d'impresa, orientati alla soluzione di problemi, all'innovazione, alla trasmissione di conoscenza, al servizio, al cliente, alla responsabilità e alla carriera per la crescita professionale (Butera, Donati, Cesaria, 1997). In breve, si è passati da un modello produttivo orientato al “processo” ad una struttura rivolta al “progetto” aziendale, in cui la forma della regolazione passa per lo sviluppo di una *terza logica* che si differenzia dal mercato e dalla burocrazia, il *professionalismo* (Freidson, 2001; Giannini, 2003). I nuovi addetti, cioè, dotati di competenza e conoscenza specifiche, svolgono in autonomia i compiti assegnati dall'impresa nel rispetto di una propria etica professionale e nel rispetto dei fini aziendali. In questo modello l'operatore, attraverso la propria attività lavorativa, non ricerca solo una retribuzione economica soddisfacente, ma anche la realizzazione della propria persona attraverso la crescita delle competenze professionali, attraverso l'adesione, autonoma e libera, al progetto dell'impresa che egli concorre a costruire e consolidare. In questo modello, in breve, si riconosce una notevole autonomia del soggetto-lavoratore, che ricerca la crescita e la realizzazione personale attraverso la propria professione, poiché nel lavoro si costruisce un proprio percorso biografico ed identitario autonomo non più legato ad appartenenze forti e consolidate (come la classe operaia). Esso rappresenta, peraltro, un fenomeno di frammentazione e trasformazione delle appartenenze collettive, della costruzione dell'identità soggettiva, ovvero una crescente *individualizzazione* dei percorsi biografici, che trovano una loro ricomposizione nell'adesione ai principi etici della professione (le deontologie, i codici, ecc...), i quali non necessariamente coincidono con ciò che l'impresa esige da questi operatori. L'impresa, dunque, deve contrattare l'adesione del lavoratore-professionalizzato.

Nei modelli organizzativi, cioè, cresce l'individualizzazione dell'attività lavorativa, tanto che non solo le tradizionali forme di solidarietà del periodo industriale si indeboliscono, come anche la capacità di catalizzare gli interessi degli operai da parte del sindacato, ma anche le

consolidate modalità di cooptazione, incentivazione e fedeltà all'impresa perde la capacità di incidere sugli addetti. In questa situazione il linguaggio organizzativo diventa “aperto e particolare” (Zarifian, 1996), non più stabilito dal management ma mediato tra i soggetti che concorrono all'attività lavorativa in senso stretto. In questo caso, come per l'individuo-consumatore, anche per il lavoratore-professionista nasce l'esigenza di una *contrattazione simbolica e valoriale* il cui fine è quello di negoziare, con questa soggettività, l'adesione al progetto d'impresa, che si esprime come *valore e senso di appartenenza*. Nelle imprese post-industriali, cioè, si combinano elementi tipici delle forme di regolazione del mercato e della gerarchia attraverso rapporti di *reciprocità ed interdipendenza* in cui si ricerca l'equilibrio fra prestazioni e contro-prestazioni su basi sia economiche che simboliche. E' un modello caratterizzato da una elevata flessibilità, pianificazione e controllo decentralizzato su relazioni laterali (Baker, 1992; Grabher, 1993) in cui la coproduzione del valore rappresenta una modalità tipica di regolazione della produzione e del conflitto (Rullani, 1993).

E' pertanto evidente il ruolo che ricopre la comunicazione, sia come forma di coordinamento della cooperazione aziendale, sia per incrementare la flessibilità del processo produttivo, riducendo la lentezza delle forme aziendali gerarchiche nella risoluzione dei problemi pratici. Lavori di lingua francese (Borzeix, Fraenkel, 2001) e inglese (Engeström, Middleton, 1996), peraltro, mettono chiaramente in evidenza come la comunicazione nelle attività lavorative contemporanee possa essere considerata come la modalità attraverso cui si riproducono *coscienze pratiche* nei luoghi di lavoro – cioè l'insieme di saperi utilizzati nell'attività lavorativa – e si negozia il coordinamento del lavoro. Le forme di gestione, controllo e risoluzione delle attività lavorative quotidiane, cioè, sembrano passare attraverso una modalità di socializzazione al ruolo ed all'autonomia incentrata sui valori come nuova forma di governo dell'impresa.

Risulta evidente, da quanto detto, la necessità per le imprese di ripensare i suoi rapporti con questi due soggetti fondamentali per la propria esistenza – il consumatore e gli addetti – in termini di contrattazione e di relazione tra eguali. Nel contesto post-industriale le aziende, sembra debbano sostenere, talvolta in effetti ricostruire, la comune base valoriale e di senso tra gli attori coinvolti nel processo produttivo e d'acquisto che permetta di interpretare unanimemente e considerare legittime le azioni aziendali da parte di acquirenti e lavoratori, nonché di valutare opportune le proposte commerciali in rapporto a questi stessi principi valoriali e simbolici (Consonni, 1999; Grandi, Miani, 2006; Pastore, Verduccio, 2006).

## **PARTE SECONDA: Una proposta teorica per la comunicazione d'impresa**

Nella precedente sezione si è cercato di delineare il vasto tema della comunicazione aziendale concentrandosi su alcuni elementi caratterizzanti il nuovo ruolo che la comunicazione ha assunto per le imprese in rapporto alle esigenze organizzative e alle mutate condizioni contestuali. In questa sezione ci accingiamo, invece, a mostrare il paradigma di riferimento della nostra ricerca: la *teoria dell'agire comunicativo* di Jürgen Habermas. In particolare, si proporrà un'interpretazione del paradigma habermasiano prendendo in considerazione le molte critiche avanzate a tale costrutto teorico; in special modo le argomentazioni di Axel Honneth – prosecutore, per certi versi, dell'opera habermasiana, ma più in generale della tradizione della Scuola di Francoforte<sup>16</sup> – che rappresentano una critica utile ad integrare alcune lacune del ragionamento habermasiano e ci permetterà di analizzare i processi comunicativi aziendali in chiave di pragmatica comunicativa.

I motivi di questa scelta teorico-epistemologica sono principalmente due: da un lato la proposta teorica di Habermas ci è sembrata particolarmente stimolante e utile per l'ambito disciplinare dello studio, in quanto questi si concentra sui processi comunicativi e d'intesa che sembrano, a nostro avviso, in sintonia con le recenti proposte ed argomentazioni sui processi comunicativi ed organizzativi nelle realtà aziendali che abbiamo mostrato nella sezione precedente; dall'altro, invece, la limitata attenzione data al paradigma dell'agire comunicativo per analisi empiriche. L'opera habermasiana, infatti, è oggetto di ampie discussioni in ambito filosofico o di teoria sociale, mentre sono pochi i casi in cui costituisce il *framework* teorico di riferimento per studi empirici. Tra questi lavori si possono segnalare gli studi del filone della *information system* (Lyytinen, Klein, 1985; Cecez-Kecmanovic, Janson, 1999), della *action research* (Carr, Kemmis, 1986; Huttunen, Heikkinen, 1998) e del sociologo francese Philippe Zarifian (1990; 2001) su comunicazione, organizzazione e lavoro professionale. In tali ricerche l'opera habermasiana, perlopiù rivisitata, costituisce l'elemento teorico chiave per le analisi.

Tali considerazioni ci hanno quindi spinto ad approfondire la conoscenza dell'elaborazione concettuale del paradigma habermasiano. Tale costrutto teorico ci sembra capace di individuare, attraverso l'analisi del confronto tra soggettività diverse e portatrici di riferimenti valoriali differenti, le condizioni attraverso cui risulta possibile per le imprese ricostruire nella tarda modernità un'intesa tra soggettività “estranee” – come direbbe Habermas – sul senso da attribuire ai fatti del mondo sociale, permettendo così di stabilire un coordinamento dei piani d'azione che determini il successo aziendale. Nel fare ciò è stato necessario confrontarci con le non poche letture critiche e obiezioni avanzate al paradigma habermasiano (solo a titolo d'esempio si ricordano i lavori di Thompson, Held, 1982; Protti, 1984; McCarthy, 1985; Pusey, 1987; White, 1995; Rasmussen, 1990<sup>17</sup>; Ostinelli, Pedroni, 1992; Honneth, Joas, 1992<sup>18</sup>; Dews, 1999; Lewis, 2000; Petrucciani, 2000). Nell'economia di questo scritto, però,

---

<sup>16</sup> Honneth è il più noto e importante rappresentante della terza generazione dei teorici critici della tradizione francofortese, impegnato in un vasto programma di ricerca multidisciplinare volto allo studio dei “paradossi della modernizzazione capitalista contemporanea” all'interno di cinque aree di interesse, cioè: 1. la trasformazione dei principi normativi dell'integrazione sociale; 2. l'attività occupazionale nell'industria e nei servizi; 3. i processi di socializzazione familiare; 4. lo sviluppo e diversificazione culturale delle società contemporanee; 5. la trasformazione e ridefinizione del peso del Welfare. Su questo e la recente produzione della Scuola di Francoforte si veda il sito internet: [www.ifs.uni-frankfurt.de](http://www.ifs.uni-frankfurt.de)

<sup>17</sup> Di questi è d'obbligo ricordare due altri importanti lavori in cui risulta curatore: Rasmussen D. M. (ed.), 1999, *The Handbook of Critical Theory*, Basil Blackwell, Oxford; e la corposa opera (più di 1.600 pp.) Rasmussen D. M., Swindal J. (eds.), 2001, *Jürgen Habermas*, voll. IV, Sage Publication, London.

<sup>18</sup> Si veda pure Honneth A., 1986, *Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. (ed. it., 2001, Dedalo, Bari) in cui mette a confronto le teorie sul “potere” di

non si potrà dare conto in modo compiuto a tutte le contestazioni avanzate, piuttosto si cercherà di evidenziare le più importanti critiche rispetto a tematiche più volte contestati all'autore che la letteratura considera particolarmente problematiche nell'opera habermasiana.

Il fine principale di questa sezione rimane, tuttavia, quello di presentare la proposta teorica *dell'agire comunicativo* con la quale si è proceduto ad analizzare lo studio di caso. A tal fine si è scelto di utilizzare gran parte della vasta produzione di Habermas senza limitarsi, come spesso accade, al celebre volume del 1981. L'intento è quello di delineare come Habermas, dalla sua prima importante opera, *Storia e critica dell'opinione pubblica* (1962), sino alla recente produzione, *La condizione intersoggettiva* (2005), si ponga l'ambizioso obiettivo di formulare una teoria globale dell'azione sociale che possa tener conto dei suoi aspetti soggettivi, strutturali ed evolutivi offrendo, inoltre, strumenti concettuali adatti a leggere i fenomeni contemporanei nella loro totalità e complessità. L'opera habermasiana, aperta agli insegnamenti che vengono dalla filosofia e dalle altre scienze sociali, inoltre, non rinuncia al momento critico e all'interesse per l'emancipazione che caratterizza la tradizione della Scuola di Francoforte, contribuendo al suo sviluppo e progresso.

L'autore propone una teoria che sia capace di individuare quei presupposti universali della *comunicazione e dell'argomentazione* che permettano di conseguire l'intesa o il compromesso tra soggetti agenti capaci di azione e linguaggio, all'interno di un concezione scettica, ma non disfattista, di ragione incarnata nella comunicazione simbolicamente mediata e storicamente situata. Tale costrutto sostiene che nei processi comunicativi i soggetti costruiscono il loro mondo sociale, in cui si formano i presupposti impliciti del loro agire e le interpretazioni sui fatti quotidiani, ed è nella comunicazione che queste interpretazioni si perpetuano, trasformano e modificano attraverso un movimento sempre incerto e contraddittorio. Un modello di teoria sociale, quindi, molto sofisticato che vorrebbe essere capace di riedificare le condizioni che determinano la ricostruzione ed il mantenimento della solidarietà sociale. Habermas, tuttavia, non trascura il fatto che nella prassi quotidiana risultano rari i momenti in cui ci si imbatte realmente in situazioni in cui si possa raggiungere un nuovo punto di vista condiviso su questioni problematiche in assenza di conflitto o costrizione; ciò significa che nell'analisi della prassi sociali l'autore non elimina la questione del “conflitto” e del “potere”, ma fa risiedere tali contraddizioni nella prassi discorsiva.

In tal senso i concetti sviluppati nel modello habermasiano, come si proverà a mostrare, pur caratterizzandosi per uno spiccato *formalismo*, rappresentano strumenti euristici stimolanti e utili ad interpretare la costruzione sociale dei valori, delle norme e della loro “legittimità”, nella prassi dove si concretizza ed articola il percorso d'azione dei soggetti. Con questo bagaglio teorico si tenterà di proporre una interpretazione dei processi comunicativi aziendali partendo dal presupposto che la comunicazione per le organizzazioni rappresenta un *medium* dei rapporti tra differenti attori con cui l'impresa intende raggiungere una intesa intersoggettiva, per sua natura porosa e che non elimina le prospettive dei differenti soggetti, sul significato da attribuire ai beni/servizi offerti sul mercato. Tale attività comunicativa può naturalmente essere usata strumentalmente in rapporto alle situazioni concrete in cui il processo comunicativo è attuato in vista del raggiungimento di un risultato aziendale – come l'incremento delle vendite, della produzione, del consenso, della reputazione, ecc... – tuttavia, nella concezione habermasiana, anche l'azione strumentale si fonda sulla stessa pragmatica dell'agire rivolto all'intesa, perciò gli strumenti euristici proposti sarebbero idonei all'analisi dell'agire comunicativo come all'agire strumentale.

Per presentare il pensiero di Habermas, le argomentazioni critiche e l'accezione teorica da

---

Adorno, Foucault e Habermas, nonché una serie di contributi ed articoli segnalati in bibliografia.

noi adottata, pensiamo utile suddividere la presente sezione in tre capitoli. Nel primo capitolo si presenterà la teoria dell'agire comunicativo, cercheremo tuttavia di mostrare primariamente l'idea di azione sociale proposta dall'autore. Il secondo capitolo sarà dedicato alle critiche mosse al paradigma habermasiano ed alle contro-critiche proposte dall'autore, mentre l'ultimo breve capitolo costituirà una sintesi e conclusione del ragionamento portato avanti nella presente sezione nella quale affronteremo più specificatamente la traduzione del paradigma ai fini dell'analisi per la comunicazione aziendale. Seguendo tale itinerario si cercherà di rendere il dibattito su questo paradigma e proporre una interpretazione della comunicazione nei contesti aziendali in modo lineare. Illustreremo cosa l'autore intenda con *ragione pratica*, come si collochi nell'ambito di una teoria comunicativa e normativa della società, assumendo che sia questo il tipo di ragione che opera nell'agire sociale e che il ricercatore deve ricostruire quando tenta di comprendere le forme dell'azione sociale (Giovagnoli, 2000; Lecis, 2004); mostreremo quale immagine Habermas offra di ordine sociale nelle recenti riflessioni e come collochi il diritto quale intermediario della solidarietà nel contesto contemporaneo (Dal Canton, 2002), nel tentativo di coniugare, all'interno di un contesto sociale in cui la riflessività del soggetto agente acquista una estrema rilevanza (Mora, 1994), istanze individuali e giustizia collettiva, provando così a saldare i poli fondamentali della dicotomia sociologica: l'individuo e la società.

## CAPITOLO IV – La teoria dell'agire comunicativo

La teoria avanzata da Jürgen Habermas è insieme teoria dell'azione e della modernità. L'autore, partendo dall'interpretazione di Weber sui “processi di razionalizzazione”, è intento a descrivere i processi che hanno determinato la separazione delle sfere dell'esistenza (economica, sistema statale, sapere scientifico, ecc...) ed il rapporto che sussiste tra questi e l'attore sociale.

Tale tesi poggia sulle argomentazioni weberiane che considerano il processo di razionalizzazione come progressivo differenziarsi ed automatizzarsi degli ambiti sociali da un principio unico ed universale di legittimità e di senso. La modernità sarebbe caratterizzata da un *decentramento delle immagini del mondo*, da un processo cioè di sganciamento del senso e dell'operatività dei diversi ambiti sociali che comporta una serie rilevante di problemi per l'elaborazione dei significati legittimi e comuni a cui sia riconosciuto valore almeno all'interno di ciascuna sfera sociale e che sia così sufficiente a garantire l'integrazione della società. Generalmente, sostiene Habermas (1967), i modi in cui sono spiegati l'agire sociale e la solidarietà nel mondo moderno sono essenzialmente due:

1. da un lato *l'attore*, che si considera guidato nell'agire dal proprio universo simbolico, costituito da elementi culturali e della tradizione a cui appartiene, da un sistema di norme riconosciuto nel contesto sociale in cui vive, ecc...
2. dall'altro lato il *sistema*, l'insieme dei rapporti sociali regolati attraverso meccanismi spontanei sganciati da ogni riferimento normativo di comportamento dato da una cultura, che risulta quindi organizzato in vista del conseguimento di un dato scopo strumentale, in special modo il suo auto-mantenimento.

Ciascuna di queste due modalità interpretative se posta a principio di comprensione dei processi d'azione, genera alcuni problemi.

Le teorie dell'azione, sostiene l'autore, sono debitorie di una impostazione filosofica che presuppone l'idea di un individuo dotato di una coscienza quale espressione di una ragione intesa come misura di tutte le cose. Questa si scontra con la critica radicale che colpisce in genere l'idea di razionalità e che rifiuta la pretesa di fissare in modo univoco canoni normativi di razionalità dell'agire.

Le teorie dei sistemi, di contro, rinunciando a qualsiasi pretesa normativa e sviluppando una descrizione dei processi tramite cui il sistema si conserva e riproduce, risulterebbero altrettanto insoddisfacenti, poiché delegittimano la soggettività dell'attore sociale. Malgrado sia vero che non si può efficacemente argomentare una fondazione trascendentale della soggettività alla quale affidare il ruolo di garante della razionalità del sistema sociale, è anche vero, secondo Habermas, che non si possono ignorare totalmente le interazioni quotidiane di attori sociali che esprimono una razionalità diffusa patrimonio comune degli attori in gioco.

Queste due posizioni appaiono, agli occhi di Habermas, incapaci di rendere unitario il discorso sul sociale; l'una rimarrebbe imbrigliata in un atteggiamento filosofico “coscienzialista” che si concentra sull'individuo nella sua identità ed autonomia, mentre l'altra cadrebbe in una visione “naturalista” dei fatti sociali e dell'evoluzione della società. Tali paradigmi, cioè, peccherebbero di una impostazione filosofica “metafisica” che universalizza la ragione e la trascendentalizza (Habermas, 1988). Queste modalità interpretative tenderebbero, in modo differente, a non prendere seriamente in considerazione la possibilità di una terza via per interpretare il sociale sia in termini ontologici che epistemologici, e che Habermas individua nella svolta linguistica in filosofia. Attraverso essa, sostiene l'autore, sarebbe possibile considerare la ragione come sapere pratico interno alle relazioni sociali



intersoggettive, una ragione, cioè, *situata e procedurale inserita in un dato contesto e immersa nel processo dell'interazione sociale stessa*. In questo modo la costituzione delle soggettività potrebbe essere interpretato come un fatto interno alla società da cui trarrebbe, contemporaneamente, forma ed autonomia.

Dice Habermas:

“Il Sé dell'autonomia stabilita performativamente attraverso la prospettiva dell'ascoltatore assunta su di sé dal parlante [...] viene [...] introdotto [...] quale *soggetto* che si costituisce nella partecipazione alle interazioni linguistiche e che si esprime attraverso le facoltà di parole e di azioni. Non c'è bisogno che la soggettività prelinguistica preceda le autorelazioni poste tramite la struttura dell'intersoggettività linguistica e intrecciate attraverso i reciproci rapporti tra Ego, Alter e Neuter, dal momento che tutto ciò che merita il nome di soggettività deve alla tenace costrizione individuante del medium linguistico i processi di formazione [...] Secondo Mead non è possibile alcuna individuazione senza processo di socializzazione e nessuna socializzazione senza singolarizzazione” (Habermas, 1988, p. 30).

L'autore, cioè, tenta di superare la dicotomia attore-sistema, coscienzialismo-naturalismo attraverso l'elaborazione di una teoria comunicativa e normativa, capace, cioè, di descrivere i fenomeni sulla base di una certa chiave di lettura e che sia anche in grado di proporre una direzione allo sviluppo delle società contemporanee, basandosi su di un concetto di ragione condivisa intersoggettivamente, scettica e fallibile, ma non disfattista, che non necessiti di pretese metafisiche su cui potersi reggere, ma che si incarna nella comunicazione linguistica.

Egli, cioè, da un lato fonda le sue argomentazioni sulla base di un principio di razionalità procedurale che possa pretendere di avere validità universale nell'analizzare le prassi d'azione e, dall'altro, ricostruisce il processo di razionalizzazione, tenendo presente nel contempo l'agire degli attori e l'autoconservazione dei sistemi, come principi esplicativi di tale processo. Tali intenti sono assolti adottando una nozione di razionalità che definisce *comunicativa* ed esponendo un concetto di società che va intesa al tempo stesso come sistema e mondo-vitale.

#### 4.1 Sistema e mondo-vitale

La proposta di intendere la società come insieme *sistema* e *mondo-vitale* fa parte di una visione tipica della sociologia degli autori classici (Simmel, Durkheim, Weber, Marx, ecc...) che considera la società moderna come il prodotto del processo di modernizzazione nel corso del quale sarebbe avvenuto il passaggio da un contesto omogeneo, in cui prevalevano le relazioni interpersonali primarie, ad un contesto molto differenziato, in cui tali relazioni sarebbero relegate in sedi specializzate che si occupano di coltivare e promuovere le relazioni affettive e il patrimonio culturale della società dei gruppi cui essa appartengono.

Le relazioni necessarie al mantenimento della riproduzione materiale della società, invece, sarebbero competenza dei sottosistemi economico ed amministrativo, governate da un principio di razionalità strategico-strumentale resosi autonomo. L'intento di Habermas, come accennato, è quello d'evidenziare il modo in cui tale divisione dei compiti non comporti necessariamente il soccombere dell'attore sociale quale portatore di una razionalità più complessa rispetto a quella strumentale nel processo di *integrazione* e *riproduzione* della società. Al contrario, Habermas, vuole mostrare come tale divisione di sfere sociali costituisca una risorsa fondamentale per il dispiegamento di una forma di razionalità più comprensiva, rispetto a quella strategico-strumentale, che ha caratterizzato i tentativi di dar conto del processo di razionalizzazione delle società industrializzate.

Il punto di partenza di questa indagine è il concetto di *mondo-vitale* (Lebenswelt) analizzato in termini di “pragmatica formale” all'interno di una teoria comunicativa della società, attraverso cioè una ricostruzione sistematica di concetti, regole e schemi che possono permettere di comprendere l'uso delle espressioni e delle interazioni dei soggetti (Giovagnoli,

2000).

### Il mondo-vitale

Affinché i processi comunicativi possano avere luogo, sostiene l'autore, ogni comunicazione deve svolgersi su uno sfondo prestrutturato ed aproblematico più ampio delle interazioni dei soggetti comunicanti, inteso come sapere non-riflessivo. Questo contesto è il mondo-vitale. Per l'autore il mondo-vitale è un concetto complementare a quello di agire comunicativo. Esso rappresenta la riserva di sapere condiviso intersoggettivamente ed in modo implicito, a problematico; questo costituisce la base su cui si sviluppa la prassi degli attori del contesto nel quale sono collocati. In particolare:

“[il mondo-vitale è] anzitutto [un] correlato ai processi di intesa. Soggetti che agiscono in modo comunicativo si intendono sempre nell'orizzonte di un mondo-vitale. Il loro mondo-vitale si compone di convincimenti di sfondo più o meno diffusi, sempre aproblematici. Tale sfondo [...] funge da fonte per definizioni situazionali che sono presupposte in modo aproblematico dai partecipanti. Nella loro opera di interpretazione d'appartenenti ad una comunità comunicativa delimitano il mondo oggettivo, il loro mondo sociale condiviso intersoggettivamente ed i mondi soggettivi di singoli e di (altri) collettivi. I concetti del mondo e le corrispondenti pretese di validità costituiscono l'impalcatura formale con cui agenti in modo comunicativo inquadrano i contesti situazionali di volta in volta problematici, cioè bisognosi di accordo, nel loro mondo-vitale presupposto come aproblematico. Il mondo-vitale immagazzina il lavoro interpretativo svolto dalle generazioni precedenti; esso è il contrappeso conservatore contro il rischio di dissenso che sorge con ogni processo effettivo dell'intendersi. Infatti gli agenti in modo comunicativo possono raggiungere un'intesa soltanto con prese di posizione del tipo sì/no su pretese di validità criticabili” (Habermas, 1981, vol. I, p. 138).

Questo sfondo, cioè, fornisce agli attori riserve di sapere che condividono con altri partecipanti all'interazione e che va intesa in senso più ampio come tradizioni culturali, solidarietà di gruppo tra gli attori che vi appartengono, competenze acquisite nei processi di socializzazione che hanno luogo all'interno di tale mondo. Esso preserva gli attori dal rischio della indeterminazione del senso nella prassi comunicativa quotidiana, o più precisamente, preserva dal rischio del dissenso. Habermas, riprendendo alcuni argomenti di Parsons e Popper, sostiene che il mondo-vitale sia quindi costituito da tre elementi strettamente interrelati, da tre componenti strutturali che formano una totalità di certezze immediate, solide ed allo stesso tempo porose poiché permeabili alla critica (Habermas, 1988, p. 94). Queste sono:

1. *cultura*: quella riserva di sapere dalla quale i partecipanti alla comunicazione attingono per le proprie interpretazioni e per intendersi vicendevolmente su qualcosa;
2. *società*: gli orientanti legittimi mediante i quali i partecipanti alla comunicazione regolano la propria appartenenza a gruppi sociali e assicurano la solidarietà;
3. *personalità*: i motivi e le abilità che danno la capacità ad un soggetto di parlare e di agire e perciò di assicurare la propria identità.

Tematizzando in questa maniera il mondo-vitale come sfondo aproblematico che fornisce ai soggetti agenti le risorse culturali e simboliche per interagire, si dà, per Habermas, la possibilità di superare la teoria dell'azione soggettocentrico e coscienzialista. I partecipanti all'interazione infatti:

“[...] non si presentano più come gli autori, che dominano situazioni con l'aiuto di azioni imputabili, ma come *prodotti* delle tradizioni, delle quali si trovano, dei gruppi solidaristici ai quali appartengono, e dei processi di socializzazione nei quali crescono. Il mondo-vitale si riproduce

cioè nella misura in cui vengono soddisfatte queste tre funzioni che travalicano la prospettiva dell'attore: la prosecuzione di tradizioni culturali, l'integrazione di gruppi tramite norme e valori e la socializzazione di generazioni che si susseguono. Ciò che in tal modo si riesce a scorgere, sono qualità di mondi della vita strutturati comunicativamente (Habermas, 1985, pp. 301-302)

I significati, i valori, in breve il contenuto simbolico che orienta l'azione soggettiva, dunque, non sono frutto di una riflessione astratta condotta da un *Io trascendentale* che riflette dall'esterno sulla sua posizione nel mondo, ma nascono nell'ambito della prassi comunicativa degli *Io empirici*, degli individui, strutturalmente collocati nel contesto interattivo del mondo-vitale. Habermas, riprendendo il tema fenomenologico del *Lebenswelt* – trasformandolo da assunzioni esistenziali di conoscenza ovvia che costituiscono il presupposto inesplorato di un sapere umano irriflesso a sfondo dell'interazione sociale – collega strettamente l'*Io* mondano con quello extra-mondano all'interno di una prassi comunicativa quotidiana, cioè nell'uso ordinario del sapere (Habermas, 1991).

La comunicazione, che ha luogo primariamente grazie all'uso del linguaggio, costituisce il tramite della ragione comunicativa che permette la produzione e riproduzione del mondo-vitale; esso si presenta insieme come elemento trascendente ed immanente, considerato da due punti di vista:

- in quanto componente che permette agli attori d'attribuire validità intersoggettiva ai contenuti simbolici del mondo-vitale;
- in quanto strumento che permette ai soggetti di elaborare i nuovi contenuti simbolici e provvedere così alla riproduzione del mondo-vitale stesso.

Per comprendere come questo possa essere possibile per Habermas, risulta necessario approfondire i temi della pragmatica formale.

#### La pragmatica formale

L'oggetto delle analisi di Habermas è, sin dall'inizio, l'identificazione delle *condizioni universali dell'intesa possibile*. La teoria dell'agire comunicativo è, infatti, un tentativo di dimostrare come tutte le forme dell'agire sociale, anche quello più strettamente strategico, derivino, in ultima istanza, dalle premesse dell'agire orientato all'intesa, e come in tale forma d'agire siano insiti i potenziali di critica della società. L'autore delinea la sua teoria attraverso la *pragmatica formale*, che si basa sulla teoria degli atti linguistici di Austin e Searle. Il suo compito è quello di ricostruire le logiche e le condizioni generali che gli attori devono soddisfare quando vogliono coordinare i propri piani d'azione nella comunicazione simbolicamente mediata. Rifacendosi alla teoria degli atti linguistici, Habermas sostiene che affinché le comunicazioni *illocutive* (che denotano il rapporto tra attori in termini di *aspettative reciproche*) o *perlocutive* (che mirano ad ottenere un *effetto* di un attore sull'altro) possano aver successo è necessario che gli attori coinvolti possiedano una *competenza comunicativa* adeguata (Habermas, Luhmann, 1971, pp. 67-94) in rapporto alle *pretese di validità criticabili* che ogni azione comunicativa comporta. Ogni atto comunicazionale, sostiene, dovrà soddisfare – e l'attore garantire – insieme, anche se in misura e proporzioni differenti rispetto al momento contestuale in cui avviene l'interazione, tre pretese: *verità*, *validità* e *sincerità*.

Esse si riferiscono ad un sistema cognitivo che si sarebbe costituito nei processi di razionalizzazione della modernità in seguito alla differenziazione delle immagini del mondo. Tale idea è ripresa da Karl Popper quando, in rapporto alla teoria della conoscenza, individua e riconosce, all'interno di una concezione filosofica empirista, tre momenti ontologici che Habermas rielabora come prodotto della razionalizzazione in termini di:

1. mondo *oggettivo* degli stati di fatto e visioni del mondo;
2. mondo *sociale* delle norme e regole;
3. mondo *soggettivo* degli stati interiori e dell'auto-rappresentazione.

A tali ambiti concorrono tre complessi di razionalità differenti: la razionalità *cognitivo-strumentale*; quella *pratico-morale* e l'*estetico-espressiva*, a cui corrispondono, peraltro, tre forme d'azione che utilizzano atti comunicativo-linguistici specifici:

1. *l'agire teleologico*, in cui si presuppone la relazione tra un attore e un mondo di stati di fatto esistenti. Qui si presuppone un' unica relazione verso un unico mondo, quello oggettivo. Il successo dell'azione dipende anche da altri attori che sono orientati al proprio successo e si comportano in modo cooperativo solo nella misura in cui ciò corrisponde al proprio calcolo utilitaristico. In tal caso gli attori usano atti comunicativi di tipo *constativo*;
2. *l'agire guidato da norme*, ove le relazioni si instaurano tra l'attore e due mondi, quello oggettivo e quello sociale cui appartiene l'attore ed in cui svolge ruoli insieme ad altri soggetti, con i quali stabilire interazioni regolate in modo normativo. Le azioni sono guidate in base alla conformità o devianza da un contesto normativo riconosciuto legittimo in base alla possibilità di giustificazione. Qui i soggetti fanno uso di atti linguistico-comunicativi *regolativi*;
3. *l'agire drammaturgico*, inteso come un'interazione sociale, come incontro nel quale i partecipanti costituiscono gli uni per gli altri un pubblico visibile e si rappresentano reciprocamente, manifestando qualcosa della propria soggettività. Nel far ciò il soggetto deve rapportarsi al proprio mondo soggettivo, come totalità delle esperienze vissute soggettivamente, alle quali l'agente ha accesso in modo privilegiato rispetto agli altri. Tale agire presuppone, tuttavia, due mondi, quello soggettivo e quello esterno, sia oggettivo che sociale. Le manifestazioni espressive – cioè gli atti comunicativo-linguistici di tale forma d'azione – mostrano la soggettività al confine con il mondo esterno ed a cui l'attore può assumere solo un atteggiamento oggettivante.

Nei processi comunicativi, sostiene Habermas, malgrado tali forme d'agire possano manifestarsi o meno in momenti e per situazioni specifiche, gli ambiti di razionalità devono essere sempre presenti affinché un soggetto (*Ego*) possa essere compreso da un altro (*Alter*) che valuta, con atteggiamento *critico*, la legittimità delle sue pretese. Un soggetto, tuttavia, può accettare le proposte avanzategli in base al fatto che presuppone che il parlante assuma l'impegno di sforzarsi di soddisfare, ove necessario, tale pretesa, sia in modo argomentativo che pratico. *Ego*, cioè, deve avere l'intenzione di comunicare un contenuto proposizionale vero, in modo che *Alter* possa dividerne il sapere e giudicarlo condivisibile o meno. Egli, *Ego*, deve esprimere, inoltre, le sue intenzioni in modo veritiero, in modo che questi, *Alter*, possa crederci o non crederci. *Ego* deve, infine, scegliere un'espressione giusta in rapporto a norme e valori dati, in modo che *Alter* possa trovarsi d'accordo o in disaccordo sull'espressione relativa ad uno sfondo normativo riconosciuto. Quando *Alter* si *fida* ed accetta la garanzia proposta dal parlante, poiché valuta corrette le pretese avanzate, entrano in vigore *obblighi* rilevanti per le conseguenze dell'interazione contenuta nel significato di quanto detto (Habermas, 1983, p. 66).

Habermas sostiene che questa logica pragmatica, cioè dell'uso del sapere intersoggettivo del mondo-vitale, sia *universale*, poiché anche in un agire strettamente strategico *Ego*, per

raggiungere il suo scopo, deve convincere *Alter* della condivisibilità delle pretese avanzate, poiché questi non è solo chiamato a prendere posizione rispetto ad esse, ma è chiamato ad intraprendere o meno un certo percorso d'azione, visto che in tale ottica gli atti comunicativi sono sempre richiami all'azione. E' evidente che in caso d'agire strategico l'attore tenterà di sfuggire, in linea di principio, alla *critica*. Per far ciò attuerà una *comunicazione distorta*, cioè tenterà di soddisfare le pretese di validità trasmettendo solo parte delle sue argomentazioni, utilizzando strategicamente il sapere di sfondo dell'azione (Habermas, 1970). Quanto detto costituisce, in buona sostanza, la logica della *ragione comunicativa*, una razionalità che filosoficamente risulta di tipo post-metafisico poiché incarnata nella pragmatica comunicativa.

In tal modo le argomentazioni di Habermas permettono di considerare le modalità che garantiscono la *stabilità sociale* dal rischio dell'indeterminatezza delle idee postmoderne. In più, tale posizione teorica gli consente d'individuare le interazioni mediate comunicativamente in cui le azioni sociali incarnano generi diversi di saperi e specificare le funzioni assunte dall'agire orientato all'intesa per la riproduzione del mondo-vitale (tab. 1).

Tabella 1 – Funzioni di riproduzione dell'agire orientato all'intesa

Processi di riproduzione	Componenti strutturali del mondo-vitale		
	Cultura	Società	Personalità
<b>Riproduzione culturale</b>	Tradizione, critica, acquisizione di sapere culturale	Rinnovamento di sapere efficace ai fini della legittimazione	Riproduzione di sapere formativo
<b>Integrazione sociale</b>	Immunizzazione di un nucleo di orientamenti di valore	Coordinamento dell'azione attraverso pretese di validità riconosciute intersoggettivamente	Riproduzione di modelli di appartenenza sociale
<b>Socializzazione</b>	Inculturazione	Interiorizzazione dei valori	Formazione dell'identità

[da Habermas, 1981, p. 738]

Utilizzando il medesimo disegno argomentativo, Habermas affronta anche la questione del *mutamento sociale*. Attraverso la pragmatica formale prova a comprendere il modo in cui, una volta messa in discussione una pretesa di validità precedentemente data per scontata, sia possibile produrre un nuovo sfondo aproblematico dell'azione. Habermas, a tal proposito, utilizza il concetto di *Diskurs* (discorso). Esso rappresenta la sospensione riflessiva dell'agire comunicativo, vale a dire una modalità specifica di comunicazione libera dalle esigenze della *prassi* e rivolta esclusivamente alla *tematizzazione delle validità* in cui si scambiano *argomenti* (Habermas, 1981; 1983). Il discorso, poiché coinvolge le tre pretese di validità (verità, validità, sincerità), è suddivisibile in tre tipi:

1. nel caso si tratti di pretese di verità (mondo oggettivo), si ha il *discorso teoretico* in cui si discute della validità delle asserzioni sugli stati di fatto;
2. il *discorso pratico*, invece, riguarda la pretesa validità (mondo sociale) delle norme a cui si fa riferimento nei casi specifici;
3. per ciò che riguarda la sincerità (mondo soggettivo) Habermas indica il *discorso terapeutico* attraverso il quale un attore può superare le barriere intrapsichiche che non consentono al soggetto di essere sincero con se stesso.

La messa in discussione delle pretese di validità rappresenta, quindi, il momento in cui può

mutare l'orientamento generale all'azione, poiché significa, implicitamente, il superamento di un momento di crisi del mondo-vitale e la ridefinizione delle basi dell'integrazione sociale.

Il cambiamento, in breve, è considerato dall'autore come un processo *logico-evolutivo* in cui sono stati superati, su un nuovo piano cognitivo, gli elementi di crisi di legittimità di un'ordine dato dei diversi aspetti del mondo-vitale (vedi tab. 2)<sup>19</sup>.

Tabella 2 – Fenomeni di crisi nei disturbi della riproduzione

<i>Processi di riproduzione</i>	<i>Componenti strutturali del mondo-vitale</i>			<i>Dimensione valutativa</i>
	<b>Cultura</b>	<b>Società</b>	<b>Personalità</b>	
<b>Riproduzione culturale</b>	Perdita di senso	Carenza di legittimazione	Crisi di orientamento e di educazione	<i>Razionalità del sapere</i>
<b>Integrazione sociale</b>	Insicurezza dell'identità collettiva	Anomia	Alienazione	<i>Solidarietà degli appartenenti</i>
<b>Socializzazione</b>	Rottura della tradizione	Carenza di motivazione	Psico-patologie	<i>Imputabilità della persona</i>

[da Habermas, 1981, p. 737]

Habermas indica, inoltre, con il concetto di *discorso ideale*, le condizioni *formali* che permetterebbero di fondare un nuovo accordo (Habermas, 1983). I presupposti al raggiungimento di un consenso ideale sono:

1. l'intenzione degli attori di raggiungere un consenso;
2. la disponibilità di un tempo adeguato;
3. la possibilità di coinvolgere tutti gli interessati;
4. la parità di accesso degli attori alle risorse della discussione.

Nella prassi reale tali condizioni sono improbabili, ma lo schema, alla stregua dell'idealtipo weberiano, rappresenta uno strumento euristico utile per comprendere le modalità della formazione di un nuovo accordo supposto legittimo nella prassi concreta.

### Pragmatica ed empiria

La pragmatica formale, che può apparire fortemente astratta, è resa più vicina a elementi empirici d'analisi quando l'autore compie alcuni passaggi metodologici fondamentali, rispetto alle posizioni filosofiche analitiche del linguaggio, che risentono delle intuizioni di Apel (cfr. cap. I, § 1.2 del presente lavoro) e consentono di superare la questione weberiana degli orientamenti all'azione per puntare l'attenzione sulle strutture generali di mondi-vitali ai quali appartengono i soggetti. Habermas individua i punti di contatto tra pragmatica formale ed empirica, eliminando alcune forti idealizzazioni della prima. In particolare, egli ammette la necessità (ed utilità per la ricerca empirica) d'estendere oltre l'analisi della mera comunicazione linguistica, l'uso della pragmatica formale (Habermas, 1981, pp. 446-448).

Nello specifico:

<sup>19</sup> Tali argomentazioni poggiano sulle idee di Piaget dei livelli e stadi di sviluppo cognitivo dei soggetti, che Habermas collega a quelli degli stadi morali individuati da Kohlberg. Questi sono utilizzati dal nostro autore per convalidare la propria tesi dello sviluppo cognitivo nei momenti di crisi.

1. ammette la molteplicità delle aspettative reciproche che si connotano concretamente;
2. considera la possibilità di forme di azione linguistiche non standard, ovvero implicite, indirette, traslate ed ambigue che devono essere desunte dal contesto;
3. allarga la riflessione dagli atti linguistici isolati a sequenze di azioni comunicative, a testi, colloqui ecc...;
4. nell'analisi, infine, devono prendersi in considerazione non solo le azioni comunicative, ma anche le risorse del sapere di sfondo dei soggetti che alimenta le loro interpretazioni.

In rapporto, però, all'uso delle espressioni comunicative, l'autore evidenzia la necessità di considerare come contrapposte due modalità d'interazione, quella *strategica* e quella *rivolta all'intesa* o *comunicativa*. Più precisamente, i tipi d'interazione si differenziano, per Habermas, in base alla modalità di coordinamento dell'azione. Qualora la comunicazione valesse solo come mezzo per trasmettere informazioni saremmo di fronte ad azioni strategiche; qui l'effetto di coordinamento rimarrebbe dipendente dall'influenza esercitata dagli attori sulla situazione d'interazione degli uni sugli altri. Nel caso in cui essa valesse come fonte dell'integrazione sociale si parlerebbe di agire comunicativo; in tal caso *l'intesa*, il cui fine è il conseguimento del consenso, acquista efficacia nel coordinamento dell'azione (Habermas, 1988, p. 66).

Come per il *discorso ideale*, anche tali forme dell'interazione rappresentano un'idealtipo. Egli, però, spinto dalle diverse critiche, specifica ulteriormente tale distinzione, evidenziando la possibilità di considerare le due forme d'interazione in senso "forte" ed in senso "debole", migliorando sensibilmente tale distinzione e mostrando l'esistenza di forme interazionali più vicine alle situazioni pratiche reali (Habermas, 1999 pp. 115-127). In particolare l'autore distingue tra due forme d'interazione e quattro forme d'azione:

A) interazioni "sociali" o comunicative, quelle in cui gli attori si riferiscono, anche virtualmente, ad una seconda persona, o si pongono essi stessi come terza persona in atteggiamento riflessivo, in cui è reso operoso il principio comunicativo, cioè i soggetti si relazionano in un confronto performativo e pragmatico, sulle rappresentazioni degli stati del mondo in cui il successo illocutorio di un'azione è commisurato al riconoscimento intersoggettivo incontrato nella pretesa di validità avanzate.

In tal caso Habermas distingue tra:

1. *agire comunicativo in senso forte (rivolto all'accordo)*, quando, cioè gli atti comunicativi coprono le ragioni normative della scelta dei fini. Gli interessati si riferiscono ad orientamenti di valore condivisi intersoggettivamente che vincolano la loro volontà al di là delle rispettive preferenze. I soggetti, cioè, possono accettare una pretesa di validità in base alle *stesse ragioni* che condividono o costruiscono intersoggettivamente nell'azione. In tal caso i soggetti utilizzano atti illocutori completi (normativi, constativi, espressivi);
2. *agire comunicativo in senso debole (orientato all'intesa)*, quando l'intesa copre fatti e ragioni, relative all'attore, di espressioni unilaterali della volontà. I soggetti, cioè, vedono reciprocamente, l'uno per l'altro, come in talune circostanze o situazioni, alla luce delle preferenze individuali, esistono ragioni valide per l'intenzione dichiarata, tuttavia, tali ragioni risultano buone *solo per un soggetto*, senza che ciò rappresenti per l'altro la condivisione delle ragioni addotte. Qui le forme enunciativie sono espressioni di volontà non normative (imperativi semplici, annunci, ecc...);

3. *agire strategico (rivolto alle conseguenze)*, quando l'uso della comunicazione non si riferisce ad una seconda persona, ma monologicamente gli aspetti pragmatici sono resi rilevanti esclusivamente a fini teleologici od epistemici. Il coordinamento dei piani d'azione tra gli attori, cioè, rimane inoperoso, poiché l'azione è rivolta ad un fine e il potenziale della razionalità comunicativa risulta sospeso visto che qui il coordinamento si svolge come reciproco influenzamento attraverso atti linguistici perlocutivi;

B) interazioni "non sociali" o non comunicative, Habermas indica come *non sociali* le azioni che escludono una valutazione in termini di valori ed indica una sola forma d'agire non sociale, cioè:

1. *l'agire strumentale (orientato al successo)*. Similmente all'azione strategica, tale forma d'agire si rivolge al conseguimento di un fine soggettivo che, però, viene valutato rispetto all'osservanza di regole tecniche d'azione secondo il grado di efficacia dell'intervento in un contesto di situazioni ed eventi. Le enunciazioni si limitano ad essere proposizioni assertorie o di programmi monologici d'azione.

Quanto riportato sopra può essere schematizzato come segue (tab. 1).

Tabella 1, *Tipi di azione*

Impiego della comunicazione	Atteggiamento dell'attore		Forme d'agire
	oggettivante	performativo	
<i>orientato all'accordo</i>	–	agire comunicativo forte	} Interazioni sociali
<i>orientato all'intesa</i>	–	agire comunicativo debole	
<i>orientato alle conseguenze</i>	interazioni (agire) strategiche	–	} Agire non sociale
<i>orientato al successo</i>	intervento indirizzato ad un fine	–	

[adattato da Habermas, 1999, p. 123]

#### 4.2 *Integrazione sistemica e integrazione sociale*

Sin qui abbiamo mostrato come Habermas elabori un concetto di azione sociale sulla base di una proposta pragmatico-formale di mondo-vitale. Per capire, però, come sia possibile per l'autore la produzione e riproduzione temporale in termini materiali e simbolici della società, è necessario indicare come l'autore connoti il processo di differenziazione e razionalizzazione al fine di indicare le forme d'integrazione che renderebbero stabili le forme d'organizzazione sociale.

Per affrontare tale compito Habermas utilizza argomentazioni di ascendenza durkheimiana (Habermas, 1981, pp. 609-629). Come è noto, per Durkheim, la vita sociale è possibile o in termini di *uniformità delle coscienze* o in rapporto alla *divisione del lavoro*. Se nel primo caso, come nelle società primitive, l'integrazione avviene attraverso un consenso normativo di fondo – cioè attraverso la condivisione d'orizzonti di valori cui è attribuita funzione di orientare l'agire dei soggetti – nelle società differenziate evolute la solidarietà sociale sarebbe frutto del coordinamento spontaneo delle azioni funzionali al mantenimento del sistema. La realizzazione di queste singole azioni troverebbe naturale composizione senza la necessità di norme sociali che regolino le relazioni di scambi. Un esempio di questo tipo di integrazione è il *mercato*, meccanismo spontaneo dell'integrazione della società che concilia in modo funzionale gli effetti delle azioni e non si occupa di mettere in sintonia le regole morali di orientamenti all'azione dei singoli soggetti.



Questo però, sostiene lo stesso Durkheim, non sarebbe sufficiente a produrre una qualche forma di integrazione sociale; una forma determinata di coesione, infatti, sarebbe essenziale in vista della stabilità del sistema sociale, ma tale stabilità non può prescindere dagli orientamenti di valore dei singoli attori, che fungano da quadro normativo di riferimento nel coordinamento delle azioni. La divisione del lavoro funziona approssimativamente come una legge naturale dell'evoluzione sociale sganciata da ogni riferimento normativo, pertanto, abbandonata al principio regolatore dell'interesse individuale, non produce integrazione. E' necessario, perciò, che questa venga regolamentata attraverso valori e norme sociali. Per Durkheim, infatti, anche una società fondata sulla divisione del lavoro dispone in parte di una intrinseca moralità, che si sviluppa e manifesta, ad esempio, nella cooperazione.

Se, quindi, alla differenziazione della società in senso sistemico corrisponde comunque una modificazione del sistema normativo di riferimento e l'evoluzione del codice morale, allora, argomenta Habermas, dovrebbe esserci un rapporto fra la progressiva differenziazione del sistema sociale e la formazione di una morale autonoma efficace per l'integrazione sociale. Habermas, cioè, prova ad indicare in che modo si integrano, o dovrebbero integrarsi, sistema e mondo-vitale. Questo tema, del resto, ricorre lungo tutta la produzione dell'autore (Habermas, 1976, pp. 49-73; 1988, pp. 30-41; 1991, pp. 49-76; ). Per Habermas sembra sia possibile una morale in cui il suo sviluppo proceda parallelamente a quello del sistema, producendo così un'efficace integrazione sociale. Sulla scorta di Durkheim, fa tesoro della indicazione secondo cui non si darebbe stabilità sociale in assenza di valori e di principi di riferimento esterni, anche se non estranei, agli interessi dei singoli individui. L'esigenza di conciliare dunque la razionalità strumentale tipica del mercato – ed in generale le procedure sistemiche – con un corpo di norme sociali, condivisibili al di là delle mutevolezza degli interessi individuali, non rappresenta in questa prospettiva un semplice elemento ideologico, ma, al contrario, una condizione necessaria al mantenimento di una struttura sociale funzionalmente sana.

Sistema e mondo-vitale giocano ruoli differenti ma irrinunciabili per il mantenimento della società nel suo complesso; se l'organizzazione sociale si presenta con un insieme di prestazioni sistemiche di tipo economico e burocratico-amministrativo, finalizzate a garantire in modo adeguato a una società complessa il soddisfacimento di bisogni materiali, il mondo-vitale costituisce il contesto culturale simbolico di questi ultimi. Mentre il sistema deve elaborare soluzioni efficaci con mezzi commisurati alle sempre più sofisticate richieste dei membri delle società occidentali tardo-capitaliste, il mondo-vitale fornisce le risorse culturali e il modello di relazioni interpersonali tramite cui essi possono democraticamente decidere il piano delle priorità nell'attuazione delle prestazioni del sistema (Habermas, 1973). Mentre il sistema funziona secondo uno schema astratto di razionalità strumentale, nel mondo-vitale l'agire degli attori è guidato da una logica che non è indifferente ai contenuti delle interazioni, poiché ha come scopo di favorire il raggiungimento dell'accordo su valori, significato e norme che siano rilevanti per l'agire comune.

Habermas, sensibile a tutte le critiche che nel corso del XX secolo sono state fatte oggetto di versioni sostanzialiste di ragione, ritiene, come si è detto precedentemente, che anche la logica che guida l'agire all'interno del mondo-vitale debba fondarsi su di un principio formale come quello della razionalità economica, un principio, cioè, che non permetta il prevalere di un'argomentazione, una motivazione, una giustificazione sulle altre prima di aver sottoposto ciascuna di esse al vaglio critico e paritetico di tutti i partecipanti all'interazione che si può rappresentare attraverso la pragmatica formale. A tale scopo elabora la nozione di “razionalità comunicativa” e quella correlata di “agire comunicativo”, con cui intende approntare degli strumenti di controllo ed un metodo che aiuti gli attori nel difficile compito di regolare le prestazioni sistemiche con i significati delle norme prodotti interamente nel mondo-vitale.

### La relazione tra sistema e mondo-vitale: i media generalizzati di comunicazione

Tra mondo-vitale e sistema esisterebbero, pertanto, diversi tipi di relazione che, con il concetto di derivazione parsonsiana di *media di comunicazione generalizzati*, Habermas cerca di ricostruire. Per l'autore il processo di affezione delle società occidentali è coinciso con la *mediatizzazione* del mondo-vitale, vale a dire con il fatto che i valori che guidano l'agire degli attori sociali hanno assunto una forma più astratta e generalizzata. Le norme che regolano la convivenza sociale, nel processo di modernizzazione, si sarebbero separate in moralità e legalità; si sarebbero, cioè, separati i principi di legittimazione delle relazioni private (norme morali) e delle sfere economica e politico-amministrativa (norma legali).

Nel momento in cui la legalità si scinde dalla moralità vengono a differenziarsi anche i mezzi (media) tramite cui la legittimazione sociale viene regolata. Ciò costituirebbe il terreno su cui si è verificata la disgiunzione tra sistema e mondo-vitale, ed in tal modo è stato possibile lo strutturarsi di sottosistemi incentrati sulla razionalità rispetto allo scopo, separati dagli ambiti in cui l'agire degli attori è orientato ai valori. La polarizzazione tra *morale* (vissuta dai soggetti nella propria interiorità e non considerata come un'istituzione universalistica) e *diritto* (coattivo e privo dei legami con l'etica nelle sue forme più tradizionali) riflette la disfunzione tra *integrazione sociale* e *integrazione sistemica*. Con tali termini Habermas intende due modi tipici e contrapposti per spiegare il legame che unisce gli uomini nella società. Il primo, di cui si è discusso in precedenza, indica un rapporto tra i soggetti mediato da valori, norme, tradizioni, credenze condivise in maniera intersoggettiva che fa sentire ciascuno membro della società (appartenenza identitaria) e responsabile del proprio agire di fronte agli altri (responsabilità); il secondo, invece, indica un rapporto tra i membri della società che si basa prioritariamente sui compiti che ciascuno deve assolvere per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione.

Il primo tipo di legame può essere considerato *morale*, il secondo *utilitaristico*. La distinzione tra integrazione sociale e sistemica presuppone, infatti, una differenziazione non solo tra agire orientato all'intesa ed orientato al successo, ma anche tra i diversi meccanismi di coordinamento delle azioni ed interazioni. Con la formalizzazione e universalizzazione dei principi di orientamento all'azione la coesione sociale non si è ancora più alle risorse simboliche di un quadro normativo aproblematico, e le reti di interazione tra gli attori sociali e tra questi e i livelli istituzionali divengono più complesse. Questa situazione richiede ai soggetti un dispendio di energie comunicative molto elevato per coordinarsi. Sono dunque necessari dei meccanismi che comportino una riduzione delle risorse richieste per accordarsi e, nello stesso tempo, salvaguardino i partecipanti all'interazione dai pericoli di dissenso. Tali meccanismi sono chiamati da Habermas "media di comunicazione" e possono essere di due tipi a seconda che *sostituiscono* o *condensino* l'intera linguistico-comunicativa, cioè permettano di condensare o sostituire l'interpretazione sul senso dell'atto comunicativo.

Quando le motivazioni in base alle quali gli attori interagiscono sono empiricamente fondate, cioè dipendono dall'incentivo o dall'intimidazione che uno degli attori offre all'altro, non vi è spazio per la formazione libera dell'intesa linguistica. In tal caso i *media* che coordinano le azioni *sostituiscono* l'intesa linguistica. Nelle società contemporanee i meccanismi di sgravio della comunicazione di questo primo tipo avrebbero raggiunto un grado massimo di formalizzazione e corrispondono ai *media denaro e potere*.

Se, invece, le motivazioni in base a cui gli attori interagiscono sono razionalmente fondate, se cioè si è costituito tra loro un consenso raggiunto liberamente in forza delle migliori argomentazioni addotte, le azioni possono coordinarsi tra loro senza necessariamente trovare ogni volta l'intesa nel corso di una reale discussione. I partecipanti all'interazione, infatti, dispongono, secondo Habermas, di almeno due mezzi per "condensare" il processo dell'intesa.

Habermas ritiene che nelle società contemporanee tali *media* coincidano con la *responsabilità* e il *sapere*, cioè “l’influenza specializzata sul piano normativo” e “l’influenza specializzata sul piano cognitivo”, quali risorse a disposizione degli attori (Habermas, 1981, pp. 790-791). Gli attori sociali, cioè, fondano la possibilità di raggiungere un accordo intersoggettivo invece che su di una conversazione senza fine, sulla *fiducia reciproca* che i vari partecipanti all’interazione descrivano adeguatamente ciò che accade (*sapere*) e si impegnino a realizzare ciò che nella situazione viene descritto (*responsabilità*).

Nel caso di *media* di comunicazione non-linguistici che sostituiscono l’intesa, le interazioni si svolgono senza riferirsi ad un quadro normativo cognitivo o morale, ma ubbidendo alla logica incarnata dai *media* impersonali -denaro e potere- che coordinano le azioni sociali sulla base di regole percepite come automatiche ed indipendenti dalla volontà dei soggetti. Dice Habermas:

“Quanto più la formazione del consenso tramite linguaggio è scaricata attraverso i *media*, tanto più complesse diventano le reti delle interazioni guidate e controllate dai *media*. I due tipi di meccanismi di scaricamento promuovono però *tipi diversi* di comunicazione moltiplicata. I *media* di comunicazione non linguistici, quali il denaro e il potere, congiungono le interazioni nello spazio e nel tempo in reti sempre più complesse senza che queste debbano essere controllate né responsabilizzate. Se la responsabilità deve significare che si può orientare il proprio agire a pretese di validità criticabili, un coordinamento delle azioni staccato dal consenso istituito in modo comunicativo non esige partecipanti all’interazione responsabili. Quei *media* di comunicazione invece che, come la reputazione o l’impegno ai valori, scandiscono e condensano processi di comprensione e intesa, pur senza sostituirli, soltanto in prima istanza alleggeriscono l’interazione da prese di posizione sì/no su pretese criticabili di validità. Essi fanno ricorso a tecnologie di comunicazione, poiché esse *consentono la formazione di sfere repubbliche*, e quindi fanno sì che le reti di comunicazione siano collegate alla tradizione culturale e restino dipendenti in ultima istanza dall’agire di attori imputabili” (Habermas, 1981, pp. 791-792).

Se consideriamo il processo di mediatizzazione in se stesso, dunque, abbiamo a che fare con un dato strutturale caratteristico delle società moderne. Questo processo, suggerisce Habermas, può però evolversi sino al punto che le interazioni sistemiche soppiantino ogni altro tipo d’interazione, divenendo il modello di ogni processo d’azione. Queste, però, possono coordinarsi anche perché gli attori, facendo riferimento a un quadro normativo condiviso, riconoscono reciprocamente la competenza cognitiva su ciò che accade e l’impegno nella realizzazione di ciò che deve accadere. Per questo, secondo Habermas è pensabile una società in cui i diversi tipi di agire, coordinati tramite i rispettivi tipi di *media*, possano esprimersi correttamente nei rispettivi ambienti, cioè sistema e mondo-vitale.

Habermas evidenzia, tuttavia, due fenomeni che si verificano nella relazione tra sistema e mondo-vitale di influenza e condizionamento delle rispettive sfere sociali (Habermas, 1973, pp. 3-10; Habermas, 1981, pp. 974-979; vedi tab. 2 di seguito):

1. *la “razionalizzazione” del mondo vitale*. Questa si verifica quando la riproduzione simbolica del mondo-vitale si configura tramite i meccanismi della riproduzione materiale del sistema. La relazione tra sistema e mondo-vitale si struttura, in tal caso, come rapporto tra *prestazioni lavorative contro salario* (medium denaro) e *prestazioni organizzative contro tasse* (medium potere). Tali relazioni si istituiscono nel contesto moderno al prezzo della distruzione di forme di vita tradizionali, meno efficienti, ma radicate in una cultura integrata. Questo costo, tuttavia, risulta in un certo qual modo indennizzato, in quanto comporta maggior reddito (piano economico) e prestazioni organizzative (piano amministrativo-burocratico). Si istituiscono, tra attori sociali e sistema, cioè, relazioni dirette e paritarie del tipo dare-avere. In questo caso la

*mediatizzazione*, cioè l'applicazione dei *media* denaro e potere, coincide con la *razionalizzazione del mondo-vitale*, ma non produce colonizzazione, poiché il sistema fornisce, come gli compete, prestazioni necessari al mantenimento materiale della società;

2. la “*colonizzazione*” del mondo-vitale. Diversa è la situazione se consideriamo la riproduzione simbolica tramite i meccanismi riproduttivi sistemici nelle quali i soggetti si configurano come *consumatori* (il sistema fornisce beni/servizi contro la *domanda* proveniente dal mondo-vitale) o come *partecipanti* in processi dell'opinione pubblica (il sistema fornisce decisioni politiche contro *lealtà di massa* garantita dal mondo-vitale). Tali ruoli, consumatore e cittadino, pur essendo in relazione ad ambiti di azione organizzati formalmente, non sono prodotti solo attraverso un atto giuridico, come quelli del lavoratore e del contribuente. In queste relazioni di scambio, infatti, gli attori mettono in gioco orientamenti all'azione che esprimono le loro condotte private di vita: i gusti, le preferenze personali o dei gruppi a cui appartengono, i valori che condividono, i sistemi di credenze. Tali orientamenti costituiscono i loro patrimoni culturali che si sono formati in processi sociali precedenti al momento dello scambio con il sistema e non possono perciò essere ripagati dagli scambi con il sistema stesso, perché essi sono autonomi rispetto allo scambio con questo. *In essi si attua la riproduzione simbolica del mondo-vitale*. Nel momento in cui tali orientamenti sono monetarizzati o burocratizzati, considerati cioè come se fossero direttamente oggetto di uno scambio in cui il conto possa chiudersi alla pari, la riproduzione simbolica del mondo-vitale viene trattata come riproduzione materiale, il mondo-vitale, cioè, perde la propria autonoma razionalità e la *mediatizzazione* si trasforma in *colonizzazione*, in quanto anche la riproduzione simbolica avviene per il tramite di *media* denaro e potere. E' tuttavia possibile che si verifichino *blocchi di resistenza del mondo-vitale*. Con tale posizione l'autore riconosce che rapporti di prevaricazione possono avvenire anche dal mondo-vitale verso il sistema. Gli imperativi del mondo-vitale producono, per conto loro, *blocchi* in un sistema rivolto alla neutralizzazione degli ambienti circostanti. In breve, il mondo-vitale può condizionare in modo disfunzionale i sistemi determinando una riproduzione non corretta, nella logica strumentale, tale da comprometterne la loro efficienza.

Tabella 2 – Relazioni fra sistema e mondo-vitale dalla prospettiva sistemica nel contesto moderno

Ordinamenti istituzionali del mondo-vitale	Relazioni di scambio	Sottosistemi regolati e controllati dai media
Sfera privata	[1] Forza-lavoro (Potere) → ← Reddito da lavoro (Denaro)	Sistema economico
	[2] ← Beni e servizi (Denaro) Domanda (Denaro) →	
Sfera pubblica	[1a] Tasse (Denaro) → ← Prestazioni organizzative (Potere)	Sistema amministrativo
	[2a] ← Decisioni politiche (Potere) Lealtà di massa (Potere) →	

[da Habermas, 1981, p. 976]

Habermas sostiene che tramite l'agire comunicativo, invece, si favorirebbe un corretto rapporto tra sistema e mondo-vitale, in quanto ciascuna delle due componenti manterrebbe la propria autonomia e svolgerebbe con strumenti idonei adeguate funzioni; nello stesso tempo, però, si renderebbero possibili relazioni efficienti tra le due sfere, poiché si realizzerebbero scopi (agire teleologico di sistema) consensualmente stabiliti (agire comunicativo di mondo-vitale).

La teoria dell'agire comunicativo, pertanto, si propone di individuare un rimedio reale alla prevaricazione di una sfera sull'altra, attribuendo al mondo-vitale una funzione orientativa per l'agire strumentale del sistema. Per capire in che senso l'agire comunicativo può essere considerato un tipo di agire sociale che garantisce dai rischi della colonizzazione occorre ricordare come per Habermas l'agire comunicativo, particolarmente quello in senso forte, è orientato all'intesa. I partecipanti all'interazione, cioè, perseguono i propri fini individuali a condizione di poter sintonizzare reciprocamente i propri progetti di azione sulla base di comuni definizioni della situazione (Habermas, 1981, p. 394).

Gli attori, come abbiamo visto, condividono secondo Habermas l'appartenenza ad un comune mondo-vitale che resta sullo sfondo delle loro interazioni come sapere aproblematico; ogni volta che un frammento di tale sfondo viene in primo piano, perché non c'è più un accordo spontaneo sul suo conto, è necessario avere a disposizione delle risorse interpretative e argomentative che permettano di riguadagnare il consenso perduto o di approdare alla nuova definizione della situazione. A tale scopo il *linguaggio* si rivela uno strumento efficace in quanto *medium di comunicazione*. Il linguaggio, ricordiamo, non è sempre un mezzo di comunicazione tra soggetti. L'autore distingue tra l'uso linguistico proposizionale, in cui si dice che cosa accade o non accade, e quello mediante cui si dice qualcosa a qualcun altro in modo che egli comprenda che cosa viene detto.

Solo questo secondo modo di usare il linguaggio sarebbe comunicativo e costituirebbe il livello della riproduzione genuinamente sociale. L'aver stabilito che l'orientamento all'intesa dei partecipanti appartiene interamente all'uso comunicativo del linguaggio permette ad Habermas di avanzare la sua proposta teorica normativa, senza dover fare ulteriori assunzioni ontologiche, ormai soggette a radicali critiche decostruttive, ma che soprattutto gli consente di comprendere il senso dell'agire sociale in una società in cui la riflessività rappresenta una variabile fondamentale della condotta degli attori.

#### *4.3 Riflessività e ordine sociale*

La riflessività è considerata da Habermas come un fatto costitutivo della modernità:

“La modernizzazione comprende [...] non solo mezzi di trasporto, economia e amministrazione, bensì anche “rapporti di vita” nella loro totalità, “forme di vita”. È questo che cambiano secondo un primo ritmo, secondo una logica loro propria [...]. già agli inizi del XIX secolo l'atteggiamento verso ciò che è e tramandato storicamente diviene riflessivo: penetra sempre più nella coscienza della popolazione che le tradizioni, ancora così sacre, non sono nulla di naturale, ma aspettano di essere verificate, appropriate e continuate in modo selettivo. Lo stesso vale per una relazione ipotetica con le istituzioni esistenti. Cresce la coscienza dell'autonomia politica e morale: che siamo noi stessi a decidere sulle norme della nostra vita associata, alla luce di principi che si possono discutere. Sotto la pressione di tradizioni “fluidificate” discorsiva mente, e norme autoprodotesi, deriva una coscienza morale guidata da principi, la quale modifica anche il modello di socializzazione” (Habermas, 1991b, pp. 91-92).

Tale concezione nasce dalla constatazione di un mutamento strutturale avvenuto nelle società industrializzate il quale influisce sul modo in cui gli attori pensano se stessi, ed incide anche sul modo in cui i fenomeni sociali si offrono nell'interpretazione degli attori (Habermas, 1973a). Il processo di modernizzazione, infatti, ha effetti importanti anche sul piano culturale

e della integrazione sociale. Come già mostrano i classici Weber, Durkheim, Simmel, per citarne alcuni, man mano che le sfere dell'esistenza si autonomizzano e viene meno un unico principio di legittimazione, gli individui si trovano investiti del potere di scegliere ed optare per visioni del mondo e tradizioni culturali in concorrenza tra loro. La consapevolezza di questa possibilità rendere riflessivo l'atteggiamento verso ciò che viene tramandato; gli attori sociali, infatti, scoprono di poter discutere di principi cui ancorare le norme che regolano la vita quotidiana e le istituzioni sociali esistenti.

Habermas sottolinea che la differenza tra un mondo-vitale tradizionale e uno *fluidificato discorsivamente* (riflessivo) consiste nel tipo di legame che vincola le scelte dell'individuo ai sistemi di valori socialmente validi. Si sottolinea, cioè, che l'agire degli attori collocati entro un mondo-vitale ristrutturato comunicativamente non è il medesimo tipo d'azione di attori considerati come appartenenti ad una cultura integrata ed indifferenziata. Se ciò non sempre appare sul piano dei comportamenti concreti è perché in un contesto riflessivo anche le azioni che considerate dal punto di vista dei soggetti sono routinarie possono venire, in linea di principio, sottoposte ad un lavoro argomentativo che le inserisce nel più ampio contesto riflessivo che caratterizza la società moderna. Ciò modifica la consistenza ontologica delle azioni: da casuali a possibili.

Secondo Habermas, l'agire comunicativo, possibile grazie al fatto che gli attori dispongono del mondo-vitale, costituisce il modello delle relazioni degli attori con il mondo, relazioni che si configurano anche riflessivamente. In sintesi possiamo dire che nell'autore la riflessività rappresenta il fenomeno che rende inadeguate le precedenti teorie sociali e che costringe ad un ripensamento di esse in chiave comunicativa, poiché l'effetto principale di essa è di avere liberato un ingente potenziale di comunicazione. Il concetto di riflessività traspare, come si è visto, nella definizione che egli fornisce della razionalità, del mondo-vitale, di media della comunicazione e rappresenta quindi una risorsa a partire dalla quale costruire una teoria comunicativa della società. La razionalità coincide per Habermas con il modo in cui i soggetti *utilizzano il sapere*. Già qui è evidente un'attitudine riflessiva del soggetto agente che si appropria delle valenze pratiche del suo sapere teorico e che, nel far ciò, entra in relazione con il mondo nel quale è collocato. Il suo sapere, articolato in modo linguistico-comunicativo, quando è proposto nell'interazione, può non essere accettato, non produrre consenso; la possibilità del dissenso introduce la necessità di una argomentazione, questo costituisce un ulteriore livello di riflessività. Habermas sottolinea inoltre che la possibilità del dissenso cresce con il crescere nell'attitudine critica (Habermas, 1973a, pp. 286; Habermas, 1981, p. 789).

Per tale motivo possiamo dire che l'agire orientato all'intesa è un tipo di agire che, mentre utilizza la riflessività per svolgersi, contemporaneamente promuove l'incremento della riflessività e, in questo modo, contribuisce a stabilizzare tale carattere come tratto strutturale della società. Il mondo-vitale funziona come risorsa che attiva la riflessività degli attori; va inteso non solo come sfondo socio-culturale da cui gli attori traggono sapere già interpretato, tradizioni, ecc..., utili per comprendersi ed intendersi nella singola interazione in atto. Esso è anche un ambito da cui gli attori traggono regole formali per l'agire intersoggettivo, deposito di normatività sociale e deposito di personalità (Giovagnoli, 2000). In rapporto al mondo-vitale, e alle sue dimensioni strutturali (mondo oggettivo, soggettivo, intersoggettivo), gli attori si pongono perciò tanto come *prodotto* che come *produttori* (Habermas, 1973b, p. 331; Habermas, 1981, pp. 726-727). In questo senso il mondo-vitale è a sua volta una struttura riflessiva, in quanto, nel fornire le risorse per l'interazione, offre se stesso come oggetto di ristrutturazione, processo che gli attori attuano sottoponendolo all'interazione comunicativa, orientando all'intesa le regole mutuare dal mondo-vitale stesso.

Tra la riflessività dell'attore e quella del mondo-vitale troviamo i media di comunicazione

generalizzata come meccanismi che permettono il dispiegarsi della riflessività. Funzione svolta da ambedue i tipi di media, quelli che *condensano* l'intesa linguistica e quelli che la *sostituiscono*, anche se in modo diverso nei due casi. Essi sono meccanismi di sgravio che funzionano in contesti interattivi molto complessi, in cui le variabili in gioco non sono controllabili. Nella misura in cui riducono il dispendio di comunicazione, vengono considerati fattori di razionalizzazione. A seconda di come si differenzia il loro funzionamento, invece, possiamo ritenere che essi rendano *comunicativamente* o *meccanicisticamente* la riflessività. Agiscono nel primo modo i media che accrescono ed intensificano la formazione del consenso tramite il linguaggio (sul piano cognitivo, *sapere*, e normativo, *responsabilità*); nel secondo invece i media che sostituiscono l'intesa linguistica (*denaro* e *potere*). I media che condensano l'intesa linguistica funzionano riflessivamente, in quanto permettono a chi li usa di raggiungere l'accordo sulla base della fiducia reciproca, fondata in esperienze precedenti, che li lega nell'interazione e li solleva dal compito di esplicitare, argomentandole, le varie pretese di validità che essi avanzano. I media che sostituiscono l'intesa linguistica, invece, sono difensivi, in quanto essendo autoreferenziali forniscono i criteri normativi che regolano le loro interazioni, ma non permettono l'ulteriore presa di posizione discorsiva sulle pretese che essi automaticamente convalidano.

Sembra quindi evidente di poter dire che secondo Habermas la riflessività può svilupparsi secondo due direttrici. Da un lato vi è la riflessività di *media* che sostituiscono l'intesa, che è una riflessività autoreferenziale, quindi rigida e non utilizzabile come risorsa per affrontare la frattura tra imperativi sistemici ed esigenze di legittimazione culturale e sociale che i soggetti avanzano. Dall'altro lato vi è la riflessività di media che condensano l'intesa, che è invece aperta, utilizzabile in contesti comunicativi in cui vengono elaborati consensualmente nuovi quadri normativi e sottoposti a verifica quelli dati. In quest'ultimo caso, quindi, si può dire che la riflessività costituisce per gli attori una risorsa da utilizzare nell'esercizio di quella *razionalità comunicativa* che permette un'adeguata comprensione delle esigenze del sistema e del mondo-vitale.

#### Ragione comunicativa e ordine sociale

Habermas, come accennato, definisce la ragione comunicativa in termini di pratica, cioè la facoltà di giustificare, in modo *ragionevole* e *vincolante* per chi riconosce volontariamente la fondatezza, gli imperativi e le norme d'azione su cui si è svolto il processo argomentativo. La ragione pratica è infatti quella facoltà in base alla quale è possibile istituire una relazione non arbitraria tra gli orientamenti all'azione dei soggetti e le modifiche che tale agire produce (Ceppa, 1992; Bubner, 1976).

Gli orientamenti all'azione possono riguardare diversi aspetti, tuttavia, per Habermas, la ragione pratica non può che essere comunicativa, nella misura in cui ogni pratica sociale in un contesto riflessivo risulti relazionale, in un contesto cioè, dove risultano disponibili, ovvero criticabili, le tradizionali fonti di valore ed i principi giustificatori dell'agire degli attori. Il legame tra l'attore e l'azione non è più diretto ma riflessivo; si è cioè istituita una distinzione tra attore ed imperativo d'azione che deve essere colmato, pena l'ingiustificata arbitrarietà della decisione agli occhi dei partecipanti. Il compito di colmare tale distanza è appunto assolto dalla ragione pratica, che fornisce i criteri per regolare le interazioni e le azioni degli attori nel campo della prassi strumentale (mondo oggettivo), in quello dell'etica personale (mondo soggettivo) e con riferimento al mondo intersoggettivo (Marcarino, 1995). Il riferimento a quest'ultimo, che tra l'altro costituisce l'aspetto propriamente sociale, è molto complesso e comprende l'intreccio di morale, diritto e politica (Habermas, 1988a). Esempi di tali fenomeni possono essere i tentativi di formulare nuovi progetti sociali da parte dei nuovi movimenti sociali, così come le crescenti richieste di moralizzazione dei cittadini nei

confronti della politica e dell'amministrazione pubblica, quindi la formazione di nuova opinione pubblica, ma anche il legame sempre più stretto che i soggetti istituiscono nella loro esistenza tra sfera etica dell'autorealizzazione, sfera pragmatica del lavoro e morale della vita pubblica, integrate, nel caso migliore, secondo progetti di vita autonomi e individuali, ma spesso lasciate al caso delle preferenze e delle scelte contingenti, attuate volta per volta (Mora, 1994, p. 77).

Una teoria della società costruita sulla scorta della nozione di ragione come pratica comunicativa risulta feconda per leggere ed interpretare, cioè, fenomeni sempre più complessi all'interno di una teoria sociologica non micro, ma che al contempo non faccia riduzioni di tipo sistemico. Tale nozione di razionalità, in difesa delle ragioni illuministe contro gli effetti riduttivi delle teorie post-moderne, si caratterizza per essere *procedurale* (Habermas, 1985, p. 297 ss.; 1988b, p. 39).

L'autore propone, a fronte della conclamata crisi di una concezione sostanzialista di ragione, una sua concezione formale, pur se riduttiva, che garantisca per lo meno la validità dei passaggi argomentativi, compiuti nell'obiettivo di raggiungere l'accordo intersoggettivo che, però, impegni i soggetti nell'adempiere successivamente alle pretese avanzate e accolte, pena il venir meno della fiducia degli attori nel reciproco orientamento all'intesa e quindi la trasformazione dell'agire comunicativo in agire strategico. La forma di razionalità procedurale adottata da Habermas, quindi, mentre non pretende affatto di giustificare una visione unitaria del mondo, fornisce però dei criteri che liberano l'agire sociale dai limiti di un relativismo esasperato. Nonostante ciò, la nozione di razionalità utilizzata da Habermas, implica alcune difficoltà di fondo che tratteremo nel prossimo capitolo. In particolare qui è utile ricordare come l'impianto generale della teoria habermasiana risulti sia normativo che descrittivo (Habermas, 1981; 1983). Nel caso del mondo sociale la descrizione degli stati di fatto è già descrizione di fenomeni normativi. In questo caso, evidenzia Habermas, si può distinguere tra due atteggiamenti, quello del teorico della morale e quello del sociologo. Il teorico morale, o chiunque partecipi ad argomentazioni, "confronta" con l'apparato normativo disponibile i propri giudizi morali al fine di trasformarli in prassi; il sociologo, invece, è intuitivamente in grado di riconoscere il tipo e i livelli di eticità e di moralità concreti dei soggetti, i gruppi sociali della società nel suo complesso. Nel mondo sociale i partecipanti passano dall'uno all'altro dei due atteggiamenti e, quindi, dall'agire normativo a fornire descrizioni di quanto vedono, anche se nella maggior parte dei casi tali descrizioni non possono essere considerate come dotate di chiarezza e distinzione scientifica. Tale sovrapposizione di atteggiamenti caratterizza il sociologo stesso, persino quando si pone nell'atteggiamento del puro osservatore, in quanto anche come tale occupa una posizione sociale, si trova quindi, inserito in un sistema interattivo di cui è partecipante. Nuovamente ci si trovi a constatare la natura intrinsecamente riflessiva del mondo sociale.

Il carico che comporta questa duplice appartenenza dell'attore, interna ed esterna al mondo sociale, è in parte ridotto dalla disponibilità di regole comportamentali routinarie che costituiscono le pratiche di condotta di vita nel suo complesso, che l'autore definisce, in modo kantiano, come "massime" (Habermas, 1992). Queste rappresentano, in un certo senso, l'indicatore del tipo di norme ritenute valide dai singoli attori e dai gruppi sociali, che potrebbero essere utilizzate per ricostruire il contesto normativo, morale ed etico di certa società. Nelle massime si rende visibile il carattere pratico della razionalità comunicativa habermasiana, poiché in esse sono cristallizzati i contenuti normativi di una cultura che vengono realizzati dagli attori sintantochè non divengono problematici; se la razionalità pratica, comunicativa e procedurale, guida l'agire sociale nella società riflessiva, è in base ad essa che possiamo comprendere come in tale contesto si costituisce e si mantiene l'ordine sociale. Le massime, infatti, che prescrivono i comportamenti sociali e che sono seguite in



quanto radicate nella cultura di appartenenza dei soggetti, conferiscono unitarietà e ordine a una forma di vita fintanto che sono condivise aproblematicamente dai partecipanti ad essa, ma, non appena viene messo in discussione anche uno solo degli elementi costituenti la situazione interattiva, sorge l'esigenza di riguardare le massime che, non distinguendo tra prescrizioni morali, etiche o giuridiche, devono venire ripensate in riferimento a tutti questi diversi e reciprocamente autonomi ordinamenti normativi.

In questo modo si pone per Habermas il problema dell'ordine sociale – il problema di coordinare tra loro gli intenti ed i comportamenti dei soggetti – che può venire giustificato, e quindi garantito, solo tramite l'applicazione della razionalità comunicativa procedurale a contesti interattivi problematici; in altre parole tutte le regole della vita sociale possono essere considerate valide solo se un processo argomentativo stabilisca intersoggettivamente la loro validità (Habermas, 1992).

Il problema di coordinare tra loro gli intenti e i comportamenti dei soggetti si impone, come abbiamo visto, non appena consideriamo gli attori in interazione, se tuttavia consideriamo le interazioni collocate in contesti istituzionali, parzialmente indipendenti dagli attori coinvolti, il problema si modifica, poiché in questo caso in gioco non c'è solo la definizione, da parte dei soggetti dell'interazione, delle regole reciprocamente riconosciute. Nel loro interagire i soggetti non costruiscono una situazione sociale ex-novo, ma si inseriscono in un contesto pre-esistente più duraturo rispetto a loro ed alla loro interazione. Le regole che guidano l'agire, cioè, devono rispondere a diverse esigenze:

1. devono fornire criteri che permettano ai soggetti di identificare il contesto nel quale si collocano e ad un potenziale osservatore di riconoscere tale identificazione;
2. la validità di definire intersoggettivamente la situazione sociale deve essere accolta dai partecipanti all'interazione;
3. tale validità deve ottenere riconoscimento anche dal punto di vista di un osservatore, affinché si possa dire che la situazione interattiva è intrinsecamente sociale.

Tali regole, cioè, devono essere *descrittive* e *prescrittive* in modo intersoggettivo. Questa concettualizzazione è debitrice del lavoro di George H. Mead (1934). Egli poneva l'accento sul fatto che solo se esiste la figura del terzo soggetto esterno all'azione ed agli interessi in corso, che si pone come arbitro/giudice, è possibile parlare di società regolata universalisticamente. In caso contrario, l'accordo dei partecipanti è stato raggiunto tramite la composizione utilitaristica di interessi, oppure garantito dalla reciproca condivisione etica di orientamenti di valore facenti parte di una determinata forma di vita, ma non necessariamente riconosciuti da tutti i membri di una società formalmente organizzata. In tal modo è posto il tema dell'ordine sociale quale sistema normativo, che prova a conciliare una prospettiva regolativa sovra-soggettiva con gli interessi di tutti i possibili membri. Ciò costituisce l'idea habermasiana di ordine sociale.

Habermas distingue diverse applicazioni della ragione pratica comunicativa (stati di fatto, vissuti individuali, fenomeni relazionali e conflittuali) all'interno del mondo-vitale, che non costituisce solo il retroterra socio-culturale di appartenenza, ma anche l'orizzonte a partire dal quale il soggetto ogni volta agisce in modo competente e consapevole, poiché gli fornisce l'originario orientamento all'intesa. Nonostante ciò, il mondo-vitale non esaurisce la totalità della società, costituita, oltre che da interazioni intersoggettive produttive di senso, anche da eventi di tipo sistemico (Habermas, 1973a, p. 9), indipendenti e sottoposti a meccanismi autoregolantisi di controllo, ma non per questo del tutto estranei alle relazioni dotate di senso istituite dai soggetti. Questa duplice struttura, dunque, è peculiare della società.

Pur avendo accolto, in particolare da Luhmann, l'idea che la complessa realtà sociale

contemporanea non possa essere compresa solo sulla base di una teoria dell'azione in senso stretto, Habermas ritiene che se si considera la società solo da un punto di vista sistemico, si sottovalutano le differenze esistenti tra i sistemi organici e sociali. In questi ultimi le strutture normative sono costantemente sottoposte a mutamenti, senza che ciò pregiudichi l'esistenza del sistema stesso. Per Habermas l'analisi delle norme che garantiscono l'integrazione sociale e sistemica in una società razionalizzata e riflessiva, deve essere condotta facendo riferimento agli attori e alla loro capacità e volontà di riconoscere come valide le norme vigenti e quelle proposte. Il problema della individuazione di criteri per stabilire la validità delle norme riconosciute intersoggettivamente come valide, quindi, è una questione che concerne non solo l'etica e la morale, ma anche il diritto positivo, l'economia e la politica. Tutti questi, infatti, sono gli ambiti in cui si svolge la vita intersoggettiva degli attori quando li consideriamo come soggetti agenti partecipanti di una collettività. Poiché in tali ambiti vengono prodotte e seguite delle norme, in essi si pone il problema dell'ordine sociale. In lavori recenti Habermas affronta tale questione (Habermas, 1995; 1996a; 1996b; 1998; 2004) e risulta evidente come per questi sia difficile coniugare, in modo legittimo, gli interessi particolari degli attori, quelli generali della società e l'universalismo, poiché mentre nei primi è possibile raggiungere di fatto un accordo per omogeneità etica o utilitaristica, *l'universalismo* prevede una generalizzabilità dei principi di legittimazione dell'ordine sociale fondata su argomentazioni razionali.

#### Il diritto, medium tra sistema e mondo-vitale

Per provare a risolvere questa difficoltà teorica, Habermas adotta fino in fondo una prospettiva proceduralistica, in base alla quale le pretese di validità delle norme proposte devono venir difese dai partecipanti con l'uso dell'argomento migliore, nell'ambito della ricerca consensuale della verità in cui ogni potenziale interessato possa parteciparvi liberamente (Habermas, 1992; 1989). A questo livello, l'universalità delle norme è garantita sul piano formale dall'originario orientamento all'intesa in soggetti in interazione; l'assunto di partenza è che tutti gli attori partecipino ad una situazione comunicativa in cui ognuno possa prendere liberamente posizione con un *sì* o con un *no* sulle pretese di validità avanzate da ciascun altro partecipante all'interazione. Egli, però, ritiene che un accordo puramente formale non possa conferire alle norme un sufficiente grado di legittimità, tale da garantire loro forza vincolante universale. Habermas parla, quindi, esplicitamente, della necessità dei *discorsi morali*, lasciando intendere che neppure un sistema giuridico può essere considerato legittimo se non lascia spazio a questioni riguardanti la determinazione di condizioni di vita giuste. Sembra non possa darsi legittimità, cioè, se il diritto non è influenzato dalle argomentazioni morali dei diversi attori coinvolti. Trova spazio, così, la possibilità di far valere le differenze tra gli attori legate a preferenze, tradizioni, volontà e poteri diversificati; in tal modo, se la moralità attribuisce contenuti al diritto, ciò permette che la *forza motivazionale che spinge i giudizi a trasformarsi in azioni* (Habermas, 1992, pp. 32-33) è garantita alle norme dalla giustificazione morale.

Qualsiasi morale autonoma, però, non potrà garantire l'incondizionata adesione di tutti i possibili partecipanti, poiché le procedure per accettarne la validità sono argomentative e richiedono un'elevato impegno di risorse temporali e personali, influenzate, peraltro da preferenze soggettive non-razionali. La procedura per stabilire quale norma dedicare al contesto dato, inoltre, richiede un'ulteriore argomentazione per descrivere accuratamente la situazione, tenere conto di tutti gli elementi rilevanti e risolvere i problemi di collisione delle norme, inevitabilmente connessi con una descrizione più pertinente e completa degli aspetti rilevanti della situazione. Per questo, talune questioni morali, sono relegate nell'ambito del diritto positivo, qualora sia necessario giungere ad una decisione vincolante per tutti i membri

della società non perseguibile in un tempo limitato. Del resto una morale universalistica può ragionevolmente aspirare a venire osservata solo se tutti coloro che vi obbediscono possono pretendere che anche tutti gli altri facciano altrettanto; il legame tra morale e diritto, cioè, rimane inscindibile in un contesto culturale razionalizzato, divenuto riflessivo e autonomo rispetto a legittimazioni di tipo tradizionale (Habermas, 1992).

Il diritto, inoltre, che istituisce una norma convenzionale, deve la sua esistenza alla decisione del legislatore politico che può, in linea di principio, venire modificato (Habermas, 1989; 1992). In tal modo, sembra chiudersi il circolo che genera nella società democratica una tensione irrisolta tra istanze morali e funzionali, tra mondo-vitale e sistema, tra individuo e società. La legalità del diritto è giustificata intersoggettivamente solo se è permeabile ai discorsi morali, ma ha bisogno della decisione politica per divenire istituzione universalistica. La decisione politica, a sua volta, ha bisogno di registrare e selezionare istanze morali, per stabilire quali orientamenti imprimere alle decisioni legislative; la morale, inoltre, ha bisogno del diritto per pretendere e garantirsi osservanza. Il tema dell'ordine sociale si coniuga, pertanto, nella prospettiva di Habermas, con una concezione delle norme quali entità complesse che regolano diversi tipi di rapporto degli attori con il mondo nel quale si trovano.

In altre parole, Habermas (1988a; 1992a) sostiene che il diritto goda di un momento di "indisponibilità", vincolante ed obbligante per i soggetti. Questo nelle società tradizionali si basava sul suo carattere sacrale, mentre nelle società contemporanee trova il suo equivalente funzionale nei processi di comunicazione pubblica. Pur riconoscendo, come fa la scuola del realismo giuridico americano, l'intromissione nel diritto di interessi particolaristici, l'intento habermasiano è quello di mostrare come nelle società odierne diventi sempre meno possibile applicare il diritto senza ricorrere esplicitamente ad obiettivi politici e al confronto critico tra principi diversi; il codice giuridico, cioè, non può fare a meno della politica e della morale. Rifacendosi all'idea kantiana di imparzialità, l'autore riconosce le vicende implicazioni tra proceduralismo giuridico e proceduralismo morale, e prova a riconnettere diritto e morale in quanto complementari e innestati l'uno sull'altro. Il proceduralismo giuridico completa quello morale, poiché la morale autonoma della coscienza post-convenzionale richiede una stabilizzazione che può venire dal diritto positivo. Incertezza cognitiva e debolezza normativa (Ceppa, 1992) rendono difficile sanare conflitti morali solo ricorrendo all'argomentazione morale, senza far ricorso a criteri istituzionali di stabilizzazione. Inoltre, il proceduralismo morale appare più incompleto di quello giuridico, anche perché non dispone di criteri esterni per poter giudicare se una certa questione è stata risolta in base ad un corretto punto di vista morale, manca cioè all'argomentazione morale la prospettiva della persona non coinvolta. Le argomentazioni morali non rimangono pertanto al di fuori del diritto, che è anzi aperto a queste e stimolato, talvolta, a trascendere se stesso.

Nell'ultimo Habermas, quindi, il diritto si pone come cerniera tra sistema e mondo-vitale, tra agire comunicativo e strategico, tra razionalità strumentale e pratico-morale, permettendogli di superare il forte dualismo che caratterizzò gran parte del suo pensiero, mettendo in collegamento ambiti concettuali che apparivano sovrapposti ma non comunicanti.

## CAPITOLO V – Con e contro Habermas: il dibattito sulla teoria habermasiana

Nel precedente capitolo abbiamo cercato di mostrare la teoria sociale di Habermas in modo complessivo. In questa sede intendiamo evidenziare le molte critiche a cui è stato sottoposto il paradigma dell'agire comunicativo. Le contestazioni avanzate riguardano alcuni aspetti specifici che, malgrado le continue complessificazioni e specificazioni del paradigma fatte da Habermas, si presentano spesso ancora legittime, in quanto le assunzioni di fondo, particolarmente dopo l'edizione dell'opera *Teoria dell'agire comunicativo*, rimangono sostanzialmente immutate.

Le critiche, pertanto, si concentrano maggiormente nel contestare alcuni assunti teorici che sono costanti nelle opere dell'autore, in particolare la concezione di *ragione* proposta – ed i relativi concetti correlati – e la raffigurazione della società come distinta in sistema e mondo-vitale, contestando, in particolare, l'idea di *Lebenswelt* come orizzonte dell'azione sociale e la scarsa attenzione alla riproduzione materiale.

In questo capitolo ci proponiamo, pertanto, di mostrare brevemente tali critiche e le risposte che Habermas può offrire. In particolare, questa analisi delle critiche sarà utile al fine di presentare una proposta teorica sui processi comunicativi nelle realtà d'impresa. Come accennavamo nell'introduzione alla seconda parte, tra le molte argomentazioni che contestano le idee habermasiane, pensiamo sia necessario considerare quelle avanzate da Axel Honneth, il quale, da un lato fa tesoro dell'opera di Habermas, dall'altro prova a stemperare l'impianto della pragmatica formale proponendo, sulla falsariga di Habermas, un concetto di ragione post-metafisica che possa pretendere di essere un principio universale di regolazione sociale, rinunciando, però, al formalismo filosofico d'ispirazione kantiana che caratterizza l'opera habermasiana (Honneth, 1990).

### 4.1 Critiche alla ragione comunicativa

Habermas sostiene da sempre l'idea che nelle scienze sociali la concezione dominante di ragion-pratica sia quella della razionalità strumentale (Habermas, 1967; 1972b). Tale visione avrebbe il difetto di non poterci dire nulla sulle motivazioni all'azione, qualora non sia nostra intenzione comprendere esclusivamente l'interesse soggettivo nei processi interazionali, e non permette, pertanto, di risolvere il problema dell'ordine sociale. Il modello alternativo di razionalità proposto da Habermas per superare queste difficoltà è la razionalità comunicativa, la quale, invece, si presenterebbe come contenutistica ma a-contestuale; riferita, cioè, ai valori interni di un contesto sociale, ma capace di assumere un carattere razionale e riferirsi a procedure universali.

Il suo carattere contestuale, tuttavia, sembra precludere – sostiene gran parte della critica (Dal Canton 2002; MacIntyre, 1989; McCarthy, 1985; Ch. Taylor, 1992; White, 1995b) – ogni prospettiva morale universale, uno degli obiettivi dello stesso Habermas. Tale concetto di ragione sembra sottrarsi ad ogni criterio universale di giudizio delle azioni confinando al più tali criteri all'interno delle singole collettività sociali. La presa di posizione di Habermas in favore di un universalismo rispettoso delle differenze e del pluralismo, fondato su di un concetto di razionalità universale post-metafisica, pare non sostenibile partendo dalle premesse della teoria dell'agire comunicativo.

### L'universalismo della ragione comunicativa

Habermas, come abbiamo visto in precedenza, attribuisce una valenza positiva ai processi di razionalizzazione del mondo-vitale, riconoscendo al progetto della modernità una superiorità rispetto alle altre rappresentazioni sociali del mondo. La differenza sarebbe costituita dalla maggiore apertura che dimostra la ragione moderna nei confronti dei processi

d'apprendimento cognitivo-strumentali, morali ed estetici; tuttavia è l'atteggiamento d'apertura alla critica che rende per Habermas l'immagine del mondo moderno più razionale di altre.

Ferrara (1999) sostiene che ciò costituisca un vizio di fondo, una petizione di principio della teoria habermasiana; “la critica” sarebbe un metro di paragone poco credibile poiché, nella realtà sociale, ci si spinge di rado in fondo alla critica, tanto da generare contraddizione; in molti casi gli attori assumono un atteggiamento prudentiale piuttosto che critico. Per tale motivo questo metro risulta poco adatto a qualunque confronto.

Altro livello critico riguarda le basi teoretiche di tale concetto di ragione su cui l'autore fonda una teoria sociale. Rasmussen (1990) mette in evidenza come il concetto habermasiano di ragione faccia riferimento alla svolta linguistica in filosofia, pertanto la posizione universalistica è da ricondurre all'interno di questo indirizzo di pensiero che dovrebbe poter rappresentare la chiave di volta della teoria sociale. Rasmussen sostiene, però, come questa posizione, benché in chiave linguistico-comunicativa, avvicini Habermas al medesimo errore in cui incorre Marx. Entrambi ricorrerebbero alla filosofia della storia come base di una teoria dell'evoluzione sociale che, nel caso di Habermas, servirebbe a rintracciare i temi di una ragione universale.

Per sfuggire all'assolutismo del positivismo e dal relativismo ermeneutico, Habermas, dice Rasmussen, basa il proprio concetto di ragione su competenze linguistico-comunicative innestate su processi formali di apprendimento che permetterebbero un'apertura alla revisione critica degli asserti enunciati, che permetterebbero l'evoluzione sociale. Rasmussen contesta la sostenibilità della tesi habermasiana poiché, similmente a quanto sostiene Giddens (1982b), questi utilizzerebbe le argomentazioni della teoria di Piaget dei processi di apprendimento in modo forzoso, poiché alla ricerca di una convalida della sua tesi. L'idea di processi formali di apprendimento di una ragione post-metafisica è contestata anche da McCarthy (1982; 1985). Egli contesta la generalizzabilità dei risultati ottenuti dalla ricerca di Piaget, il quale parte dalla separazione tra aspetti formali dei processi d'apprendimento e aspetti concreti degli stessi, attribuendo ai primi un valore universale. Sin quando, dice McCarthy, non sarà dimostrata l'ininfluenza degli elementi di contesto sui processi cognitivi, non si potrà concludere nulla sul carattere universale di questi ultimi come vorrebbe Habermas. Altrettanto potrebbe dirsi per le ricerche di Kohlberg sull'evoluzione degli stadi morali utilizzati da Habermas per applicare le argomentazioni di Piaget al mutamento sociale.

Kohlberg propone tre livelli e sei stadi di sviluppo della coscienza morale. Habermas si concentra sull'ultimo (lo stadio post-convenzionale ed il livello dei principi etici universali) che gli permetterebbe di fondare, almeno in modo formale, la possibilità di una ragione universale. La critica contesta l'uso che fa Habermas di tale approccio, poiché condotto su osservazioni esigue e sulla indiscutibile divisione dei livelli della coscienza morale. La posizione universalistica della ragione comunicativa di Habermas, dunque, è criticata sia in rapporto al criterio di validazione che alle premesse linguistico-comunicative.

#### Pragmatica formale e atti linguistici non lineari

Habermas inizia a sviluppare il concetto di pragmatica formale in una serie di saggi (Habermas, Luhmann, 1971; Habermas, 1976) in cui indica delle categorie di espressioni che rendono possibili le condizioni di una situazione linguistico-comunicativa rivolte all'intesa.

Thompson (1982a), in particolare, osserva come Habermas faccia tuttavia riferimento solamente agli “atti linguistici normali”, cioè quelli che risultano essere non ambigui, e ciò costituirebbe il limite della pragmatica formale. L'autore limiterebbe il carattere creativo del linguaggio e non concederebbe posto, ad esempio, all'ironia. Habermas sostiene che tale distinzione categoriale (atti normali e non) non possa risultare problematica: egli si concentrerebbe sugli atti normali poiché questi risultano *intenzionali* e *vincolanti* l'agire

intersoggettivo mentre gli altri no, sarebbero, cioè questi a permettere un coordinamento dei piani d'azione, poiché gli attori socializzati al contesto saprebbero distinguere tra pretese universali di validità e non, tra essenza ed apparenza (Habermas, 1982; 1999). La critica, però, mostra come esistano forme espressive che, pur non avendo direttamente il ruolo di coordinamento dell'azione, possono erodere indirettamente l'efficacia di alcuni tipi di coordinamento, in particolare le espressioni artistiche. Habermas, pur non disconoscendo l'importanza della sfera artistica anche nella modernità (Habermas, 1981), al tempo stesso sottrae a tale sfera la capacità eversiva, attribuendogli una pretesa di validità, restringerebbe cioè il contenuto di verità che esse potrebbero avere.

Alla pragmatica formale si rimprovera, pertanto, l'eccesso di razionalismo, il quale taglierebbe fuori dal discorso razionale tutto un arcipelago linguistico sommerso che potrebbe invece avere importanti implicazioni nell'analisi del mondo-vitale.

#### Complessi di razionalità, pretese di validità e razionalità dell'azione

Nella *Teoria dell'agire comunicativo* Habermas ricostruisce i processi di differenziazione e autonomizzazione di ambiti istituzionali, in cui individua tre complessi di razionalità: pratico-morale, cognitivo-strumentale ed estetico-espressivo. L'istituzionalizzazione di questi ambiti sarebbe dovuto per Habermas, alla loro capacità di accumulare conoscenza attraverso processi d'apprendimento e quindi direttamente collegabili all'idea proposta di ragione e pragmatica formale. Le critiche, tuttavia, insistono sulla difficoltà intrinseca d'utilizzare tali criteri. McCarthy (1992) solleva tre riserve:

1. *intorno al criterio di razionalizzazione come accumulazione di sapere.* L'idea, cioè, che la razionalizzazione delle relazioni pragmatico-formali passi attraverso la cumulabilità nelle conoscenze. Per McCarthy questa idea non prenderebbe nel dovuto conto i risultati dell'epistemologia post-empirica di Kuhn. In riferimento ad alcune sfere sociali, come l'arte, inoltre, non sembra comprensibile come sia possibile una produzione cumulativa di conoscenza;
2. *intorno all'impossibilità d'attivare un'altra relazione pragmatico-formale.* McCarthy lamenta in Habermas lo scetticismo nel prendere in considerazione altri complessi razionali che vadano oltre l'atteggiamento strumentale ed oggettivante tipici della modernità. McCarthy propone un ripensamento: i movimenti pacifisti, ecologisti e anti-nucleare si porrebbero, non già come pensa Habermas quali gruppi d'identità o movimenti sociali in cui potenziali processi di emancipazione possano prendere forma, ma come segni di una razionalità non oggettivante verso il sociale e la natura che non abbia necessità di implicazioni metafisiche come pensa Habermas;
3. *intorno alla nozione di esperienza estetica.* Anche McCarthy avanza dubbi sul significato che assume l'idea di accumulazione di sapere nell'esperienza estetica. In particolare, per Habermas, l'esperienza estetica mantiene uno stretto legame con la razionalità; come si possono avanzare razionalmente pretese di veridicità legate a fatti soggettivi, così si può avanzare una pretesa di autenticità; insieme esse comporranno il complesso di razionalità che l'autore definisce estetico-espressivo. Questa avrebbe un valore prevalentemente soggettivo e non può essere la base di una prospettiva critica che pretenda di osservare i fenomeni della modernità in maniera sovra-soggettiva.

Ad Habermas, cioè, viene contestato di aver ricondotto l'esperienza estetica nell'ambito della razionalità. Tale interpretazione è però parziale, bisogna riconoscere che questi non attribuisce pari rango all'esperienza estetica rispetto agli altri due complessi (cognitivo-

strumentali e pratico-morali) e non confina l'esperienza estetica a livello soggettivo. A questa, anzi, assegna anche la funzione di *fluidificare i valori dell'esperienza quotidiana* (Rosati, 1994), cioè l'arte di rendere in modo palese e diretto i riferimenti valoriali, e perciò far breccia nella normalità. Tali considerazioni, però, rimangono all'interno di una teoria della razionalità formale. Se per Adorno il lavoro artistico è un modello di comunità libera dalla repressione e dal dominio, per Habermas, tuttalpiù, è un *medium* delle relazioni dialogiche non coatte (White, 1988).

Le critiche di Thompson e McCarthy sembrano concentrarsi sulle mancanze che avrebbe il concetto di ragione della teoria di Habermas senza mettere in dubbio la validità, per lo meno parziale, di questo concetto. Dal Canton (2002), Petrucciani (2000) e Schnädelbach (1992), invece, sembrano dubitare che il concetto di razionalità comunicativa possa essere validamente usato per una teoria normativa della società. Questi contestano la capacità che tale concetto possa chiarire una fondazione normativa poiché, da un lato, sembrerebbe basarsi su di una assolutizzazione dell'ideale Occidentale di ragione, o perché troverebbe la propria validità teoretica dalla descrizione della prassi quotidiana che assurge a momento normativo.

In particolare, Schnädelbach contesta il nesso interno tra momento *descrittivo* e *valutativo*. A tali critiche Habermas (1992b) risponde sostenendo che il carattere di normatività è proprio di tutte le regole che hanno il compito d'indirizzare l'azione, poiché le norme giocano un ruolo costitutivo nella prassi di soggetti capaci di azione e linguaggio alla ricerca di un'intesa, la qual cosa, però, non garantisce il conseguimento dell'accordo. Habermas ricorda come, a suo parere, il carattere normativo riguarda anche la teoria, poiché lo status di scienziato sociale è il medesimo del profano, per cui il carattere normativo della razionalità comunicativa vale per entrambi. Lo scienziato sociale sarebbe costretto a partecipare, anche virtualmente, ai processi d'intesa, se desidera aver accesso al proprio ambito oggettuale e conoscere la validità di espressioni ed azioni; deve, cioè, giudicarne la validità di espressioni ed azioni in modo almeno implicito.

Charles Taylor (1992), invece, prende di mira il formalismo habermasiano. Habermas si rifà a principi di ascendenza kantiana di tipo formale e procedurale che contrappone a quelli sostanziali neo-aristotelici (Habermas, 1991). Tale scelta è giustificata dal fatto che, sostiene l'autore, in un contesto sociale riflessivo si pongono questioni di "giustizia" più che di "bene", pertanto solo la prima modalità di pensiero sarebbe compatibile con una ragione intesa in senso post-metafisico. Taylor vede in ciò un forte limite. L'etica habermasiana non darebbe spiegazione del perché un soggetto dovrebbe comportarsi in un certo modo (razionalmente, alla ricerca dell'intesa, ecc...); in particolare non spiegherebbe come avvengono decisioni intorno a questioni radicali che implicano valutazioni sui contenuti di valore di una comunità data. Questa *impasse* sarebbe conseguenza della visione, ripresa da Weber, della modernità come distinta in tre domini separati di razionalità; se nella modernità verità, giustizia ed autenticità sono indipendenti e riferite a logiche proprie, dovrebbe essere possibile risolvere questioni di giustizia *indipendentemente* da questioni di verità. Taylor, cioè, critica questo concetto di razionalità che si vuole separato, ma al contempo unitario, dei processi delle sfere sociali<sup>20</sup>.

Su tale aspetto si concentra anche Martin Seel (1992). Egli intende mostrare come Habermas, per sostenere il concetto di ragione post-metafisica, plurale e decentrata, rischi di cadere in un modello metafisico di giudizio. Habermas considera in primo luogo le diverse dimensioni di validità indipendenti tra di loro, poi il modo in cui sono interrelate reciprocamente sulla base delle loro proprietà formali. Seel, invece, contesta che sia possibile

---

<sup>20</sup> Critica per certi versi simile, è stata avanzata all'autore da Hans Albert nel volume del 1969, ove è svolto un confronto epistemologico tra "positivisti" e "dialettici". Questi contesta ad Habermas l'idea di ascendenza hegeliana di una *ragione totale*.

tenere separate tra loro le diverse pretese di validità e conseguentemente che si impossibili distinguere nettamente tra discorsi teoretici, pratici ed estetici, poiché non esisterebbe un criterio capace di stabilire a quale sfera appartiene un determinato problema senza ricadere in un meta-discorso.

Habermas risponde a queste critiche (1992b) ricordando come la giustezza o meno del concetto di razionalità debba essere giudicata in relazione alla totalità delle dimensioni sociali della ragione e non solo ad un aspetto; l'idea di ragione come *totalità*, ripresa da Hegel come risposta al razionalismo delle scienze empiriche (Habermas, 1969b), permette di rendere, sostiene Habermas, più ampio il dominio della ragione, tanto che la critica di Taylor risulterebbe riduttiva. Habermas rimanda, inoltre, alle conseguenze della svolta linguistica ed al mutamento di paradigma in senso intersoggettivo a cui si rifà egli stesso. I modelli regolativi linguistico-comunicativi della prassi sociale delle diverse forme di vita appaiono come rapporti plurali poiché la riproduzione del mondo-vitale passa attraverso l'agire comunicativo volto all'intesa; in tal modo i caratteri generali della razionalità comunicativa si allargano nelle molteplici forme di vita e il linguaggio appare come nucleo universale, capace di concretizzarsi e diversificarsi in una molteplicità di forme. Per questo, sostiene Habermas, è impossibile non derivarne un'etica formale in cui i problemi di fondazione delle norme sono indistinti da quelli dell'applicazione delle stesse. Il modello di razionalità, pertanto, deve avere i caratteri universali del formalismo procedurale e dell'a-contestualità di ambiti autonomi di validità.

#### 4.2 Critica alla divisione tra Sistema e mondo-vitale

Alle critiche sul concetto di razionalità proposto da Habermas si affiancano quelle sulla visione presentata di una teoria della società articolata su due livelli: sistema e mondo-vitale.

E' noto come questi distingua due forme di integrazione, quella sistemica e quella sociale: la prima è propria delle sfere sociali delinguisticizzate e non-comunicative libere da norme morali sganciate dal mondo-vitale, la seconda, invece, appartiene proprio al mondo-vitale comunicativamente strutturato. Il sistema economico (il mercato) ed il sistema burocratico-amministrativo (lo Stato) si baserebbero sulla prima forma d'integrazione, poiché risultano simili nel modo di coordinare strategicamente l'azione. Questa distinzione è oggetto di critiche da parte, tra gli altri, di McCarthy (1992) e Zarifian (1996) che contestano il modo d'intendere le organizzazioni formali come integrate sistematicamente. Questi, in maniera diversa, pur riconoscendo come esistano nelle forme organizzative processi sistemici di integrazione, cioè che le modalità di coordinamento delle azioni dei membri siano il più delle volte indirizzate alla realizzazione di fini privati più che alla ricerca del consenso, allo stesso modo, però, sostengono che anche all'interno di esse esistano spazi per norme, valori, riti, tradizioni, sentimenti e pratiche informali che necessitano di momenti comunicativi di coordinamento, che l'analisi habermasiana non prenderebbe nel dovuto conto. Gli studi culturalisti sulle organizzazioni rappresentano casi empirici su cui poter sostenere questa critica (Bruni, 2003; Engeström, Middleton, 1996; Gagliardi, 1995).

Sia McCarthy che Zarifian sostengono che una tale visione non permetta di prendere nel dovuto conto la partecipazione dei soggetti alla vita politica od aziendale delle società complesse; il rischio, cioè, sarebbe quello di considerare tali ambiti come farebbe la teoria sistemica, cioè autoregolati ed autonomi dai soggetti reali che vivono e rendono effettive le pratiche sociali. In tal modo l'interesse emancipativo che Marx vedeva nel lavoro e nella pratica politica sparirebbe della teoria habermasiana.

Questa critica, in particolare, considerando la produzione successiva a *Teoria dell'agire comunicativo*, ha ridotto la sua pertinenza. Non solo, Habermas, come abbiamo visto nel capitolo precedente, articola in modo più complesso le tipologie d'azione, ma specifica il



complesso rapporto tra sistema e mondo-vitale attraverso il diritto, quale momento di produzione sociale di regolazione e controllo sui sistemi. E' tuttavia evidente come l'autore continui ad analizzare ambiti economici ed amministrativi in termini sistemici poiché, da un lato intende dare spiegazione delle conseguenze non volute dall'azione sociale attraverso le dinamiche sistemiche reificate e dall'altro, per ricostruire i temi del materialismo storico (Habermas, 1979) – nelle ultime elaborazioni riproposto in ambito filosofico come *naturalismo debole* (Habermas, 1999) – è necessario coniugare l'analisi ermeneutica con quella sistemica.

Joas (1992), su questo, nota tuttavia come l'autore non offra materiale empirico per mostrare la relazione tra sistema e mondo-vitale e che, per una teoria dell'azione, non sia necessario avvicinare interpretazioni così opposte come l'ermeneutica e la teoria sistemica.

#### Agire comunicativo e agire strategico

La distinzione precedentemente vista è uno dei punti più importanti e critici del lavoro di Habermas, che si manifesta nella distinzione tra agire comunicativo ed agire strumentale. La dicotomia, da considerarsi sia sul piano analitico che su quello concreto, appare all'inizio della sua produzione quale distinzione tra *lavoro* ed *interazione* (Habermas, 1968b; 1971).

La “interazione”, organizzata attraverso norme consensuali che non hanno una connessione logica con i processi causali implicati nello scambio con la natura, è contrapposta al “lavoro” che viene eguagliato all'azione razionale rispetto allo scopo. Habermas fonda su di essa la distinzione tra i diversi settori istituzionali della società: alcuni, i sistemi (sfera economica e statale) vedono prevalere la razionalità rispetto allo scopo, altri, il mondo-vitale (la famiglia, il gruppo dei pari, ecc...), vedono invece predominare l'interazione. Tale distinzione è contestata da un punto di vista sociologico da Giddens (1982a) che ne sostiene l'inadeguatezza. Lavoro ed interazione, cioè, non possono essere divisi in modo così netto, poiché tutti i processi di lavoro implicano un'interazione sociale e viceversa. La dimensione strategica, cioè, sarebbe ineliminabile dalla sfera dell'interazione, e la trasformazione concettuale successiva di tale dicotomia nella forma agire strumentale/agire comunicativo non modificerebbe tale appunto (Berger, 1992). Risulta problematico, cioè, distinguere due forme d'azione fortemente interconnesse nelle pratiche sociali quotidiane. La critica, della quale di seguito indicheremo brevemente alcune posizioni, rimarca come sia necessario, anche in organizzazioni formali, un momento normativo per il loro corretto funzionamento, poiché la cooperazione passa attraverso il consenso normativo di tutti i soggetti coinvolti. Tale dicotomia, però, permette di considerare, all'interno della teoria habermasiana dell'azione sociale, il concetto del *potere* nelle interazioni linguistico-comunicative, in cui si attuano i processi di coordinamento dei piani d'azione, poiché permette di riconoscere le modalità di comportamento adottando dell'attore.

#### La critica di astrattismo

Un primo complesso di contestazioni riguarda il carattere utopico ed ideologico delle analisi habermasiane e la relativa inefficienza del modello allo studio delle realtà sociali complesse. Alexander (1983; 1985), critica la dicotomia habermasiana puntando a mostrare, similmente a Zimmermann (1985), come la preferenza di Habermas per l'intesa comunicativa, ed i correlati ragionamenti teoretici, siano sostanzialmente ideologici.

In particolare Alexander sostiene che:

1. la dicotomia agire strategico/agire comunicativo ha un intento ideologico poiché Habermas mantiene la prospettiva utopica per cui l'intesa e la libertà sarebbero già incastonate nelle condizioni della comunicazione tra soggetti. L'equazione secondo cui

comunicazione uguale accordo, in cui cioè la riconciliazione è un fatto in parte effettivo nei processi comunicativi, sostiene Alexander, è una proposizione legittima del desiderio che le cose stiano così e che ciò possa avere persino una pretesa normativa, ciò non troverebbe tuttavia conferme nella prassi sociale;

2. tale dicotomia, inoltre, si baserebbe su di una errata comprensione della teoria degli atti linguistici. Habermas equipara gli atti linguistici illocutivi all'agire comunicativo e quelli perlocutivi all'agire strategico. Affinché gli atti linguistici possano avere successo, sostiene Alexander, è necessaria la comprensione nella comunicazione, ciò significa che l'azione strategica non potrebbe avere successo senza la comprensione. Gli atti performativi e quelli illocutivi, cioè, avrebbero il medesimo status e dunque gli uni non possono derivare dagli altri. Non sarebbe dimostrabile pertanto la valenza primaria dell'agire comunicativo su quello strategico o l'indipendenza dell'uno dall'altro.

White (1988), di contro, individua un problema che sorgerebbe quando Habermas discute del nesso tra processi di razionalizzazione e mondo-vitale. Dopo aver analizzato il concetto di mondo-vita razionalizzato ed il ruolo dell'agire comunicativo nella riproduzione delle sue componenti, White avanza dubbi sullo status di questi due concetti. In sostanza si chiede se essi abbiano significato descrittivo o prescrittivo. Riferendosi alla tesi della colonizzazione del mondo-vitale, sembra che l'intento sia prescrittivo, ma, pensando al ruolo che Habermas assegna all'agire comunicativo, si potrebbe sostenere altresì che sia descrittivo, in breve ideale e reale sembrano coincidere nella sua teoria.

Queste critiche, se da un lato mostrano correttamente l'elemento utopico-emancipativo della teoria habermasiana, poco considerano come l'autore prenda seriamente in considerazione questa utopia tanto da proporla nella prassi regolativa come baluardo alle pressioni sistemiche e strumento regolativo della società attraverso l'elaborazione dell'idea della democrazia deliberativa (Habermas, 1992). La contrapposizione tra democrazia e capitalismo costituisce, cioè, un pezzo importante della produzione habermasiana che, come sostengono Huttunen e Heikkinen (1998), si concentra sulla possibilità di costruire spazi istituzionali in cui ci si possa avvicinare a questo ideale (di forte ispirazione kantiana), che non sembra costituire un limite negativo della teoria quanto la tensione verso un modello di democrazia. Tali critiche, cioè, non considerano come per l'autore l'agire comunicativo rappresenti la modalità d'azione concretissima che determina i percorsi d'azione da cui i soggetti non possono sottrarsi. Per quanto concerne gli appunti di Alexander, si consideri come Habermas non abbia necessità di mostrare la superiorità dell'agire comunicativo, gli è sufficiente osservare come gli atti performativi trovino sempre la loro base logica in quelli illocutivi, inoltre, la comprensione costituisce per Habermas un'imprescindibile elemento per qualunque forma d'azione sociale.

#### L'inadeguatezza del concetto di mondo-vitale

Altro grande tema di discussione riguarda la riconcettualizzazione del concetto di *Lebenswelt*. Misgeld (1985), in particolare, critica l'analisi che Habermas fa della relazione tra agire strategico e sfera sistemica, provando a mostrare come tale operazione sia viziata da una particolare impostazione teorica che vuole il mondo-vitale luogo in cui si esprime la libertà e la socialità umana.

Questi, sostiene che Habermas, avvicinandosi a posizioni sistemiche per l'analisi delle sfere autonome del moderno, deve, a livello teoretico, rinunciare al legame con la prassi e l'interesse per l'emancipazione, che tuttavia mantiene caparbiamente senza una adeguata copertura teorica. Ciò risulterebbe, sostiene Misgeld, dal fatto che l'autore equipara l'indagine

del mondo-vitale ad un'analisi di tipo critico-ermeneutico e quella sistemica ad una forma di ricerca del tipo causa-effetto sganciata dai processi d'intesa. Per rendere unitario il suo discorso e non rinunciare all'analisi critico-emancipativa, l'autore risolve l'analisi sistemica in quella ermeneutica. Tale operazione rappresenta, pertanto, una strategia non già dimostrativa dei processi sociali, ma una forzatura, poiché l'analisi ermeneutica presuppone in Habermas la critica-emancipativa attraverso l'individuazione di contraddizioni e tensioni sociali, che non è detto siano presenti.

La critica di Misgeld, però, presuppone che Habermas metta sempre in relazione analisi ermeneutica ed approccio critico e che questi tenti una ricomposizione sul piano ermeneutico di mondo-vitale e sistema; tuttavia, come è evidente dal corposo lavoro di Rasmussen e Swindal (2001), Habermas è estremamente attento a mantenere analiticamente separati i diversi momenti della sua impalcatura teorica e nell'individuare i nessi tra queste; ciò che risulterebbe criticabile, pertanto, non è, come vorrebbe Misgeld, l'analisi critico-ermeneutico, quanto la spiegazione addotta dall'autore dei nessi esistenti tra mondo-vitale e sistema, del resto oggetto di correzioni e specificazioni da parte dello stesso Habermas nei lavori successivi al volume del 1981.

Forti dubbi sulla proposta di mondo-vitale, sono avanzati anche da Dallmayr in alcuni lavori (1987; 1988). Questi rintraccia una visione “debole” e una “forte” di mondo-vitale nel pensiero di Habermas. La prima rimanda alla tradizione fenomenologia, per la quale esso è una sorta di rete simbolica su cui si innesta l'interazione degli individui all'interno della quale i soggetti si muovono inconsciamente, tematizzando consapevolmente solo volta per volta le singole parti. La seconda, invece, rimanda alla tradizione heideggeriana e gadameriana, nella quale il carattere inconscio del mondo-vitale è meno evidenziato. Questi sostiene che Habermas si collega con maggiore insistenza a questa seconda accezione, specie quando utilizza sociologicamente il concetto come “quotidianità”. Ciò farebbe trapelare come Habermas non abbia completamente abbandonato la filosofia del soggetto ed il coscienzialismo.

Tale critica, però, non sembra molto pertinente; come mostra Lecis (2004), il mondo-vitale habermasiano non è mai totalmente trasparente ai soggetti interagenti. Se da un lato i processi d'apprendimento che l'autore collega ai processi di riproduzione del mondo-vitale avvengono consapevolmente da parte dei soggetti, ciò non esaurisce la totalità delle determinazioni del mondo-vitale stesso; il mondo-vitale è il serbatoio di un sapere di sfondo pre-tematico, pre-teorico e pre-conscio, costituito intersoggettivamente e che non risulta a completa disposizione degli attori, non essendo totalmente manipolabile. I rischi di una filosofia della coscienza, pertanto, sembrano improbabili.

Più profonde appaiono le osservazioni critiche di Baxter (1987) che si concentrano, invece, sulla teoria della società articolata su due livelli. Questi mostra come le argomentazioni di Habermas risultino problematiche se si considera che l'autore pone in rapporto sistema e mondo-vitale. In particolare individua tre questioni:

- *l'inadeguatezza della relazione di interscambio*; l'idea habermasiana non permette, secondo Baxter, di dar conto delle relazioni interne ai due ambiti sociali e restringe il rapporto tra sistema e mondo-vitale come mediatizzazione o colonizzazione.
- *il misconoscimento della natura politico-amministrativa dei sistemi*; la congettura che i sistemi economici e politico-amministrativi siano sistemi d'azione liberi da norme, risulterebbe erroneo. L'origine dell'errore starebbe nel rifiuto da parte di Habermas di considerare, dei quattro media generalizzati indicati da Parsons, solo quelli di “denaro” e “potere”. All'interno del sistema economico le imprese devono tuttavia garantirsi un certo numero di relazioni con i propri dipendenti che non costituiscono semplicemente un puro esercizio di potere, ma che permettano anche una certa armonizzazione di motivazioni e

valori, così come la lealtà dei cittadini verso le istituzioni implica sempre un certo impegno verso i valori. Habermas, non considerando questi aspetti è costretto a ridurre l'interscambio tra sistema e mondo-vitale in modo sommario come relazione di potere;

- *l'equivoco di fondo sul concetto di mondo-vitale*; per mantenere la distinzione tra mondo-vitale e sistema Habermas è costretto a ridefinire il concetto stesso di *Lebenswelt*. In un primo momento questo era concepito come una risorsa di cultura, società e personalità quale sfondo dell'azione sociale; in un secondo momento l'autore avrebbe trasformato tale concetto in un insieme di ambiti sociali distinti (famiglia, associazioni volontarie, ecc...). Tale mutamento risulta necessario all'impianto teorico di Habermas per permettergli di mantenere in piedi la distinzione del mondo-vitale dal sistema. Ciò, però, oltre a snaturare il concetto di mondo-vitale, fonda una distinzione insostenibile sotto molti aspetti.

In breve, Baxter contesta ad Habermas il fatto che questi consideri le organizzazioni formali sganciate completamente dalle motivazioni dei loro membri ed essere indipendenti dai fini dei soggetti coinvolti. Lo stesso discorso vale a proposito dello sganciamento degli ambiti sistemici della tradizione culturale; la neutralità ideologica delle organizzazioni formali non può significare che i soggetti siano totalmente privati della loro personalità in quanto membri di una organizzazione, sarebbe pertanto inutile parlare di agire comunicativo. Gran parte delle critiche avanzate da Baxter trova una risposta nei lavori sul ruolo del diritto quale mezzo di collegamento tra istanze morali e utilitaristiche, ma le argomentazioni di fondo proposte da Habermas non variano, pertanto questa critica non perde di importanza ma di efficacia.

#### La critica sulla riproduzione materiale

Habermas è anche criticato dal modo in cui utilizza i classici del pensiero sociologico, in particolare è messa in rilievo, da un lato, la lettura riduttiva che farebbe di Marx e Weber, e, dall'altro, dell'inadeguatezza delle analisi sul sistema economico. E' noto che l'autore riformula le tesi marxiste di *alienazione* e *reificazione*, nonché quella della *perdita di libertà* di Weber, alla luce della teoria dell'agire comunicativo. In particolare:

1. la reificazione è riformulata in “colonizzazione del mondo-vitale”, ovvero, quel fenomeno per cui al posto dei meccanismi comunicativi del coordinamento delle azioni subentrano nei mondi-vitali gli imperativi sistemici ed i media denaro e potere. Per Habermas, però, i fenomeni di alienazione analizzati da Marx si sono estesi al di là del settore lavorativo, i media denaro e potere si esplicano nei ruoli sociali da questi creati di lavoratore dipendente e consumatore nel settore economico, e di cliente e cittadino nell'apparato statale. A differenza di Marx, Habermas ritiene centrali tutti e quattro questi ruoli, che presenterebbero specificità non analizzabili con la teoria del valore-lavoro;
2. la riformulazione della weberiana ipotesi della perdita di libertà è interpretata con il concetto di impoverimento culturale. A differenza di Weber, Habermas non vede tanto nella differenziazione delle sfere sociali un'automatica insorgenza di patologie sociali, quanto piuttosto il formarsi di una cultura di esperti sganciata dal sapere quotidiano, che si aggrava con la loro istituzionalizzazione. Tale frammentazione del sapere comporta necessariamente la fine delle visioni totalizzanti del mondo in rapporto al livello di razionalizzazione delle società complesse. In tal senso la perdita di libertà è riformulata nei termini di coscienza frammentata, e la cultura degli esperti costituisce un equivalente funzionale dell'ideologia. Per Habermas il cittadino di una società industriale avanzata è bombardato da un'enorme quantità di informazioni, ma la conoscenza che ne ricava è “diffusa” ed è difficile sostanziarla criticamente. La critica

dell'ideologia, di conseguenza, dovrà essere sostituita dalla critica dell'impoverimento culturale e della coscienza frammentata.

A queste considerazioni, però, vengono avanzate delle critiche. In particolare si contesta fortemente ad Habermas di non aver formulato adeguatamente una teoria dei bisogni sociali e di analizzare in modo troppo sommario il pensiero di Marx. Sia Cerutti (1983) che la Heller (1982) sostengono, in modo diverso, che il rimprovero di Habermas a Marx di non aver concepito lo sganciamento di sistema e mondo-vitale, e l'autonomizzazione del sistema economico ed amministrativo, costituiscano una mistificazione. Cerutti, in particolare, sostiene che, malgrado una terminologia differente, Marx, quando contrappone lavoro astratto e lavoro concreto o valore di scambio e valori d'uso, mostra di considerare sì unitariamente sistema e mondo-vitale, ma non è corretto credere che non li concepisca come sganciati.

Heller, inoltre, mostra un problema nella proposta costruttiva habermasiana. Per la Heller, cioè, Habermas non propone e non vede la possibilità di andare oltre la struttura del sistema capitalistico, ma solo la necessità di riaggiustare i confini tra sistema e mondo-vitale. In ciò si riscontrerebbe una mancata storicità, che possiamo ritrovare nella ricerca delle condizioni trascendentali che permettono l'intesa, vale a dire nel fondamento della pragmatica formale. In tal senso queste critiche notano la necessità di integrare la teoria dell'agire comunicativo con una teoria delle crisi e dei mutamenti sociali da un punto di vista di produzione e riproduzione materiale della società. Questa sarebbe una necessità per chi, come vorrebbe Habermas, fosse intento a costruire una teoria globale dell'azione sociale e della società.

Alcuni (Agazzi, 1984; Mitrović, 1998) mostrano come tale intento risulti manchevole: da un lato ridurrebbe la riproduzione materiale a momento autonomo e sganciato dalle norme al fine di determinarne una sorta di legge dell'evoluzione sociale e spostandone tuttavia il centro dell'analisi dalla critica dell'economia politica alla dimensione comunicativa dell'azione, mostrando però scarsa attenzione al mondo del lavoro e delle imprese (Zarifian, 1990); dall'altro lascia perplessa l'operazione habermasiana di dare scarso peso, nelle società complesse, allo studio e critica della sfera economica. In genere, l'autore sostiene (Habermas, 1976b; 1998) come il diminuito peso del libero mercato, regolato e sostenuto dall'intervento statale, debba necessariamente far spostare l'asse di analisi dal piano prettamente economico a quello politico-sociale della legittimazione e dell'adattamento culturale dei soggetti, elementi divenuti necessari a sostenere la valorizzazione economica delle imprese e la socializzazione degli addetti. In breve, l'intento habermasiano sarebbe la costruzione di una teoria generale e non di analisi settoriali.

La Heller, tuttavia, sostiene che le osservazioni critiche mosse all'autore (per lo meno in tale ambito) non vogliono mistificare lo sforzo habermasiano di ricostruzione della teoria critica, quanto proporre una prosecuzione del suo lavoro, che permetta di sviluppare una teoria delle società avanzata adeguata ai problemi contemporanei, sia economici che simbolici (Heller, 1982, pp. 21-41). L'autrice, però, mostra come nella teoria habermasiana vi sarebbe una grave mancanza, quella del "soggetto uomo", che l'autore riduce ad attore senza corpo e sentimento, la cui struttura della personalità è identificata con la cognizione, il linguaggio e l'interazione. L'abbandono da parte dell'autore del paradigma del lavoro determinerebbe la disumanizzazione del lavoro stesso, centrale invece per Marx, che rintracciava una "teoria dei bisogni". Questa concezione la si ritroverebbe nella stessa idea di evoluzione storica. Ricercando i processi dello sviluppo come apprendimento morale-cognitivo delle società, Habermas non considera la drammaticità e il dolore che i processi di mutamento comportano o il conflitto sociale, facendoli divenire dimensioni astratte (Fraser, 2001).

Habermas, in alcune dirette repliche a tali critiche (Habermas, 1982; 1992b), ricorda come la teoria dell'agire comunicativo non si interessi di questi aspetti per due ragioni. Da un lato la

divisione tra riproduzione simbolica e materiale risulta sufficiente per accantonare il problema di un “sistema dei bisogni”. Quest'ultimo aspetto, che rientrerebbe nella riproduzione materiale, costringerebbe, tuttavia, a schematizzare una totalità contenutistica che, sostiene l'autore, ci riporterebbe a pretese fondamentaliste di *vita buona*, ricadendo in atteggiamenti metafisici o coscienzialisti. La teoria dell'agire comunicativo, invece, localizza i contenuti della razionalità in modo formale, legandosi alle strutture dell'agire rivolto intesa. Questo è però il problema che attanaglia la teoria habermasiana, cioè il formalismo di matrice kantiana. Esso, però, sembra possa trovare una soluzione se si considera che:

*“[...] il non soddisfacimento, l'oppressione, la distorsione dei bisogni concreti significa [al contempo] una lesione di quella intesa comunicativa sulla cui base soltanto i bisogni di individui che agiscono cooperativamente possono essere regolati in modo razionale. D'altronde, una regolazione non antagonista di bisogni sociali appare possibile solo se il loro soddisfacimento non viene delegato ad un'anonima razionalità sistemica, ma viene garantito in condizioni di interazione comunicativa fra individui e gruppi”* (Cerutti, 1983, p. 508).

#### *4.3 Un correttivo teorico: la lotta per il riconoscimento*

Tra i critici di Habermas, infine, non si può non prendere in considerazione Axel Honneth, attuale responsabile dell'Istituto per la Ricerca Sociale di Francoforte. Questi, formatosi all'interno del quadro analitico habermasiano, pur condividendone molteplici punti di vista, vi introduce elementi originali che permettono di mitigarne il formalismo teoretico. Di Honneth, però, nell'economia del presente lavoro, non possiamo mostrare compiutamente l'elaborazione concettuale. Ci limiteremo, pertanto, ad indicare brevemente cosa Honneth contesta ad Habermas, nonché i punti di contatto e le novità teoriche che questi permette di introdurre nel ragionamento habermasiano.

Ciò sarà utile per presentare il *framework* teorico della ricerca empirica che, come vedremo nel successivo capitolo, fa riferimento esplicito al costrutto habermasiano, ma considera le critiche e argomentazioni correttive proposte da Honneth. Questi, infatti, si inserisce nella discussione filosofico-sociologica contemporanea partendo dalla ricerca di un fondamento normativo post-metafisico per lo studio e comprensione del sociale utilizzando, non “l'intesa” habermasiana, ma il conflitto in chiave di riconoscimento intersoggettivo degli attori sociali. Tale concetto non solo deriva direttamente dagli studi di Hegel, ma si innesta sulle argomentazioni di Habermas per quanto riguarda molteplici elementi; considera gli attori come capaci di azione e linguaggio, il mondo-vitale come sfondo dell'azione e il diritto come mediatore dell'integrazione sociale. Le argomentazioni di Honneth, però, permettono di mitigare notevolmente gli elementi del formalismo habermasiano, poiché la base del suo discorso si riferisce al conflitto sociale.

#### La rilevanza del conflitto

La teoria dell'agire comunicativo, come visto in precedenza, è criticata per la visione astratta del sociale e per aver considerato in modo improprio i fenomeni conflittuali e di “potere”. Habermas, cioè, ridurrebbe il potere a manipolazione dei processi comunicativi, mentre il conflitto sparirebbe nella formalizzazione dei rapporti sociali.

Di parere leggermente diverso sembra essere Honneth (1989) quando confronta il concetto di “potere” e “conflitto” nella teoria critica. Questi mostra la distanza che separa la prima generazione degli studiosi della Scuola di Francoforte dalla tradizione teorica inaugurata da Habermas. In particolare, Horkheimer e Adorno, non offrirebbero un'analisi dell'agire sociale, quanto piuttosto una filosofia della storia che permette, attraverso un'unilaterale dinamica di reificazione soggetto-oggetto, di riportare in superficie le tracce frammentarie del *non-identico*. Ogni conoscenza scientifica della società è reificazione, pertanto è l'esperienza dei

soggetti marginali e degli esclusi ad apparire rivoluzionaria, poiché spezza la quotidianità reificata del sociale. In ciò consiste il *riconoscimento del non-identico*. Tale concezione del sociale, però, rimanda la prassi politica ad un momento indeterminato; Adorno attenendosi ad un concetto ristretto di prassi in senso marxiano, pur evidenziando come il conflitto si fosse spostato dall'ambito della produzione, non individua il nuovo luogo della contraddizione sociale. Per Honneth, quindi, la prima generazione della Scuola di Francoforte non avrebbe elaborato nessuna teoria utile allo studio delle forme di integrazione delle società del capitalismo avanzato.

Habermas, attraverso la dialettica intersoggettiva, invece, tenta di ricostruire i contesti di comunicazione liberi dal dominio, sarebbe pertanto il primo teorico critico che assume fino in fondo, nella sua proposta teorica, l'idea weberiana della sociologia comprendente (Honneth, 1989, p. 301). Honneth nota come, secondo Habermas, i soggetti in una società dipendano tra loro da una intesa sociale che non può essere prodotta a livello amministrativo né essere garantita a livello cognitivo in modo anonimo, ma acquisita solo attraverso una pratica comunicativa quale "intesa" in costante rinnovamento. La distinzione tra sistema e mondo-vitale, nota Honneth, assume nell'opera habermasiana il significato di una divisione tra ambiti di *potere e comunicazione*. In tal modo Habermas avrebbe individuato due momenti diversi della riproduzione sociale: quello materiale e quello simbolico. Per Honneth, tuttavia, questa suddivisione è utile solo da un punto di vista analitico, poiché permette di mostrare come non esiste una relazione automatica tra *liberazione dalla miseria e liberazione dalla servitù*. Per Habermas, del resto, è l'agire comunicativo a costituire il fondamentale meccanismo di riproduzione della società, che attraverso il *medium* del diritto permette di manipolare gli ambiti sistemici. Il conflitto ed il potere, pertanto, si esplicano nella riproduzione del mondo-vitale in tutte le forme d'interazione mediata comunicativamente.

Per Honneth, tuttavia, prendere sul serio l'idea di una divisione tra sistema/mondo-vitale risulta illusorio e fuorviante, tanto che, nell'opera di Habermas il diritto, quale medium sociale generalizzato tra le sfere sociali autonomizzate, fondandosi su di un principio di regolazione formale (cfr. cap. IV, § 4.3, pp. 58-62 del presente lavoro), non permetterebbe di comprendere in modo compiuto il processo di riconoscimento intersoggettivo di pretese normative. Tale difficoltà, più volte contestato ad Habermas, dipenderebbe, per Honneth, dal fatto che questi non coglierebbe l'importanza del *conflitto* quale *medium* dell'ordine sociale (Honneth, 1989, p. 338). che egli elabora in chiave di *lotta per il riconoscimento* (Honneth, 1992).

#### Il riconoscimento intersoggettivo

Partendo dagli scritti del periodo jense di Hegel, reinterpretati in chiave empirica attraverso i lavori di Mead, Honneth sostiene che l'aspirazione dei soggetti al *riconoscimento intersoggettivo della propria identità*<sup>21</sup> nella vita sociale sia una tensione *morale* imprescindibile che si esplica in tre dimensioni:

1. *del coinvolgimento emotivo*; la dimensione dell'identità toccata è il soddisfacimento dei bisogni e sentimenti naturali che si realizza nelle relazioni primarie (*amore*) e che permettono al soggetto di costruire la fiducia in sé;
2. *del rispetto cognitivo*; tocca la dimensione della responsabilità morale che si realizza nelle relazioni giuridiche (*diritto*) ed attraverso cui il soggetto forma il rispetto di sé;
3. *della stima sociale*; la dimensione dell'identità riguarda le capacità e qualità soggettive

---

<sup>21</sup> Si noti che Honneth utilizza come sinonimi i termini *identità* e *personalità*, che in Habermas sono invece distinti. Per Habermas, si ricorderà, la personalità è una componente del mondo-vitale che permette al soggetto di costruire la propria identità, distinguendo, pertanto, il momento formale da quello pratico, che invece Honneth prova a tenere insieme.

che sono riconosciute nella comunità etica (*solidarietà*), qui i soggetti costruiscono la propria autostima.

A queste dimensioni corrispondono altrettante forme di misconoscimento:

1. *i maltrattamenti e le violenze*, le quali minacciano *l'integrità fisica* della personalità;
2. *la privazione di diritti e l'esclusione*, che minacciano *l'integrità sociale* dell'identità;
3. *l'umiliazione e l'offesa*, che mettono a rischio *l'onore e la dignità* della personalità.

La valenza prettamente sociale delle forme di riconoscimento si mostra particolarmente nelle ultime due dimensioni indicate precedentemente, in cui sono possibili, all'interno di conflitti sociali, potenziali processi evolutivi. Nella prima si ha *l'universalizzazione delle norme*, quindi il loro ampliarsi a soggettività diverse (si pensi a soggetti marginalizzati o minoritari, come gli omosessuali o le coppie di fatto, che rivendicano il diritto a forme giuridicamente riconosciute di convivenza); nella seconda, invece, abbiamo *l'egualizzazione*, vale a dire il riconoscimento dell'identica dignità individuale tra soggetti. Il conflitto trova pertanto nel "misconoscimento", nel "disprezzo" e nel "dolore dell'indeterminato", percepito e provato dai soggetti, la sua origine; in altre parole, il conflitto insorge quando ai soggetti è reclusa o limitata *l'autorelazione pratica* – cioè quel processo attraverso il quale il soggetto afferma tutte le dimensioni della personalità, che nella pratica intersoggettiva quotidiana significa sentirsi presso l'altro riconosciuto. Ciò gli permette di divenire attore sociale con una propria identità precisa (Honneth, 1992, pp. 114-157). L'identità è, per Honneth come per Mead, qualcosa che si costruisce in un processo sociale in cui il soggetto sperimenta nell'altro se stesso, più in generale nella società egli fa esperienza della propria individualità. Il soggetto fa proprie le connotazioni culturali e sociali del contesto in cui vive al fine di poter essere parte di una comunità in cui può realizzare se stesso. In breve, non esisterebbe *individualizzazione senza socializzazione*, che si compie in un rapporto pratico *intersoggettivo* in cui possono essere riconosciute o meno le dimensioni dell'identità personale.

Nell'autorelazione pratica – dice Honneth, ricalcando il ragionamento di Mead – vi è una tensione tra la volontà generale interiorizzata dai processi di socializzazione e la creatività o le istanze individuali, che comporta necessariamente un conflitto tra soggetto e mondo sociale. Questo perché, affinché l'istanza soggettiva possa convertirsi in azione, in linea di principio, è necessaria una forma di approvazione, per lo meno indiretta (il diritto), degli altri membri della società, poiché la loro volontà comune, come norma interiorizzata, controlla il nostro agire. Il soggetto deve, pertanto, necessariamente anticipare virtualmente una comunità nella quale gli sia consentito di realizzare l'istanza soggettiva corrispondente, poiché, con la messa in dubbio delle norme intersoggettivamente valide, va perduto il riferimento "all'altro generalizzato" (al partner del dialogo interiore) della comunità esistente che costituiva il riferimento normativo. Al posto di questi deve subentrare un altro di una società ove trova presumibilmente approvazione la nuova istanza soggettiva.

Pertanto il soggetto può difendere le proprie pretese di riconoscimento collocandosi idealmente in una comunità giuridica allargata, che trae origine dai presupposti normativi della tradizione a cui appartiene, preservando così la rottura morale con la comunità d'appartenenza in virtù del riconoscimento intersoggettivo (Honneth; 1992; 2001).

### L'evoluzione sociale

In tal senso la dinamica riconoscimento-misconoscimento non costituirebbe solo la forma sociale del conflitto, quanto la fondamentale dinamica sociale. In questa visione l'aspirazione al riconoscimento intersoggettivo delle identità individuali sarebbe quella tensione morale che



spinge la società oltre il livello istituzionalmente dato, ma a condizione di una libertà comunicativa in cui si espliciti un conflitto ripetuto su differenti livelli sociali (Honneth, 1992, p. 15). Honneth, cioè, prova a costruire una teoria normativa della società a partire dal conflitto tra istanze soggettive di realizzazione che ricostruisce come forma sociale di un riconoscimento intersoggettivo come valenza normativa nella prassi. Scrive Honneth:

“[Con questi tre tipi di riconoscimento, amore, diritto e solidarietà] sono fissate quelle condizioni formali di rapporti di interdipendenza, nel cui ambito gli esseri umani possono essere certi della loro «dignità» o integrità. Qui la parola «integrità» significa soltanto che un soggetto può sentirsi sorretto dalla società rispetto all'intero arco del suo autoriferimento pratico. Se egli partecipa ad un mondo-vitale in cui è possibile incontrare tre tipi di riconoscimento, tale soggetto può rapportarsi a se stesso nei modi positivi della fiducia in se stesso, dell'autorispetto e dell'autostima. Ora, da questa prospettiva derivano conseguenze di teoria *morale*, in quanto il fine normativo di un *riconoscimento non distorto* non può essere colto compiutamente con il concetto di *giustizia*, ma deve essere riconosciuto in riferimento a un concetto formale di ciò che costituisce una *buona vita*” (Honneth, 1990, pp. 30-31).

Da quanto riportato è evidente che Honneth provi, similmente ad Habermas, a delineare un *modello formale* della realizzazione individuale all'interno di un contesto sociale più ampio; del resto, affinché le forme del riconoscimento intersoggettivo degli attori sociali possa avvenire, è necessario che, tra soggetti capaci di azione e linguaggio, siano soddisfatte alcune condizioni. Nella parte terminale della precedente citazione, tuttavia, è evidente come Honneth pensi ad un modello formale che sia capace di oltrepassare il limite habermasiano della *giustizia*, incapace, per Honneth, di (ri)costruire le condizioni della solidarietà sociale. Habermas, con la sua etica del discorso fondata su una ragione procedurale, prova ed evita di ricadere in presupposti metafisici insostenibili che il concetto di *bene* comporterebbe. Honneth, però, sostiene che se da un lato è necessario approntare un ragionamento in chiave formale per fondare un discorso non-metafisico sul sociale, cioè costruire un modello formale di relazioni, dall'altro utilizzare il concetto di giustizia come garante di questa operazione sarebbe teoreticamente fuorviante. Esso richiama la ricomposizione degli interessi individuali su di un piano normativo superiore, ma così facendo, riduce la figura dell'attore sociale a mero calcolatore d'interessi. Honneth, invece, prova a restituire consistenza umana all'attore costruendo una teoria sociale che parta non già dagli interessi, ma dai sentimenti morali del torto subito e dalla ricerca di un rispetto reciproco tra soggetti che si riconoscono come partner sociali (Honneth, 1992, p. 190).

In questo modello, però, oltre all'individuazione degli ambiti del riconoscimento dell'identità e dei relativi misconoscimenti, Honneth, sulla scorta del pensiero di Hegel (Honneth, 2001, p. 103), individua, nella prassi comunicativa, delle condizioni che devono essere garantite ugualmente a tutti i partecipanti, affinché si possa avere una forma *non distorta* di riconoscimento. In particolare:

1. *l'autorealizzazione individuale*: nell'interazione i soggetti devono poter esprimere liberamente le loro potenzialità al fine di una realizzazione pratica di se stessi, cioè di una realizzazione sociale di se stessi. Ciò costituisce il processo d'individualizzazione;
2. *il reciproco riconoscimento*: i soggetti devono riconoscersi l'uno verso l'altro come portatori di una individualità ricca di una serie di valori del proprio mondo-vitale a cui possono far riferimento nell'autorealizzazione pratica di se stessi; con ciò è presupposto che gli attori sono riconosciuti all'interno di una comunità etica;
3. *i corrispettivi processi di formazione*: strettamente correlata al punto precedente è la questione del processo attraverso cui è possibile conciliare processi di socializzazione ed individualizzazione. I soggetti, cioè, cercano nuove stabilità sociali (norme)

attraverso processi d'apprendimento in relazione al conflitto per il riconoscimento.

Honneth, cioè, prova a vedere nei diversi modelli di riconoscimento intersoggettivo la possibilità, per i soggetti, di pervenire a nuove forme di relazioni sociali e personali. Ciò emergerebbe dalla connessione tra esperienza sociale del riconoscimento e relazioni con se stessi. In particolare, la connessione esistente fra esperienza del riconoscimento e relazione con se stessi emergerebbe dalla struttura intersoggettiva dell'identità personale. Gli individui, cioè, si costituiscono come attori sociali solo apprendendo, dalla prospettiva di un *Alter* che valuta, a rapportarsi a se stessi come esseri con determinate proprietà e qualità. L'estensione di tali qualità cresce con l'accrescersi ad ogni nuova forma di riconoscimento (Honneth, 1990, pp. 34-35).

In particolare, per Honneth, una teoria normativa della società che sia allo stesso tempo capace di superare le difficoltà di una teoria formale e di spiegare i processi di trasformazione sociale in riferimento alle pretese normative strutturalmente connesse alla relazione di reciproco riconoscimento, deve ammettere, come punto di partenza, che la riproduzione della vita sociale avvenga sotto l'imperativo di un reciproco riconoscimento all'interno di un mondo-vitale, poiché i soggetti possano giungere a una relazione pratica con sé solo se imparano a concepirsi dalla prospettiva normativa dei loro partner all'interazione come loro interlocutori sociali. Dice Honneth:

“[...] questa premessa generale ha capacità chiarificatrice solo perché include un elemento dinamico: quell'imperativo ancorato nel processo della vita sociale agisce come obbligo normativo che costringe gli individui alla progressiva estensione del contenuto del riconoscimento reciproco, poiché solo così essi sono in grado di dare espressione sociale alle aspirazioni sempre crescenti della loro soggettività. [...] attraverso le lotte motivate moralmente dei gruppi sociali; attraverso il loro sforzo collettivo di promuovere sul piano istituzionale e culturale l'instaurarsi di forme allargate di reciproco riconoscimento, si realizza nella prassi una trasformazione normativamente orientata della società” (Honneth, 1992, pp. 114-115)

#### Le forme dell'integrazione sociale

Quanto detto permette di delineare i tratti del concetto, recentemente approfondito da Honneth (2007, pp. 254-262), di *comunità post-tradizionale*. Tale concetto si pone a metà strada tra gli approcci liberali e quelli comunitaristi sulle forme d'integrazione sociale. Similmente alla proposta habermasiana di democrazia deliberativa fondata sui presupposti dell'etica del discorso, Honneth concepisce questo concetto come descrittivo e normativo insieme, cioè capace di analizzare le forme associative ma al contempo di indicarne i tratti che dovrebbe avere una collettività qualora intendesse riconoscere le differenti soggettività presenti in essa in modo non distorto. A differenza di Habermas, però, Honneth prova a rendere questo concetto meno legato ad una descrizione formale.

Se per Honneth, in una comunità post-tradizionale, dovrebbero essere soddisfatte le condizioni formali di libero accesso alla comunicazione normativamente vincolante di matrice habermasiana, affinché i soggetti possano trovare riconoscimento come persone insieme autonome ed individuate, vale a dire, affinché possano essere trattate in modo eguale e tuttavia riconosciute come uniche, ciò non basta. I soggetti devono riconoscersi in modo reciproco come persone giuridiche che hanno una comune conoscenza delle norme attraverso cui sono regolati diritti e doveri di ognuno, e ciascuna persona dovrebbe condividere con le altre le qualità di un attore moralmente capace di intendere e volere. Questo riconoscimento passa attraverso il medium del conflitto sociale, che risulta incerto e negli esiti e nel suo dispiegarsi nella quotidianità, poiché risente di una serie di variabili difficilmente computabili. Da ciò è evidente come le condizioni formali siano dei presupposti imprescindibili per Honneth, che tuttavia trovano realizzazione nella prassi conflittuale del riconoscimento

intersoggettivo, mentre Habermas sembra fermarsi alla struttura teorica del discorso etico.

In breve, la comunità post-tradizionale è il luogo sociale dove sono possibili processi di autorealizzazione individuale all'interno di un comune modo di vivere (*common way of life*) quando sono soddisfatti i presupposti normativi, visti precedentemente, previo riconoscimento di titolarità di cittadinanza in questo contesto; ciò permette di costruire rapporti sociali in modo simmetrico nel rispetto e nella convivenza di differenti soggettività individuali (Honneth, 2007, pp. 254-262).

La comunità post-tradizionale, però, trova anch'essa nel diritto, come per Habermas, il compimento delle sue funzioni regolative; il diritto, cioè, costituirebbe la cerniera tra le sfere sociali differenziate. In Honneth l'integrazione di tali ambiti autonomizzati (economia, sistema politico, mondo-vitale, ecc...) si costituisce nella comunità post-tradizionale che permette, tramite il diritto, di garantire la legittimità e la regolazione dei processi sistemici. In particolare, dice Honneth:

“[...] le trasformazioni strutturali in campo economico non sono indipendenti dalle aspettative normative di coloro che ne sono coinvolti, ma dipendono in ultima istanza dal loro tacito consenso. Come per l'integrazione delle altre sfere sociali, lo sviluppo del mercato capitalista può avvenire solo nella forma di un processo di negoziazione mediata simbolicamente diretta all'interpretazione normativa dei principi di base. [Credo che sia] sufficientemente chiaro che, dalla prospettiva dei partecipanti, la legittimità dei processi di mercato debbano essere misurati tanto in rapporto alla loro conformità rispetto a norme giuridiche storicamente date che al raggiungimento di specifici principi di efficienza. In particolare, l'attuale trasformazione del lavoro – la crescente flessibilizzazione e deregolamentazione – dimostra in modo inequivocabilmente chiaro quanto sostengo, cioè che l'accordo normativo non contribuisca all'integrazione sistemica, ma all'integrazione sociale della sfera del lavoro. Dal punto di vista di coloro che sono coinvolti, i vincoli giuridico-sociali del contratto di lavoro non rappresentano solo una sistema di sicurezza funzionale alla loro capacità lavorativa, ma una garanzia morale del riconoscimento sociale della loro dignità e status. Per essere chiari, tali elementi normativi della sfera economica possono solo essere percepiti se si comprende come la garanzia da parte dello Stato (dell'ordinamento giuridico, n.d.t.) dei diritti soggettivi costituisce una fonte indipendente di riconoscimento sociale [...] (Fraser, Honneth, 2003, pp. 250-251).

Il diritto garantito dallo Stato, cioè il riconoscimento della dignità sociale vincolante per i soggetti che liberamente ne sono sottoposti che si realizza nel conflitto, permette di stabilire un limite preciso delle pressioni sistemiche, tanto da poterne indirizzare gli andamenti.

E' evidente, pertanto, quali sono i punti di contatto con Habermas e quali le divergenze. In primo luogo, da un punto di vista di prassi politica, entrambi si allontanano dal disfattismo di Adorno, ma anche dalla palingenesi marxista. Il loro intento sembra essere quello di contribuire alla costruzione di una società più democratica ma di libero mercato, sono, cioè, vicini a soluzioni social-democratiche di regolazione. Entrambi individuano nel diritto, o più precisamente, nel riconoscimento intersoggettivo di norme sociali di condotta, i presupposti dell'integrazione sociale non distorta, che può costringere i sistemi autonomizzati della modernità a seguire diverse linee di sviluppo. Tali norme sono considerate legittime in quanto oggetto di un confronto serrato tra gli attori in campo, che ne dovranno riconoscere la validità e il loro carattere vincolante. Sul come ciò sia possibile, i due autori propongono visioni differenti.

Habermas, all'interno di una prospettiva formale dell'attore sociale, crede che i processi di regolazione riguardino aspetti di *giustizia normativa* rispetto ad un comune punto di riferimento, costituito dal mondo-vitale dei soggetti. Alla crisi dei presupposti di validità aporetici, le condizioni del discorso ideale permettono di ricomporre le fratture sociali che trovano nel diritto il medium per l'integrazione delle sfere sociali.

Honneth, invece, critica tale impostazione formale, poiché essa non coglierebbe le prassi

d'azione nel vivo del suo esplicarsi. L'autore, partendo da una prospettiva morale dell'attore, pensa che i processi di regolazione riguardino specificatamente condizioni di *vita buona*, che si esplicano nella vita quotidiana nel momento in cui i soggetti si riconoscono e permettono l'autorealizzare pratica di ciascuno. In tal senso il diritto, se soddisfatte le condizioni formali di riconoscimento intersoggettivo non distorto, è il medium dell'integrazione sociale.

I due autori, cioè, da un lato provano a considerare l'integrazione sociale non in termini di equilibrio utilitaristico di interessi soggettivi, dall'altro ciò che li separa è una divergenza che ha radici nell'impostazione teorica; l'una, quella di Habermas, vicino a posizione kantiane e l'altra, quella di Honneth, di matrice hegeliane. Malgrado ciò, Honneth si rifà esplicitamente ad un concetto di ragione post-metafisica che vuole individuare nel conflitto e non nell'intesa la base empirica del suo esplicarsi, mentre ammette una visione del sociale divisa in sistema e mondo-vitale, anche se solo da un punto di vista analitico. Questo lo avvicina ad Habermas e lo sottopone a molte delle stese critiche mosse a quest'ultimo.

## CAPITOLO VI – Intesa, riconoscimento e partecipazione: una modalità di analisi per la comunicazione d'impresa

Nella prima sezione del presente lavoro si sono mostrate alcune prospettive teoriche sulla comunicazione, nonché i motivi che ci hanno spinto ad optare per una prospettiva *pragmatica*. Attraverso di essa si è cercato d'interpretare i processi comunicativi nelle imprese, sia per quanto concerne l'aspetto *gestionale* (dall'elaborazione di un piano comunicativo sino alla verifica dei risultati attesi) che il rapporto tra *comunicazione, organizzazione e mutamenti sociali*. In questo percorso, tuttavia, era assente una impostazione teorica delineata. E' nella seconda parte che si è provato a presentare un paradigma sociologico che avesse come cardine dei suoi ragionamenti teoretici la comunicazione, intesa quale *medium* dell'azione sociale. La scelta è ricaduta sulla teoria dell'agire comunicativo elaborata da Habermas.

Di questo approccio si è provato, da un lato, a tracciare i temi più importanti della produzione dell'autore e, dall'altro, a evidenziare le critiche mosse e la difficoltà di utilizzare questo quadro concettuale, in particolare se si considera il formalismo della struttura teoretica e le forti assunzioni normative di fondo. In particolare, attraverso la teoria del conflitto per il riconoscimento elaborata da Honneth, prosecutore per certi versi dell'opera habermasiana, si è mostrato come alcuni concetti della teoria dell'agire comunicativo potessero essere reinterpretati in chiave meno formale, utilizzando alcune sue premesse nello studio della prassi concreta. Sin qui, però, non si è ancora presentata una traduzione di tali concetti in un quadro operativo, non si è proceduto cioè a *concettualizzare* ed *operativizzare* – riducendo complessità ed astrattezza – i temi habermasiani in modo utile per approntare una ricerca empirica.

Oggetto specifico di tale questione è il presente capitolo, in cui si esporranno le modalità attraverso cui analizzare la comunicazione d'impresa, considerando sia il *framework* teorico di riferimento che il metodo utilizzato per la ricerca empirica. La fase di operativizzazione è un momento importante di qualunque ricerca, poiché da un lato permette di chiarire in che termini si andrà a rilevare i fenomeni di interesse, mentre dall'altro consente di controllare i risultati raggiunti. In questa fase si considerano i concetti astratti di una impostazione teorica e si prova a rintracciare nella realtà sociale elementi che possano esserne indicatori. Per tale motivo una operativizzazione scorretta comporta una ricerca poco proficua. In questo capitolo, pertanto, proveremo a ridurre la complessità dei concetti teorici esposti sin qui, al fine di rilevare i fenomeni di nostro interesse e sottoporre a controllo i risultati raggiunti attraverso tale costrutto. L'operazione, tuttavia, non si presenta di facile soluzione poiché, da un lato la teoria di riferimento poco si presta ad uno studio così specifico; ideata infatti come teoria generale dell'azione e della modernità, e sviluppatasi negli ultimi tempi in termini di teoria della democrazia, essa potrebbe trovare più facile applicazione nell'ambito di una sociologia politica in senso lato; dall'altro, poi, i concetti habermasiani, esposti in vari lavori nel corso della sua produzione, si presentano talvolta parzialmente differenti da concettualizzazioni precedenti. In tal senso è stato necessario operare scelte di fondo su tali questioni che non poco hanno influenzato il processo di ricerca.

Oltre a ciò, è stato necessario scegliere una metodologia d'indagine che potesse essere, da un lato, capace di cogliere in modo proficuo le variabili del fenomeno oggetto di studio, dall'altro, che si adattasse alla nostra analisi di caso e, in ultimo, che potesse essere in sintonia con le argomentazioni teoriche di fondo. La teoria habermasiana si concentra principalmente sulla comprensione del senso e sulle condizioni/conseguenze di una "intesa possibile". Da questo punto di vista risulta pertanto particolarmente difficile operativizzare in senso quantitativo i concetti di un tale costrutto. Come vedremo di seguito, lo stesso Habermas indica alcuni elementi che ci permettono di sostenere la necessità, per un costrutto così

articolato, di utilizzare una metodologia non-standard<sup>22</sup>.

Di seguito, dunque, si è scelto di indicare, tre aspetti che serviranno all'analisi empirica. In primo luogo proporremo una operativizzazione dei concetti teorici che abbiamo utilizzato nella ricerca. Un secondo aspetto riguarderà le questioni di metodo. In questo caso proveremo a sostenere i motivi della scelta metodologica che, come vedremo, ricade sull'etnografia e le sue tecniche (osservazione partecipante, intervista in profondità, raccolta di documenti). In ultimo, approfondiremo gli aspetti di questo metodo e le strategie di ricerca che sono necessarie per il suo utilizzo.

### 6.1 Tradurre l'intesa comunicativa

Si è più volte ricordato come ad Habermas si contesti una impostazione formale dell'azione sociale; si avrà presente, tuttavia, come per l'autore l'uso di un siffatto schema garantirebbe dalla ricaduta su posizioni metafisiche, sia dell'attore, sia delle interpretazioni sul sociale. Questa impostazione, però, sostiene la critica, non permetterebbe di affrontare una ricerca empirica, visto, tra l'altro, l'elevato grado di astrazione teorica su cui si muove l'autore. E' pertanto evidente che al fine di utilizzare proficuamente come impianto teorico di base tale costruito sia necessario approntare una sorta di traduzione empirica dei concetti habermasiani tenendo conto tuttavia, delle mancanze e delle critiche di questo stesso paradigma. Ciò, del resto, è quanto hanno fatto ad esempio autori come Cecez-Kecmanovic e Janson o Zarifian. Costoro, in modo diverso, da un lato hanno colto dal lavoro di Habermas l'importanza dell'idea di coordinamento dell'azione sociale come processo di definizione e ridefinizione delle basi normative fondate sull'attività comunicativa, dall'altro hanno utilizzato tale costruito in ambiti specifici in cui hanno adattato alcuni concetti habermasiani attraverso una specificazione dei termini utilizzati rispetto all'oggetto d'analisi.

Cecez-Kecmanovic e Janson, ad esempio, reinterpretano la *tipologia delle forme d'azione* individuata da Habermas (strumentale, regolata da norme, drammaturgica) per analizzare le conseguenze sociali dell'implementazione di sistemi informazionali (Information System) nelle organizzazioni, in particolare nelle imprese, quali contributi alla *razionalizzazione* delle forme organizzative (Cecez-Kecmanovic, Janson, 2002). I due autori, cioè, discutono del modo in cui i sistemi informazionali supportano i diversi tipi d'agire e le conseguenze che questi hanno sui processi di coordinamento dell'azione (Cecez-Kecmanovic, Janson, 1999; 2005a) visti non in chiave di colonizzazione, come vorrebbe Habermas, ne considerando sostanzialmente divise le forme d'azione strategica e comunicativa. In tal caso la teoria dell'agire comunicativo, di cui si considera la divisione tra i differenti tipi d'agire in termini per lo più analitici, è utilizzata come modello descrittivo in cui, però, sembra sia poco problematizzato il concetto di mondo-vitale quale sfondo aproblematico dell'interazione.

Zarifian, invece, si concentra su quest'ultimo aspetto per poter comprendere le trasformazioni della struttura organizzativa e del lavoro nelle imprese. Egli, in particolare, considera il concetto elaborato da Barnard di *cooperazione* in termini di *intercomprensione*, cioè di comprensione *intersoggettiva* (Zarifian, 1995; 1996). La cooperazione è considerata non come semplice coordinamento degli interessi individuali che convergono con i fini aziendali, poiché tale interpretazione non sarebbe in grado, sostiene l'autore, di impegnare i soggetti in termini efficienti; è necessario che essi sappiano come comportarsi, quali norme seguire, ecc..., vale a dire che condividano un vasto orizzonte aproblematico di sapere pratico considerato legittimo, che si esplica nell'attività lavorativa. Tale sapere è sorretto dal mondo-

<sup>22</sup> A titolo d'esempio si consideri come, partendo dalle premesse habermasiane, il suo allievo Ulrich Oevermann abbia ideato il metodo della "ermeneutica oggettiva", che si interessa di comprendere le *strutture oggettive di senso* emergenti nell'interazione intersoggettiva quotidiana (si veda il paper di Oevermann del 2002, *Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik: Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung*, reperibile in rete all'indirizzo <http://www.agoh.de/cms/index.php>).

vitale, che permette di comprendere e valutare la validità, giustezza e veridicità di comandi, ordini, aspettative, ecc... Nelle moderne forme d'impresa tale ovvietà del mondo-vitale è compromessa dalle trasformazioni organizzative che frammentano la comune appartenenza ad un gruppo sociale e al linguaggio comune aziendale<sup>23</sup>.

Ai fini della cooperazione, pertanto, è necessario ripensare in chiave comunicativa tali rapporti quale momento di discussione delle basi normative dell'interazione comunicativa. La crescente autonomia dei diversi reparti aziendali (spesso completamente esternalizzati), precedentemente uniti sotto un'unica struttura gerarchica garante dell'ovvietà del mondo-vitale, necessita di trovare un nuovo elemento che possa costituire un presupposto comunicativo di senso, che sgravi la comunicazione da una sorta di definizione illimitata delle basi normative del lavoro. Per Zarifian, la ricomposizione del mondo-vitale aziendale in un contesto sociale frammentato avviene attraverso la costruzione di una nuova grammatica, che ha come perno i concetti di *competenza* e *qualificazione* della diverse maestranze. Nelle imprese post-industriali il lavoro è coordinato attraverso un'etica di tipo professionale che impone alle maestranze, di diverso ordine e grado, un certo comportamento sul lavoro e nel definire i limiti di correttezza e giustezza di comandi e ordini impartiti dal vertice aziendale. In questo modo Zarifian introduce per l'attività d'impresa, a differenza di Habermas, una logica comunicativa, considera l'aspetto normativo nei termini di vincoli d'azione che il soggetto, una volta accettata una comune definizione della situazione sociale d'impresa, si impegna a portare avanti, sin quando questo risulta efficiente e corrispondente alle aspettative dell'azione.

E' evidente come, nei due casi citati, i concetti habermasiani costituiscano il riferimento teorico, ma che sono stati parimenti, ridefiniti per renderli applicabili alla comprensione di fatti sociali circoscritti o perché si è considerato riduttiva la costruzione di Habermas. E' pertanto utile considerare in che termini sia possibile assumere, nel presente lavoro, il costruito habermasiano. Si ha necessità, cioè, di concettualizzare ed operativizzare i temi teorici sin qui presentati. In tal modo questi costituiranno i *sensitizing concepts* che ci permetteranno, da un lato di disciplinare la ricerca empirica, di indirizzare cioè l'osservazione etnografica, e dall'altro di verificare la bontà del costruito utilizzato.

#### Lo sfondo e le modalità dell'interazione

Un primo aspetto da chiarire è il concetto di mondo-vitale (*Lebenswelt*). Habermas, com'è noto, riprende questa nozione dalla filosofica fenomenologia di Husserl reinterpretata in chiave sociologica da Schultz. Il mondo-vitale è quell'orizzonte di sapere di sfondo dell'azione che si distingue parzialmente a livello dei gruppi sociali; ogni gruppo, cioè, possiede i suoi referenti, i suoi valori, la sua cultura. Habermas, però, complessifica tale concetto, individuando tre componenti strutturali della *Lebenswelt*: la cultura, le norme e la personalità.

Nell'accezione habermasiana, poiché il mondo-vitale è condiviso dai soggetti in modo problematico, esso conferisce loro non solo i riferimenti valoriali e normativi di una azione socialmente conforme (cultura e norme), ma è anche il luogo in cui si costruisce la personalità del soggetto. Come fa notare Honneth, la costruzione dell'individualità soggettiva, che si esprime socialmente attraverso la personalità riconosciuta intersoggettivamente, si rapporta agli altri due elementi del mondo-vitale in maniera ora conflittuale ora conforme ai limiti

---

<sup>23</sup> Zarifian, come accennato nel paragrafo 2 del capitolo III del presente lavoro, considera il taylor-fordismo una grammatica del lavoro e della produzione che garantisce, dal lavoratore al management, una intercomprensione stabile. In tal senso esso costituiva il *mondo-vitale*, entrato tuttavia in crisi nel momento in cui è stato messo in dubbio dalle pressioni del sistema economico e dalla frammentazione sociale. Per l'autore i discorsi sulla flessibilità, la professionalizzazione del lavoro, ecc..., costituiscono il tentativo di una ricomposizione dell'ovvietà del mondo-vitale dell'impresa industriale, fondato sul concetto di *competenza* (Zarifian, 1990; 1999; 2001).

imposti all'azione. Questo rapporto è condizionato dagli spazi concessi ai soggetti alla loro autorealizzazione pratica dal mondo-vitale stesso. Il conflitto, pertanto, determina l'evoluzione degli elementi culturali e normativi che tuttavia, al fine di determinare una nuova legittima stabilità sociale, deve essere condiviso intersoggettivamente e seguire i presupposti del discorso ideale elaborato da Habermas.

In tal senso, per la ricerca, è necessario comprendere, perlomeno in maniera sommaria, gli elementi normativi e valoriali che costituiscono il mondo-vitale del contesto che si andrà a studiare. Questo è possibile, generalmente, in maniera indiretta e precedentemente all'ingresso del ricercatore nel campo di studio. Si tratta, nello specifico, di acquisire una serie più o meno vasta di documenti che trattino del contesto che intendiamo analizzare (come articoli di giornale, ricerche svolte in precedenza, dati statistici, ecc...) o prodotti dai componenti del contesto stesso (lettere, documenti ufficiali, ecc...). In tal modo è possibile costruire un'idea sul tipo di valori e norme che costituiscono il contesto e che indirizzano l'agire dei soggetti. Spesso, però, la difficoltà di reperire materiali di questo genere condiziona il ricercatore a optare per altre soluzioni; da un lato potrebbe essere possibile intervistare dei testimoni privilegiati, dall'altro a iniziare la ricerca senza avere informazioni in merito e rintracciare gli elementi dello sfondo dell'interazione in maniera diretta partecipando alla vita quotidiana dei soggetti di quel particolare contesto.

Tale lavoro ricostruttivo, tuttavia, prosegue e si raffina durante la ricerca empirica, anche qualora sia stato possibile individuare in precedenza indicazioni utili a comprendere il contesto da analizzare. Per tali motivi sembra evidente che risulta più adatto un approccio qualitativo per una teoria come quella che qui è utilizzata. Nel successivo terzo paragrafo mostreremo, inoltre, i diversi passaggi che l'approccio etnografico, utilizzato per la ricerca, comporta, affinché possa essere oggetto di valutazione uno studio di questo genere.

Di seguito elenchiamo quei concetti che hanno permesso di disciplinare l'osservazione e l'accezione che di questi si è fatta rispetto ai temi del mondo-vitale richiamato. In particolare:

1. *il mondo-vitale* è stato considerato come lo sfondo dell'interazione che regola i processi d'azione e comunicazione all'interno del contesto sociale. Esso è composto da tre elementi strutturali: valori, norme e personalità. I primi due costituiscono i fondamenti ampiamente condivisi in modo intersoggettivo dai soggetti facenti parte di una collettività. Il terzo elemento rappresenta la soggettività riconosciuta all'interno del mondo-vitale che si conforma alle indicazioni di norme e valori. Nei limiti entro cui il mondo-vitale permetta la realizzazione dei soggetti che vi sono immersi, il sapere condiviso rimane sullo sfondo dell'interazione. Qualora tale sapere sia problematizzato per l'incapacità di riconoscere le istanze di altri attori in gioco, nasce l'esigenza di ridefinire gli elementi strutturali del mondo-vitale. Le modalità con cui avviene questo processo di ridefinizione possono essere analizzate attraverso il concetto di "discorso ideale" e "condizioni di riconoscimento";
2. *prassi comunicativa quotidiana* e *discorso* costituiscono correlati del mondo-vitale. Il primo elemento permette di cogliere come sono applicati valori e norme in una situazione ordinaria di comunicazione, mentre il secondo (il discorso) rappresenta le modalità di sospensione dell'ovvietà e l'apertura di un processo di ridefinizione delle istanze del mondo-vitale. Nel "discorso ideale" si presuppone la parità d'accesso alle risorse della discussione di tutti i soggetti interessati alla ridefinizione degli elementi strutturali del mondo-vitale, per cui sarà possibile verificare quali siano i soggetti partecipanti al discorso, nonché condizioni e luogo istituzionale in cui si svolge la discussione. Le condizioni di "riconoscimento", invece, presuppongono nel processo di ridefinizione di norme e valori, il prendere in considerazione le istanze dei soggetti



come vincolanti nella ridefinizione e nelle conseguenze pratiche dell'agire sociale. Ciò significa poter osservare in che modo le soggettività chiamate in causa incidono, in che termini e in quali condizioni. In breve, in che termini è garantita la produzione e riproduzione dell'integrazione sociale.

#### Prestazioni sistemiche: razionalizzazione e colonizzazione

Altro spetto che è stato oggetto di ampie discussione del costrutto habermasiano è il ruolo che questi attribuisce ai sistemi autonomizzati nel moderno, in particolare la sfera economica e quella amministrativa dello Stato. Per l'autore il rapporto che intercorre tra sistemi e mondo-vitale, come ricordato, è sia di *razionalizzazione* che di *colonizzazione*. È stato messo in evidenza come solo nella più recente produzione l'autore abbia ricollegato i due piani in modo convincente attraverso l'individuazione del *medium* del diritto. Similmente Honneth osserva come il diritto, inteso nel senso più ampio quale forma istituzionalizzata di impegno intersoggettivo vincolante l'azione che abbia pretese di regolamentazione universale, rappresenta quella cerniera che non solo collega i due piani (sistema e mondo-vitale), ma permette di regolare l'andamento dei sistemi. Stando a quanto sostiene Honneth, le pressioni sistemiche non possono colonizzare, come vorrebbe Habermas, la quotidianità in maniera automatico e senza che ciò comporti un prezzo sociale elevato. I processi sistemici se da un lato rispondono a una logica meccanica, dall'altro non sono autonomi dalla legittimità che è concessa loro. Il diritto positivo moderno, del resto, si basa su principi etico-morali (benché post-convenzionali e post-tradizionali) che si discutono e formano all'interno di una vasta arena pubblica. Questi determinano degli spazi d'azione anche per imprese, partiti e movimenti politici.

In breve, si ha razionalizzazione, cioè miglioramento delle prestazioni organizzative, quando la mediatizzazione di alcuni processi d'impresa (l'uso di *media* che condensano o sostituiscono l'intesa) permette performance produttive più elevate o sono risolte questioni tecniche in maniera più efficiente. Questi processi, tuttavia, mettono in discussione i fondamenti del mondo-vitale, pertanto è necessario costruirvi un consenso intersoggettivo affinché abbiano successo applicativo. La colonizzazione, invece, corrisponde a quelle forme sociali in cui i rapporti o le relazioni tendono a burocratizzarsi, riducendoli a esecuzione di standard tecnici. Se nel primo caso è plausibile un riconoscimento, in quest'ultimo è quanto mai problematico. In sintesi, per analizzare questi ulteriori aspetti, si è proceduto a considerare:

1. i momenti in cui il rapporto con le pressioni sistemiche, come esigenze di bilancio, hanno comportato una *razionalizzazione* dell'organizzazione, le modalità di legittimazione e di inclusione/riconoscimento dei soggetti;
2. la modalità attraverso cui si è regolamentato e reagito, da parte dell'organizzazione, alle pressioni sistemiche sia in presenza di razionalizzazione che di *colonizzazione*. Attenzione particolare sarà data alla resistenza che potrebbe esservi da parte dell'organizzazione di richieste da parte di clienti o addetti che posano riferirsi a monetizzazioni o burocratizzazioni di attività quotidiane dell'organizzazione.

#### *6.2 Aspetti epistemico-metodologici*

Nei due capitoli precedenti si è ampiamente discusso del paradigma utilizzato per la ricerca empirica, non si sono tuttavia mostrati i conseguenti aspetti epistemico-metodologici che una tale costrutto fa propri e che condizionano anche un progetto di ricerca che intenda utilizzare, benché rivisitati, i presupposti teorici habermasiani. In primo luogo è bene ricordare come, coerentemente ai suoi orientamenti teorici, sia lo stesso Habermas a proporre, anche se in modo non sempre diretto, una visione epistemica e metodologica della ricerca.

Sin da *Logica delle scienze sociali* (1967), l'autore suggerisce di considerare, da un punto di vista metodologico, l'analisi della *prassi comunicativa quotidiana* nei contesti di mondovitali, in cui le forme dell'ordinamento simbolico risultano prestrutturate, ovvero precedono l'attore. Compito del ricercatore sarebbe pertanto quello di comprendere le condizioni normative e contestuali nelle quali una data azione è considerata ordinaria e legittima da parte dei soggetti; più precisamente, di *ricostruire* i “nessi oggettivi di senso” del processo d'azione. In tal modo Habermas tenta di riunire *l'oggettivismo* delle ricerche quantitative, per cui i rapporti sociali sono analizzati alla stregua di relazioni regolari fra cose, e *l'ermeneutica* delle indagini qualitative, che tuttavia si limiterebbe a considerare i rapporti sociali attraverso il senso soggettivo che gli attori attribuiscono alle situazioni, attraverso una *epistemologia dialettica*.

La ricostruzione dell'analisi del sociale, sostiene l'autore, non può seguire ciecamente regole astratte di metodologia, ma deve adeguarsi preliminarmente ad un oggetto preformato (la società, le organizzazioni, ecc...). La stessa teoria non può essere riunita solo a posteriori con la ristretta esperienza della ricerca, ma ci sarebbe l'esigenza di una coerenza dell'impostazione teorica con il processo sociale complessivo, a cui appartiene la stessa ricerca sociologica (Habermas, 1969a; 1969b). In tal senso Habermas mette in evidenza la *coappartenenza di osservatore e osservato* e la difficoltà cognitiva per il ricercatore di poter comprendere il sociale se questi parte dall'analizzare il singolo attore sociale. Per l'autore, che formula una impostazione teorica formale, ciò che deve essere preso in considerazione sono le relazioni intersoggettive attraverso cui si sostanzia l'attore nella prassi comunicativa quotidiana e che, attraverso essa, conferisce senso condiviso con gli altri attori agli accadimenti del mondo. L'autore, in breve, attraverso il concetto hegeliano di “totalità”, rielaborata da Adorno in termini epistemici, sostiene la dipendenza dei singoli fenomeni dalla totalità normativa sociale accettata intersoggettivamente. L'analisi deve necessariamente rifiutare l'uso restrittivo del concetto di legge e mirare a cogliere una connessione *oggettiva*, deve cogliere, cioè, non le relazioni ubiquitarie di singole funzioni e di connessioni isolate, ma quei rapporti fondamentali di dipendenza da cui un mondo-vitale è determinato nel suo complesso, appunto come una totalità, e condizionato in tutti i suoi momenti.

Questa impostazione – nel continuo lavoro dell'autore ampliato e modificato – mira, attraverso un'approfondita ricostruzione dei processi d'azione, a svelare il sapere preteoretico delle collettività e renderlo comprensibile, questo sarebbe il compito delle *scienze ricostruttive*, cioè di quelle scienze, tra cui la sociologia, che studiano, appunto, gli ambiti della realtà sociale in termini di situazioni prestrutturate in cui si muovono i soggetti agenti. Per l'autore le scienze ricostruttive si basano sulla prospettiva della *partecipazione* – quantomeno virtuale – del ricercatore ai processi d'interazione, nel tentativo di *ricostruirne razionalmente* il sapere preteoretico dato per scontato, svelandone il senso ed il significato che appartiene alla *totalità sociale* analizzata, e le regole che ne determinano il dispiegarsi. Questa posizione permetterebbe al ricercatore, secondo Habermas, di svolgere una *analisi critica* distante da posizioni *avalutative* e dal *tecnicismo sociale*, poiché consentirebbe di *ricostruire* i riferimenti costitutivi della prassi sociale.

“Poiché e nella misura in cui l'interprete scientifico, nel ruolo di un partecipante quantomeno virtuale, deve orientarsi in linea di principio alle *medesime* pretese di validità alle quali si orientano anche i diretti partecipanti, può [...] prendere sul serio la razionalità rivendicata dai partecipanti per le loro espressioni e verificarla criticamente. Chi tematizza quello che i partecipanti si limitano a presupporre e assumere un atteggiamento riflessivo sull'*interpretandum*, non si pone *al di fuori* del nesso di comunicazione analizzata, bensì lo approfondisce e lo radicalizza per una via che in linea di principio è aperta a tutti i partecipanti.” (Habermas, 1981, vol. I, p. 213).

“[...] l'interprete può illuminare il significato di un'espressione simbolica soltanto in quanto partecipante virtuale al processo di intesa dei diretti partecipanti, l'atteggiamento performativo lo lega, è vero, alla pre-comprensione della situazione ermeneutica di partenza, ma questo legame non deve inficiare la validità della sua interpretazione, poiché egli può servirsi della struttura interna razionale dell'agire mirante alla intesa e di rivendicare in modo riflessivo la competenza di giudizio di un partecipante alla comunicazione capace di imputazione, al fine di mettere sistematicamente in relazione il mondo-vitale dell'autore e dei suoi contemporanei con il proprio, e di ricostruire il significato dell'*interpretandum* in quanto contenuto, valutato almeno implicitamente, di un'espressione criticabile. [...] Comprendere un'espressione simbolica *non* significa però concordare con la sua pretesa di validità senza tener conto del contesto.” (Habermas, 1981, vol. I, pp. 219-220)

E' pertanto evidente come, se da un lato l'autore non neghi l'utilità di forme di ricerche di tipo quantitativo, è altrettanto evidente come la necessità del continuo richiamo ai contesti dei mondi-vitali e della partecipazione ai processi d'intesa (anche se solo in modo virtuale) deponga in favore di una ricerca orientata in senso qualitativo.

Mora (1994, pp. 132-133) osserva come una impostazione di tal genere ha conseguenze interessanti per la ricerca empirica e come, lo ricordavamo precedentemente, tale prospettiva possa trovare la sua utilità rinunciando alle forti implicazioni normative, e assumendo tuttavia l'idea di agire comunicativo come *risorsa disponibile per gli attori sociali* che agiscono socialmente. In particolare, con l'impostazione epistemico-metodologica di Habermas è possibile:

1. rilevare le norme sociali che paiono considerate valide in quanto il comportamento degli attori manifesta un certo grado di uniformità rispetto ad esse;
2. raccogliere le rappresentazioni che di queste norme hanno gli attori e la validità riconosciute loro dai soggetti, le quali, però, non costituiscono immagini fedeli di ciò che è considerato come valido, quanto elementi che concorrono a modifiche norme e valori nel corso dell'interazione comunicativa.

L'oggetto di questa analisi è, pertanto, l'interdipendenza che si crea tra attori, che si considerano membri di una collettività sociale e che si concretizza nelle interazioni, intrinsecamente comunicative, in cui i soggetti interagenti utilizzano in modo pre-teorico il loro sapere sociale condiviso intersoggettivamente. Come mostra ancora Mora (1994), dal punto di vista di Habermas (ma anche di Simmel e Goffman), la dimensione *relazionale* costituisce il solo orizzonte da cui può partire la sociologia, poiché, in prospettiva, l'attore si impegna in un percorso d'azione che, nella misura in cui è socialmente rilevante, risulta relazionale, *comprensibile* per gli attori impegnati nel processo interattivo e per un terzo soggetto osservatore esterno (Mora, 1994, p. 135). E', inoltre, la stessa Mora a suggerire come la metodologia da adottare in questo caso, dovrebbe essere strutturata comunicativamente:

“Un metodo comunicativo per la sociologia e in particolare per la ricerca sociologia dovrebbe prevedere, da parte del ricercatore, l'utilizzo della stessa forma procedurale di razionalità comunicativa che abita la società e che in questo caso, invece di servire prioritariamente al compito di raggiungere l'accordo sulle norme sociali ritenute valide, fornisce descrizioni dei processi sociali in atto, tenendo conto del loro carattere relazionale e comunicativo. [...] Per impostare adeguatamente l'impresa conoscitiva, allora, si potrebbe partire dal presupposto che il lavoro scientifico si qualifica come un processo di apprendimento [...]. Tale processo si svolge come una continua riformulazione delle ipotesi avanzate da parte del ricercatore, in un costante confronto con i dati emergenti, indipendentemente da come tali dati vengono raccolti, fermo restando il rigore della messa a punto degli strumenti di rilevazione. [...] L'elemento nuovo che non troviamo già in Goffman, ma che deriviamo dalla traduzione empirica di Habermas, consiste nello sfruttare come risorsa nell'effettuazione della ricerca il potenziale comunicativo dei

partecipanti che, in quanto coscienti della riflessività della società, sono essi stessi autori di critica di essa e, quindi, di comprensione latamente sociologica. [...] Dal punto di vista delle applicazioni empiriche di una metodologia comunicativa, l'etnometodologia ha offerto materiali di ricerca a analisi dei dati molto utili a mettere in luce come «l'equipaggiamento che permette al membro ordinario della società di muoversi quotidianamente nel mondo è anche l'equipaggiamento a disposizione di coloro che desiderano studiare scientificamente il mondo» [...] [il ricercatore] è infatti impegnato a confrontare gli *account* (le ricostruzioni) dei membri con i propri, in quanto potenzialmente membro e in quanto osservatore. Nel mettere in luce i diversi processi definitivi della situazione in esame, egli interroga i membri, chiamandoli a fornire spiegazioni, a prendere posizioni sui suoi risultati, ad entrare nel gioco della produzione di conoscenza sociologica” (Mora 1994, pp. 136-139).

Date queste premesse, la scelta di una metodologia più pertinente, idonea e per l'oggetto d'analisi e per l'impostazione teorica, è parsa *l'etnografia*. Questo metodo, come in genere quelli qualitativi (o non-standard) sono infatti spesso utilizzati quali mezzi esplorativi per una serie di aspetti sociali poco studiati e di cui risulta difficile elaborare indagini quantitative. Si pensi, ad esempio, a tutti quei fenomeni di marginalità sociale in cui è difficile effettuare campionamenti validi o risulta difficile elaborare una serie di domande standardizzate per una *survey* (Ricolfi, 1997). Poiché gli studi specifici sulle organizzazioni del commercio equo sono pressoché limitati alla comprensione degli effetti di economia politica internazionale o alle operazioni di cooperazione internazionale, un metodo etnografico si presenta congeniale per una forma pressoché inesplorata di organizzazione. L'approccio etnografico, inoltre, si presta ad analizzare in profondità la cultura, le norme ed i lavori di una collettività; questo metodo inoltre consente u continuo ritornare in modo ricorsivo sui dati, sui soggetti oggetto di analisi, avvicinandosi alle indicazioni metodologiche indicate da Mora per quanto concerne un paradigma sociologico orientato comunicativamente.

Di seguito, mostreremo in modo essenziale in cosa consista una indagine con approccio etnografico, i metodi utilizzabili per comprendere e descrivere un contesto, le procedure di trattamento dei dati qualitativi e le diverse modalità con cui può essere scritto un rapporto etnografico. In breve, mostreremo di cosa si tratta e come tutto ciò si espliciti nella ricerca empirica.

### *6.3 Comprendere sulle spalle degli altri: l'approccio etnografico*

Bronislaw Malinowski è stato tra i primi studiosi ad aver formalizzato ed utilizzato l'approccio etnografico per studiare la cultura di una società. Celeberrima, infatti, è la prefazione al volume del 1922 *Argonauti del Pacifico occidentale*, in cui espone i principi dell'osservazione partecipante, la tecnica cardine di questo approccio, come mezzo attraverso il quale poter “afferrare il punto di vista dei soggetti osservati” nell'interezza delle loro relazioni quotidiane, al fine di poterne comprendere la loro visione del mondo.

Sino al 1967, anno in cui Glaser e Strauss sistematizzarono una serie di procedure e strategie utili per formalizzare tale approccio per lo studio dei fenomeni sociali, l'etnografia, al pari di altri approcci qualitativi, non si presentava con precise indicazioni di metodo, per lo più era lasciata alla capacità del ricercatore la possibilità di fare una ricerca qualitativa capace di reggersi come indagine scientifica. Da quel momento, tuttavia, la ricerca etnografica ha visto non solo il moltiplicarsi di testi di metodologia, ma anche incrementare il numero di lavori che utilizzano questo approccio, particolarmente per lo studio delle organizzazioni (Benozzo, Piccardo, 1996; Bruni, 2003).

Malgrado ciò, l'etnografia è ancora, più che un metodo, *un'esperienza di ricerca* che permette di cogliere, nel vivo dei processi sociali quotidiani di collettività più o meno definite (organizzazioni, gruppi informali, ecc...), l'oggetto di studio del ricercatore, grazie ad una serie di indicazioni sulle procedure da poter utilizzare a tale scopo (Silvermann, 2000). Per

tale motivo è radicata la convinzione che la ricerca etnografica non possa essere semplicemente oggetto di un insegnamento formale, ma richieda un ulteriore apprendimento sul campo. Non è un caso che i più recenti sviluppi in questo ambito considerino l'etnografia, il resoconto etnografico, *un'artefatto testuale* (Marcus, Cushman, 1982) in cui si condensano diverse interpretazioni di senso, quella dei nativi e quella del ricercatore. Il resoconto fa da tramite tra differenti visioni, voci, azioni e retoriche che concorrono a costruire una definizione di realtà. Per Clifford e Marcus (1986), ad esempio, l'etnografia è piuttosto una modalità d'avvicinarsi ai fenomeni sociali, di osservare le pratiche di determinati gruppi attraverso una pluralità di tecniche.

In questa accezione la fase di scrittura – dalla trascrizione delle osservazioni alla stesura dei rapporti intermedi – rappresenta un'importante elemento della ricerca. In essa l'etnografo ha il tempo di riflettere sulle esperienze vissute sul campo e di rielaborare le informazioni di cui è in possesso, appronta una prima interpretazione che sarà oggetto di continue verifiche e osservazioni sul campo.

### I principi di base

L'etnografia è un *metodo* di cui si servono i ricercatori per raccogliere dati di tipo qualitativo attraverso una serie differenziale e spesso combinata di *tecniche* (osservazione partecipante, interviste in profondità, analisi dei testi, ecc...). I dati sono raccolti nel vivo dell'interazione sociale dei soggetti nel loro contesto per un periodo di tempo piuttosto lungo. Questo costituisce il cosiddetto *campo etnografico*. L'etnografo, infatti, svolge la sua attività di ricerca con il gruppo sociale oggetto di rilevazione, trascorrendo molto tempo con quest'ultimo nel suo contesto naturale. Qui il ricercatore può eventualmente non solo osservare i processi, ma partecipare attivamente ad essi quale soggetto attivo, vivendo cioè *con* e *come* le persone del gruppo oggetto di rilevazione ed apprendendo da questi ad essere uno di loro.

In tal modo lo studioso può osservare e sperimentare, nelle attività quotidiane, la loro cultura, la loro visione del mondo, le loro norme, credenze e valori attraverso un processo *riflessivo* di comprensione in cui ricostruisce un *profilo plausibile* della cultura dal punto di vista dei suoi membri e delinea le regole che governano l'interazione sociale mettendo a fuoco i meccanismi che legano gli eventi di cui è partecipe e spettatore. Questo è possibile poiché il ricercatore generalmente non appartiene al campo etnografico e ciò gli consente di guardare con maggiore criticità e distacco i processi sociali che avvengono sotto i suoi occhi. Per far ciò il ricercatore deve assumere *l'atteggiamento cognitivo dell'estraneo*, mettere, cioè, tra parentesi le ovvietà del mondo quotidiano (Garfinkel 1967; Schutz, 1973) per porsi nell'atteggiamento di chi per la prima volta osserva un fatto e non ne comprende il senso. Per provare a capirne il senso, l'etnografo deve assumere *la prospettiva dell'altro* (role-taking) come suggerisce anche Blumer (1969). Questo gli permette di estraniarsi dal contesto e contemporaneamente comprenderne le regole sociali; in tale compito, in aiuto del ricercatore, sono possibili alcune strategie utili per mantenere la distanza dal campo etnografico (Gobo, 2001, p. 100):

1. *porsi la domanda “se”*; ovvero, attraverso un processo mentale generalmente eseguito nella trascrizione-interrogazione di giornate di osservazione od interviste, si prova a ricostruire l'interazione osservata ponendosi l'interrogativo «*se* le condizioni fossero state diverse, il soggetto avrebbe intrapreso il *medesimo* percorso d'azione?»;
2. *chiedendosi il “perché”*; il ricercatore, spesso nel vivo dell'interazione, si pone o pone ai soggetti osservati, di chiarire il perché di un certo comportamento o espressione, talvolta è una richiesta esplicita talaltra implicita, spesso, tuttavia, è durante i

commenti dei “nativi” (backtalk) sulle relazioni osservate o sulle interpretazioni dell'etnografo che nasce l'opportunità di porsi questo interrogativo;

3. *osservare i soggetti “marginalizzati”*; come mostrano molte ricerche i soggetti marginalizzati possono suggerire importanti elementi per valutare quali siano gli importanti aspetti di una cultura osservata.

In tal modo il ricercatore può giungere in un certo tempo, a seconda dal singolo caso studiato, a:

1. *interpretare* il senso ed il punto di vista dei soggetti osservati, ma anche a
2. *descrivere* ciò di cui questi non sono consapevoli – le conoscenze implicite che costituiscono lo sfondo dell'interazione, la struttura del sistema di credenze, ecc... – e
3. *spiegare* il corso degli eventi che osserva sul campo (Cardano, 1997b; Gobo, 2001, Hammersley, 1992).

#### Pregi e difetti della ricerca etnografica

Per fare ciò l'etnografo spesso è costretto nella pratica di ricerca ad utilizzare una serie combinata di tecniche. In tal modo è possibile raccogliere una quantità di materiale empirico maggiore e di natura diversa, che gli consente di ricostruire in modo migliore l'oggetto d'analisi e di arrivare ad una saturazione cognitiva più velocemente, vale a dire giungere al punto in cui ogni elemento osservato in più non permette di arricchire la descrizione-comprensione dell'oggetto d'analisi. In genere il *set* di tecniche più usate sono: l'osservazione partecipante (coperta o meno), l'intervista in profondità (più o meno strutturata) e l'analisi documentaria. Queste sono poi accompagnate da un momento introspettivo e di autodescrizione riflessiva del lavoro in cui il ricercatore prova a fare il punto sulla ricerca, constatando le informazioni del materiale raccolto, individuando i limiti delle sue osservazioni, studiando approfondimenti o nuove tracce di ricerca. Tale fase coincide spesso con la trascrizione delle note e nella elaborazione di una serie di prime ricostruzioni del senso su rapporti intermedi. Nel lavoro etnografico, infatti, i processi di un disegno di ricerca<sup>24</sup>, generalmente separati, sono spesso sovrapposti in una spirale ascendente (Gobo, 2001, p. 57) in cui la complessità del lavoro si assottiglia ed emerge la parte rilevante del materiale empirico che permette di rispondere alla domanda di ricerca e di descrivere il caso d'analisi (Cardano, 1997b, p. 64).

In particolare, nel lavoro etnografico, risulta evidente il continuo e reciproco processo di aggiustamento tra concettualizzazione e operativizzazione in virtù del fatto che nella ricerca qualitativa ci si ritrova più spesso nella necessità di rispecificare l'originale formulazione di un concetto e persino delle ipotesi iniziali (Agnoli, 2002, p. 116). In breve, tale approccio di ricerca presenta alcuni interessanti pregi, ma anche importanti limiti che spesso la formalizzazione del metodo, operata da studiosi e metodologi, cerca di limitare. In particolare individuiamo tre meriti:

1. i dati sono raccolti nell'ambiente naturale che sostanzialmente, malgrado la presenza del ricercatore, non è modificato o controllato, pertanto ciò che è rilevato risulta essere il comportamento abituale dei soggetti nel contesto ordinario dato per scontato;
2. l'utilizzazione di più tecniche d'indagine e la partecipazione piuttosto prolungata nella vita della comunità, consentono di giungere ad una conoscenza della cultura dei

---

<sup>24</sup> In genere le fasi posso così essere suddivise: *Teoria* – deduzione > *Ipotesi* – operativizzazione > *Raccolta dati* – organizzazione dati > *Analisi dati* – interpretazione > *Risultati* – induzione > *Conferma/mentita dell'ipotesi* – nuova possibile ricerca (Corbetta, 1999, p. 83).

soggetti studiati abbastanza profonda, con l'osservazione infatti il ricercatore ottiene dati sul comportamento dei soggetti in situazioni ordinarie, con l'intervista rileva opinioni, valori e convinzioni soggettive, mentre con la ricerca documentaria può avere accesso ai fenomeni accaduti nel passato;

3. la lunga permanenza sul campo gli consente di distinguere, inoltre, i comportamenti abituali da quelli accidentali o straordinari, in quest'ultimo caso ciò può significare l'opportunità non solo di comprendere gli aspetti più profondi della struttura sociale, ma anche come questo evento abbia modificato o meno le prassi consolidate.

La partecipazione quotidiana del ricercatore alla vita della società, comunità od organizzazione che intende studiare gli consente, con il passare del tempo, da essere percepito come un soggetto "diverso", talvolta minaccioso, a un componente familiare pur se eccentrico (Hammersley, 1990; Hammersley, 1992). Questo accade, in particolare, durante una ricerca in cui si sceglie, per opportunità o questioni etiche, di svolgere una *osservazione scoperta*, ovvero rendendo consapevoli i soggetti che si intende studiare che sono oggetto di osservazione scientifica. Caso contrario, invece, se si reputa utile di non rendere noto il proprio ruolo di ricercatore; in questa eventualità si sta svolgendo una *osservazione coperta*. In entrambi i casi si tenta di utilizzare un espediente per rendere il contesto meno reattivo possibile alla presenza del ricercatore.

Nonostante questi pregi, sono altrettanto evidenti i limiti di una ricerca etnografica:

- non potendo modificare le condizioni in cui il ricercatore svolge l'osservazione, si ha uno scarso controllo sulle variabili estranee che possono influenzare la raccolta dei dati, cosa invece molto più gestibile attraverso l'uso di metodi quantitativi; pertanto l'etnografo deve limitarsi a registrare gli eventi nel momento in cui accadono, spesso senza che poter accedere, per motivi molto diversi, ad alcuni luoghi sociali importanti per la comunità studiata;
- al termine della ricerca sul campo il ricercatore si ritrova con decine o centinaia di pagine di trascrizioni di osservazioni di campo, interviste e documenti raccolti che deve organizzare ed analizzare, non avendo egli potuto preventivamente organizzare un corrispettivo della matrice dei dati casi per variabili, tipico delle indagini quantitative;
- il tempo necessario per realizzare la ricerca non è precisamente definibile, tuttavia è piuttosto lungo. In genere, per motivi di committenza o per la scarsa disponibilità di risorse, non è possibile trascorrere un tempo adeguato sul campo, compromettendo la bontà della ricerca stessa;
- la ricerca, inoltre, non è replicabile. Non essendo possibile, in linea di principio, controllare le variabili, risulta altrettanto difficile replicare una ricerca etnografica per contesti diversi e condizioni differenti, ma anche per la medesima collettività.

Sono state tuttavia individuate alcune procedure che consentono di controllare il processo di ricerca e pertanto rendere l'analisi etnografica meno influenzabile dalla soggettività del ricercatore. Tali procedure costituiscono una sorta di *protocollo etnografico* a cui il ricercatore può rifarsi per effettuare una ricerca empirica.

### Il protocollo etnografico

In precedenza si è accennato all'importanza della scrittura per una analisi etnografica in relazione ad una sorta di autochiarimento degli obiettivi della ricerca e ad un reindirizzamento della ricerca. La scrittura, però, è anche importante strumento per poter sottoporre a controllo e verifica da parte della comunità scientifica e dei "nativi" la correttezza delle procedure

utilizzate durante lo studio e, quindi della plausibilità dei risultati ottenuti, nonché la estensibilità dei risultati della ricerca oltre lo stretto campo delle osservazioni fatte.

Per assolvere a questo compito in letteratura si evidenzia cosa il resoconto etnografico deve contenere, in modo chiaro e comprensibile, quali i diversi passaggi della ricerca, nonché, la modalità attraverso cui può essere svolta la ricerca stessa. Questi elementi costituiscono quello che definiremmo protocollo di analisi (Becker, 1998; Becker, Geer, 1960; Mason, 1996; Miles, Matthew, Huberman, 1994; Wolcott, 1990).

In primo luogo il ricercatore dovrà indicare:

1. *i motivi della scelta dell'oggetto di studio*: lo studio è stato commissionato, nasce da una situazione casuale o rientra in progetti scientifici ben precisi? In ogni caso il ricercatore avrà dei vincoli diversi di tempo e risorse da poter utilizzare per la ricerca, dovrà inoltre tener presente tre elementi:
  - a) la pertinenza dell'oggetto rispetto alla domanda di ricerca;
  - b) il tipo di rapporto che si potrà instaurare con i soggetti analizzati;
  - c) la trasferibilità che è legittimo attendersi dai risultati attesi.
2. *La forma di partecipazione al campo etnografico*. In precedenza si accennava al modo in cui l'etnografo può effettuare l'osservazione e partecipazione al campo di ricerca. Questa può essere:
  - a) *coperta*, ovvero nessuno dei componenti della comunità, organizzazione o gruppo sa che il ricercatore sta svolgendo uno studio su di loro. Questa scelta può essere dettata dalla pericolosità dell'oggetto che si sceglie di studiare, come nel caso delle *gang giovanili* o dei *consumatori di stupefacenti*, altro motivo che spinge a questa scelta è il rischio di una forte reattività dei soggetti che comprometterebbe l'osservazione della quotidianità del gruppo;
  - b) *scoperta*, nel momento in cui l'etnografo crede sia utile far sapere a tutti o ad una parte dei componenti della società studiata la propria identità di ricercatore e i suoi intenti di studio.

Generalmente si consiglia, ove possibile, d'effettuare una osservazione scoperta poiché non solo risulta essere più etico e corretto verso la comunità ospite del ricercatore, ma permette all'etnografo di poter avere accesso ai diversi campi sociali della collettività studiata in modo più libero, il coinvolgimento emotivo è meno forte (pertanto meno viziata l'osservazione), malgrado la reattività sia alta, nel tempo tende a diminuire, risulta inoltre agevole interrompere i rapporti con l'oggetto di studio e la pubblicazione dei risultati non rappresenta né un rischio per il ricercatore né una offesa morale per i soggetti del campo.

3. *La modalità attraverso cui ha avuto accesso al campo*; sul campo l'etnografo deve avere accesso ai luoghi sociali in cui si svolge la vita quotidiana della comunità che intende studiare. Questo nel caso in cui si scelga per una osservazione coperta. Egli deve passare per l'iter di socializzazione dei nuovi arrivati, deve seguirne cioè le caratteristiche fasi di passaggio, spesso formalizzate e sancite da veri e propri riti (si pensi all'iniziazione dei neofiti delle congregazioni religiose), che lo porteranno a divenire un membro effettivo del gruppo con un suo status e ruoli precisi. Talaltra, invece, i processi di inclusione ed accettazione in un gruppo sociale avvengono in



modo molto più sottile ed informale, come nel caso di un gruppo di adolescenti che possono essere oggetto di osservazione. Nella situazione di una osservazione scoperta, invece, il ricercatore avrà libero accesso ai diversi livelli del gruppo, della collettività che intende studiare. In tal caso, tuttavia, il ricercatore dovrà guadagnarsi la fiducia del gruppo, ma primariamente dovrà guadagnarsi l'accesso sul campo. Un estraneo, che intende osservare la nostra vita quotidiana e che vedremo spesso tra noi, in quale nel mezzo di una conversazione o di un lavoro, tira fuori dalla tasca taccuino e penna e trascrive qualcosa velocemente su di esso, può far sentire i soggetti a disagio e la loro reattività comprometterebbe la ricerca. Per questo, all'etnografo, è consigliato vivamente di prepararsi al primo incontro con il campo *documentandosi* sul contesto che intende osservare. I materiali per questa fase posso essere molti, da articoli di giornale che parlano genericamente o meno del medesimo contesto e di veri e propri studi sia su comunità simili sia su di essa. Successivamente questi deve confrontarsi con chi, per ruolo ricoperto o per sue inclinazioni, protegge il gruppo degli intrusi, i cosiddetti *guardiani* (gatekeeper). Spesso l'etnografo individua uno o una serie di *mediatori culturali*, persone che si trovano a cavallo tra la cultura del ricercatore e quello del gruppo che si intende studiare. Questi possono introdurlo sul campo e garantire per lui, consentendogli di superare più facilmente la diffidenza e le resistenze dei guardiani. L'individuazione dei mediatori culturali non avviene sempre prima di accedere al campo, molto spesso il mediatore è una persona che si incontra sul campo e con cui si instaura un rapporto di fiducia, talvolta di vera e propria amicizia, e che gli consente di superare le difficoltà incontrate nell'accesso quotidiano ai luoghi sociali, specialmente quando, pur avendo ottenuto l'autorizzazione da parte dei guardiani ufficiali, l'etnografo si imbatte nella resistenza di guardiani informali (si pensi al caso in cui pur avendo ottenuto l'accesso ad un reparto di una impresa, gli operai si mostrano diffidenti e negano, informalmente, l'accesso ai luoghi dell'interazione più profondi). Spesso il mediatore culturale può divenire anche un *informatore*.

4. *Tempi e modalità attraverso cui si è osservato, raccolto documenti e fatto interviste*; in base al tipo di partecipazione e all'eccesso che è riuscito a guadagnarsi, il ricercatore dovrà render conto anche del modo attraverso cui ha preso nota, intervista e avuto accesso ad una base documentaria. E' evidente che se utilizziamo sul campo uno strumento di registrazione delle interazioni osservate o di cui è anche attore l'etnografo (il taccuino, ma anche un piccolo registratore digitale) il dato risulterà differente rispetto al caso in cui solo dopo la presenza sul campo ci si ferma un certo tempo sulla scrivania a "buttare giù" le note della giornata trascorsa. E' in gioco la capacità di ricordare quello che è avvenuto ed in ciò può giocare un ruolo di disturbo la rilevanza che l'osservato ha avuto per il ricercatore. Per questo si consiglia (Silverman, 1993; Gobo, 2001), comunque, di trovare il tempo ed un luogo ove trascrivere al volo degli appunti anche se si è in una osservazione coperta. Ciò aiuterà e ridurre il rischio dell'utilizzo della memoria e l'influenza delle emozioni personali. A ciò si aggiunga il suggerimento (Gobo, 2001, p. 138) operativo di:

- a) trascorrere le prime due-tre settimane osservando a tempo pieno le interazioni sul campo per divenire il più rapidamente possibile esperto del campo;
- b) trascrivere di getto gli appunti mentre si è sul campo e successivamente scrivere le note di campo utilizzando la memoria e gli appunti, non tralasciando il più possibile niente di quanto osservato. Si suggerisce in particolare di trascrivere cosa si è osservato, le emozioni provate, le idee che sono affiorate sia sul campo che

mentre si sta scrivendo, le intuizioni di ricerca;  
c) indicare dell'interazione attori, luoghi e tempi;  
d) rileggere le note trascritte e riordinarle secondo un criterio che permetta d'individuare al loro interno:

1. una parte d'osservazione, cioè quanto di quello che si è osservato si è riportato sulla nota;
2. la parte di metodo, nelle note si individuano i passi in cui abbiamo evidenziato difficoltà e risoluzione di problemi di tipo metodologico;
3. la questione teorica, sulla base di una teoria fatta propria o che emergerà nel lavoro, si individuano quei pezzi di note che ci suggeriscono una data teoria o che potrebbero essere oggetto di interpretazione di quella a cui ci rifacciamo;
4. gli aspetti emotivi, riportiamo ed evidenziamo le nostre valutazioni e sentimenti che hanno caratterizzato la giornata di osservazione.

Aspetto tutt'altro che trascurabile è la questione se l'etnografo debba disporre o meno di concetti guida alla sua osservazione. Da un lato c'è chi, come Cobin, Glaser e Strauss, sostiene la negatività, per il ricercatore, di utilizzare concetti o chiavi d'analisi previamente all'osservazione sul campo. Questi condizionerebbero l'analisi, che invece deve proseguire scevra di teorie preconcepite, come è noto, in questo caso la teoria emergerebbe dall'osservazione. Dall'altro, c'è invece chi, come Blumer, Cicourel e Gobo, sostiene la necessità per il ricercatore qualitativo di disporre, precedentemente all'osservazione sul campo, di “concetti sensibilizzanti” (*sensitizing concepts*). Attraverso di essi il ricercatore prova a osservare il campo e rintracciare le relazioni esistenti attraverso una propria ipotesi di lavoro che verifica continuamente nella ricerca delle relazioni esistenti tra concetti e indicatori. In particolare, sostiene Cicourel (1964), la *concettualizzazione*, ovvero la riflessione sulla relazioni tra le proprietà dei concetti e gli indicatori, sarebbe un momento auspicabile. Esso è il processo cognitivo che suggerisce al ricercatore quali elementi osservare e quali cose trascurare; concettualizzare, cioè, significa porsi domande di ricerca.

Come è possibile notare, le ordinarie fasi di concettualizzazione ed operativizzazione degli approcci quantitativi, benché presenti e necessari anche per la ricerca etnografica, risultano meno rigidi. Ciò è dovuto al fatto che il continuo rimando tra campo, trascrizione note e prima interpretazione determina una ridefinizione costante lungo tutto il percorso di ricerca.

5. *Le modalità attraverso cui ha compiuto l'analisi della documentazione empirica*; il materiale raccolto e suddiviso in differenti parti è oggetto, pertanto, di una prima analisi in cui si passa da una *osservazione generica* a una più *dettagliata* di singoli aspetti che si è ritenuto rilevanti ai fini della domanda di ricerca o che sono emersi come fondamentali per comprendere e descrivere il caso. L'osservazione passa, pertanto, per alcune fasi, non necessariamente sequenziali, poiché, come detto in precedenza, il disegno della ricerca etnografica si presenta come una spirale in cui definizione dell'oggetto di studio e sua esplicazione si rimandano vicendevolmente sino al punto in cui il ricercatore ritiene di avere materiale a sufficienza per descrivere il fenomeno oggetto del suo interesse conoscitivo. In genere (Cardano, 1997a), tuttavia, le fasi dell'osservazione possono essere distinte in tre tipi:

a) *osservazione descrittiva*, è l'esame superficiale della cultura del gruppo

analizzato. Qui l'ampio raggio dello sguardo dell'etnografo prova a cogliere l'insieme delle relazioni e intenzioni dei soggetti osservati;

b) *osservazione focalizzata*, delinea i contorni della cultura da analizzare, lo studioso passa ad osservare con maggiore dettaglio alcuni dei momenti sociali che ha ritenuto più interessanti per la sua domanda di ricerca;

c) *osservazione strutturata*, consiste in una forma un po' più strutturata di osservazione in cui il ricercatore, arrivando nel corso dell'analisi ad una certa conclusione, prova a verificare, date alcune condizioni, se il comportamento dei soggetti segue ciò che la sua ipotesi prevede che succeda.

Queste fasi dovranno trovare uno spazio nel resoconto etnografico, come anche le diverse tecniche utilizzate per la raccolta dei dati (interviste in profondità, materiali documentari, ma anche *focus group*, ecc...), nonché il ruolo delle informazioni reperite con gli informatori.

In breve, nel resoconto finale ogni azione e scena sociale osservata deve essere descritta permettendo di comprendere con chiarezza luoghi, attori e situazioni in cui è avvenuta l'interazione. Questo permette di comprendere a chi legge il rapporto e valutare la ragionevolezza delle conclusioni a cui è giunto il ricercatore. Per far ciò l'etnografo dovrà svolgere una *analisi narrativa del materiale qualitativo* di cui dispone (documenti, note, interviste, ecc...) e giungere a raccontare i fatti osservati ed il significato che questi hanno per la sua ricerca. Questa analisi di codifica (*coding*) si svolge, secondo Strauss e Cobin (1990) in tre momenti:

a) *decostruzione (open coding)*, se in un primo momento abbiamo distinto le parti delle note in diverse aspetti (teoriche, di metodo, emotive e d'osservazione), in questa fase cerchiamo la coerenza interna tra quello che abbiamo trascritto, in tale fase, cioè, interroghiamo le note alla ricerca di elementi che ci permettano di rintracciare una trama di significato in quello che si è osservato. Ciò può essere fatto o interrogando le note con una griglia concettuale costruita in base alla teoria di riferimento, o ricercando l'uguaglianza/disuguaglianza tra loro, cos'ì si costruisce una etichetta. In ogni etichetta rientra un particolare aspetto osservato, ad esempio, sotto l'etichetta "solidarietà" rientreranno spezzoni delle nostre note che riteniamo rappresentino momenti in cui si manifesta la solidarietà del gruppo;

b) *costruzione (axial coding)*, in tale fase si prova a ricostruire un quadro coerente delle cose che possano avere un senso attraverso il confronto delle singole etichette, si prova a verificare una sequenza temporale, una loro simultanea assenza o presenza, ma anche a mostrare eventuali e necessarie ricodificazioni delle note, poiché non rendono gli elementi analizzati sul campo;

c) *conferma (selective coding)*, a conclusione della fase precedente e a conferma del processo di ricostruzione del senso delle azioni osservate sul campo, l'ultima fase permette di "costruire una storia" in cui sia possibile mettere in relazione alcuni asserti e concetti in modo preciso che emergono dalla combinazione delle etichette; questo permette di ritornare sul campo e controllare la correttezza della storia esplicativa.

In genere si suggerisce, quando possibile, di produrre perlomeno un rapporto intermedio da sottoporre all'attenzione della comunità studiata, specie quando questa è una organizzazione. In tal modo i "nativi" potranno avere accesso all'interpretazione del ricercatore e suggerire errori o incomprensioni che l'etnografo ha fatto

nell'osservare alcuni elementi della cultura del campo. In precedenza si ricordava come la ricerca etnografica fosse una indagine in cui ciò che si descrive e di cui si scrive è una mediazione tra almeno due figure: il ricercatore e i nativi, pertanto se i nativi si riconoscono nelle descrizioni del ricercatore è altamente probabile che la ricerca stia procedendo lungo un percorso corretto. Questo, tuttavia, non sempre è vero, in particolare se i soggetti studiati hanno una percezione di loro che diverge da quella dell'etnografo, in questo caso il rapporto intermedio potrebbe compromettere la fiducia conquistata sul campo e pregiudicare il proseguo della ricerca. Qui, come per gran parte della ricerca, è la sensibilità del ricercatore a suggerire l'opportunità relazionare ai nativi (Marzano, 2006)

Queste diverse operazioni sulle note (codifica, individuazione dei differenti elementi che compongono, e cc...) sono oggi facilmente individuabili e trattabili attraverso tutta una serie di software – proprietari od *open source*<sup>25</sup> – che hanno agevolato e velocizzato non poco operazioni che precedentemente all'avvento dei calcolatori elettronici venivano fatte a mano con un dispendio esorbitante di tempo. Malgrado l'informatizzazione, l'approccio etnografico è tuttavia, come si può facilmente desumere da quanto detto, fortemente debitore verso la capacità dell'etnografo di disciplinare il processo di osservazione e di saper misurare attentamente, caso per caso, le diverse azioni che gli permetteranno di avere accesso all'oggetto di analisi. In ultimo, poiché l'etnografia è primariamente una pratica testuale, vale a dire che una buona etnografia è in primo luogo un buon resoconto (Matera, 1991; Tota, 2001), è opportuno anche indicare i diversi stili di scrittura che possano essere adottati del ricercatore nello stilare il rapporto finale.

#### Gli stili di scrittura etnografica

Marzano (2006, pp. 107-123) individua due stili di scrittura che rappresentano degli idealtipi dei possibili modo con cui si può scrivere il rapporto finale; una scrittura *analitica* e una *narrativa*. In particolare:

1. *la scrittura analitica*, l'etnografo sceglie di adottare un tono impersonale e di eclissarsi nel testo adottando un punto di vista esterno. Spesso le ricerche che adottano tale modalità di scrittura hanno il pregio di presentare concetti, nozioni e talvolta teorie innovative che posso essere considerate più vaste del ristretto campo d'osservazione, si pensi ai lavori di Goffman. In queste etnografie i luoghi in cui la ricerca è svolta sono ridotti all'essenziale, in modo funzionale alla teoria; anche i soggetti sono spersonalizzati, non esistono personaggi chiave o memorabili in queste etnografie, piuttosto si presentano dei soggetti limite, dei casi in cui è possibile evidenziare l'intento conoscitivo del ricercatore. In queste ricerche, insomma, non si punta a descrive in profondità le situazioni ed i casi, quanto a mostrare cosa ci sia di tipico in ogni caso. L'etnografia in tal caso è, piuttosto che una esperienza, un metodo che si interessa di proporre procedure, luoghi e soggetti non nella loro singolarità, ma nelle generalizzabilità dei risultati;
2. *nella scrittura narrativa*, invece, l'etnografo prova a descrivere in forma narrativa un episodio specifico e spesso memorabile accaduto durante la ricerca e che ritiene capace di esplicare il risultato o le questioni rilevanti per lo studio della comunità

---

<sup>25</sup> Tra i più noti ricordiamo NVIVO, Ethnographer, NUD\*IST tra i software proprietari e Weft QDA, AsWAR e ELAN tra quelli *open source*. Alcuni programmi, inoltre, permettono di analizzare non solo database testuali, ma anche audio o video in modo combinato o singolarmente. Su questo aspetto si vedano i lavori introduttivi di Seale (2000), Cipriani (1997) e Bolasco (1997).

presa in esame. Egli bada a non escludere dal racconto le emozioni espresse da parte di tutti gli attori, comprese quelle dell'etnografo, e prova a portare il lettore dentro la scena e fargli percepire l'intensità degli eventi narrati. Il ricercatore organizza le esperienze vissute in episodi che colloca in una sequenza temporale di significati. In tal caso al rigore del metodo e l'uso di asserti o teorie precise si sopperisce con una "narrazione densa", tanto che questa rappresenta la condizione attraverso la quale convalidare l'analisi. Una narrazione è sempre aperta a diverse interpretazioni, pertanto una conclusione può essere considerata valida in una etnografia narrativa solo quando appare convincente e plausibile al lettore e se di dimostra sostenibile, anche dopo contestazioni e plausibili interpretazioni avanzategli. Tali racconti sono pieni di particolari e si animano di personaggi con una propria personalità e idiosincrasie. Il rischio maggiore, però, consiste che l'insieme delle storie narrate sia ricordato più di ciò che dovrebbe suggerire, la descrizione e analisi di una collettività.

Questi due tipi di stili narrativi, come ricordato, rappresentano più che effettivi stili di scrittura, poli idealtipici di un *continuum*, ove si collocano le etnografie e le ricerche che utilizzano tale approccio.

### **PARTE TERZA: Processi comunicativi nell'impresa solidale**

In questa ultima sezione si mostreranno i risultati di ricerca emersi dall'analisi del caso empirico della Cooperativa Sociale «E Pappici» di Napoli.

Questo lavoro di ricerca si è posto l'obiettivo di mostrare come i processi comunicazionali nelle organizzazioni rivolte al mercato possano essere considerati da un punto di vista pragmatico, cioè come gestione e risoluzione di controversi e difficili momenti organizzativi. Il paradigma di riferimento, quello habermasiano, permette di considerare i processi comunicativi quali *medium* dell'interazione sociale, in particolare permette di individuare degli elementi strutturali che consentono di interpretare gli atti comunicativi in modo estensivo. La comunicazione, cioè, considerata da un punto di vista normativo-valoriale, è oggetto di contrattazione simbolica e conflitto normativo che non consente di ritenerla semplicemente una trasmissione di informazioni. L'attenzione mira prevalentemente a mostrare in quali termini, attraverso l'utilizzo di un siffatto costruito, i processi comunicativi debbano essere intesi in senso estensivo, oltre, cioè, una mera concezione di marketing in cui le relazioni tra i differenti soggetti comunicanti siano considerate solo come poli di un processo di trasmissione.

Il caso in oggetto permette di mostrare non solo come la comunicazione rivesta nelle organizzazioni economiche un ruolo importante per la promozione e la vendita, ma come l'atto comunicativo sia necessariamente rivolto alla costruzione di un consenso sui valori e sulle norme d'azione che caratterizzano l'identità organizzativa. La natura dei processi comunicativi, il tipo di messaggio comunicato, infatti, sono prevalentemente valoriali; dal lato dei soggetti interni si tratta di trasmettere e condividere un sapere di fondo capace di poterli far muovere all'interno di ruoli e compiti stabiliti, di socializzare cioè in tal senso i soggetti ad un mondo-vitale che conferisce loro un sapere, a problematico e pre-riflessivo, di tipo pratico. Dal lato del consumatore, ed in generale dei soggetti esterni alla struttura, invece, il messaggio comunicativo è rivolto a diffondere gli orientamenti valoriali dell'organizzazione, l'adesione ai principi del commercio equo.

In questi processi le soggettività sono fortemente chiamate in causa. Non solo, come vedremo, le diverse scelte gestionali ed organizzative sono cambiate nel tempo in relazione alle pressioni sistemiche – cioè all'esigenza di gestire in modo più efficiente le differenti funzioni organizzative in rapporto alle richieste provenienti dai consumatori, dalla crescita dei costi da sostenere (pressioni economiche di mercato) e dai vincoli legali ed amministrativi (pressioni burocratiche dello Stato) – ma le risoluzioni messe in piedi risentono delle scelte considerate legittime all'interno di un quadro valoriale ben determinato in cui si confrontano, talvolta indirettamente, i differenti soggetti dell'interazione comunicativa. Emergerà come le scelte adottate non siano mere operazioni tecniche, ma risentano di indicazioni morali; i soggetti che vivono l'organizzazione, cioè, decidono di optare, tra le differenti possibili soluzioni alternative, per quella che permetta di configurare un accettabile compromesso tra *riproduzione simbolica* e *material*, e senza che ciò possa compromettere l'adesione dei soggetti ai valori di riferimento. Queste scelte maturano all'interno di una discussione che si dipana per lungo tempo e che coinvolge, indistintamente, tutti i soggetti che ritengono di essere interessati alla soluzione di un determinato problema.

Emergerà con evidenza come questo percorso determini una crescente razionalizzazione dei processi organizzativi e una crescente esigenza comunicativa all'interno della comunità studiata, la quale, in rapporto alla crescita organizzativa e alla differenziazione di funzioni e ruoli, vede dividersi l'unità spontanea del mondo-vitale, che costituiva la base della condivisione di senso e interpretazione dei fatti del mondo. In breve, a livello organizzativo

emergerà come i processi comunicativi non rivestiranno più solo la funzione di coordinare i piani d'azione su uno sfondo solido, ma di ricostruire l'integrità sociale dell'organizzazione, di riformulare la solidarietà interna attraverso la messa in discussione dei principi fondamentali.

Rispetto al lavoro comunicativo rivolto all'esterno, invece, emerge come anche questa, essendo una funzione aziendale, risente delle indicazioni valoriali. Si consideri come nella cooperativa siano assenti i classici strumenti della comunicazione commerciale, in particolare sia raro l'utilizzo di spazi pubblicitari sulla stampa locale. Questa scelta non è vincolata tanto da impossibilità economiche, quanto da valutazioni valoriali; si reputa, cioè, di non voler utilizzare tali strumenti poiché questo sarebbe fortemente in contrasto con una idea di relazione diretta, che la cooperativa reputa come fondamentale. Il luogo della comunicazione è la *bottega del commercio equo*. Qui si costruiscono ed intessono relazioni, qui si discute e ragiona con la clientela sul commercio equo, la bottega in breve è la vetrina della cooperativa ed il primo strumento della comunicazione commerciale e delle relazioni pubbliche.

La cooperativa in oggetto, inoltre, non svolge solo attività di compravendita dei prodotti della rete del commercio equo-solidale; «E Pappici» organizza eventi culturali, momenti di informazione, presentazione di libri che hanno come tema argomenti strettamente collegati ai valori del commercio equo (rapporti Nord-Sud del mondo, la contestazione della guerra, l'ecologia, lo sviluppo sostenibile e la decrescita, ecc...). Al fine di propagandare l'evento si noterà come tutta la campagna d'informazione attraverso canali diversi dalla bottega sia molto limitata e poco organizzata. Durante la ricerca non pochi clienti, infatti, entravano per la prima volta nella bottega senza conoscere effettivamente cosa fosse, scambiandola per uno dei tanti negozi etnici; pochi, inoltre, avevano una chiara conoscenza di cosa fosse il commercio equo, scambiandolo per un ente di beneficenza e sovrapponendolo ad altre esperienze di solidarietà in cui a fronte di un acquisto si contribuisce ad un progetto di sviluppo nel Terzo Mondo. Da ciò, tuttavia, emerge come gli strumenti utilizzati siano inefficienti per una diffusione di massa, ma le modalità comunicative adottate nel punto vendita sono estremamente efficienti per una modalità comunicativa dialogica tra individui, i partner di una possibile relazione commerciale imperniata sulla condivisione di un valore ben determinato: l'economia solidale.

Spesso si è assistito alle modalità attraverso cui è attuata la comunicazione tra chi è alla cassa ed il cliente; in questa relazione si stabilisce un rapporto tra soggetti che si confrontano su temi ben più ampi dell'acquisto di un prodotto e nella maggior parte dei casi si stabiliscono delle relazioni che sfociano in una fidelizzazione che si costruisce nel tempo attraverso canali differenti. Il cliente, che spesso entra per la prima volta alla ricerca di qualche regalo particolare, esce dalla bottega con una serie di informazioni in più, conosce il commercio equo, può iscriversi alla mailing-list e viene fornito di una serie di opuscoli di approfondimento o *brochure* informative.

La bottega è il luogo della relazione, l'ambito in cui la cooperativa primariamente espone se stessa al contesto circostante e risente delle richieste e delle pressioni che provengono dai differenti soggetti o dalle istituzioni. E' inoltre attraverso la bottega che la cooperativa propone se stessa, i suoi prodotti, le iniziative politico-culturali che si presentano come cariche di indicazioni valoriali ben precise.

Il caso, in breve, mostrerà come nelle organizzazioni del commercio equo, in particolare in quelle realtà in cui attività commerciali e culturali si intrecciano, l'agire comunicativo e quello strategico costituiscono un continuum su cui si muove l'organizzazione, al fine di promuovere i principi cui fa riferimento e contemporaneamente adattarsi alle esigenze sistemiche.

## CAPITOLO VII – Processi comunicativi nell'impresa equo-solidale

Attraverso gli strumenti concettuali esposti in precedenza abbiamo approntato la ricerca sui processi comunicativi della Cooperativa Sociale “E' Pappeci” di Napoli, una organizzazione campana non-profit di commercio equo-solidale, socia del Consorzio Ctm-Altromercato di Bolzano, il più grande soggetto di *fair trade* italiano. In particolare, la nostra attenzione è ricaduta sulla Bottega “O' Pappice” di Napoli poiché è risultata essere la struttura centrale della cooperativa partenopea. Malgrado l'organizzazione scelta come caso di studio sia un soggetto del movimento del commercio equo, l'intento del presente lavoro non è discutere del *faire trade*, poiché tale fenomeno meriterebbe maggiori approfondimenti di quanto qui sarà fatto. L'intento della ricerca è quello di studiare i processi comunicativi quali *medium* dei processi d'azione dell'organizzazione, cioè analizzare la comunicazione in chiave pragmatica.

Più precisamente, l'ipotesi di ricerca è che i processi comunicativi siano *medium* dell'azione sociale rivolta al coordinamento dei piani d'azione tra tutti i soggetti che sono coinvolti direttamente (come gli interni all'organizzazione) o indirettamente (i clienti o i potenziali nuovi volontari, soci o lavoratori) nelle scelte delle pratiche dell'organizzazione. In particolare l'ipotesi è quella che il coordinamento passi per un processo discorsivo di ridefinizione continua delle azioni organizzative, spinto da esigenze di riproduzione materiale e riproduzione simbolica del mondo-vitale della Cooperativa. Questo sarà fatto utilizzando la teoria dell'agire comunicativo di Habermas.

La scelta del caso di studio, le Cooperative “E' Pappeci” ed in special modo la bottega “O' Pappice” di Napoli, è stata dettata da due considerazioni. In primo luogo le botteghe del commercio equo e solidale presentano sul mercato una proposta commerciale particolarmente ricca di riferimenti valoriali (l'ecologicità, la salubrità, ecc...). In secondo luogo questa organizzazione si presenta agli attori (clienti, addetti, ecc...) non solo come una attività commerciale, ma come una organizzazione orientata politicamente alla rottura con il modello economico e sociale del libero mercato. La struttura organizzativa e la comunicazione, pertanto, dovrebbero risentire di questi elementi che caratterizzano l'orientamento all'azione della cooperativa. In particolare, se la comunicazione per organizzazioni economiche, come sostiene la letteratura, è oggi orientata alla costruzione tra *partner* dai valori di riferimento delle imprese (Ferrari, Ruotolo, Vigliani, 2006), quale ruolo e con quali mezzi si esplica la comunicazione in una organizzazione con questi indirizzi valoriali? Quali i soggetti riconosciuti come aventi diritto di discutere gli elementi strutturali del mondo-vitale della cooperativa? Queste, in breve, le ipotesi che hanno guidato la ricerca.

Ai fini del presente studio è stato tuttavia necessario chiarire i contorni del fenomeno del commercio equo per poter comprendere gli elementi valoriali e normativi che costituiscono aspetti importanti dell'oggetto d'analisi. In precedenza (cap. 6 paragrafo 1) si è messo in evidenza come sia necessario provare a ricostruire gli elementi strutturali che compongono il mondo-vitale in cui si andrà a fare lo studio, poiché questo costituisce il quadro entro cui si muovono gli attori ed in cui si potranno rintracciare i percorsi comunicativi tipici dell'organizzazione oggetto d'analisi.

Per quanto concerne il nostro caso è stato possibile, attraverso la letteratura sul tema (Amatucci, 1997; Becchetti, Paganetto, 2003; Gavelli, Guadagnucci, 2004; Ranson, 2006; Reina, 1999), tracciare una definizione di commercio equo-solidale che permettesse di rimarcare alcune differenze rispetto ad altri fenomeni spesso accomunati al commercio equo. Mostreremo, cioè la specificità di questo fenomeno rispetto *all'economia civile* e all'accezione di *economia solidale* a cui si riferisce il commercio equo. In tal caso questo chiarimento concettuale ha rappresentato una strategia di avvicinamento al campo. Una seconda modalità adottata per rintracciare un quadro valoriale-normativo di riferimento è consistita nel



frequentare, come semplice cliente, la bottega e richiedere materiale informativo sulla Cooperativa e sulle iniziative da essa messe in atto. Questa fase si è svolta circa 4 mesi prima della richiesta ai responsabili della Cooperativa di poter effettuare una ricerca sulla loro organizzazione (settembre-dicembre 2005). In tale periodo, ad intervalli regolari di 15 giorni ciascuno, ci si è recati in bottega a fare acquisti e a richiedere materiale informativo o promozionale. In ultimo, tra il 2005 ed il 2006 si è preso parte a tre iniziative che potessero ulteriormente chiarire i temi fondamentali del commercio equo<sup>26</sup>. In tal modo è stato possibile ricostruire una mappa mondo-vitale dell'organizzazione, illustrando quale fosse la *proposta commerciale e valoriale* che le botteghe del commercio equo e solidale propongono ai mercati. Pertanto una fase preliminare della ricerca è consistita nel chiarire i termini di riferimento del caso di studio.

Di seguito mostreremo primariamente come può essere considerato il commercio equo-solidale. Successivamente evidenzieremo le differenti fasi della ricerca, dal primo contatto all'ingresso alla mediazione della presenza sul campo etnografico. In ultimo svilupperemo, attraverso la *narrazione* di particolari momenti ritenuti significativi, ciò che è emerso rispetto all'oggetto della ricerca.

### 7.1 Economia solidale e commercio equo

In primo luogo, cosa distingue il concetto di “economia solidale” da quello di “economia civile”? Se da un lato appaiono simili, tanto che spesso sono usati come sinonimi, essi mettono in rilievo aspetti differenti di quel fenomeno di natura economica e sociale che è la produzione di beni e servizi attraverso modalità diverse dal quadro istituzionale delle regole del libero mercato o della produzione amministrata (Latouche, 2004). L'elemento che li caratterizza è che i processi economici sono regolati da principi relazionali di reciprocità sociali, tanto che entrambi potrebbero rientrare in un concetto più generico di “altra economia” (Cobelli, Naletto, 2005). Malgrado tale similitudine, le differenze non mancano. Di seguito proviamo a mostrare, in un spazio assai limitato, cosa li separi, senza tuttavia voler esaurire il tema di un confronto che meriterebbe maggiori approfondimenti.

Con il termine *economia civile* (Zamagni, 1998; 2004) ci si riferisce, generalmente, al settore del non-profit e del volontariato che rappresentano sempre più, nelle società a capitalismo avanzato, nuove forme di reddito ed occupazione. Dall'economia civile sono erogati beni relazionali che il mercato non sembra capace di offrire e di cui neanche il *welfare* sembra possa adeguatamente coprire le richieste. In tal senso “economia civile” è tutto ciò che non è mercato o Stato; essa è quindi strettamente legata all'attività della *società civile*, cioè a quell'ambito sociale che Magatti definisce d'autoregolazione non istituzionalizzato della società (Magatti, 2005, p. 113-123). In particolare, tra i soggetti della società civile, sono le organizzazioni di natura privata volta alla produzione di beni e servizi a valenza pubblica o collettiva (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, ONG, associazioni di volontariato, ecc...) a rivestire importanza in questa definizione di economia non di mercato.

Il concetto di *economia solidale* ad una prima analisi non si presenta molto differente da quello di economia civile. E' una forma di produzione e scambio economico regolato attraverso il principio della reciprocità e vede attivi i medesimi soggetti della società civile del

---

<sup>26</sup> In particolare: dall'8 al 15 settembre del 2005 si è preso parte alla Scuola Estiva denominata *Dalla critica allo sviluppo alle pratiche di economia solidale* promossa dalla Libera Scuola delle Alternative e svoltasi sull'Isola Polvese presso il lago Trasimeno (PG); il 25 ottobre 2005 si sono seguiti i lavori del Convegno Nazionale intitolato *Investimenti etici e sviluppo sostenibile. Quale progetto per il Mezzogiorno* svoltosi a Napoli e Promossa da A.p.e. e Banca Popolare Etica. In ultimo, all'inizio della ricerca, è stato possibile partecipare, dal 26 al 28 febbraio 2006, al corso denominato *Economia e comunicazione nel commercio equo e solidale*, organizzato all'interno del Master “Lavorare nel non-profit” presso l'Università di Urbino “Carlo Bo”.

precedente modo di intendere l'economia non di mercato quali attori principali. Il concetto di economia solidale, però, mette in risalto l'elemento solidaristico quale momento fondante l'azione economica; in altre parole, il legame sociale fondato sulla fiducia si fa momento di regolazione economica (Laville, 1994). E' negli scritti di autori latinoamericani (Mance, 2001; Razeto, 1993) che tuttavia il concetto si connota in modo più specifico rispetto a quello di economia civile. Per questi ultimi l'economia solidale è sì una forma di produzione e scambio di beni e servizi che trae la sua origine dai soggetti della società civile e che si concretizza nelle organizzazioni ibride come, ad esempio, le cooperative (Razeto, 2002), ma non si limita all'erogazione di beni relazionali o di pubblica utilità. Per "economia solidale" questi autori considerano la produzione di tutti i beni e servizi necessari alla collettività nel rispetto di una serie di principi che tutelino le persone e l'ambiente all'interno di una fitta rete di legami sociali.

Il commercio equo-solidale (CES) ci sembra possa rientrare, per come è strutturato, all'interno dell'accezione testè ricordata di "economia solidale" degli autori sudamericani. Il CES rappresenterebbe, pertanto, un importante mezzo attraverso cui sviluppare una visione ed una pratica di rapporti economici e sociali di una relazione regolata attraverso rapporti paritetici, fiduciari e solidaristici tra produttori, importatori e consumatori. Il commercio equo-solidale è più precisamente:

"[...] una modalità di relazione commerciale tra i [...] produttori del Sud del mondo e i consumatori finali del Nord, alternativa a quella tradizionale. I prodotti del commercio equo e solidale si differenziano [...] per la natura e le caratteristiche del processo produttivo. Più specificatamente, [sono] quei prodotti [...] realizzati (almeno in parte) nei Paesi in via di sviluppo e venduti nei paesi industrializzati, che possiedono una serie di caratteristiche peculiari che qualificano il loro processo di produzione e scambio" (Becchetti, Paganetto, 2003, pp. 116-117).

#### Origini e principi del commercio equo

L'idea di mettere in contatto i soggetti deboli dell'economia mondiale (in particolare i piccoli produttori agricoli) con i mercati ricchi dell'Occidente attraverso un rapporto commerciale fiduciario e nel rispetto della dignità dei produttori e delle comunità locali, vede i suoi primordi negli Stati Uniti durante gli anni cinquanta. Fu però in Europa, a partire dal 1967, che il fenomeno prese la conformazione attuale. Particolarmente in Olanda, dove venne fondata l'associazione *SOS Wereldhandel*, l'attuale *Fair Trade Organization*, e due anni dopo fu aperto il primo negozio di commercio equo e solidale a Breukelen (Guadagnucci, Gavelli, 2004, pp. 10-11). Protagonisti di queste prime vicende sono il teologo *Frans Van der Hoff* e l'economista *Nico Roozen*, entrambi olandesi, fondatori dell'attuale marchio di commercio equo-solidale più diffuso, "Max Havelaar" (Roozen, Van der Hoff, 2003)<sup>27</sup>. Essi gettarono le basi dei principi del CES.

In particolare Van der Hoff precisa come il commercio equo e solidale sia una forma di commercio a pieno titolo, e per questo deve adattarsi agli elementi chiave del mercato (efficienza, qualità, flessibilità finanziaria, utilizzo di tecniche appropriate, ecc..). Il CES, tuttavia, introduce elementi che cambiano profondamente le pratiche correnti del mercato, attraverso principi di giustizia e solidarietà. Attraverso il commercio equo e solidale, cioè, si è sviluppata – malgrado rappresenti una quota limitata dell'economia internazionale – una economia efficiente, ma anche sostenibile dal punto di vista sociale ed ambientale, poiché, a differenza delle ordinarie pratiche del mercato, nei prodotti ricadono anche i costi sociali ed

---

<sup>27</sup> Il nome scelto per il marchio della più importante filiera di CES, *Max Havelaar*, è ricco di significato; Max Havelaar è infatti il nome dell'eroe dell'omonimo romanzo di Multatuli (pseudonimo dello scrittore e funzionario olandese Eduard Douwes Dekke), simbolo della rivolta degli abitanti di Giava contro i colonizzatori.

ambientali delle produzioni (Var der Hoff, 2005, pp. 24-32).

Attualmente i criteri del CES, malgrado la base comune tra tutte le organizzazioni di commercio equo, sono leggermente differenti da importatore a importatore e tra Nazione e Nazione. Secondo la “Carta Italiana dei Criteri del Commercio Equo e Solidale”, stilata dalla AGICES (l'associazione “Assemblea Generale Italiana di Commercio Equo e Solidale” che riunisce i soggetti di commercio equo operanti nel nostro Paese), gli obiettivi del commercio equo-solidale sono quelli di favorire un miglioramento sociale ed economico delle persone e della comunità locale dei paesi produttori<sup>28</sup>. Questo scopo è perseguito principalmente attraverso alcuni vincoli che sono tenuti ad osservare produttori e importatori nella relazione commerciale. In breve, i produttori, per lo più riuniti in cooperative o consorzi, devono impegnarsi a:

1. non impiegare lavoro minorile;
2. impiegare materie prime rinnovabili e prodotte, possibilmente, localmente;
3. organizzare percorsi formativi e culturali per la comunità ed i lavoratori;
4. favorire processi di cooperazione tra i diversi produttori locali;
5. sostenere progetti di sviluppo economico nella comunità;
6. creazione, ove possibile, di un mercato interno dei beni prodotti;
7. utilizzare processi produttivi ecologicamente compatibili.

Gli acquirenti, dagli importatori diretti alle centrali d'importazione, si impegnano, a fronte delle precedenti condizioni, a garantire:

1. prezzi minimi stabili indipendenti dalle fluttuazioni di mercato, determinati in accordo con i produttori, che permettano di coprire le esigenze produttive e di condurre una vita dignitosa ai lavoratori e le loro famiglie;
2. acquisti di quantità minime indipendentemente dalle vendite effettivamente avute, al fine di ridurre gli effetti negativi degli altalenanti andamenti di mercato e individuare dei mercati ove poter inserire tali prodotti;
3. contratti di fornitura di durata pluriennale al fine di poter costruire una relazione economica nel tempo a sostegno di investimenti aziendali e iniziative sociali locali;
4. consulenza rispetto alle modalità tecniche di produzione ed alle migliorie necessarie dal punto di vista qualitativo;
5. garantire un prefinanziamento al progetto d'importazione pari al 50% della probabile produzione.

E' evidente che questo rapporto commerciale sia improntato all'uguaglianza dei soggetti in causa ed al rispetto reciproco delle condizioni poste, affinché sia possibile intraprendere il rapporto commerciale. Il principio basilare che muove le organizzazioni del CES è quello di stabilire una relazione economico-commerciale in cui sia possibile coniugare crescita sociale, sia delle persone che delle comunità dei Paesi poveri coinvolte nella rete del CES, e guadagno economico che permetta una vita dignitosa dei soggetti coinvolti nel processo economico-produttivo. Questo costituisce, cioè, un rapporto di solidarietà fattivo, volto alla crescita economica delle realtà povere del Sud del mondo, che altrimenti sarebbero escluse dal libero mercato, e alla promozione della crescita sociale delle comunità dei produttori che permette di mettere in collegamento lavoratori dei paesi poveri e consumatori di quelli ricchi in una relazione che costituirebbe una sorta di capitale fiduciario di una rete internazionale di scambi equi e rivolti allo sviluppo umano (Doni, 2002).

---

<sup>28</sup> La Carta Italiana dell'AGICES è disponibile on-line all'indirizzo <http://www.agices.org/documenti/index.htm>

### La bottega del commercio equo

Attraverso tale rete è possibile offrire prodotti che si presentano come eticamente orientati e che possono concorrere con i beni prodotti in modo tradizionale nei mercati. Affinché il CES possa rendere effettivo questo meccanismo economico virtuoso, per cui alla produzione si affianca la crescita personale e comunitaria, è necessario mettere in contatto produttori e acquirenti. Ciò è reso possibile dalla presenza delle Botteghe del Mondo, che possono essere definite, in modo molto esemplificativo, come i negozi dei prodotti del *fair trade*. La loro attività di promozione e vendita risulta fondamentale alla crescita e diffusione dei prodotti e dei principi del CES. La Bottega, però, non si limita a vendere prodotti, il suo ruolo è molto più ampio. Per l'AGICES:

“Il commercio equo e solidale si è [...] sviluppato in modo orizzontale e capillare grazie alla rete delle Botteghe del Mondo. Il radicamento delle Botteghe del Mondo sul territorio, e le loro potenzialità di incidenza politica e culturale sono un patrimonio che il movimento, fin dal principio, valorizza come proprio e peculiare e si impegna ad accrescere. La Bottega del Mondo, come spazio in cui esercitare il proprio diritto ad essere cittadini, come strumento di aggregazione, di incontro, scambio e coscientizzazione immerso nel tessuto urbano, come luogo fisico di contatto tra Nord e Sud del mondo, ha l'importanza e la responsabilità di essere uno spazio pubblico nel senso più ampio del termine. Nelle Botteghe del Mondo è possibile orientare azioni concrete e coraggiose per fini comuni, sviluppare linguaggi e pensieri nuovi, per comunicare e per dimostrare che i valori dominanti non sempre sono universalmente condivisi. Nella Bottega del Mondo, laboratorio di pace e di autosviluppo, di sobrietà dei consumi e di condivisione, si impara ad essere cittadini del mondo, democratici e solidali, e a contribuire al cambiamento concreto delle relazioni favorendo il lavoro “in rete”. La presenza della Bottega del Mondo a livello locale assicura questa possibilità di partecipazione globale, svolgendo un ruolo insostituibile di trasmissione e di evoluzione dello spirito, dei principi e delle regole del Commercio Equo e Solidale [...]” (dalla *Carta Italiana dei Criteri del Commercio Equo e Solidale*).

La Bottega è quindi il fulcro nevralgico in cui si realizza e si porta a compimento il progetto del commercio equo-solidale. Non solo, in questo luogo si dovrebbero realizzare azioni e progetti più ampi della sola vendita, che investono il tessuto locale per favorire una presa di coscienza delle condizioni di vita dei produttori di molti beni d'uso quotidiano, attuare iniziative politiche che spingano a cambiare alcune norme o leggi che si ritiene violino i diritti o la dignità della persona e il rispetto dell'ambiente, favorire lo scambio di esperienze ed idee per la costruzione di una società solidale. In breve, la Bottega rappresenta il luogo in cui, da un lato, si proverebbe a ricostruire la solidarietà nelle realtà urbane e, dall'altro, diffondere i principi dell'economia solidale attraverso una serie di iniziative politiche, culturali e sociali oltre alla vendita, che tuttavia, come vedremo, costituisce la base della fattibilità delle altre iniziative.

Per questo motivo il nostro interesse per il commercio equo non è stato rivolto allo studio delle Centrali d'Importazione, ma a comprendere le modalità organizzative e comunicative di una bottega di commercio equo e solidale. Si è quindi provato a studiare dall'interno l'organizzazione, i differenti momenti che scandiscono la vita organizzativa e le diverse attività (politiche, culturali, commerciali, ecc...) che la bottega mette in piedi nella sua quotidiana attività lavorativa. Ci si è posto, cioè, l'intento di comprendere i processi dell'unità terminale della rete del CES che mette in contatto i clienti e produttori.

Le botteghe, in modo conforme ai principi del CES, sembrano essere organizzate intorno a tre principi fondamentali: *solidarietà*, *sostenibilità* e *trasparenza*. In breve, sui mercati, le imprese di CES possono proporre articoli che, se da un punto di vista qualitativo ormai rispondono a criteri qualitativi ordinari rispetto alle differenti categorie merceologiche, dal punto di vista valoriale offrono beni che sono:

- *solidali* rispetto ai produttori e alle comunità locali da cui sono importati i beni del commercio equo;
- *sostenibili* da un punto di vista “ambientale”, poiché prodotti nel rispetto dei cicli naturali di rigenerazione delle risorse o con tecniche poco invasive, “sociale”, poiché non fanno uso di forza-lavoro minorile, rispetto di standard di equità sociale, norme ONU, ILO, ecc..., ed “economica”, in quanto capace di creare un circolo economico virtuoso come i piccoli produttori del Sud del mondo;
- *trasparenti* sia sul modo in cui sono prodotti, sia sulla provenienza, sia sul prezzo, in quanto è possibile conoscere quanto di ciò che è pagato di ogni singolo prodotto è destinato a coprire i costi di produzione, di importazione e quanto rimarrà alla bottega.

Questi orientamenti valoriali, inoltre, sono applicati anche rispetto all'attività complessiva della singola bottega che si rapporta con il contesto circostante, e condizionano le prassi normative di comportamento dell'organizzazione stessa. Ogni bottega, ad esempio, partecipa e collabora con diverse associazioni di volontariato che si impegnano su tematiche affini nell'organizzare eventi culturali o politici, quando possibile non mancano collaborazioni con le istituzioni regionali, provinciali o comunali. Nel caso della bottega “O' Pappice” ricordiamo a titolo d'esempio la collaborazione con alcune organizzazioni presenti a Napoli, come l'associazione d'utilità sociale “Mani Tese”, l'associazione culturale universitaria “Pangea”, l'associazione culturale di turismo responsabile “il Vagabondo” ed il Centro Sociale Occupato SKA. Tra gli eventi politici più significativi a cui ha partecipato “O' Pappice” come organizzatore si rammenti il controvertice del G7 a Napoli nel 1995, mentre tra le iniziative culturali si può ricordare la pubblicazione nel 2006, con la collaborazione della Provincia di Napoli, delle “Pagine Arcobaleno”, una sorta di almanacco di associazioni, produttori e venditori di prodotti o servizi che rispettano il quadro valoriale dell'economia solidale. Evento promozionale e commerciale più significativo fu l'allestimento del “Tendone Solidale” nel quartiere residenziale del Vomero nel 2005.

Anche dal punto di vista commerciale ogni bottega sceglie d'acquistare tra i prodotti da offrire ai suoi clienti una certa varietà di beni non appartenenti alla rete del CES. Questi prodotti hanno tuttavia una serie di caratteristiche, prima di tutto sono quasi esclusivamente beni alimentari da agricoltura biologica. Quando possibile si sceglie un produttore più vicino alla sede, per ridurre il peso ecologico del trasporto, e, aspetto auspicabile, che abbia una forma cooperativa o che sostenga un progetto di sviluppo locale. In ogni bottega, inoltre, si sceglie di non acquistare alcuni prodotti della filiera di un importatore della rete del CES, poiché da un lato il prodotto, dopo una prima acquisizione di prova, risulta non essere facilmente vendibile per il tipo di clientela che frequenta la bottega, dall'altro perché spesso si ritiene che quel prodotto non sia conforme ai criteri di sostenibilità o di trasparenza. Nel caso de “O' Pappice”, ad esempio, si offre al consumatore una serie di prodotti alimentari biologici certificati i quali garantiscono, all'80% minimo, la provenienza italiana delle materie prime (tra cui la *pasta integrale* o le *zuppe* di cereali e legumi) o categorie merceologiche non ancora proposte dall'importatore di CES (ad esempio i *dadi per il brodo* senza glutammato – sostanza notoriamente cancerogena – o il *sale da cucina* siciliano controllato sulla presenza di inquinanti non obbligatorio per legge). Questa bottega, inoltre, non propone alcuni prodotti della rete di CES poiché ritiene che, in rapporto al prezzo, al quantitativo di prodotto ed al packaging eccessivo, non sia in linea con una idea di sostenibilità ambientale ed economica del prodotto. E' il caso dei biscotti *Ghiro* proposti da Ctm-Altromercato. Una confezione di due soli biscotti ripieni a poco meno di 2,00€; in altri casi, ad un prezzo pressoché identico si offre più prodotto in una confezione più modesta. Altre volte, pur considerando la scarsa

vendibilità di un bene o la non certa eticità di un prodotto, si opta per la sua acquisizione, valutando comunque come importante avere quel prodotto, non per la varietà merceologica, ma per la provenienza geografica ed il progetto di sviluppo ad esso associato. Nella fattispecie del caso in oggetto si tratta dei *giocattoli in latta* provenienti dall'Africa all'interno di un progetto d'importazione della Centrale Ctm-Altromercato. Questi non sono venduti con facilità e la provenienza delle materie prime è dubbia, come anche le difficoltà di lavorazione, tuttavia è uno dei pochi prodotti che provengono dal continente nero. In tal caso la bottega ha optato per la sua acquisizione.

Da quanto detto, pertanto, è possibile rintracciare un quadro relativamente coerente del contesto che si è andato ad analizzare. Il lavoro preliminare all'ingresso ha consentito, cioè, di chiarire una serie di aspetti generali che potessero permettere di avere accesso, per quanto possibile, alle ragioni addotte dai soggetti nella loro prassi comunicativa quotidiana, conformemente a quanto si è sostenuto nella precedente sezione dedicata al metodo ed alla teoria adottata per questo lavoro di ricerca.

### *7.2 Campo etnografico: la Cooperativa «'E Pappici»*

Utilizzando un approccio etnografico è necessario, come ricordato in precedenza, mostrare in dettaglio ogni singolo passaggio e *narrare* la ricerca, far parlare i protagonisti delle vicende vissute e collegare i fatti alle interpretazioni.

In questa sezione chiariremo cos'è e come risulta strutturata la Cooperativa *'E Pappici* di Napoli, illustreremo il materiale raccolto e in che modo si è arrivati al campo etnografico, vale a dire chiariremo le modalità ed i tempi del primo contatto, l'ingresso in cooperativa, la mediazione tra esigenze dell'organizzazione e l'intromissione del ricercatore, le reazioni e le impressioni suscitate nel contesto. Questo resoconto permetterà di valutare i vincoli in cui è stato possibile effettuare la ricerca e stabilire la correttezza delle procedure adottate. Aver accesso ai luoghi di un contesto etnografico non è cosa semplice e automatica. E' necessario ottenere la fiducia dei soggetti interessati ed in particolare dei cosiddetti *guardiani* (gatekeeper), cioè di quei soggetti che istituzionalmente o per la posizione che occupano nella collettività, possono impedire o agevolare l'ingresso nel campo di studio. Un buon modo per poter essere facilitato nell'ingresso è quello di individuare un *mediatore* che consenta di garantire i soggetti oggetto di ricerca della buona fede e degli interessi prettamente scientifici del ricercatore. Una volta avuto accesso è indispensabile, però, instaurare un buon rapporto di confidenza, non solo per superare le inibizioni soggettive, ma persino per raggiungere luoghi e momenti difficilmente aperti, non solo ad un estraneo della comunità studiata, ma anche agli stessi appartenenti della collettività.

In questa ricerca, come si vedrà, è stato necessario superare una minima resistenza da parte dei diretti interessati, ma senza un'amicizia costruita con il tempo con alcune persone, che rappresentarono preziosi informatori, ed al contempo guardiani e mediatori, non sarebbe stato possibile frequentare, ad esempio, i Consigli d'Amministrazione che avevano luogo presso le abitazioni dei consiglieri ad ora tarda. I C.d.A., infatti avevano inizio intorno tra le 18.30 e le 20.00 e terminavano tra le 00.30 e le 1.30 del giorno successivo. In un caso il Consiglio di Amministrazione iniziò alle 18.00 e terminò alle 2.30; si comprenderà la difficoltà d'accesso a questo importante ambito e la necessità, per il ricercatore, di una buona disponibilità dei presenti a condurlo presso i luoghi delle riunioni.

#### Primo contatto, ingresso e contrattazione della presenza

Per analizzare il nostro caso di studio, come abbiamo visto, si è cercato di individuare degli elementi generalizzabili che potessero permettere di individuare i presupposti problematici del mondo-vitale delle imprese del commercio equo e pertanto anche del nostro singolo caso.

Successivamente è stato necessario avvicinarsi al campo per poter avere accesso alla bottega e iniziare la fase di osservazione e raccolta dati. Spesso nelle indagini etnografiche le opportunità d'effettuare ricerche o la possibilità d'avere più facile accesso al campo risultano casuali. Nel nostro caso questa opportunità è nata da un fortuito incontro con due responsabili della Cooperativa che si intendeva andare a studiare. Durante la frequenza della Scuola Estiva *Dalla critica allo sviluppo alle pratiche di economia solidale* sull'Isola Polvese (Lago Trasimeno – Perugia), infatti, non è stato solo possibile entrare in contatto con le molteplici realtà del commercio equo italiane, e più in generale variegato mondo di movimenti e associazioni che appartengono a quel fenomeno che può essere definito *dell'altra economia*, ma è stato possibile conoscere due responsabili della Cooperativa 'E Pappici intervenuti anche loro a questa iniziativa: il Presidente del C.d.A. e la Responsabile dell'Amministrazione.

In particolare il Presidente, durante un primo colloquio, si è dimostrato non solo disponibile al nostro ingresso sul campo, ma ha mostrato anche interesse al lavoro di ricerca. La ricerca avrebbe potuto significare, sostenne, un ulteriore momento di riflessione per la cooperativa. Questo interesse nasceva anche dal fatto che, in genere, alla Cooperativa arrivavano richieste per poter stilare tesi di laurea o tesine per corsi universitari sul commercio equo, sui progetti d'importazione, ma non sulla Bottega.

Questi mi invitò ad andare in bottega per parlare delle intenzioni di ricerca con gli altri componenti della Cooperativa e stabilire tempi e metodi della presenza sul campo. Alla fine della Scuola Estiva approfittai di un loro passaggio sino a Napoli per entrare un po' di più nella quotidianità di queste persone che hanno costituito il primo contatto per la ricerca. La grande disponibilità mostrata faceva presagire una facilità d'accesso al campo.

Successivamente, il 3 gennaio 2006, telefonai alla bottega “O' Papece”. In questa telefonata, dopo essermi presentato e chiarito gli intenti, mi passarono una delle responsabili della bottega. Questa, che più tardi scoprii essere la Responsabile commerciale, mi disse che per questione di tesi o lavori per l'Università avevano individuato un referente che avrei potuto incontrare direttamente in bottega, previo accordo telefonico. Mi pregò di contattarlo telefonando al magazzino regionale in San Giorgio. Telefonai immediatamente. Questa telefonata si rivelò leggermente differente dai precedenti contatti con il campo. Il referente, che chiameremo *Jeeg*, dimostrò una certa resistenza a una ricerca del genere, tuttavia consentì ad un incontro per il 18 gennaio alle 12.00 nella bottega di Napoli.

Arrivai al “Papece”, chiesi di *Jeeg* alla cassa, mi disse che era nel piano inferiore, il magazzino-ufficio della bottega, mi annunciò con il citofono che si trova vicino alla cassa e mi disse di scendere, era la prima volta che entravo *nella* organizzazione. Trovai *Jeeg* che stava aprendo cartoni di prodotti per controllarli e prezzarli, operazione che imparai a definire nel linguaggio della cooperativa “spulcio”. *Jeeg* è una persona di poco meno di quarant'anni, non un socio, ma un volontario poi assunto che si occupa di diverse cose in cooperativa (dall'acquisto dei libri alle gestione delle tesi sul commercio equo, alla biblioteca, alla newsletter sulle novità librerie che trattano temi affini agli ideali del commercio equo) e viene retribuito con un contratto a progetto. Ci presentammo e ci accomodammo in un locale adiacente dove, di fronte ad un computer, c'era *Via*, la responsabile di bottega e del settore commerciale. Spiegai a *Jeeg* l'intento della ricerca:

*“[...] mi interessa il commercio equo, ma vorrei guardarlo da una prospettiva differente..., cioè non cos'è il commercio equo, ma come si organizza la bottega, come ci si rapporta all'interno... insomma capire la Bottega «O' Papece», chi è, come lavora, chi sono le persone che se ne occupano...”.* *Jeeg* mi guardò con uno sguardo un po' perplesso e aggiunse, sorridendo, *“...capirci?... magari qualcuno esterno potrebbe capire perché è fuori da una serie di logiche... del resto spesso non ci capiamo neanche tra noi!... Ci vorrebbe un ricercatore molto bravo!”.* Sorrisi e aggiunsi *“beh... magari sarò inesperto, giovane, ma qualcosa sulla ricerca sociale dovrei saperla fare...”.* *“Perché...”* mi chiede, *“...in cosa ti stai laureando?”* (nota n.1).

Spiego a Jeeg che era laureato in sociologia e che stavo svolgendo il dottorato di ricerca presso l'Università di Napoli; malgrado avessi chiarito sin dal primo contatto telefonico e all'inizio della conversazione chi fossi e gli intenti del lavoro, ebbi l'impressione che sino a quel momento non mi avesse ascoltato veramente. Il fatto che fosse anche lui laureato in sociologia permise di abbattere una certa diffidenza immediatamente.

*“To' guarda! Un collega!”*, aggiunse, *“...anche io sono laureato in sociologia... ma da un bel po' di tempo... Comunque, dicevamo?... Va be'... praticamente in cosa consiste la ricerca? Devi fare una osservazione partecipante, interviste...”*, ed io, *“sì... ho pensato di usare un approccio etnografico, per cui dovrei essere presente in diversi momenti della vita della bottega, se fosse possibile vorrei anche stare durante l'apertura al pubblico...”*, *“Vorresti fare un turno alla vendita come volontario allora...”*, disse Jeeg. *“Sì..., non so come siete organizzati”* e lui, *“Sì, puoi fare un turno, ma per questo devi parlare con Via (Responsabile Commerciale e di Bottega), ma pensi di volerti guardare tutta la Cooperativa? Vedi che è dura!...”* (nota n.1).

Da questo breve scambio di battute la resistenza che Jeeg sembrava mostrare veene meno. Tuttavia, considerando la particolarità della richiesta fatta (partecipare alla vita dell'organizzazione) mi disse di rivolgermi non solo a Via, ma di parlare con *Enry*. Spiegati a Jeeg la mia intenzione di frequentare anche gli incontri organizzativi e quelli più decisionali, pertanto questi mi indirizzò a *Enry* che era un componente del C.d.A., nonché uno dei veterani dell'esperienza napoletana del commercio equo. *Enry* è un giovane di trentacinque anni laureato in economia e commercio a Napoli, fratello di una appartenente al gruppo originario dell'esperienza del Commercio equo nel capoluogo campano. E' spessissimo in bottega perché lavorava nel piano rialzato situato all'ingresso del locale del “Pappice”; si occupa di mantenere i contatti con la stampa e pianificare la comunicazione della cooperativa, oltre che, come tutti i soci e soci-lavoratori della cooperativa, di coprire un turno alla vendita o presso il magazzino regionale, in cui si occupano di questioni amministrative ma non contabili. Fu pertanto possibile incontrarlo e parlargli immediatamente.

*Enry* fu subito più disponibile di Jeeg, interessato al progetto di ricerca e, ironicamente, mi fece i suoi auguri, considerando come gli intenti della ricerca fossero piuttosto ambizioni per una Cooperativa che, disse, *“vedrai come siamo combinati...”* (nota n.1). Per quanto lo riguardava non c'erano problemi di sorta al fatto che frequentassi il C.d.A., anche perché il Presidente, *Max*, aveva già dimostrato la sua disponibilità e aveva accennato della mia richiesta ad alcuni componenti del Consiglio di Amministrazione. *Enry* mi chiese, però, di inviare una mail a tutti i volontari e soci della Cooperativa attraverso la mailing-list “attivisti” che hanno attivato per comunicare facilmente tra tutti loro. In questa mail avrei dovuto presentarmi e chiarire un po' i termini del lavoro che sarei andato a fare in cooperativa. Ultimo passaggio preliminare all'ingresso è stato quello di contrattare con *Via* la presenza sul campo come volontario al turno vendita.

*Via* è una donna all'incirca quarantacinquenne. Si occupa principalmente di fare gli ordini ai fornitori (dalle centrali d'importazione ai diversi altri soggetti fornitori) per la bottega e più in generale di valutare la proposta commerciale offerta da questi e scegliere se acquistare o meno i diversi prodotti. Si interessa anche di organizzare i turni di apertura con i diversi volontari e soci, nonché di coordinare il lavoro quotidiano dei volontari del servizio civile che, grazie alle recenti normative in merito, possono essere richiesti anche dalle strutture cooperative come questa. Lei e *Mary* (responsabile della contabilità) sono i referenti di bottega. *Via* è curiosa del tipo di lavoro che andrò a fare; accoglie volentieri la mia richiesta di fare il “turnista”, cioè di voler coprire un turno di vendita, ma mi sconsiglia di farne più di uno alla settimana:



*“bene..., ma oltre al turno farai qualcos'altro?”*, mi chiede, *“sì, dovrei seguire le vostre riunioni, un po' quelle che voi ritenete importanti e che valuterò esserlo per la ricerca...”*, le rispondo. *“Ah... ma allora dovrete fare solo un turno a settimana, perché come vedrai ci sono molte riunioni nel corso di un mese, spesso in una settimana ce ne sono due o tre e seguirle tutte non ti permette di fare più di un turno, devi muoverti anche un po'... tra San Giorgio e qui... allora se ti va bene... martedì mattina... può andare?”*, le faccio cenno di sì e continua *“...starai con... mi sembra... sì, starai con Sandy, è una «veterana» della cassa, potrai imparare da lei... allora... benvenuto!”* (nota n.1).

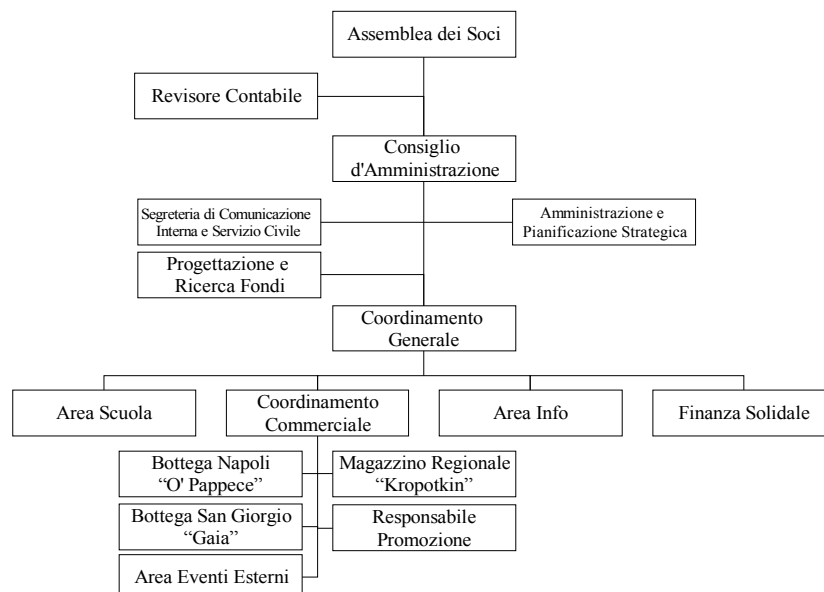
In una giornata è stato possibile, anche grazie al primo contatto con il presidente del C.d.A., mediare facilmente l'accesso e il tipo di presenza del ricercatore sul campo. Da un lato si sarà informati, attraverso la mailing-list, delle differenti riunioni e pertanto organizzare agevolmente la presenza sul campo, dall'altro mi assegnarono un turno da coprire con una volontaria che aveva molta esperienza e che, sino ad ora, era rimasta sola a coprire il turno. Malgrado delle resistenze minime che si presentarono nel corso del lavoro, la ricerca era iniziata sotto i migliori auspici e nel volgere di un breve periodo si riuscì ad integrarsi nell'organizzazione.

### L'organizzazione della cooperativa

Per poter scegliere i modi ed i tempi della ricerca è stato necessario comprendere come fosse strutturata l'organizzazione de 'E Pappici, i diversi incontri e momenti che scandiscono la cooperativa. Una prima parte della ricerca sul campo è consistita, pertanto, nell'individuare, attraverso colloqui informali e richiesta di documenti interni, come si presentava l'organizzazione oggetto di studio.

La cooperativa 'E Pappici è una organizzazione no-profit di commercio equo-solidale che opera nel territorio napoletano da circa 15 anni; in base ad una serie di documenti interni l'organizzazione si presenta articolata secondo il seguente organigramma:

*Organigramma della Cooperativa «'E Pappici» di Napoli*



La Cooperativa, a gennaio del 2006, risultava composta da 221 soci, 7 lavoratori, 4 volontari in Servizio Civile e 30 volontari. La componente operativa più importante è l'area “commerciale”, con le due botteghe ed il magazzino regionale, nei cui locali si svolgono, del

resto, anche le restanti attività dell'organizzazione (formazione interna, incontri con le scuole, elaborazione di materiale pubblicitario, informativo, ecc...).

Delle restanti aree operative quella “scuola” e della “finanza solidale” si occupano principalmente di gestire ed organizzare incontri esterni mirati a promuovere sia la bottega che i valori e le iniziative del Commercio Equo e Solidale. L'area “info” si interessa di elaborare comunicati stampa e mantenere rapporti con i media per divulgare le informazioni ritenute necessarie per quanto concerne e la cooperativa e il CES in generale. Il coordinamento generale è una struttura cerniera in cui convergono i settori operativi, in cui sono condivisi ed articolati interventi, azioni commerciali ed impiego di risorse finanziarie ed umane. Il coordinamento non ha potere decisionale vincolante per i settori, ma di indirizzo; in cooperativa, del resto, il compito di vincolare le scelte importanti e le strategie è del C.d.A., nominato, in genere, ogni tre anni dall'Assemblea dei Soci.

All'interno di ogni settore esistono, inoltre, compiti e mansioni formalizzate e specializzate, molta importanza, però, hanno quei ruoli non formalizzati. Nel settore commerciale, che assorbe la maggior parte dei soggetti presenti in cooperativa, ci sono una serie di gruppi che non sono formalmente strutturati; è il caso del gruppo *libri* e del gruppo *bomboniere*. Questi si occupano di gestire alcune funzioni che meritano una copertura maggiore di personale; l'uno gestisce la biblioteca interna alla cooperativa (situata presso la bottega “O' Papece”) e monitora le vendite di libri, cd e dvd e le nuove proposte editoriali da poter acquisire ed offrire ai clienti. Il secondo si interessa della gestione delle bomboniere solidali, ovvero di confezionare e preparare, in collaborazione con il settore commerciale, le bomboniere, composte da piccola oggettistica, confezioni e confetti equo-solidali. Questi gruppi nascono in risposta alla necessità di ben determinati ambiti che meritano maggiore attenzione. Le bomboniere, ad esempio, necessitano di una fase di assemblaggio dei differenti pezzi che porta via molto tempo, a ciò si aggiunga come costituendo una quota crescente delle vendite, sia in aumento la necessità di tempo da dedicarvi. Occorre, pertanto indirizzare persone per questo compito, tuttavia la formalizzazione di questi ambiti sembra non necessaria, anche perché le necessità seguono andamenti altalenanti. Altro gruppo non formalizzato è quello territoriale del quartiere Vomero, denominato anche *gruppo collinare*. Questo è rivolto a coordinare i soggetti della cooperativa, i volontari ecc... della cooperativa che vivono in questa importante area residenziale sia per le iniziative di promozione della cooperativa e del CES che di divulgazione e informazioni. Questo gruppo, vista l'importanza della zona geografica in cui è situato, sarà destinato in un prossimo futuro, nelle intenzioni del C.d.A., a gestire la prossima bottega della cooperativa, attualmente in fase di valutazione e studio di fattibilità.

Esistono, inoltre, altri gruppi in cooperativa, non legati direttamente all'organizzazione ma strettamente connessi alle attività o agli ideali del CES. E' il caso del *Gruppo d'Acquisto Solidale “E' Friatielli”*, il G.A.S.<sup>29</sup>, il cui responsabile è lo stesso presidente del C.d.A.; il GAS locale acquista olio e parmigiano biologici in grossi quantitativi da produttori di fiducia. Altro caso è il gruppo musicale “*Finti Illimani*”, nato in seno alla cooperativa e che usufruisce

<sup>29</sup> I “gruppi di acquisto solidale” sono costituiti da singoli soggetti o famiglie, non necessariamente riuniti in forma associativa, che si organizzano per acquistare una serie di beni da produttori locali che rispondano a diversi criteri stabiliti dal gruppo. Tra i criteri più importanti ricordiamo la biologicità (non necessariamente certificata) e la vicinanza tra luogo di produzione e consumo (filiera corta). L'acquisto di grossi quantitativi di prodotto permette di ridurre complessivamente il costo unitario del bene con indubbi vantaggi sul prezzo finale ai componenti del GAS. I GAS si scambiano spesso tra loro informazioni su prodotti e produttori al fine di individuare nuove tipologie merceologiche. Ogni GAS, prima di procedere all'acquisto verifica, con una visita e colloquio con il proprietario dell'impresa, le condizioni con cui è prodotto il bene, stabilisce una relazione fiduciaria che permette anche di non richiedere la certificazione biologica sui beni che sono coltivati o prodotti nel rispetto di questo criterio. Il gruppo spesso anticipa una quota del costo stabilito con i produttori come sorta di pre-finanziamento, come accade per il CES (Saroldi, 2001).

dei locali della bottega “O' Pappace” per fare le sue prove e mantenere in deposito le attrezzature necessarie ai loro spettacoli. Questi (che imitano il noto gruppo cileno degli Inti Illimani) intervengono in spettacoli di beneficenza o di sensibilizzazione ai temi della lotta alla povertà, contro la guerra, ecc...

I diversi gruppi interni alla struttura organizzativa della cooperativa possiedono una grande autonomia decisionale. Gli ordini della merce presso i diversi fornitori sono gestiti, ad esempio, dalle singole botteghe e dal magazzino; anche gli altri settori, come quello “Scuola”, presentano una certa autonomia negli interventi da effettuare, nonché nelle iniziative che sono prese in merito al campo specifico d'interventi. Solo alcuni aspetti strettamente organizzativi o di politica aziendale sono gestiti direttamente dal C.d.A., quali la politica degli sconti, la partecipazione ad iniziative politico-culturali nazionali – come il prendere parte all'Assemblea Nazionale dell'AGICES – o la modalità ed i tempi delle assunzioni. Queste scelte, tuttavia, sono prese solo dopo aver ascoltato il parere dei componenti interessati e più in generale della cooperativa, la scelte sono responsabilità del Consiglio d'Amministrazione.

In breve, la struttura della cooperativa si presenta piuttosto policentrica; in base a quanto detto in precedenza è possibile considerarla come una struttura *reticolare* in cui è lasciata molta autonomia operativa ai differenti settori. Questi si rapportano, in genere, con il C.d.A. o con la Cooperativa nel suo complesso, in particolare nei diversi incontri periodici. Il coordinamento dei piani d'azione dei soggetti, pertanto, si realizza non attraverso una catena gerarchica di potere, ma attraverso *l'assunzione di responsabilità* verso la cooperativa e rispetto ai valori e fini dell'organizzazione che sono stabiliti dal C.d.A.; in particolare dal 2006 l'attuale Consiglio d'Amministrazione ha elaborato un *Piano Strategico* per il triennio 2006-2008 al fine di governare una complessità dell'organizzazione. In tale piano si prova a individuare punti deboli e forti della Cooperativa, nonché le iniziative da prendere nel corso del triennio. Il piano è elaborato dal C.d.A., ma è stato oggetto di incontri con i diversi componenti strutturali della cooperativa (i diversi gruppi) al fine di indicare le priorità maggiori e condividere un percorso decisionale. L'assunzione di responsabilità dei componenti della cooperativa è pertanto costruito attraverso questi numerosi incontri in cui ogni soggetto si assume l'impegno di portare a termine delle iniziative precise.

In particolare, nel corso di un mese, ogni gruppo organizza incontri settimanali per l'organizzazione del lavoro. Più in generale per il complesso della cooperativa si individuano i seguenti incontri:

1. *4 riunioni di bottega al mese*; si svolgono ogni lunedì alle 12.00 per circa un'ora nei locali della bottega durante il turno di chiusura. Qui si organizzano il lavoro ed i turni del punto vendita per tutta la settimana e si pianificano le operazioni di spulcio. Sono coinvolti il responsabile bottega, i lavoratori presenti, i volontari del servizio civile e i semplici volontari. Questi incontri si svolgono per entrambe le botteghe ed il magazzino regionale;
2. *3 Consigli d'Amministrazione ogni mese*; giorni ed ora dell'incontro sono variabili, durata media quattro-cinque ore e si svolge, a turno, a casa dei componenti il C.d.A. Questo è il luogo delle discussioni decisionali, in cui si pianificano le azioni strategiche e le politiche commerciali dell'intera cooperativa. Vi partecipano, in genere, i soli consiglieri, anche se formalmente è aperto alla partecipazione di tutti (soci, volontari, lavoratori, ecc...);
3. *1 Coordinamento Generale ogni due-tre mesi*; che si svolge, a turno, nelle Botteghe di Napoli e di San Giorgio a Cremano. Vi partecipano i responsabili dei diversi settori della cooperativa per fare il punto sulle loro attività e provare a coordinare le attività messe in piedi indirizzando le risorse su queglii eventi che

richiedono maggiori apporti;

4. *1 riunione di Coordinamento Commerciale ogni cinque mesi*; come il precedente ha luogo a turno tra San Giorgio a Cremano e Napoli presso i locali delle botteghe. L'incontro avviene tra i responsabili del settore commerciale per fare il punto sulle vendite, sui nuovi acquisti e sulla necessità di attivare canali di approvvigionamento nuovi.

A questi incontri ordinari se ne aggiungono una serie di altri *ad hoc* organizzati dal C.d.A. con i diversi soggetti della cooperativa rivolti alla risoluzione di quesiti specifici o all'ascolto delle istanze ed esigenze di un gruppo (quelli che sono definiti gli *incontri territoriali*), di un responsabile di settore ecc...

All'interno di questa organizzazione è stato possibile frequentare assiduamente la bottega "O' Papece", il C.d.A. ed il Coordinamento Generale, durante la presenza sul campo si è potuto partecipare anche ad una Assemblea Soci per l'approvazione del bilancio consuntivo. Non potendo essere in tutte le diramazioni della cooperativa, per ovvi motivi logistici e limiti di tempo e risorse, per sopperire alla mancata osservazione dei restanti comparti, si è proceduto ad intervistare la responsabile del settore "Scuola" e il responsabile che copre i settori "Info", "Finanza Solidale" e "Segreteria di Comunicazione Interna e Servizio Civile". Altre due interviste in profondità sono state fatte al Responsabile del Magazzino Regionale "Kropotkin" e al lavoratore responsabile della bottega "Gaia". Per gli altri soggetti strutturati nell'organizzazione non è stato possibile effettuare interviste, tuttavia, essendo presenti nella bottega di Napoli, si è potuto osservarli direttamente e discutere con loro durante i momenti di osservazione.

### *7.3 Presenza sul campo e database etnografico*

La presenza sul campo è durata circa dieci mesi, dal 24 gennaio 2006 al 5 novembre 2006 con alcuni brevi periodi di interruzione. In questo tempo si è partecipato attivamente alla vita quotidiana della cooperativa 'E Pappici, particolarmente nella bottega di Napoli. Questo per due motivi: da un lato la bottega napoletana è quella da cui ha preso il via l'esperienza del CES nell'area di Napoli, perciò è quella in cui è possibile vivere a contatto con i soggetti che da più tempo sono in cooperativa; dall'altro, essendo ubicata a Napoli, risultava di facile ed agevole accesso, contribuendo non poco ad alleggerire la fase di raccolta dati.

Il periodo trascorso è stato vincolato dalla limitata risorsa temporale a disposizione del ricercatore, il quale, però, in tale periodo, ha potuto non solo prendere parte ai diversi momenti della vita organizzativa, ma, come si ricordava precedentemente, ha potuto intervistare alcuni importanti soggetti del caso studiato e raccolto diverso materiale documentario prodotto dalla cooperativa. In tal modo è stato possibile effettuare una analisi, se non esauriente, sufficientemente articolata. In particolare, nei dieci mesi di presenza sul campo si è preso parte a:

1. una Assemblea Soci;
2. 25 riunioni di bottega;
3. 12 Consigli di Amministrazione;
4. 4 riunioni del Coordinamento Generale;
5. 30 turni settimanali in bottega come volontario.

Durante questi momenti si è utilizzata la tecnica *dell'osservazione partecipante*, pertanto, muniti di bloc-notes, si trascriveva, in modo quanto più dettagliato possibile, i soggetti che vi pendevano parte, i temi trattati, il proseguo della discussione, i processi d'interazione ecc...

Successivamente, nel giro di 48 ore, si trascriveva quanto riportato sulle note in formato elettronico, arricchendolo con sensazioni e ricordi personali. Dal foglio elettronico si sono importati i testi nel database del programma *Weft Qda 1.0.1*, software per le analisi qualitative dei testi. Con tale strumento è stato possibile suddividere le note in quattro prime sezioni: d'osservazione, di metodo, teorica ed emotiva (cfr. cap. 6, § 3 del presente lavoro). In tal modo il successivo lavoro di codifica-ricodifica del materiale è risultato più agevole.

Oltre alle note etnografiche raccolte sul campo durante le ore di osservazione, si sono svolte 7 *interviste non-strutturate* in cui si è cercato di avere, da soggetti che nel corso della ricerca si sono mostrati importanti sia per la storia della cooperativa che per le attività quotidiane, o soggetti di strutture della cooperativa di cui non è stato possibile osservare attentamente (in particolare la bottega e il magazzino regionale di San Giorgio). Questi hanno acconsentito immediatamente ad essere intervistati senza molte difficoltà; nelle nostre intenzioni i soggetti da prendere in considerazione sarebbero dovuti essere complessivamente 9, tuttavia, impegni e disponibilità non hanno permesso di effettuare tutte le interviste preventivate. Gli intervistati effettivi sono stati 7:

1. (*intervista n.1*) al responsabile della bottega “Gaia” e del magazzino regionale “Kropotkin” di San Giorgio a Cremano (NA);
2. (*intervista n.2*) ad un lavoratore e co-responsabile della bottega di San Giorgio;
3. (*intervista n.3*) ad una volontaria del Servizio Civile operante presso la bottega “O’ Papece” di Napoli;
4. (*intervista n.4*) il presidente del C.d.A.;
5. (*intervista n.5*) il responsabile Comunicazione, Finanza Critica e Responsabile Promozione;
6. (*intervista n.6*) la responsabile del Gruppo Scuola e del Gruppo Collinare;
7. (*intervista n.7*) una lavoratrice della bottega “O’ Papece” che si occupa del settore commerciale della bottega.

Le interviste sono durate mediamente 135 minuti, tre si sono svolte nei locali della bottega e tre presso il domicilio degli intervistati. Tutte le interviste hanno avuto luogo in orari serali e si sono svolte tra il 5 settembre ed il 15 ottobre del 2006. Si è scelto d'effettuarle verso la fine della presenza sul campo poiché ciò a permesso di approfondire elementi ancora poco chiari dall'osservazione svolta sino a quel punto e poter discutere con loro sulle impressioni del ricercatore riguardo alle questioni di interesse della ricerca. Nello specifico gli argomenti trattati hanno riguardato i seguenti ambiti toccati, durante le interviste, in modo sequenziale:

1. *percorso biografico-soggettivo*, al fine d'individuare il modo in cui si è arrivati alla bottega e le motivazioni personali d'adesione al movimento del commercio equo-solidale, ecc...;
2. *opinioni su iniziative e attività*, si è chiesto il senso che avevano per loro le iniziative che la bottega metteva in campo, se fossero cambiate nel tempo, se avessero avuto successo, in che termini e perché, gli strumenti usati per promuoverle, ecc...;
3. *il ruolo e gli spazi offerti ai diversi soggetti della bottega*, cioè cosa sia permesso fare ai volontari, ai soci, ai lavoratori, la divisione dei compiti operativi, la possibilità di incidere sulle decisioni complessive, il ruolo di cerniera che i diversi soggetti potevano avere rispetto al contesto esterno, ecc...;
4. *le modalità attraverso cui è monitorato l'andamento economico*, ovvero quanta attenzione è destinata a questo aspetto e quali le iniziative messe in campo per

- correggere eventuali situazioni di difficoltà, in particolare le mancate vendite;
5. *il ruolo che è destinato alla comunicazione per la bottega*, in che termini, cioè, è percepita la comunicazione, la maggiore o minore organizzazione di questa funzione, gli strumenti usati, nonché l'utilità o meno di usare tali strumenti, ecc...

Attraverso l'articolazione dell' intervista su questi temi, certo generici, è stato possibile far emergere le opinioni dei singoli intervistati sul complesso della Cooperativa, i conflitti presenti, le idee su ruoli e funzioni dei diversi soggetti, il modo attraverso cui sono gestiti ed organizzati gli eventi, le modalità comunicative (spesso sottovalutate o non considerate come atti comunicativi), la formazione dei volontari, dei lavoratori, ecc... Queste interviste, cioè, se da un lato hanno fatto emergere aspetti soggettivi, hanno ciononostante contribuito a chiarire diversi elementi emersi durante l'osservazione e permesso di valutare le conclusioni provvisorie che si erano tratte nella fase di elaborazione delle note etnografiche. I file audio (in estensione .wav) sono stati inseriti nel database di *ELAN 3.2.0*, software per le analisi qualitative di file multimediali. I criteri di codifica-decodifica adottati per l'analisi sono stati simili a quelli delle note di campo testuali.

Si sono raccolte ed analizzate, inoltre, le mail che la cooperativa studiata invia attraverso diverse mailing-list. Le liste presenti in cooperativa sono diverse e riguardano sia i gruppi presenti che le strutture (si ricordi a titolo d'esempio le mailing-list della bottega "Gaia", del "gruppo collinare", degli "attivisti", la lista "info", quella del "CdA", ecc...). Per evitare di raccogliere una diversificata e corposa quantità di mail si è deciso di limitare la presenza del proprio indirizzo di posta elettronica a sole due liste. Quella "attivisti" e quella "info". Tale scelta è stata dettata dal fatto che la prima è destinata al complesso degli indirizzi di posta elettronica archiviati dalla cooperativa, per cui raggiungono tutti i soggetti coinvolti, mentre la seconda è rivolta specificatamente a soggetti esterni, ai clienti che possono iscriversi visitando il sito internet della cooperativa o in bottega, quando periodicamente si appronta un semplice foglio sul bancone della cassa su cui è possibile inserire il proprio nominativo e indirizzo mail. La mailing list "info" permette di inviare comunicazioni su iniziative politiche, commerciali e culturali messe in piedi dalla cooperativa. Nel complesso si sono raccolte 227 mail, 187 della lista "attivisti" e 40 della lista "info"; tale materiale è stato analizzato con il software *Weft Qda* come per le note etnografiche.

Il processo di raccolta dati è coinciso con una riflessione *in itinere* del caso di studio e l'affinamento del processo di osservazione, seguendo le indicazioni metodologiche della letteratura sulle indagini etnografiche. La partecipazione ai momenti di formazione della decisione e la possibilità di osservare i modi di diffusione e messa in pratica delle stesse ci ha permesso di elaborare delle tracce interpretative del caso analizzato, che ha reso possibile comprendere i processi comunicativi ed organizzativi della cooperativa. Attraverso l'ausilio dei due software è stato possibile costruire dei report sulle situazioni interattive e ricostruire i processi studiati.

#### *7.4 Discutere in cooperativa: ricostruire l'intesa*

Dopo aver affrontato i dovuti chiarimento sui modi e tempi della ricerca, è possibile entrare nel merito dei risultati dello studio ed esporre le conclusioni cui si è giunti. Per mostrare quanto emerso scegliamo di presentare i risultati suddividendoli in due sezioni: nella prima individuiamo i percorsi d'evoluzione dell'organizzazione ed i cambiamenti sopravvenuti nel corso del tempo, nella seconda mostreremo quali sono le modalità di coordinamento dell'azione sociale. In precedenza (cap. 2 e 3) si è mostrato, infatti, come la funzione principale della comunicazione per le organizzazioni rivolte al mercato sia principalmente coordinare i piani d'azione dei differenti soggetti, al fine di ottenere delle performance

produttive, di vendita, notorietà, ecc... che siano valutate soddisfacenti dall'impresa. La difficoltà del coordinamento nasce dal fatto che, in un contesto sociale e di mercato instabile come quello contemporaneo, il confronto tra impresa e soggetti (sia interni che esterni) risulta essere una contrattazione simbolica costante tra soggettività differenti sui valori ed il senso da attribuire ai prodotti offerti ed alle attività organizzative, che non hanno solo un valore economico, materiale e gestionale, ma rivestono una importanza sociale, simbolica e di realizzazione personale.

In questa sezione, pertanto, mostreremo quando e come si attivano i processi di mediazione e definizione-ridefinizione del senso tra i differenti soggetti in causa e i luoghi istituzionali della cooperativa in cui sono problematizzati. Attraverso il paradigma di riferimento è stato possibile evidenziare come si espliciti l'azione comunicativa sia in condizioni informazionali che dialogiche, vale a dire mostreremo in che modo si esplicita l'agire comunicativo nelle diverse condizioni operative, in che modo i soggetti presenti in cooperativa abbiano inciso sui processi organizzativi e in che modo si sia risposto alle pressioni sistemiche. Si mostrerà come, in particolare nelle prassi quotidiana, le azioni dei soggetti rispondano a quei principi di razionalità individuati da Habermas in specifici contesti e situazioni. Dall'analisi è stato possibile distinguere, in base alla teoria adottata, due momenti comunicativi ben marcati: la "comunicazione quotidiana" ed il "discorso".

Il primo prevale nella quotidianità della vita di bottega (durante i turni di vendita, durante le attività lavorative di routine, nelle riunioni di bottega, ecc...) ed è caratterizzato dal prevalere delle forme d'azione conformi a valori, norme ed obiettivi ed in cui non è problematizzato il sapere di sfondo. Il secondo, invece, si presenta nei luoghi decisionali della cooperativa (Assemblea Soci, C.d.A., Coordinamento), in cui si discutono i principi dell'organizzazione e si mettono in forse gli aspetti che diverranno vincolanti per i soggetti interni all'organizzazione una volta ridefiniti. Questo momento, si vedrà, è intrinsecamente morale e necessita della legittimità dell'organo decisionale riconosciuto dai soggetti della cooperativa. A tal fine è necessario riconoscere le istanze avanzate dalle soggettività. Comunicazione quotidiana e discorso, inoltre, appaiono in costante rapporto, poiché è nella *prassi quotidiana* che si possono manifestare le crisi e le incongruenze degli orientamenti all'azione che necessitano di *discussione*.

Un primo aspetto che è emerso con forza durante la ricerca è il processo di cambiamento organizzativo della cooperativa nel corso di 15 anni d'attività. È dunque opportuno mostrare in che termini il costrutto di riferimento abbia permesso di comprendere e spiegare questo processo.

#### I cambiamenti organizzativi: tra razionalizzazione e legittimità

Un primo aspetto fondamentale per comprendere il caso di studio è l'analisi del mutamento organizzativo. La cooperativa *'E Pappici* nasce come associazione che vede coinvolte persone impegnate socialmente nel volontariato cattolico del quartiere del Vomero agli inizi degli anni Novanta. A questo gruppo si uniscono ben presto, attraverso la rete parrocchiale, altre due esperienze campane di commercio equo, Portici e Casavatore. Attraverso le attività promozionali si aggregarono persone d'estrazione differente, in particolare provenienti dal sindacalismo o da ambienti operaisti di sinistra. Inizialmente non esisteva una sede dell'associazione, tutto era organizzato in modo semplice e le attività si limitavano all'allestimento di banchetti di vendita in occasioni particolari per promuovere il commercio equo anche a Napoli.

*"All'inizio la bottega era sotto il letto di Francesca!... poi si aprì una bottega al Vomero, in via Bonito, ma non veniva nessuno, non la conosceva nessuno, il locale era anche nascosto all'interno di un androne di un palazzo... molte volte gli unici soldi che c'erano in cassa erano quelli che ci*

*mettevi tu perché compravi una cioccolata visto che faceva freddo...”*  
(nota n.7, incontro formativo volontari)

*“Sono stato coinvolto nel commercio equo perché a casa non c'era l'ascensore e noi abitavamo al secondo piano!... insomma all'inizio la bottega era a casa, ed io dovevo portare su e giù la roba quando si organizzavano i banchetti o quando arrivava un carico...”*  
(intervista n.5, responsabile comunicazione & finanza)

Questa era una fase in cui prevaleva una forte connotazione politica ed ideale del commercio equo, che fece da coagulo delle diverse esperienze che confluivano nell'Associazione; mancavano momenti formativi e l'elemento della fattibilità economica, cioè della sostenibilità economica di questa iniziativa, era messo in secondo piano. L'organizzazione risentiva inoltre delle capacità personali dei singoli soggetti nel gestire attività e relazioni dell'associazione. La struttura era orizzontale senza nessuna specializzazione di funzioni o mansioni. In breve, l'associazione *O' Pappete* si presentava ben poco organizzata, come del resto anche il nascente CES italiano. La promozione avveniva in modo limitato, tuttavia la proposta “politica” e “valoriale” attirava nuovi soggetti che si avvicinavano all'esperienza dell'associazione del commercio equo.

*“Conobbi il commercio equo e l'Associazione, all'epoca associazione, in una struttura di San Giorgio dove c'era una manifestazione... mi sembra politica... non ricordo... e... c'era Via a fare un banchetto a... a proporre i prodotti del commercio equo... da lì nacque subito una simpatia per la semplicità e la praticità della cosa... si decise quasi subito di fare una diramazione dell'Associazione tra San Giorgio e Portici, un'esperienza in qualche modo pilotata, guidata da Napoli...”*  
(intervista n.1, responsabile magazzino & bottega “Gaia”)

*“Mi avvicinai al commercio equo [anche perché] mi piaceva il modo concreto con cui si poteva fare politica... con azioni concrete... [...] mi piaceva anche come si gestivano le discussioni... la condivisione delle idee... [...] All'inizio il commercio equo non era ancora... diciamo un'ideologia... era un movimento rivoluzionario che si proponeva lui a te... non aveva ancora dovuto fare i conti con il mercato...”*  
(intervista n.4, presidente C.d.A.)

*“Mi sono sempre impegnata nel volontariato... conobbi l'Associazione perché collaborammo, con l'Associazione «Mascagni» di cui facevo parte, a delle iniziative... per me fu quasi subito importante essere qui... ciò che mi attirò fu la possibilità di fare qualcosa di molto concreto contro un logica mercantile che sventa le persone... i territori...”*  
(intervista n.6, responsabile gruppo scuola & gruppo collinare)

Nel corso del tempo l'associazione era riuscita a creare un interesse intorno al commercio equo ed aveva iniziato a partecipare ad una serie di iniziative politiche e culturali importanti, come il già ricordato primo controvertice al G7, tuttavia, sia per incrementare i livelli di redditività e permettere il sostentamento dell'Associazione, sia per incentivare la presenza della stessa nel contesto napoletano, erano necessarie una serie di iniziative. Nel volgere di quattro anni si riuscì ad aprire una bottega del commercio equo e persino di trasferire i locali della bottega nel centro di Napoli dopo non poche discussioni, che tuttavia non comportarono delle disaffezioni rispetto all'Associazione. La possibilità di poter avere un locale più vicino ai luoghi in cui si svolgeva maggiormente la vita politico-culturale napoletana e la maggiore facilità d'accesso per un target potenzialmente interessato ai temi del CES, come gli studenti universitari, modificò necessariamente le condizioni in cui si operava. In quel periodo, 1996, nacque l'esigenza non solo di retribuire una persona che potesse dedicare maggior tempo alla vendita, ma anche l'idea di trasformare l'associazione in cooperativa.



I motivi della costituzione della cooperativa furono sostanzialmente due: da un lato essere cooperativa significava poter accedere a una serie di agevolazioni fiscali e gestire meglio gli aspetti economico-gestionali (in particolare le assunzioni, la gestione di scontrini, fatture, ecc...), dall'altro essere una cooperativa rappresentò la possibilità di mostrare che l'esperienza del CES poteva reggere il confronto con le modalità ordinarie di fare economia e creare lavoro. In breve, se le esigenze di fattibilità economica esigevano un cambiamento, fu la volontà politica ed ideale che animava coloro i quali costituivano l'Associazione a prevalere.

Questi due primi importanti passaggi della storia dell'organizzazione sono stati oggetto di un ampio confronto che andava oltre la stretta cerchia dei promotori. Nello specifico, al fine di costituire una cooperativa, era importante reperire un minimo di copertura finanziaria attraverso la fiducia di molte persone che avrebbero dovuto sottoscrivere una quota associativa. Ciò fu possibile grazie alle relazioni dei diversi associati, che permisero di contattare una variegata platea di soggetti, tanto che, alla presentazione della cooperativa presso un'importante teatro di Napoli, erano presenti 1.000 persone ed il numero di soci pari a poco più di 300. Questi, però, non erano attratti da prospettive economica, l'Associazione del resto chiudeva i suoi bilanci con ricavi irrisori (si consideri inoltre come nel recente conto economico del 2005 si registra persino un deficit di 481,00€) Ciò a cui si chiedeva di aderire era un'idea politica e valoriale precisa: il commercio equo quale alternativa allo scambio di libero mercato.

*“[...] all'epoca, come per le campagne di finanziarizzazione di oggi, potevamo vendere un'idea... raccogliere fondi da destinare ad un progetto... sicuramente non redditizio per chi ci metteva soldi, per chi investiva...”*

(intervista n.5, responsabile Comunicazione & Finanza)

*“[...] sono socio-finanziatore... cioè i miei soldi, ora non più tutti, sono in cooperativa... cioè ho un libretto della cooperativa che costituisce una risorsa finanziaria per la cooperativa... tu li metti perché ci credi nel progetto e sai che difficoltà economiche ci sono...”*

(intervista n.1, responsabile magazzino regionale e bottega “Gaia”)

*“[...] non è che io sia più di tanto a contatto con «l'intelligenza» napoletana... invece camminare con Giovanni (uno dei primi Presidenti della Cooperativa O' Pappice) era impossibile... <<ciao, ciao>>... salutava tutti, conosceva tutti... manteneva, sapeva mantenere contatti con tutti... assessori, giornalisti... la Cooperativa nasceva con queste persone capaci di fare relazioni... carismatiche... di grande cultura...”*

(intervista n.4, presidente C.d.A.)

La Cooperativa prese il nome dell'associazione, *O' Pappice*. L'esperienza che sino a quel momento era caratterizzata da una sorta di spontaneismo venne meno. La cooperativa deve rispondere a necessità contabili ed amministrative in modo più rigoroso, pertanto nasce l'esigenza di differenziare i ruoli e non a caso le prime assunzioni riguardano ruoli specifici strettamente connessi ai mutamenti di forma giuridica e agli introiti maggiori. Da un lato la già ricordata assunzione di una persona destinata ad occuparsi della vendita e dall'altro di due persone legate l'una al settore amministrativo e l'altra a quello commerciale. Malgrado la limitata disponibilità di introiti, si opta per le persone che sono inserite in questi ultimi due settori, di fare un contratto a tempo indeterminato conformemente al contratto nazionale del commercio.

La scelta dei criteri di assunzione è stato oggetto di ampie discussioni, che tuttavia, rivela l'attuale Presidente del C.d.A., hanno costituito la prima frattura nell'organizzazione. In particolare ci si chiedeva chi assumere e con che criteri. All'epoca la scelta ricadeva sempre tra gli interni; essere attivi nell'organizzazione significava spesso occuparsi di un settore in

modo piuttosto costante, per questo chi partecipava quotidianamente alla vita della bottega individuava facilmente la persona più indicata per gestire un settore. Tuttavia al crescere della complessità organizzativa c'era necessità di ragionare su chi avrebbe potuto vedere assegnato un ruolo preciso, responsabilità precise ed una giusta retribuzione in base al carico di lavoro. In particolare, come rileva l'allora e attuale presidente del Consiglio di Amministrazione:

*“In quel frangente, ma come adesso del resto, era necessario individuare una persona, ma come?... Eh... sempre la stessa storia... scegliere tra l'assiduità della presenza, come dire la fedeltà di una persona alla cooperativa... all'associazione... o preferire la capacità di sbrigarsela, di prendere in mano le situazioni... [...] in quel caso nel C.d.A. si era due contro due... ed io dovetti fare l'ago della bilancia... mi presi qualche giorno per pensarci e... e poi scelsi per la praticità...”*  
(intervista n.5, responsabile Comunicazione & Finanza)

Risulta evidente come le pressioni sistemiche abbiano imposto alla nascente cooperativa un cambiamento di registro che è coincisa con una crescente *razionalizzazione* dei processi gestionali. Sino a quel momento il mondo-vitale dell'organizzazione si riproduceva attraverso il metodo del consenso. Lunghe discussioni e condivisione delle istanze normativo-culturali permettevano all'Associazione di operare. La scelta di promuovere il commercio equo, nella forma organizzata della bottega, in modo più forte e capillare, la volontà di dimostrare la capacità del CES di poter tener testa al sistema economico di libero mercato, ecc... ha determinato una razionalizzazione di una serie di funzioni. In breve, dalla vendita alla contabilità è stato necessario assumere dei principi di coordinamento delle prassi d'azione che non rispondessero più ai principi dell'agire comunicativo, ma che potessero essere gestiti attraverso strumenti (medium) più efficienti. In tal caso i medium *potere* e *denaro* hanno contribuito a rendere il sistema cooperativo meno farraginoso e incerto.

Il C.d.A. ha assunto i compiti di gestione e organizzazione della vita della cooperativa (medium potere), mentre le persone assunte erano vincolate attraverso una relazione non più solo d'adesione ideale, ma anche di prestazioni (lavoro) e contro-prestazioni (retribuzione) all'attività da svolgere con maggiore responsabilità. Tale passaggio, tuttavia, non è stato indolore per la cooperativa. A questo processo è corrisposta una contestazione interna che è sfociata in una serie di allontanamenti dall'organizzazione. In particolare un contrasto insanabile emerse con la volontà di un consiglio d'Amministrazione di proporre la *fusione* tra la Cooperativa “O' Pappice” e l'Associazione “Gaia” di San Giorgio a Cremano nel 2000.

La decisione di attuare la fusione nacque dalla collaborazione stretta tra queste due strutture e sfociò nell'idea di unificare due storie di CES campane così vicine, sia perché ciò avrebbero potuto significare allargare ulteriormente la struttura della cooperativa in termini di vendite, quindi di sostenibilità economica, sia perché avrebbe permesso di diffondere su un territorio che andasse oltre Napoli l'esperienza del CES. Contestazioni aspre non mancarono, in questo frangente molti dei promotori del commercio equo e della bottega «O' Pappice» si allontanarono dalla cooperativa. Ciò che era contestato alla fusione era, in sostanza, la perdita d'identità della cooperativa, che aveva, a differenza del gruppo di San Giorgio, “una storia”.

*“[...] succedettero cose da pazzi! Addirittura ci si appiccicava sul fatto che la cooperativa da «O' Pappice» si sarebbe chiamata «E Pappice»... a me sembrava una cosa anche carina... da un animaletto adesso ce n'erano due... invece no! Perché in qualche modo noi concedevamo terreno... spazio al gruppo di San Giorgio, fatto di giovani, senza una storia come la nostra... senza esperienza...”*  
(intervista n.4, presidente C.d.A.)

La maggior parte dei soggetti che erano e sono attivi in cooperativa non sono persone retribuite; l'adesione è vincolata al sentirsi parte di un progetto più ampio che è il commercio

equo. In tal caso, quando i mutamenti del mondo-vitale dell'organizzazione non corrispondono più alle aspettative dei soggetti coinvolti – pertanto le strutture della “personalità” non corrispondono più a un sistema di valori, come mostra Honneth – emerge un conflitto sul mancato riconoscimento delle istanze soggettive. Malgrado la cooperativa avesse spazi di discussione ampi, in cui era possibile mettere in campo le istanze di ognuno, la scelta *razionale* che emerse fu la necessità della fusione e delle assunzioni, ma questa non fu considerata giusta per una parte esigua della cooperativa (12 soci) che decisero di lasciare l'organizzazione.

*“Le discussioni sono state lunghissime... mesi e mesi in cui si è cercato di ricomporre le fratture di trovare una sintesi [...] Spesso si è parlato e si parla «dei bei tempi andati»... <<eh! ma una volta era diverso...>>, però significa non voler accettare che le cose sono cambiate... oggi non ci si può più permettere di agire come se si fosse un'Associazione... c'è gente che ci lavora... che guadagna il pane... ci sono le spese da sostenere... [...] in quel frangente (che intercorre dalla costituzione della cooperativa alla fusione) ci fu gente che se ne andò sbattendo la porta per questioni futili, ma dietro c'era probabilmente la loro voglia di essere protagoniste che in una struttura più grande.. dove devi, devi... farti i conti in tasca, non puoi fare scelte avventate... per molto tempo la cooperativa si identificava con alcune persone che in effetti erano la cooperativa, ma con il crescere le scelte sono un po' indipendenti da te... ci sono gli altri...”*  
(intervista n.4, presidente C.d.A.)

*“Credo che i momenti di difficoltà li vivano tutte le organizzazioni... è naturale... credo..., ma nel nostro caso sono più dirompenti... e perché? Eh! Penso che nelle altre imprese alle crisi si possa rispondere con aggiustamenti diversi, banalmente con l'aumento della retribuzione, con il denaro... con maggiore potere... l'avanzamento di carriera... Sostanzialmente non disponendo poi la Cooperativa, nei fatti, nè dell'uno nè dell'altro... lo scontro è aspro... ci si fa male... [...] tuttavia mi sono chiesto come mai si sia riusciti ad andare avanti... e credo che il fatto che per alcuni è un lavoro... che sai che devi comunque andare avanti, che se non apri qualcuno banalmente se ne accorgerà che non sei aperto... questo ti fa andare avanti...”*  
(intervista n.5, responsabile Comunicazione & Finanza)

Ciò mostra come se da un lato la razionalizzazione, il processo di trasformazione della riproduzione simbolica del mondo-vitale dell'organizzazione attraverso *medium* che sostituiscono l'intesa (denaro e potere), possa essere capace di migliorare le performance, dall'altro il conflitto sui principi che regolano l'azione sociale necessita di una legittimazione che prescindia dall'efficienza tecnica delle operazioni messe in atto. In tale frangente è evidente come le scelte gestionali siano state oggetto di discussione e che aveva come base del confronto non l'aspetto tecnico, quanto il confronto con le esperienze personali di alcuni soggetti che vedevano, in tale processo, un misconoscimento di quanto la cooperativa rappresentasse per loro di *identitario*.

Le pressioni sistemiche, tuttavia, hanno dovuto trovare un momento *politico e morale* per poter avere effetti sull'organizzazione, la quale ha istituzionalizzato, attraverso una trasformazione formale e legale, la propria struttura da associazione a cooperativa. Ripercorrendo i momenti di mutamento del caso di studio, inoltre, questo sembra evidente. La razionalizzazione ha determinato una divisione del mondo-vitale dell'organizzazione che tuttavia è stata oggetto di discussioni profonde su quanto ciò avrebbe significato per l'associazione. Questi mutamenti hanno messo in crisi l'ovvietà del mondo-vitale organizzativo, tanto che è emersa la necessità di problematizzare e provare a trovare una ricomposizione dell'orizzonte normativo-valoriale che indirizzi l'agire soggettivo e l'adesione alla stessa organizzazione.

La decentralizzazione del mondo-vitale conseguente ai processi di razionalizzazione, ha permesso ad una serie di funzioni aziendali di usufruire di strumenti di condensazione e

dell'intesa comunicativa che determinò una migliore gestione della cooperativa. La crescente complessità, il forte impegno profuso da molti in termini di lavoro retribuito, rese difficile una ricomposizione consensuale, poiché ciò che era proposto appariva come un voler fermare la crescita organizzativa. Da questa crisi fuoriuscirono circa 12 soci, di cui alcuni tra i fondatori dell'Associazione "O' Papepe".

*“Ci chiediamo: è corretto impostare il problema da un punto di vista quantitativo-autoreferenziale (tipo «c'è bisogno di più lavoro perché c'è sempre più lavoro da fare...» il classico cane che si morde la coda) o non bisognerebbe capovolgere il problema e cominciare a chiedersi se non sia il caso di non dare più per scontato un aumento illimitato delle dimensioni della struttura e quindi delle forze necessarie per sostenerla? La rincorsa all'aumento delle vendite e dunque degli incassi per sostenere nuovo personale retribuito, allo scopo di alleggerire i carichi di lavoro e le deficienze, non costituisce forse un circolo vizioso (più vendite significa anche aumento della quantità di lavoro, non solo più entrate per sostenere ulteriori retribuzioni) che non risolve i problemi organizzativi della cooperativa e al massimo li rimanda nel tempo amplificati? E inoltre, sotto il profilo etico/politico la logica dello sviluppo illimitato delle vendite non contraddice l'educazione alla sobrietà, che dovrebbe essere un invito a consumare di meno, non solo a consumare equo? E' questa una logica sufficiente a mettere in dubbio il modello consumistico?”*  
(documento inviato via mail da alcuni ex-soci)

*“Non volersi confrontare con i problemi è impossibile... [...] c'era chi in cooperativa dice «ok... fermiamoci un attimo, chiudiamo pure se necessario, se questo non fa stare sereni alcuni... chiudiamoci dentro, ma allora ne usciremo sin quando non abbiamo risolto tutti i problemi...». Io credo che sia irrealistico dire ci sediamo a tavolino, risolviamo tutti, tutti i problemi e poi andiamo avanti... e se ne nascono altri? Ci fermiamo ancora? [...] Allora o ci credi, e ti sporchi le mani o e meglio che ce ne andiamo a casa [...] Per questo abbiamo pensato di continuare comunque e provare a risolvere i problemi che emergono volta per volta...”*  
(intervista n.4, presidente C.d.A.)

E' interessante notare come questa crisi, ed altre difficoltà in cui è incorsa la struttura studiata, non provengano dall'esterno, ma nascono dall'interno. I soggetti che vivono la cooperativa, cioè, non si riconoscono più nelle azioni dell'organizzazione, che tacciano di “aziendalismo”, e ciò innesca dei processi di discussione, poiché il non-riconoscimento mette in crisi i principi approblematici del mondo-vitale. Il C.d.A., inoltre, prova a ricomporre le diverse fratture attraverso una serie di incontri che permettano di dialogare con chi avanza delle critiche facendo, in ultimo, scelte di politica aziendale che risentono delle discussioni di tipo morale che si sono sviluppate. In tali incontri difficilmente si raggiunge l'accordo, ma si ricompono una frattura attraverso compromessi che condizioneranno le azioni della cooperativa. Le ricomposizioni, tuttavia, avvengono in tempi lunghi, ma spesso non sono fatte scelte in rapporto alla struttura organizzativa. Nonostante sia una impresa, è anche una cooperativa che ha come principi basilari quelli del commercio equo (solidarietà, sostenibilità e trasparenza).

#### Principi, politiche aziendali e organizzazione

Questi eventi hanno riguardato il passato della cooperativa. Durante la presenza sul campo è stato possibile, tuttavia, osservare alcuni momenti in cui i principi normativo-valoriali dell'organizzazione, condivisi intersoggettivamente, abbiano determinato le scelte strategico-aziendali e come questi siano cambiati. In particolare riportiamo il caso dell'organizzazione del lavoro e la gestione del settore delle vendite.

Per quanto concerne il lavoro in cooperativa è necessario tener conto che tra i principi che orientano l'azione c'è quello della *sostenibilità*, intesa in termini di carichi di lavoro, mansioni e retribuzioni. La crescita delle esigenze di lavoro ha determinato il ricorso ad un numero maggiore di addetti pagati. La scelta di retribuire una persona, tuttavia, non può essere, come

si è visto, una cosa semplice, essa passa per una discussione sulla necessità di una assunzione, sui criteri da adottare e sulle condizioni di assunzione. Il C.d.A., in incontri allargati in bottega, prova a condividere le necessità e le scelte da effettuare. Da un alto è necessario alleggerire i carichi di lavoro e assumere qualcuno in più, ma d'altro canto, le disponibilità economiche non consentono una assunzione a tempo determinato. Durante la ricerca si è potuto assistere a diverse discussioni durante gli incontri dove, in particolare, emergeva con evidenza la difficoltà di mediare tra esigenze di lavoro e principi.

*“Non possiamo impiccarci sui principi... [...] non piace a nessuno fare dei contratti a tempo determinato... [...] il «Percorso Lavoratori» dovrebbe provare a fare il punto su questo...”*  
(nota n.27, presidente C.d.A. in consiglio allargato)

Le pressioni sistemiche hanno spinto ad una maggiore razionalizzazione, tuttavia questo ha accresciuto i carichi di lavoro per le poche figure a contratto presenti in cooperative. Nasce così l'esigenza di un *mansionario* e del *percorso lavoratori*. Il primo stabilisce in modo minuzioso ore, funzioni e luoghi delle singole figure occupazionali in cooperativa; il secondo è invece una sorta di monitoraggio sulle funzioni svolte, sulle necessità di aiuto o sulla ridefinizioni del mansionario. Questi rappresentano degli strumenti non solo per il C.d.A. che, attraverso una discussione con i lavoratori ed una valutazione dei carichi di lavoro, permettono di prendere delle decisioni in tempi ragionevoli, ma uno strumento a disposizione degli stessi lavoratori per considerare i termini del loro impegno. Durante la seconda metà del 2006, è sorta la richiesta da parte dei responsabili del settore amministrativo e del settore commerciale di ridurre i carichi di lavoro nonché, da parte dei primi, di spostare il luogo di lavoro dai locali della bottega in un ufficio separato. Tale richiesta è emersa poiché l'ubicazione del settore contabile-gestionale è negli stessi locali del piano vendita della bottega, a differenza del settore commerciale posto nel locale seminterrato della stessa, destinato, tra le altre cose, a deposito-magazzino di bottega e sala per gli incontri in cooperativa. Tale situazione comportava una quotidiana interruzione del lavoro della responsabile contabile poiché, nelle diverse occorrenze quotidiane, i volontari alla vendita potevano chiedere aiuto e interrompere il lavoro della responsabile; ciò riduceva il tempo dedicato a questo importante settore. Da ciò nasceva l'esigenza di separare queste funzioni attraverso l'individuazione di un ufficio in altra sede, che potesse essere anche ufficio di rappresentanza.

La discussione ha coinvolto il C.d.A., i soggetti interessati ma anche i volontari della cooperativa. La discussione è avvenuta durante un Consiglio d'Amministrazione allargato; in tali occasioni si è giunti a chiarire che i costi per una nuova sede fossero eccessivi, tuttavia, visto il tipo di lavoro, era possibile sperimentare un periodo di telelavoro con periodici rientri in bottega ogni due settimane di Mary (la responsabile nonché socia-lavoratrice). Questa clausola non risentiva di analisi o studi sul tema del telelavoro, quanto al fatto che in cooperativa vige, da quando sono stati istituiti ruoli retribuiti che non fossero collegati alla vendita, la regola, per lo più tacita e consensuale, che i soci lavoratori che avessero compiti retribuiti potessero garantire la disponibilità ad un turno. Il timore era che questo potesse venire meno. In tal senso Via, Mary, Enry ma anche Cico, svolgono il loro turno di vendita, in genere il fine settimana, poiché scoperto dai volontari, molti studenti universitari fuori sede che scelgono questo periodo della settimana per tornare presso le famiglie. Il motivo profondo di questa regola, tuttavia, non è meramente tecnico, il senso è quello di non perdere il contatto con il cittadino-consumatore, il momento più importante in cui la cooperativa, aldilà delle iniziative pubbliche, comunica con l'esterno, si confronta e individua le reazioni dell'utenza.

Per quanto riguarda lo stabilire che il settore commerciale potesse usufruire ancora dei locali della bottega, anche perché più vicino alle funzioni quotidiane della vendita e della

necessità di avere un responsabile sul luogo di vendita, era tuttavia necessario effettuare una assunzione, al fine di dividere compiti e responsabilità del settore commerciale. La forte specializzazione di alcune mansioni mette a rischio l'organizzazione:

*“Una assenza di Via (la responsabile commerciale) perché è malata o ha bisogno di qualche giorno metterebbe in difficoltà la vendita... chi sa fare gli ordini, chi sa i numeri da contattare... poi nei momenti caldi, in cui c'è più richiesta... a Natale, Pasqua... ma anche tra maggio e giugno... tra... matrimoni, comunioni, cresime... insomma per le bomboniere... che malgrado tutto fanno cassa... può pure non piacere, ma... è così..., se manca lei come si fa?”*  
(nota n.5, volontario, turno di vendita)

La scelta dei criteri per le assunzioni si fa, però, sulla base di un principio ben determinato su cui si scontra notevolmente. Volontari e persone esterne saranno valutate in modo eguale, senza che il volontario possa avanzare delle credenziali.

*“«Quali sono i margini di discussione?» chiede Cico, «Nessuno...» risponde Mario. «Allora mi alzo e me ne vado... non è che metto in dubbio la necessità di assumere, ma i criteri... [...] un volontario deve essere considerato per il lavoro che fa in questa cooperativa se no...». Enry tuttavia chiarisce che questo risponde a dei criteri vigenti da sempre: «Credo che sia necessario ricordare che in cooperativa ci sono diverse persone che lavorano... chi con contratto chi senza... i volontari, quelli del Servizio Civile... però da sempre abbiamo detto che il volontario non deve essere un lavoratore... cioè uno fa il volontario e basta... non può assumere troppa responsabilità, è una figura utilissima ed importante... ma non ha fatto una scelta forte per la cooperativa... non è socio...». Anche Jeeg chiede chiarimenti: «Quindi anche per me che scade il contratto tra un po' non sarei agevolato?... Cioè... a me sembra non voler riconoscere il lavoro fatto...».*  
(nota n.20, riunione sul percorso lavoratori e le assunzioni)

In cooperativa il “lavoro” è un tema di grande discussione, non solo perché può costituire una occasione di guadagno, ma perché rappresenta una modalità importante di fare economia solidale da contrapporre all'economia del libero mercato. In cooperativa, però, esistono due diversi modi di guardare a questo aspetto: una visione *movimentista* ed una *pragmatica*, la prima caratterizza la bottega di San Giorgio, l'altra quella di di Napoli. Nella prima il lavoro è inteso in senso estensivo, chiunque dà il suo contributo alla cooperativa dovrebbe essere considerato come un lavoratore senza distinguere troppo tra chi ha un contratto e chi no; nella bottega “O' Papepece”, invece, esiste una netta distinzione tra volontario e lavoratore. Questa differenza, tuttavia, non deve essere intesa in modo estensivo; da un atteggiamento di tipo movimentista ci si aspetterebbe una maggiore rigidità sui principi d'acquisizione di alcune categorie merceologiche, tuttavia non è così. A “Gaia”, ad esempio, è possibile trovare i *biscotti ghiro* (di cui si è accennato precedentemente e che si ricorderà contravvengono parzialmente al principio della sostenibilità) ma anche il *panettone natalizio equo-solidale*, altra merce oggetto di dibattiti sulla necessità della sua acquisizione. Tali prodotti non sono presenti, invece, alla bottega di Napoli.

E' quindi il “lavoro” l'aspetto considerato più critico in cooperativa. Dalla discussione, benché aspra e lunga, risulta impossibile trovare una mediazione su come dover considerare il lavoro all'interno della cooperativa e il ruolo da attribuire ai volontari.

*“Enry intervieni: «...condivido alcune delle cose dette ma bisogna capire che ci sono delle differenze tra volontari, soci, lavoratori, ecc... ecc..., così facendo (non distinguendo) abbiamo creato molte aspettative, delle zone grigie di confine che generano ambiguità e confusione... rispetto a quanto dice Cico (che sostiene questa scelta sia dettata dalle difficoltà emerse dal passato), è ovvio che questa sia una soluzione che considera i conflitti tra lavoratori che c'erano... questo rende difficile cioè adottare pratiche differenti, è ovvio che non si parte da zero... Questo, però, credo sia anche un passo avanti anche per ricostruire le relazioni qui, perché chiarisce le*

*situazioni ambigue... questo schema aiuta per le scelte da fare...». Mary mette in rilievo che c'è una situazione di incomprensione, in primo luogo una confusione sulle modalità di definire le assunzioni, la modalità di pubblicizzazione, il bisogno di un bando interno ed esterno... «Quando si sceglieva, nella storia della cooperativa, si chiedeva a qualcuno se era disponibile o si faceva un progetto, se c'era un posto di lavoro... oppure si faceva una scelta diretta, si chiedeva <<tu sei interessato...>>, oppure si pubblicizzava l'evento... quindi in primo luogo bisogna chiarire le modalità... rispetto a quello che diceva Cico, della chiamata diretta, bisogna dire che c'era un rapporto diverso tra il C.d.A. ed i lavoratori, prima vi era un rapporto fiduciario che lo permetteva, ma ora questo rapporto si è rotto, prima il C.d.A. ed i lavoratori erano un gruppo, non erano separati, oggi non più... condivido l'idea di Cico di cooperativa come relazione, ma ormai si è messo tutto in crisi, abbiamo bisogno di fare una considerazione su 360 gradi, bisogna rifare tutto... per me un criterio da tener presente è di chi sta in bottega... io proverei a pubblicizzarlo all'interno, al massimo sui circuiti del commercio equo e solo dopo all'esterno, ed è da fare in tempi ristretti...»*

(nota n.20, riunione sul percorso lavoratori e le assunzioni)

La demarcazione tra volontari e lavoratori è quindi funzionale al mantenimento di un sereno ambiente organizzativo, ma nasce dalla constatazione che c'è una crisi in atto, uno smarrimento rispetto ad una situazione in cui le assunzioni potevano avvenire in un contesto in cui le persone condivideva il medesimo spazio sociale. E' evidente peraltro come si cerchi di ritrovare un nuovo assetto, una nuova integrità, basata su nuovi assunti poiché c'è stata una separazione tra i diversi settori della cooperativa che prima erano un "gruppo" (C.d.A., settori gestionali, lavoratori, ecc...). Tale separazione per la cooperativa rappresenta una crisi, una difficoltà anche perché è un mutamento che nasce da una rottura di rapporti sociali stabiliti e mette in forse la propria rappresentazione di se. In questo frangente si cerca, pertanto di ricostruire le basi della solidarietà interna attraverso una politica aziendale che permetta di fare chiarezza.

*“Luky aggiunge alcune considerazioni. «...sono d'accordo con le idee di Cico e sul lato politico capisco dove vuole andare a parare, ma è il contesto che è sballato...», mette in evidenza che le diverse esperienze di aumento/diminuzione ore, le assunzioni, e l'esperienza di Dario (una precedente assunzione) «...che rimbomba ancora in questo C.d.A.». Luky mette in evidenza come la mancanza di regole, di un bando, e in particolare l'esperienza di <<Gaia>> dell'assunzione, sia stata disastrosa, inoltre mette in evidenza come la cooperativa oggi non sia una comunità, perché non c'è condivisione. “...spero – dice – che in futuro si possano creare le funzioni per affiancamento per ore [e funzioni] precise...”. [...]*

*“Enry prende la parola «...dall'intervento di Mary in poi il tono della discussione è stato molto diverso, non è stata fatta una lettera, il <<Piano Strategico>> era ottimo ma poi è diventato uno schifo, ecc... Qui [lo schema presentato del Piano Strategico e del Percorso Lavoratori] ci sono dei valori importanti dentro... «livello dei salari uguali per tutti», «nessuna distinzione di anzianità», «una forte interazione tra lavoratori e volontari», ecc... la mia cooperativa, quella che ho in mente è quella che mantenga questo schema per i prossimi 5 anni ma solo perché non si può fare altro ora... questo è un primo livello informale che è cresciuto...».*

(nota n.20, riunione sul percorso lavoratori e le assunzioni)

La scelta di operare una ricomposizione e mantenere i vantaggi della razionalizzazione, tuttavia, si scontra con una ulteriore difficoltà, il conteso sociale in cui opera la cooperativa. Non solo l'area napoletana presenta una minore effervescenza politico-culturale rispetto ai primi anni d'attività della cooperativa, ma son cambiati anche gli stessi volontari, spina dorsale di una struttura che ha necessità di loro ma non riesce a contenere e formare in modo adeguato alle sue esigenze. C'è un elevato turnover, passano meno tempo in cooperativa e non conoscono, se non in modo tangenziale, le diverse esperienze del commercio equo e le iniziative messe su dalla bottega.

“[...] in primo luogo è cambiato il contesto in cui operiamo.... sono cambiati i volontari [...] quando arrivai io, ma anche dopo, i volontari passavano molto più tempo in cooperativa, ma tutti... si interessavano di più... [...] ai volontari, che non sono presenti, che puoi fargli fare? La vendita, farli stare alla cassa e i più volenterosi, tuttalpiù li mandì giù a fare lo spulcio... [...] l'altro giorno stavo facendo il turno con Dalia... sì, era Dalia. Arriva una del GAS per prendere la sua quota di parmigiano... Dalia lo vede e dice <<...e che cos'è sta roba?>>”  
(intervista n.4, presidente C.d.A.)

“...i volontari sono un pezzo importante, ma è difficile coinvolgerli più di tanto e per tanto tempo, cioè, è già molto che vengano a fare i turni, che siano presenti, ma poi sono pochi quelli che riesci anche a formare... a informare sul commercio equo in modo approfondito... sono pochi... prima dopo un po' si impegnavano molto di più... non che oggi non lo facciano, ma.. che qualcosa di meno...”  
(intervista n.6, responsabile gruppo scuola & gruppo collinare)

Questo è un disimpegno che è avvertito da chi gestisce la cooperativa e che tuttavia si estende ai soci. Su più di 250 soci, solo 10 erano presenti. “*Questa è la cooperativa oggi, con questo dobbiamo lavorare...*”, commentava prima di iniziare la riunione il Presidente del C.d.A. con alcuni consiglieri, tra cui Enry e Luky. La cooperativa, cioè, in corrispondenza delle trasformazioni subite e le fuoriuscite ha perso, non tanto l'adesione formale dei soci (pochi sono effettivamente venuti meno), quanto la partecipazione e la militanza. I soggetti più presenti in cooperativa, malgrado la loro evanescenza, sono i giovani *volontari*. Che tuttavia si presentano altrettanto difficilmente capaci di essere trattiene a lungo. Questi, cioè, malgrado il forte richiamo simbolico-valoriale che la bottega del commercio equo-solidale possa rappresentare non garantisce che per un breve ma intenso periodo un legame con la cooperativa in un momento del loro percorso biografico, che spesso coincide con il periodo universitario, in cui prendono una scelta solidale, come è definita da Ambrosini (2005).

### 7.5 Comunicazione quotidiana: l'interazione ordinaria

Per la cooperativa il lavoro svolto da tutti i volontari è importante, in particolare quello durante i turni di vendita, che costituisce non solo la maggiore occupazione di chi è volontario in cooperativa, ma rappresenta il momento più importante di relazione tra l'organizzazione e l'ambiente circostante. La bottega, nello specifico, è il luogo in cui si realizzano le relazioni e la comunicazione con i clienti, con i potenziali nuovi volontari, si possono tastare umori e atteggiamenti delle persone verso la proposta valoriale, è possibile comprendere in che termini la cooperativa è presente nel tessuto napoletano.

La presenza durante i turni di vendita è stata particolarmente proficua. Spesso si sostiene che il commercio equo sia un fenomeno noto ai più; questa è anche l'opinione dei componenti «'E Pappici». Malgrado questa convinzione durante i turni sono stati rari i casi in cui non ci sia mai trovati di fronte a persone che, palesemente o meno, dichiarassero di non conoscere il cosa fosse la bottega *O' Pappice* ed il CES. Due esempi sono emblematici di come la bottega passi per qualcos'altro e il compito comunicativo del turnista e di quel luogo si fondamentale.

“La mattinata non è movimentata, c'è il solito via vai di clienti ma non molti. Ad un tratto, da un gruppo di vigili urbani che stanno lì vicino per i loro controlli se ne allontana una, guarda la vetrina e poi si avvicina alla porta sorridendo. «*Buon giorno... posso dare un'occhiata?...*», dice, ed io, «*certo!*». Fa un giro, vede in particolare l'artigianato, soffermandosi sul tessile. Mi chiede con tono incuriositi ed entusiasmo alcune informazioni che riguardano i prodotti che ha visto e poi aggiunge «*...ma questo <<negozio>> cosa ha di diverso dagli altri? Il collega mi diceva che aiutate il Terzo Mondo... cioè fate beneficenza... cose come fa l'UNICEF?...*», in breve sono chiamato a spiegarle la differenza tra la beneficenza e il commercio equo, tra le regole di mercato e quelle dell'economia solidale ed il fatto che dietro ogni prodotto c'è sempre un progetto di sviluppo. «*...bene ...bene, non sapevo proprio che c'era una cosa del genere! Ma è da tanto che*



*siete qui? Non vi ho mai visti?»*, «*beh... qui... Sandy (la veterana che mi accompagnava nel turno di vendita), scusa da quanto il <<pappice>> è qui?»* mi indica con le mani circa dieci anni. «*Dieci anni! Pensavo molto meno!»*, si guarda ancora intorno, «*...volevo prendere qualcosa... ma comunque sarà meglio trornare a lavoro, nel pomeriggio magari passo con mia sorella, a lei piaccio tanto questa oggettistica...»*”  
(nota n.16, come turnista in bottega)

“E' quasi ora di chiusura, sto aggiustando i maglioni e le maglie invernali che ho mostrato ad una cliente. Due ragazze parcheggiano il loro motorino di fronte alla bottega, una entra e chiede se da fastidio lì. Sandy dice che se non copre la vetrina e il vigile non ha ridire va bene. La ragazza ringrazia e con la sua amica entrano. L'amica vede i maglioni forse attirata anche da quello che stavo facendo. Confabulano, «*Dovrebbe essere questo... dice che lo aveva visto qui... scusi questo è il negozio <<O' Pappice>>, no?»*, mi chiede una di loro, «*Sì... la <<Bottega O' Pappice>>, per essere precisi...»*, mi guarda con la facci di chi non sembra aver capito l'appunto, ma continuo a fare il mio lavoro. Da un certo punto chiede «*Questo è il prezzo da scontare?»*, Sandy si avvicina e con voce gentile fa notare: «*No... non facciamo sconti... noi non facciamo saldi...»*, la ragazza guarda Sandy con una faccia stupita «*...vede, noi siamo una cooperativa, non un negozio, qui vendiamo dei prodotti provenienti dal Sud del Mondo provando a garantire una vita dignitosa a chi li produce...»*. Sandy, dall'alto della sue esperienza di turnista spiega in modo veloce, chiaro e convincente del perché al <<pappece>> non ci siano sconti, per buone ragioni! La ragazza che accompagnava l'amica a fare spese annuisce, conosceva un po' di più il commercio equo. Quando sceglie di acquistare si avvicinano alla cassa e chiedono di fare un pacco regalo, altra mansione del turnista! «*Qui Paola puoi trovare tante cose carine... qui ho comprato quella cosa per Gianni, ti ricordi...»*, «*sì... ma precisamente cos'è?»*, l'amica da indicazioni sommarie, mi sento in obbligo di darle un po' di brochure, «*...così e più facile e magari puoi guardarli con calma dopo, no?»*”  
(nota n.9, come turnista in bottega)

E' pertanto evidente il ruolo di cerniera che il volontario svolge nel periodo del turno. Questi informa, stimola a conoscere e riesce persino a vendere quando il cliente non sembra trovare quello che cercava. Tra le molte attività che il turnista si trova a gestire c'è anche quello di smistare i clienti verso le persone più adatte a risolvere i suoi problemi. Da quando la bottega vende molte bomboniere solidali, infatti, si è creata l'esigenza di individuare una persona che svolga il ruolo di organizzare le richieste, fare richieste di acquisto o di spostamento dal magazzino, dalla bottega di San Giorgio e Napoli per le diverse esigenze.

Il confezionamento delle “bomboniere solidali”, e più in generale tutta la filiera bomboniere, richiede un maggior impegno. Da circa tre anni circa il numero di oggettistica delle reti di CES vendute è aumentato vertiginosamente in cooperativa; tanto che, in base ai dati contabili, il fatturato della cooperativa, dal 2000 al 2006 è quadruplicato grazie alle maggiori vendite dei prodotti artigianali. Questi prodotti, inoltre, garantiscono anche un maggior margine di guadagno alla bottega<sup>30</sup> e la maggior parte di questi prodotti è stata venduta, in bottega, come oggettistica per bomboniere confezionate (con tanto di confetti, scatole, pergamene e tulle). La vendita di questi prodotti crea una certa difficoltà ad alcuni bottegai, molti, tra cui Via ammette che se da un lato fanno cassa, dall'altro sono un po' contrari all'etica della cooperativa:

<sup>30</sup> Per ogni tipologia merceologica l'importatore, in tal caso CTM-Altromercato, garantisce alla singola bottega un margine di guadagno diverso rispetto ad un prezzo di vendita per il consumatore finale che generalmente è stabilito dall'importatore. Tale margine è correlato al rischio di non-vendibilità di un prodotto. I beni alimentari sono facilmente venduti ed il margine di guadagno per la bottega è circa del 5%, mentre i prodotti artigianali e di vestiario, poiché hanno volumi di vendita minori e possono rimanere in giacenza per diverso tempo, hanno margini di guadagno intorno al 15%. L'importatore, però, attua un'extra-sconto che varia in base alla percentuale di acquisti che coprono il totale dei beni presenti in bottega, per cui si può arrivare aggiungere uno sconto del 5% ulteriore se più de 80% degli acquisti sono effettuati da CTM e un ulteriore sconto se la merce è acquistata nella pre-campagna, ovvero se la bottega, al momento della presentazione del nuovo catalogo annuale effettua pre -acquisti. Tali sconti sono poi tradotti in maggiori margini di guadagno per la cooperativa

“«...perlomeno di questi (prodotti) si conosce la provenienza... sono fatti senza usare il lavoro in modo schiavistico...», dice Via. [...] Le bomboniere, però, sono divenute un'interessante mezzo di comunicazione a basso costo. Alla chiusura discussi con con Via ancora delle bomboniere e mi disse che permettono di moltiplicare i contatti e le possibilità di conoscenza della cooperativa: «Quando abbiamo visto che la richiesta di bomboniere cresceva e cresceva tanto abbiamo dovuto mettere qualcuno che ci lavorasse pagandolo, certo con un contratto a progetto... ma c'era una nuova esigenza... pensammo allora di inventarci una piccola pergamena fatta di carta di riso o di altri tipi di carta che abbiamo in bottega e mettercelo vicino, insieme al resto... in questo modo con cinquanta bomboniere significa che riesci a far arrivare cinquanta persone in più in bottega... o quanto meno cinquanta persone avranno tra le mani un riferimento...», tuttavia il come avvenga il contatto non piace tanto. Per Sandy «...fare le bomboniere solidali è di moda, si è tutti più buoni per una volta»”

(nota n.4, come turnista in bottega)

Anche per ciò che concerne l'importante settore delle “bomboniere”, i volontari devono essere a conoscenza di una serie di indicazioni precise su cosa fare e chi chiamare. Il cliente, anche se non può parlare con il referente di questo settore, deve poter vedere cosa può offrire la bottega, pertanto il volontario è chiamato a conoscere dove sono posizionati gli oggetti per le bomboniere, le scatole, i confetti ed il servizio accessorio di confezionamento.

E' evidente il ruolo che il volontario assolve, pertanto deve essere formato, deve conoscere come operare e comunicare. Questo ambito, però, è poco curato dalla cooperativa. Dopo un primo momento in cui si scelse di pagare una persona che si dedicasse maggiormente alla vendita, nell'organizzazione nacque la volontà di lasciare quel posto non remunerato e utilizzarvi i molti volontari che non avrebbero potuto trovare facile collocazione. Questa fu una sfida, ma è anche la particolarità del “pappice”. Questa possibilità rappresenta, più precisamente, un modo di fare alternativo ai rapporti di lavoro di libero mercato.

“«Faccio sempre questo esempio ai ragazzi – Max è un'insegnante – credereste mai a uno che vi dice che non si mettono le dita nel naso (e fa il gesto di mettersi le dita nel naso)? Credo di no! Credo che alle parole debbano corrispondere azioni coerenti...», [...]. «...come possiamo far capire al cliente che viene in bottega che noi siamo i buoni?... beh, credo che l'unico modo sia la coerenza tra parole e azioni... <<chiacchiere e tabacchiere non li vende il Banco di Napoli>> (citando un proverbio napoletano)». Max mette l'accento sul fatto che per essere convincenti della bontà delle loro azioni bisogna dare alle parole un senso, un significato che parta dalla soggettività e sulla sincerità; «...anche nella comunicazione in bottega, dice, viene meno la <<relazione di fiducia>> se non si è sinceri e coerenti... è per questo che abbiamo scelto di dare la cassa come primo impegno per chiunque venga qui in cooperativa...- diamo fiducia... e lui sa che noi siamo nelle sue mani... e devo dire che solo una volta ci fu un caso, in 15 anni, in cui qualcuno si rubò qualcosa...».

(nota n. 7, incontro formativo volontari)

“In effetti è una nostra caratteristica... nessuna bottega ha lasciato in Italia la vendita ai volontari... o solo ai volontari.. ma così proviamo a costruire fiducia, relazioni... poi credo che sia una cosa bella...”

(intervista n.5, responsabile comunicazione & finanza)

“Essere lasciati con i soldi in cassa... ti viene paura... non sai come gestire le cose... certo c'è sempre qualcuno con te e poi in bottega è praticamente impossibile che non ci sia Mary, Via, Enry o Max... insomma non sei solo, ma la cosa è molto bella... la <<fiducia ti>> che ti viene data ti da anche la voglia di fare bene, di stare attento, ti senti partecipe... insomma si vede immediatamente che è diverso qui in bottega...”

(intervista n. 7, lavoratrice in bottega “O' Pappice”)

### La bottega e la comunicazione

A differenza di altri luoghi della cooperativa in bottega si dipana una forma di comunicazione non dialogica ma informazionale. Presso la bottega i volontari, attraverso una formazione non strutturata ma fatta di esperienza e relazioni di fiducia, sono chiamati a relazionarsi in tempi con i clienti e mediare con loro il senso del prodotto del commercio equo. Questo, però, è condensato dalla *fiducia* del cliente, che è necessaria affinché possa realizzarsi un primo scambio, e si rafforza con il tempo. Attraverso una serie di strumenti la bottega può comunicare con l'esterno in modo indiretto senza necessariamente aprire ambiti di discussione problematici.

La vetrina costituisce, con i suoi cartelloni in bella vista, una prima forma comunicazionale di tipo informativo che non rappresenta una forma messa in crisi di un orientamento all'azione, ma spesso si basa su alcuni elementi dell'universo valoriale condiviso. Il richiamo alla dignità, al diritto alla vita costituiscono elementi non estranei alla maggior parte delle persone che entrano in contatto con la bottega e il CES, tuttavia non condividono sino in fondo una etica necessariamente diversa da quella del libero mercato.

Come si è mostrato i motivi che spingono ad avvicinarsi alla bottega non sono sempre e solo legati ad una idea precisa di CES, ma spesso si confondono i piani (ad esempio beneficenza, aiuti allo sviluppo, CES). La possibilità di aprire ambiti di discussione durante la vendita ci sono solo entro lo spazio in cui il volontario è capace di operare.

Durante la presenza sul campo sono state molte le campagne organizzate da CTM-Altromercato o dalla Cooperativa riguardante i temi del commercio equo, tuttavia la possibilità di diffondere la conoscenza e la critica della proposta dipendeva dalle capacità relazionali del volontario.

## CONCLUSIONE – Ricostruire solidarietà

Il lavoro di ricerca che qui si è presentato muove dal campo dei recenti studi sociologici sul ruolo della comunicazione nelle realtà d'impresa. Questo settore di analisi, malgrado sia di recente affermazione, ha contribuito a studiare il rapporto che sussiste tra le forme organizzative e il ruolo della comunicazione, nonché i compiti che la comunicazione assolvere per le aziende nel contesto post-industriale. Nella prima sezione si è mostrato come la comunicazione sia da intendersi quale relazione sociale mediata simbolicamente, in cui i soggetti in causa sono chiamati a valutare non solo la correttezza degli atti comunicativi ma anche a valutarne la condivisibilità e decidere se accettare quanto proposto o meno. In tale accezione la comunicazione è la forma principale dell'azione sociale. Questa è possibile quando sono presenti una serie di condizioni minime che permettono di stabilire una relazione comunicativa ordinaria su basi pressoché stabili.

Nei contesti contemporanei, tuttavia, si assiste a fenomeni che mettono in crisi una situazione di ovvietà normativa e valoriale, che consentiva d'attuare processi comunicativi ordinari. La crescente *individualizzazione* dell'attore sociale e la *smaterializzazione* dei bisogni costituiscono gli elementi rilevanti per l'attività d'impresa, poiché questi cambiamenti si riflettono sia nei consumatori che nelle maestranze. Nel primo caso il consumatore sceglie beni e servizi in base sia a propri gusti personalissimi, sia in riferimento all'idea che qual prodotto trasmette, più precisamente all'elemento valoriale che lo caratterizza e che il prodotto richiama. Nel caso delle maestranze, invece, risulta da tempo evidente come le migliori prestazioni avvengano nel momento in cui l'addetto non solo percepisce un guadagno commisurato al proprio lavoro, ma si sente di appartenere all'impresa, ne condivide la *mission* e la *vision* aziendale, ne condivide, in breve, i valori fondamentali. In entrambi i casi, però, la fidelizzazione, la garanzia di una stabile relazione nel tempo, non risulta più plausibile, ma anzi si riduce spesso ad essere limitata ed evanescente.

In tal senso le imprese sono chiamate ad ideare percorsi comunicativi sempre nuovi, capaci non solo di promuovere il proprio prodotto/servizio e addestrare le maestranza, ma di presentare se stessa come soggetto portatore di identità e valori specifici che si rapporta e confronta con tutti gli altri attori che occupano posizioni strategiche per il proprio successo economico-produttivo e sociale. La comunicazione non è più semplicemente marketing o pubblicità, ma l'insieme delle relazioni strutturate che l'azienda instaura con i soggetti al fine di costruire una comune visione del mondo, un comune valore di riferimento. In questo rapporto, però, è evidente come le imprese possano giocare una parte preponderante, avendo a disposizione una serie di risorse maggiori da impiegare nella comunicazione rispetto agli altri soggetti della relazione, tuttavia la crescente differenziazione degli universi simbolico-valoriali e la maggiore concorrenza, riducono l'indubbia *asimmetrica* nella determinazione del senso della comunicazione.

Nelle recenti forme reticolari, che operano in un contesto economico e sociale instabile in cui nuove forme di solidarietà sociale trovano ancora difficoltà ad imporsi, la comunicazione assume infatti il ruolo di *medium di un dialogo*, non solo organizzativo, ma che investe tutti i soggetti della fitta rete di relazione d'impresa (dai dipendenti all'opinione pubblica, dal consumatore al finanziatore) in cui l'azienda presenta se stessa, i propri prodotti, come portatori dell'identità e dei valori che assume nei confronti del contesto sociale (impresa ecologica, etica, filantropica, ecc...). Esisterebbe, pertanto, una relazione diretta tra forma organizzativa e funzione comunicativa per le imprese, tanto che è stato possibile, nella seconda parte del lavoro, presentare una tipologia di forme organizzativo-comunicazionali d'impresa analizzate in termini pragmatici. In tal modo la comunicazione è il mezzo attraverso il quale le imprese si rapportano con i soggetti che le ruotano intorno al fine di risolvere

questioni pratiche (organizzative, di marketing, di notorietà, ecc...).

All'interno del discorso così costruito, tuttavia, era assente un delineato costruito teorico che potesse permetterci di descrivere i processi comunicativi in situazioni di stabilità normativo-valoriale (come nel periodo industriale) e che permettesse di comprendere le modalità attraverso cui è possibile giungere, all'interno di un dialogo più vasto di quello organizzativo, a situazioni di compromesso od intesa, qualora siano messe in forse le basi della definizione di senso e comprensione per la crescente frammentazione del tessuto sociale, cioè di *individualizzazione dei percorsi biografici* e del conseguente ampliarsi delle *preferenze soggettive*.

Nella seconda parte si è pertanto proposto di utilizzare la *teoria dell'agire comunicativo* di Jürgen Habermas, poiché concentrata proprio sullo studio delle condizioni dell'intesa possibile all'interno di una visione comunicativa e normativa della società. Questa parte del lavoro non si è limitata a esporre i concetti habermasiani, ma ha cercato di approfondire le critiche mosse all'autore. In tale quadro sono state presentate anche le argomentazioni di Axel Honneth, il quale costituisce un'interessante contributo di critica, approfondimento e correttivo del lavoro habermasiano. Nel presente lavoro di ricerca la *teoria del riconoscimento* di Honneth costituisce una rettifica del formalismo kantiano che caratterizza il paradigma di riferimento, ma non sostituisce le argomentazioni di fondo. Tale costruito, malgrado le molte obiezioni che l'uso di una tale teoria può sollevare, ha permesso d'individuare, nel confronto tra soggettività diverse e portatrici di riferimenti valoriali differenti, le condizioni attraverso cui risulta possibile, per le imprese, ricostruire nella tarda modernità una intesa tra “estranei” – come direbbe Habermas – sulle interpretazioni degli stati delle cose nel mondo, al fine di un nuovo coordinamento dei piani d'azione e del successo aziendale.

Le imprese, questa è la proposta di fondo che si è tentato di dimostrare, sono costrette, pena il fallimento, a confrontarsi non solo con mercati sovraffollati di prodotti, ma di proposte valoriali (si pensi ai prodotti biologici o a quelli certificati per l'equità sociale) che si rivolgono a soggettività differenti, sia internamente all'attività produttiva che verso i mercati, i quali possono rifiutare o meno la proposta aziendale, perché non ritengono valida o fondata la pretesa avanzata dell'impresa di proporsi quale portatrice di una determinata identità o valore.

I soggetti, cioè, possono non riconoscersi reciprocamente e considerare illegittima la proposta valoriale poiché non sono adeguatamente prese in considerazione le istanze dei soggetti in causa. Ciò è possibile sostenerlo, tuttavia, adottando, malgrado le critiche, i fondamenti della teoria dell'agire comunicativo. I soggetti che partecipano al processo di valorizzazione dell'impresa (dalla produzione alla vendita) condividono intersoggettivamente, cioè, un sapere di fondo che utilizzano come fondamento per la risoluzione di questioni pratico-morali, e che conferisce legittimità e fondatezza alle azioni sociali. L'uso di tale sapere è pertanto razionale quando siano addotte buone ragioni che motivano l'agire; la razionalità comunicativa che opera nella comunicazione quotidiana si basa proprio sulla criticabilità, che permette di aprire un “discorso” di ridefinizione delle basi valoriali e normative che guidano l'azione sociale. Quanto più risultasse istituzionalizzato il luogo della discussione e quanto più inclusivi fossero tali spazi istituzionali, tanto più aumenterebbe la possibilità di risolvere i problemi sociali imposti all'impresa.

Nella terza parte del lavoro si è provato, pertanto, a dimostrare la bontà di questa ipotesi di ricerca, prendendo a caso di studio le imprese del commercio equo e solidale, le quali rappresentano non solo una proposta commerciale particolarmente ricca di riferimenti valoriali, ma anche perché si propongono come elemento di rottura *tout court* con il modello economico e sociale del libero mercato. Esse, cioè, sembrano dover essere particolarmente capaci di aprire canali di comunicazione dialogica al fine di poter incidere sulle basi valoriali dei soggetti con cui entrano in contatto, nel momento in cui è riconosciuta legittimità di parola

a diversi e più ampi attori dei soli consumatori. Attraverso la ricerca etnografica di dieci mesi presso la bottega del commercio equo di Napoli – in cui si prende parte attivamente alla vita dell'organizzazione – è stato possibile mostrare come attraverso il paradigma adottato sia stato possibile analizzare la comunicazione delle organizzazioni economiche intente a dialogare con gli attori che riconoscono quali interlocutori o partner con cui sono in relazione (clienti, dipendenti, ecc...).

Si è evidenziato come le pressioni del sistema economico e di quello statale condizionino l'attività della bottega del commercio equo-solidale, studiata determinando processi di *razionalizzazione* che rendono più efficiente la gestione; questi processi, però, comportano una frantumazione della spontanea unità del mondo-vitale organizzativo che necessita di una ricomposizione di valori e norme che conferiscono un senso alle cose da attribuire alle azioni. I processi di *razionalizzazione*, cioè, se da un lato comportano dei percorsi di miglioramento attraverso l'utilizzo di *media* che condensano o sostituiscono l'intesa comunicativa, dall'altro necessitano di un riconoscimento che permetta di ridefinire la basi normative del consenso e che conferiscono un senso condiviso. Le scelte adottate, però, risentono di istanze morali che si contrappongono ad una razionalizzazione che comprometta i principi fondamentali dell'organizzazione. Il caso, però, mostra come anche quando siano soddisfatte le condizioni formali e dell'intesa e del riconoscimento, nella pratica quotidiana possono prevalere atteggiamenti che non permettono di conseguire una nuova solidarietà nell'organizzazione, ma che consentono, tutt'al più, di giungere ad un *compromesso*. Una organizzazione ibrida come quella oggetto d'analisi, sia economica sia sociale, presenta il forte rischio di disaffezione quando le istanze individuali (la personalità) si contrappongono al complesso normativo-valoriale del mondo-vitale poiché non riconoscono in esse la possibilità di una propria realizzazione, e i margini entro cui è possibile modificarla risultano limitati. Nella fattispecie è risultato impossibile alla cooperativa rinunciare a livelli di redditività che però erano considerati come impropri per una organizzazione di commercio equo da un certo numero di soggetti. La soluzione adottata, quella di limitare ad esempio la varietà merceologica o la considerazione che livelli economici maggiori permettevano di poter sostenere più attività culturali e di sensibilizzazione, non bastarono a contenere lo scontento e la fuoriuscita di molti.

Lo studio ha provato a mostrare i momenti nei quali è istituzionalizzato il dialogo in cui si contratta con tutti i partner della cooperativa sul senso e sulle iniziative che la bottega prenderà, le modalità di apertura del dialogo con l'esterno e la sistematizzazione del lavoro interno all'organizzazione. Attenzione particolare è stata data ai momenti decisionali interni, in cui si confrontano posizioni differenti circa le iniziative che la cooperativa dovrebbe intraprendere e sulle modalità organizzative. La cooperativa, cioè, si mostra alla ricerca continua della più alta condivisione possibile tra i soggetti che partecipano alla sua attività lavorativa, al fine di rendere legittimo il proprio operare, sempre in bilico tra l'adattamento alle esigenze sistemiche e la necessità di portare avanti la propria mission; in bilico, cioè, tra una forma strategica e una d'intesa di agire. In tal modo l'organizzazione mette in moto nuove azioni volte al miglioramento delle *performace*, nel tentativo cosciente e riflessivo di prendere in considerazione esigenze di bilancio e legislative, senza rinunciare a proporre se stessa come alternativa di modalità d'acquisto e comportamento quotidiano dei cittadini-consumatori.

In tal modo questo lavoro, se da un lato ha provato a mostrare l'utilità del costruito habermasiano, debitamente rivisitato dalle critiche, ha anche provato a comprendere gli spazi che la comunicazione ha nelle organizzazioni e il ruolo che deve assolvere. In particolare, dal caso, emerge la possibilità di poter considerare l'azione comunicativa come il luogo in cui può realizzarsi non solo l'interazione sociale, ma ricostruire le basi normative e valoriali su cui è possibile l'intesa e la convivenza sociale.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ADAMS R. N., PREISS J.-J., 1960, *Human organization research: field relations and techniques*, Dorsey, Homewood (Ill.).
- AGAZZI E., 1984, "La ricostruzione del materialismo storico proposta da Jürgen Habermas", in *Fenomenologia e società*, n. 4.
- AGNOLI M. S., 2002, *Concetti e pratica nella ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- AGONI M. C., 1996, *Qualità e quantità: un falso dilemma e tanti equivoci*, in Cipolla C., de Lillo A., (a cura di).
- ALEXANDER J. C., 1983, *The Modern Reconstruction on Modern Through: Talcott Parsons*, California University Press, Barkley.
- ALEXANDER J. C., 1985, "Habermas's New Critical Theory: Its Promise and Problems", in *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 4.
- AMATUCCI F. (a cura), 1997, *Il Commercio equo e solidale*, ETAS, Milano.
- AMBROSINI M., 1994, *L'efficienza della solidarietà*, Vita e Pensiero, Milano.
- AMBROSINI M., 2005, *Scelte solidali. L'impegno per gli altri in tempi di soggettivismo*, il Mulino, Bologna.
- AMBROSIO G., REGOSA M. (a cura di), 2004, *Comunicare nel non profit*, Carocci, Roma.
- APEL K. O. (eds.), 1976, *Sprachpragmatik und Philosophie*, Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- APEL K. O., 1973, *Transformation der Philosophie*, Suhrkamp, Frankfurt an Main (ed. it., 1977, *Comunità e comunicazione*, Rosenberg & Sellier, Torino).
- ARDIGÒ A., 2001, *Volontari e globalizzazione. Dal «privato sociale» ai problemi dell'etica globale*, Edb, Bologna.
- ARGYRIS C., 1957, *Personality and Organization*, Harper, New York.
- ASCOLI U., PASQUINELLI S. (a cura di), 1993, *Il welfare mix. Stato sociale e Terzo Settore*, Franco Angeli, Milano.
- AUSTIN J. L., 1962, *How to do things with words*, Oxford University Press, London (ed. it., 1987, *Come fare cose con le parole*, Marietti, Torino).
- BAGETTO L., 1999, *Etica della comunicazione. Che cos'è l'ermeneutica filosofica*, Paravia, Torino.
- BAGNASCO A., 1999, *Tracce di comunità*, il Mulino, Bologna.
- BAKER W. E., 1992, "The Network Organization in Theory and Practice", in Nohria N., Eccles R. (ed.).
- BARBETTA G. P., MAGGIO F., 2002, *Nonprofit. Il nuovo volto della società civile*, il Mulino, Bologna.
- BARNEY B., OUCHI W. G., 1984, "Information Cost and Organization Governance", in *Management Science*.
- BARNI S., 2004, *La comunicazione d'impresa. Come prepararsi ad attuare una comunicazione di successo*, Franco Angeli, Milano.
- BASSI A., 2000, *Dono e fiducia. Le forme della solidarietà nelle società complesse*, Edizioni Lavoro, Roma.
- BASSI A., COLOZZI I., 2003, *Da terzo settore a imprese sociali. Introduzione all'analisi delle organizzazioni non profit*, Carocci, Roma.
- BAUMAN Z., 1993, *Postmodern Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford (ed. it., 1996, *Le sfide dell'etica*, Feltrinelli, Milano).
- BAUMAN Z., 2000, *Liquid Modernity*, Polity Press & Blackwell Publishers Ltd., Cambridge-Oxford (ed. it., 2003, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari).
- BAUMAN Z., 2001, *Community. Seeking Safety in an Insecure World*, Polity Press, Cambridge (ed. it., 2001, *Voglia di comunità*, Laterza, Roma- Bari).

- BAXTER H., 1987, "System and Lifeworld in Habermas's Theory of Communication Action", in *Theory and Society*, n. 1, vol. 16.
- BECCHETTI L., PAGANETTO L., 2003, *Finanza etica. Commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*, Donzelli, Roma.
- BECK U., 1992, *Risck Society. Towards a New Modernity*, Sage Publication, New York-London (ed. it., 2000, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma).
- BECKER H., 1998, *Trick of the trade: how to think about your research while doing it*, University of Chicago Press, Chicago – London.
- BECKER H., GEER B., 1960, *Participants Observation: The Analysis of Qualitative Field Data*, in Adams R. N., Preiss J.-J. (eds.).
- BENOZZO A., PICCARDO C., 1996, *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Cortina editore, Milano.
- BERBETÉ U., RAGONE A., 2006, *ICT e strategia d'impresa. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la creazione di valore*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BERGER J., 1992, "The Linguistification of Sacred and the Delinguistification of the Economy", in Honneth, Joas (eds.).
- BERNSTEIN D., 1984, *Company image and reality. A critique of corporate communications*, Holt, Rinehart and Winston Ltd., Austin (Texas), (ed. it., 2005, *Company Image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e Associati, Milano).
- BERTI F., 2005, *Per una sociologia della comunità*, Franco Angeli, Milano.
- BIANCHI C., VASSALLO N. (a cura di), 2005, *Filosofia della comunicazione*, Laterza, Roma-Bari.
- BIRINDELLI G., BRUNO E., TARABALLA A. (a cura di), 2002, *La "business ethics" e la comunicazione esterna di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- BLUMER H., 1969, *Symbolic Interactionism*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- BOLASCO S., 1997, "L'analisi informatica dei testi", in Ricolfi, 1997a.
- BONAIUTI M. (a cura di), 2004, *Obiettivo decrescita*, EMI, Bologna.
- BORZAGA C. (a cura di), 1991, *Il terzo sistema: una nuova dimensione della complessità economica e sociale*, Fondazione Emmanuele Zancan, Padova.
- BORZEIX A., FRAENKEL B. (coordonné par), 2001, *Langage et travail. Communication, cognition, action*, CNRS Édition, Paris.
- BRIOSCHI E. T., 2003, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Vita e Pensiero, Milano.
- BRONDONI S., 1999, *A lezioni di trasparenza*, in "Il Sole 24 Ore del Lunedì – Manager e Impresa", N. 6, dicembre.
- BRUNI A., 2003, *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- BRUNI L., ZAMAGNI S., 2004, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna.
- BRYMAN A. (eds.), 1988, *Doing research in organizations*, Routledge & Kegan, London.
- BRYMAN A., 1990, *Organizational symbolism*, de Gruyter, Berlin.
- BUBNER R., 1976, *Handlung, sprache un vernunft: grundbegriffe praktischer philosophie*, Rudiger Bubner, Frankfurt a. M. (ed. it., 1985, *Azione, linguaggio, ragione*, il Mulino, Bologna).
- BUTERA F., 1990, *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.
- BUTERA F., INVERNIZZI E. (a cura di), 1993, *Il manager a più dimensioni*, Franco Angeli, Milano.
- CAMPI S. (a cura di), 2003, *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova.
- CANDAU J., 1998, *Memoire et identité*, PUF, Paris (ed. it., 2002, *La memoria e l'identità*,



- Ipermedium Libri, Napoli).
- CAPECCHI V., 2005, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, Roma.
- CARDANO M., 1997a, *L'interpretazione etnografica. Sui criteri di adozione degli asserti etnografici*, in Neresini F. (a cura di).
- CARDANO M., 1997b, *La ricerca etnografica*, in Ricolfi, 1997a.
- CARDANO M., 2004, *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- CARTOCCI R., 1984, *Concetti ed indicatori: il contributo della nuova retorica*, in "Sociologia e Ricerca Sociale", V, 13, pp. 69 – 98.
- CASSANO F., 1989, *Approssimazioni. Esercizi di esperienza dell'altro*, il Mulino, Bologna.
- CAVICCHIA SCALAMANTI A., PECCHINENDA G., 2001, *Sociologia della comunicazione. Media e processi culturali*. Ipermedium libri, Napoli.
- CECEZ-KECMANOVIC D., JANSON M., 1999, "Communication Action Theory: An Approach to Understanding the Application of Information System", in *Proceedings of the 10<sup>th</sup> Australasian Conference on Information Systems*, Wellington, New Zealand.
- CECEZ-KECMANOVIC D., JANSON M., 2002, "Information Systems and Rationalization of Organizations: An Exploratory Study", ECIS, June 6-8, Gdańsk, Poland.
- CECEZ-KECMANOVIC D., JANSON M., 2005a, "Making Sense of E-Commerce as Social Action", in *Information, Technology & People*, vol. 18, n. 4.
- CECEZ-KECMANOVIC D., JANSON M., 2005b, "Technological Change and Power Redistribution: The Unintentional Consequences of Automobile eCommerce", Paper, 4<sup>th</sup> International Critical Management Studies Conference, 4-6 July 2005, University of Cambridge, Cambridge (UK).
- CEPPA L., 1992, "Postfazione", in Habermas, *Morale, Diritto, Politica*, Einaudi, Torino.
- CERRUTI F., 1983, "Habermas e Marx", in *Paradigmi. Rivista di critica filosofica*, n. 12.
- CICOUREL A. L., 1964, *Method and measurement in sociology*, The Free Press, New York.
- CICOUREL A. L., 1973, *Cognitive sociology*, Penguin, London.
- CICOUREL A. L., 1981, *The role of cognitive-linguistic concepts in understanding everyday social interactions*, in "Annual Review of Sociology", 7, pp. 87 – 106.
- CICOUREL A. L., 1982, *Interviews, surveys, and the problem of ecological validity*, in "The America Sociologist", XVII, pp.11 – 20.
- CICOUREL A. L., 1985, *Text and discourse*, in "Annual Review of Anthropology", 14, pp. 159 – 184.
- CICOUREL A. L., 1987, *The interpenetration of communicative context: examples from medical encounters*, in "Social Psychology Quarterly", 50, 2, pp. 217 – 226.
- CIPOLLA C., DE LILLO A. (a cura di), 1996, *Il sociologo e le sirene. Le sfide dei metodi qualitativi*, Franco Angeli, Milano.
- CIPRIANI R., 1997, "L'analisi computer-assistita delle storie di vita", in Ricolfi, 1997a.
- CIUFFREDA G., JANIGRO N., 1997, *Vivere altrimenti*, Pratiche editrice, Milano.
- CLARKSON M., 1998, *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press, Toronto.
- CLIFFORD J., MARCUS G. E. (eds.), 1986, *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, University of California Press, Berkeley (ed. it., 1997, *Scrivere cultura. Poetiche e politiche in etnografia*, Meltemi, Roma).
- COBELLI V., NALETTI G. (a cura di), 2005, *Atlante di un'altra economia. Politiche e pratiche del cambiamento*, manifestolibri, Roma.
- COBELLI V., NALETTO G. (a cura di), 2005, *Atlante di un'altra economia. Politiche e pratiche del cambiamento*, Manifestolibri, Roma.
- COCCO M., MERLER A., PIGA M. L., 2003, *Il fare delle imprese solidali. Rapporto SIS sull'economia sociale in Sardegna*, Franco Angeli, Milano.

- COHEN B. P., MARCH J. G., OLSEN J. P., 1972, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", in *Administrative Quarterly*, n. 17.
- COLAZZI I., DONATI P., 2004, *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, il Mulino, Bologna.
- CONSONNI A., 1999, *L'impresa che comunica*, Lupetti, Milano.
- COOK D., 2001, *Habermas on Reason and Revolution*, in «Continental Philosophy Review», n. 34.
- COOK M., 1997, *Language and Reason. A Study of Habermas's Pragmatics*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- CORTELLA L., 1996, *La teoria critica dalla dialettica alla dialogica*, in «Fenomenologia e società», XIX, n. 1-2.
- CORVI E., FIOCCA R., 1996, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Egea, Milano.
- CRESCENZI M., 2004, *Manager & management no profit*, EMI, Bologna.
- CURI A. (a cura di), 1985, *La comunicazione umana*, Franco Angeli, Milano.
- D'ANGELO G., 2005, *Il perfetto non profit*, Lupetti, Milano.
- DAL CANTON I., 2002, *Conflitto e comunicazione. Per una critica di Jürgen Habermas*, Ghibli edizioni, Milano.
- DALLMAYR F. R., 1987, "The Discourse of Modernity: Hegel and Habermas", in *The Journal of Philosophy*, vol. 84.
- DALLMAYR F. R., 1988, "Habermas and Rationality", in *Political Theory*, vol. 16.
- DANCE F., LARSON C., 1976, *The functions of human communication: a theoretical approach*, Holt, Rinehart and Wiston, New York.
- DE MARTINI A., 2002, *La comunicazione people-oriented. Un nuovo modello per la comunicazione d'impresa*, Guerini e Associati, Milano.
- DELLA VOLPE M., 1997, *Comunicazione d'impresa. Percorsi e testi di sociologia, psicologia, linguistica ed economia*, Liguri, Napoli.
- DELLA VOLPE M., 1999, *Gestione della comunicazione aziendale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- DEWS P. (ed.), 1999, *Habermas. A Critical Reader*, Blackwell Publishers, London.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., 1990, *Il management e le macchine*, il Mulino, Bologna.
- DIANI M., 2000, *Capitale sociale, fiducia istituzionale e azione volontaria*, in "Rivista Italiana di Scienza Politica", vol. 30, pp. 475 – 512.
- DILENSCHNEIDER R., 1993, *Comunicare come decisivo esercizio del potere*, Bompiani, Milano.
- DIOGUARDI G., 1995, *Organizzazione come bricolage: complessità, cultura decisioni, impresa modello, organismo*, Donzelli, Roma.
- DIOGUARDI G., 1996, *La natura dell'impresa fra organizzazione e cultura*, Laterza, Roma-Bari.
- DIOGUARDI G., 1999, *Crisi nella gestione dell'impresa*, Dedalo, Bari.
- DIOGUARDI G., 2000, *Al di là del disordine. Discorso sulla complessità e sulla impresa*, CUEN, Napoli.
- DONATI P. (a cura di), 1996, *Sociologia del terzo settore*, Carocci, Roma.
- DONI T. (a cura di), 2002, *Economia solidale. Percorsi comuni tra Nord e Sud del mondo per uno sviluppo umano sostenibile*, EMI, Bologna.
- DURANTI A., 1992, *Etnografia del parlare quotidiano*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- EASTON G., ARAUJO L., 1992, "Non-Economic Exchange in Industrial Networks", in Axelsson B., Easton G. (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London.

- EISENBERG E., GOODALL H. L., 1993, *Organizational Communication*, St. Martin Press, New York.
- EME B., LAVELLE J.L., 1996, *Donner sa place à l'économie solidaire*, in "Project", n. 247, pp. 59 – 66.
- ENGESTRÖM Y., MIDDLETON D. (eds.), 1996, *Cognition and communication at work*, Cambridge University Press.
- ERRANTE E., MANCINELLI A., 2003, *Dal brief di agenzia al piano mezzi. Scrivere i documenti della strategia di comunicazione*, Franco Angeli, Milano
- FABRIS A. (a cura di), 2005, *Guida alle etiche della comunicazione. Ricerche, documenti, codici*, ETAS, Milano.
- FABRIS G. (a cura di), 2003b, *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer editori, Milano.
- FABRIS G., 2003a, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- FABRIS G., MINISTRONI L., 2004, *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano.
- FALABRINO G. L., 2005, *La comunicazione d'impresa*, Carocci, Roma.
- FALCONI T. M. (a cura di), 2004, *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli, Milano.
- FAYOL H., 1916, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris (ed. it., 1973, *Direzione generale e industriale*, Franco Angeli, Milano).
- FAZZI L. (a cura di), 2000, *Cultura organizzativa del nonprofit*, Franco Angeli, Milano.
- FERGUSON S. D., 2006, *Communication Planning. An Integrated Approach*, Sage Publication, New York-London.
- FERRARA A., 1994, *L'eudaimonia postmoderna. Mutamento culturale e modelli di razionalità*, Liguori, Napoli.
- FERRARA A., 1999, *Autenticità riflessiva. Il progetto della modernità dopo la svolta linguistica*, Feltrinelli, Milano.
- FERRARI L., RUOTOLO M., VIGLIANI R., 2006, *Da target a partner. Un nuovo paradigma di comunicazione per il successo dell'impresa*, ISEDI, Novara.
- FIOCCA R., 1990, *Relazioni, valori e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano.
- FIORANI E., 1998, *Grammatica della comunicazione*, Lupetti, Milano.
- FISKE J., 1990, *Introduction to communication studies*, Routledge, London – New York.
- FOUCAULT M., 1972, *L'ordine del discorso. Meccanismi sociali di controllo e di esclusione della parola*, Einaudi, Torino.
- FRASER A., 2001, "A Marx for the Managerial Revolution: Habermas on Law and Democracy", in *Law - Journal of Law and Society*, n. 3.
- FRASER N., HONNETH A., 2003, *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*, Verso, London-New York.
- GAGLIARDI P. (a cura di), 1995, *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino
- GALLINO L., 2005, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L., 2006, *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino.
- GARFINKEL H., 1967, *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- GASPARINI G., 1998, *Sociologia degli interstizi*, Mondadori, Milano.
- GASPARINI G., 1999, *Il dono. Tra etica e scienze sociali*, Edizioni Lavoro, Roma.
- GAVELLI F., GUADAGNUCCI L., 2004, *La crisi di crescita. Le prospettive del commercio equo e solidale*, Feltrinelli, Milano.
- GHERARDI S., 1990, *Le micro-decisioni nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- GHERARDI S., 2000, *Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations:*

- an introduction*, in “Organization”, n. 7.
- GIDDENS A., 1982a, “Labour and Interaction”, in Thompson, Held. (eds.).
- GIDDENS A., 1982b, “Reason Without Revolution? Habermas's Theorie des kommunikative Handelns”, in *Praxis International*, n. 3.
- GIGLIOLI P. P. (a cura di), 1973, *Linguaggio e società*, il Mulino, Bologna.
- GILBERT N., ABELL P. (eds.), 1983, *Accounts and action*, Gower, Aldershot.
- GILDERT N., MULKAL M., 1983, *In search of the action*, in Gilbert N., Abell P. (eds.).
- GIOVAGNOLI R., 2000, *Habermas: agire comunicativo e Lebenswelt*, Carocci, Roma.
- GLASER B. G., STRAUSS A. L., 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- GOBO G., 2001, *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma.
- GOFFMAN E., 1974, *Frame Analysis: An Essay on The Organization of Experience* Cambridge University Press, Cambridge - Mass.
- GOLDKUHL G., 2001, *Communicative vs material actions: instrumentality, sociality and comprehensibility*, Proc. of the 6<sup>th</sup> international workshop on language-action perspective on communication modelling, Montreal, Canada, July 21-22.
- GRABHER G., 1993, “Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations”, in Grabher G. (ed.), *The embedded firm*, Routledge, London.
- GRANDI R., MIANI M., 2006, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Isedi, Torino.
- GRANOVETTER M., 1985, *Economic action and social structure: a theory of embeddedness*, in “American Journal of Sociology”, vol. 91, n. 3.
- GRASSI C., 2002, *Sociologia della comunicazione*, Mondadori, Milano.
- GUATRI L., 1997, *Valore e “Intangibles” nella misura della performance aziendale*, Egea, Milano.
- HABERMAS J., 1962, *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. [riedita nel 1990] (ed. it., della riedizione, *Storia e critica dell'opinione pubblica*, Laterza, Roma-Bari, 2005).
- HABERMAS J., 1967, *Zur Logik der Sozialwissenschaften*, Mohr, Tübingen (ed. it., *Logica delle scienze sociali*, in *Agire comunicativo e Logica delle scienze sociali*, il Mulino, Bologna, 1980).
- HABERMAS J., 1968a, *Erkenntnis und Interesse*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1990, *Conoscenza e interesse*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1968b, “Arbeit und Interaktion. Bemerkungen zu Hegel Jenenser «Philosophie des Geistes»” in Habermas 1968c (ed. it., 1975, *Lavoro e interazione*, Feltrinelli, Milano).
- HABERMAS J., 1968c, *Technik und Wissenschaft als «Ideologie»*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it. parziale, 1970, *Teoria e prassi nella società tecnologica*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1969a, “Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik” (ed. it., 1972, “Epistemologia e analisi dialettica”, in Maus, Fürsteberg).
- HABERMAS J., 1969b, “Gegen einen positivistisch halbierten Rationalismus” (ed. it., 1972, “Contro il razionalismo dimezzato dei positivisti”, in Maus, Fürsteberg).
- HABERMAS J., 1970, “On Systematically Distorted Communication”, in *Inquiry. An interdisciplinary journal of philosophy and the social sciences*, vol. 13, n. 3-4.
- HABERMAS J., 1971, *Theorie und Praxis. Sozialphilosophische Studien*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1973, *Prassi politica e teoria critica della società*, il Mulino, Bologna).

- HABERMAS J., 1973a, *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1975, *La crisi della razionalità nel capitalismo maturo*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1973b, “Der Universalitätsanspruch der Hermeneutik”, in *Kulture und Kritik*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it. “La pretesa di universalità dell'ermeneutica” in *Agire comunicativo e Logica delle scienze sociali*, il Mulino, Bologna, 1980).
- HABERMAS J., 1973c, “Auszug aus «Warheitstheorien»”, in Fahrenbach H. (a cura di), *Wirklichkeit und Reflexion. Festschrift für Walter Schilz*, Neske, Pfullingen, pp. 238-260 (ed. it. “Discorso e verità”, in *Agire comunicativo e Logica delle scienze sociali*, il Mulino, Bologna, 1980).
- HABERMAS J., 1976a, “Was heisst Universalpragmatik?”, in Apel (ed.).
- HABERMAS J., 1976b, *Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1979, *Per la ricostruzione del materialismo storico*, ETAS, Milano).
- HABERMAS J., 1981, *Theorie des kommunikativen Handelns*, voll. II, Suhrkamp, Frankfurt am Main (ed. it., 1997, *Teoria dell'agire comunicativo*, voll. II, il Mulino, Bologna).
- HABERMAS J., 1982, “Replay on my Criticas”, in Thompson, Held (eds.).
- HABERMAS J., 1983, *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1985, *L'etica del discorso*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1985, *Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it. 2003, *Il discorso filosofico della modernità*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1988a, “Right and Moral”, in *Tanner Lectures on Human Values*, University of Utha Press, vol. VIII, Salt Lake City (edito in italiano in *Morale, diritto, politica*, Einaudi, Torino, 1992).
- HABERMAS J., 1988b, *Nachmetaphysisches Denken. Philosophische Aufsätze*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (1991, *Il pensiero post-metafisico*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1989, “Volkssouveränität als Verfahren. Ein normativer Brigriff von Öffentlichkeit”, in *Merkus*, XLIII, n. 484, pp. 465-477 (edito in italiano in *Morale, diritto, politica*, Einaudi, Torino, 1992).
- HABERMAS J., 1991a, *Staatsbürgerschaft und nationale Identität. Überlegungen zur europäischen Zukunft*, Eker Varlag, St. Galen – Svizzera (edito in italiano in *Morale, diritto, politica*, Einaudi, Torino, 1992).
- HABERMAS J., 1991b, *Texte und Kontexte*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1993b, *Testi filosofici e contesti storici*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1991c, *Erläuterungen zur Diskursethik*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1994, *Teoria della morale*, Laterza Roma-Bari).
- HABERMAS J., 1992a, *Faktizität und Geltung*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1992, *Fatti e norme*, Guerini e Associati, Milano).
- HABERMAS J., 1992b, “A Replay”, in Honneth, Joas (eds.).
- HABERMAS J., 1995, “Ein Gespräch über fragen der politischen Theorie”, in *Die Normalität einer Berliner Republic*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (edito in italiano in *Solidarietà tra estranei*, Guerini e Associati, Milano, 1997).
- HABERMAS J., 1996a, *Die Einbeziehung des Anderen*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1998, *L'inclusione dell'altro*, Feltrinelli, Milano).
- HABERMAS J., 1996b, *Kampf um Anerkennung im Demokratischen Rechtsstaat*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (edita in italiano nel volume: Habermas J., Ch. Taylor, 2002, *Multiculturalismo. Lotta per il riconoscimento*, Feltrinelli, Milano).

- HABERMAS J., 1997, *Vom sinnlichen Eindruck zum symbolischen Ausdruck*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. inglese, 2001 *The Liberation Power of Symbols. Philosophical Essays*, The MIT Press, Cambridge – MA).
- HABERMAS J., 1998, *Die Postnationale Konstellation. Politische Essay*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 2002, *La costellazione postnazionale. Mercato globale, Nazioni e Democrazia*, Feltrinelli, Milano).
- HABERMAS J., 2004, *Der gespaltene West*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 2005, *L'Occidente diviso*, Laterza, Roma-Bari).
- HABERMAS J., 2005a, “Equal Treatment of Cultures and the Limits of Postmodern Liberalism”, in *The Journal of Political Philosophy*, vol. 13, n. 1, pp. 1–28.
- HABERMAS J., 2005b, *Zwischen Naturalismus und Religion. Philosophische Aufsätze*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 2007; *La condizione intersoggettiva*, Laterza, Roma-Bari; 2006, *Tra scienza e fede*, Laterza Roma-Bari).
- HABERMAS J., LUHMANN N., 1971, *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. (ed. it., 1973, *Teoria della società o tecnologia sociale*, Etas Hompass Libri, Milano).
- HAMMERSLEY M., 1990, *Reading ethnographic research: a critical guide*, Longmans, London.
- HAMMERSLEY M., 1992, *What's wrong with ethnography? Methodological explorations*, Routledge, London – New York.
- HANSMANN H., 1980, *The role of nonprofit enterprise*, in “Yale Law Journal”, n. 89, pp. 1633 – 1638.
- HANSMANN H., 1987, *Economic theories of nonprofit organizations*, in Powel
- HELLER A., 1982 “Habermas and Marx”, in Thompson, Held (eds.)
- HERZBERG F., 1966, *The Motivation To Work*, Wiley, New York
- HIRSCHHEIM R., KLEIN H., 1994, “Realizing emancipatory principle in Information Systems development: the case for ETHICS”, *MIS Quarterly*, anno 18, n. 1, pp. 83-109.
- HONNETH A., 1986, *Krikik der Marcht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie*, Suhrkamp, Frankfurt am Main (ed. it., 2001, *Critica del potere. La teoria della società in Adorno Foucault e Habermas*, Dedalo, Bari).
- HONNETH A., 1990, “Integrität und Missachtung. Grundmotive ein Moral der Anerkennung”, in *Merkus*, Heft501 (ed. it., 1993, *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale*, Rubbettino, Soveria Mannelli) .
- HONNETH A., 1992, *Kampf um Anerkennung: zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Suhrkamp, Frankfurt am Main (ed. it., 2002, *Lotta per il riconoscimento. Proposte per un'etica del conflitto*, il Saggiatore, Milano).
- HONNETH A., 1995, *The Fragmented World of the Social. Essays in Social and Political Philosophy*, SUNY Press, New York.
- HONNETH A., 1998, “Democracy as Reflexive Cooperation. John Dewey and the Theory of Democracy Today”, in *Political Theory*, vol. 26, n. 6.
- HONNETH A., 2001, *Leiden au Unbestimmtheit. Eine Reaktualisierung der Hegelschen Rechtsphilosophie*, Philippe Reclam jun., GmbH & Co., Stuttgart (ed. it., 2003, *Il dolore dell'indeterminato. Una attualizzazione della filosofia politica di Hegel*, manifestolibri, Roma).
- HONNETH A., 2006, “Reification: A Recognition-Theoretical View”, in *The Tanner Lectures on Human Values*, University Press of Utha, vol. XXVI, Salt Lake City (ed. it., 2007, *Reificazione. Uno studio in chiave di teoria del riconoscimento*, Maltemi, Roma).
- HONNETH A., 2007, *Disrespect. The normative foundations of critical theory*, Polity Press, Boston.

- HONNETH A., JOAS H. (eds.), 1992, *Communicative Action. Essays on Jürgen Habermas's The Theory of Communication Action*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- INVERNIZZI E. (a cura di), 2005, *Manuale di relazioni pubbliche - 1. Le tecniche e i servizi di base*, McGraw Hill, milano.
- INVERNIZZI E., 2000, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- JACOBS J., 1969, *Symbolic bureaucracy: a case study of a social welfare agency*, in "Social Forces", 4, pp. 413 – 422.
- JAKOBSON R., 1966, *Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, Roma.
- JOAS H., 1992, "The Unhappy Marriage of Hermeneutics and Functionalism", in Honneth, Joans (eds.).
- KLEIN H. HIRSCHHEIM R., 1991, "Rationality concepts in information system development", in *Management and Information Technology*, n. 1/2, pp. 157-187.
- KRONE K. J., JABLIN F. M., PUTNAM L. L., 1987, "Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives", in Jabli F. M., Putnam L. L., Roberts K. H., Poter L. W., *Handbook of organizational communication*, Sage Publication, New York-London.
- LA PIERE R. T., 1934, *Attitudes vs action*, in "Social Forces", 12, pp. 230 – 237.
- LA PORTE J. M., 2003, *Comunicazione interna e management nel no-profit*, Franco Angeli, Milano.
- LA ROSA M., LAVILLE J. L. (a cura di), 2004, *La sociologia economica europea. Un confronto italo-francese*, "Sociologia del Lavoro", Supplemento speciale al n. 93.
- LA ROSA M., RADI L. (a cura di), 2004, *Etica e impresa*, "Sociologia del Lavoro", n. 96.
- LATOUCHE S., 2004, *Altri mondi, altre menti, altrimenti. Oikonomia vernacolare e società*, Rubbettino, Soneria Mannelli.
- LATOUCHE S. (ed.), 1995, *L'économie dévoilée. Du budget familial aux contraintes planétaires*, Édition Autrement, Paris (ed. it., 1997, *L'economia svelata. Dal bilancio familiare alla globalizzazione*, Dedalo, Bari).
- LAVILLE J.-L., 1994, *L'Économie solidaire*, Desclée de Brouwer, Paris (ed. it., 1998, *L'economia solidale*, Bollati Boringhieri, Torino).
- LAWRENCE P. R., LORSCH J. W., 1967, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge – Mass. (ed. it., 1976, *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamanti tecnico-produttivi e commerciali*, Franco Angeli, Milano, 1976)
- LECIS P. L., 2004, *Culture, mente, società. Habermas, Popper e le strutture dell'universo culturale*, Franco Angeli, Milano.
- LEV. B., 2001, *Intangibles: management, measurement and reporting*, The Brookings Institution Press, New York (ed. it, 2003, *Intangibles*, Etas, Milano).
- LEWIS E. H. (ed.), 2000, *Perspectives on Habermas*, Open Court Publishing Co., Chicago.
- LIKERT R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York (ed. it., 1988, *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano).
- LINCOLN Y. S., GUBA E. E., 1985, *Naturalistic inquiry*, Sage Publication, New York-London.
- LINDEMAN E. C., 1924, *Social discovery*, Republic, New York.
- LINDLOF T. R., 1995, *Qualitative communication research methods*, Sage Publication, New York-London.
- LIPPITT R., LIPPITT G., 1978, *The consulting process in action*, University Associates, La Jolla (CA).
- LIVOLSI M., 2003, *Manuale di sociologia della comunicazione*, Laterza, Roma-Bari.
- LUHMANN N., 1984, *Soziale Systeme*, Suhkamp, Frankfurt an Main (ed. it., 1990, *Sistemi*

- sociali. Fondamenti di una teoria generale*, il Mulino, Bologna).
- LYYTINEN K., 1992, "Information Systems and Critical Theory", in Alvesson, Willmott (eds.), *Critical Management Studies*, Sage Publication, New York-London, pp. 59-180.
- LYYTINEN K., KLEIN, H., 1985, "The critical theory of Jürgen Habermas as a basis for a theory of information systems", in Mumford, Hirschheim, Fitzgerald, Wood-Harper (eds.) *Research Methods in Information Systems*, Elsevier Science Publishers, North Holland, pp. 219-236.
- MACINTYRE A., 1989, *Whose Justice? Which Rationality?*, Duckworth, London (ed. it., 1995, *Giustizia e razionalità*, Anabasi, Milano),
- MAGATTI M., 2005, *Il potere istituyente della società civile*, Laterza, Roma-Bari.
- MAGATTI M., MONACI M., 1999, *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- MALIZIA P., 2006, *Comunic-a-zione. Strutture e contesti dell'agire comunicativo*, Franco Angeli, Milano.
- MANCE E. A., 2001, *A revolução das redes. A colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*, Editora Vozer, Petrópolis – Brasil (ed. it., 2003, *La rivoluzione delle reti. L'economia solidale per un'altra economia*, EMI, Bologna).
- MANCINI D., MARCHI L., QUAGLI A. (a cura di), 2004, *Gli "intangibles" e la comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- MANDELLI A., PRESTINARI P., 2006, *Business Tv. La comunicazione d'impresa dalla mobile Tv al videoblog*, Guerrini & Associati, Milano.
- MARCARINO A., 1995, *Sociologia dell'azione comunicativa*, Guida editori, Napoli.
- MARCUS G. E., CUSHMAN D., 1982, "Ethnographies as Texts", in *Annual Review of Anthropology*, n. 11.
- MARTELL A., MARLETT M., 1995, *Historie des théories de la communication*, Edition La Découverte, Paris (ed. it., 1997, *Storia delle teorie della comunicazione*, Lupetti, Milano).
- MARTIN J., 1992, *Culture in Organizations*, Oxford University Press, New York.
- MARZANO M., 2006, *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Roma-Bari.
- MASCHILLI MIGLIORINI E., 1990, *La comunicazione nell'indagine sociologica*, Carocci, Roma.
- MASLOW A., 1954, *Motivation and Personality*, Harper, New York (ed. it, 1992, *Motivazione e personalità*, Armando, Milano).
- MASON J., 1996, *Qualitative research*, Sage Publication, New York-London.
- MATERA V., 1991, *La scrittura etnografica*, Bagatto Libri, Roma.
- MATERA V., 2002, *Etnografia della comunicazione. Teorie e pratiche dell'interazione sociale*, Carocci, Roma.
- MATUSTIK M. J., 1989, *Habermas on Communication Reason and Performative Contradiction*, in «New German Critique», n. 47, Spring/Summer.
- MAUS H., FÜRSTEBERG F. (eds.), 1969, *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied und Berlin (1972, *Dialettica e positivismo in sociologia*, Einaudi, Torino).
- MAYO E., 1933, *The Human Prolems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge – Mass. (ed. it., 1969, *La civiltà industriale*, Utet, Torino);
- McCARTHY T., 1982, "Rationality and relativism: Habermas's «overcoming» of hermeneutics", in Thompson, Held (eds.).
- McCARTHY T., 1985, *The Critical Theory of Jürgen Habermas*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- McCARTHY T., 1992, "Complexity and Democracy: or the Seducements of Systems Theory", in Honneth, Joas (eds.).
- McGREGOR D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.



- MEAD G. H., 1934, *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago (ed. it., 1972, *Mente, Sè e Società*, Barbera, Firenze).
- MILES M. B., MATTHEW B., HUBERMAN A. M., 1994, *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publication, New York-London.
- MISGELD D., 1981, "Habermas's Retreat from Hermeneutics' Systems Integration, Social Integration and The Crisis of Legitimation", in *Canadian Journal of Political and Social Theory / Revue canadienne de theorie politique et sociale*, vol. V, n. 1-2.
- MISGELD D., 1985, "Critical Hermeneutics vs Neo-Parsonianism", in *New German Critique*, n. 15.
- MITROVIĆ L., 1998, "New social paradigm: Habermas's theory of communication action", in *The Scientific Journal Facta Universitatis*, Series: Philosophy and Sociology, vol. 62, n. 6/2.
- MORA E., 1994, *Comunicazione e riflessività. Simmel, Habermas, Goffman*, Vita e Pensiero, Milano.
- MORCELLINI M., FATELLI G., 1998, *Le scienze della comunicazione. Modelli e percorsi disciplinari*, Carocci, Roma.
- MORRI L., 2004, *Etica e società nel mondo contemporaneo. Principi di giustizia per l'agire economico e sociale*, Franco Angeli, Milano.
- NASH E. L., 1987, *Direct marketing: strategy, planning, execution*, IPSOA, Scuola d'Impresa, Milano.
- NERESINI F. (a cura di), 1997, *Interpretazione e ricerca sociologica*, Quattroventi, Urbino.
- NOHRIA N., ECCLES R. (eds.), 1992, *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.).
- NONAKA I., TAKEUCHI H., 1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York (ed. it., 1997, *The Knowledge Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano).
- NORSA L., 2002, *Comunicazione di crisi. Le strategie, gli strumenti, i casi*, Cacucci, Bari.
- OSTINELLI M., PEDRONI V. (a cura di), 1992, *Fondazione e critica della comunicazione. Studi su Jürgen Habermas*, Franco Angeli, Milano.
- PARSONS T., 1977, *Social Systems and the Evolution of Action Theory*, New York.
- PASTORE A., VERDUCCIO M., 2006, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- PEIRCE C. S., 1933, *Collected Papers*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- PERNA T., 1998, *Faire trade. La sfida etica al mercato mondiale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- PETRUCCIANI S., 2000, *Introduzione a Habermas*, Latenza, Roma-Bari.
- PFEFFER J., 1982, *Organizations and Organizations Theory*, Pitman, Boston.
- PITITTO R., 2003, *Dentro il linguaggio. Pratiche linguistiche ed etica della comunicazione*, Utet, Torino.
- POWELL W., DI MAGGIO P., 1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", in *American Sociological Review*, 48 (ed. it. in Powell W., Di Maggio P., 2000, *Il Neo-istituzionalismo nelle analisi organizzativa*, Ed. Comunità, Milano).
- PRIVITERA W., 1996, *Il luogo della critica. Per leggere Habermas*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CT).
- PROTTI M., 1984, *L'itinerario critico. Tre studi su Jürgen Habermas*, Franco Angeli, Milano.
- PUSEY M., 1987, *Jürgen Habermas*, Routledge, London-New York.
- RANSOM D., 2006, *No-nonsense. Guide to Fair Trade*, New Internationalist Publications Ltd, London.
- RASMUSSEN D. M. (ed.), 1999, *The Handbook of Critical Theory*, Basil Blackwell, Oxford.

- RASMUSSEN D. M., 1990, *Reading Habermas*, Basil Blackwell, Oxford.
- RASMUSSEN D. M., SWINDAL J. (eds.), 2001, *Jürgen Habermas*, voll. IV, Sage Publication, New York-London.
- RAZETO L., 2002, *Las Empresas Alternativas*, NORDAM, Montevideo – Uruguay (ed. it., 2004, *Le imprese alternative. Fondamenti e forme dell'economia solidale*, EMI, Bologna).
- RAZETO L., 1993, *Los caminos de la economía de solidaridad*, Vivarium, Santiago - Chile (ed. it., 2003, *Le dieci strade dell'economia di solidarietà*, EMI, Bologna).
- REINA A., 1999, *Un mercato diverso. Guida al commercio equo e solidale*, EMI, Bologna.
- RICCI BITTI P. E., ZANI B., 1983, *La comunicazione come processo sociale*, il Mulino, Bologna.
- RICCIARDI C. A., GAMBARO M., 1996, *Economia dell'informazione della comunicazione*, Laterza, Roma-Bari.
- RICOLFI L. (a cura di), 1997a, *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italiana Scientifica, Roma.
- RICOLFI L., 1997b, “La ricerca empirica nelle scienze sociali: una tassonomia”, in Ricolfi 1997b
- ROETHLISBERGER F., DICKSON W., 1939, *Management and The Worker*, Harvard University Press, Cambridge (Mass).
- ROOZEN N., VAN DER HOFF F., 2003, *Comercio justo. La historia detras del cafe Max Havelaar, los bananos Oke y los tejanos Kuyichi*, Uitgeverij Van Genneep, Amsterdam (ed. it., 2003, *Max Havelaar. L'avventura del commercio equo e solidale*, Feltrinelli, Milano).
- ROSENGREN K. E., 2000, *Communicatuion: an introduction*, Sage Publication, New York-London (ed. it., 2001, *Introduzione allo studio della comunicazione*, il Mulino, Bologna).
- ROSITI F., 1993, *Strutture di senso e strutture di dati*, in “Rassegna Italiana di Sociologia”, XXXIV, 2, pp. 177 – 200.
- ROTH G., KLEINER A., 1999, “Learning Histories. Creating a Reflective Infrastructure”, in Semge P., et al., *The Dance of Change*, Double Day, New York.
- RULLANI E., 1992, “Divisione del lavoro e reti di imprese”, in Belussi F. (a cura di), *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Milano;
- RULLANI E., 1993, “Introduzione” a Grandinetti R., *Reti di marketing*, Etas, Milano;
- SAIER A., 2000, *Equality and moral economy*, Paper presentato al Equality Studies Centre, 10<sup>th</sup> Anniversary Conference, University College Dublin, Dicembre 15<sup>th</sup>.
- SAROLDI A., 2001, *Gruppi di Acquisto Solidali. Guida al consumo locale*, EMI, Bologna.
- SAROLDI A., 2003, *Costruire economie solidali*, EMI, Bologna.
- SAUSSURE de F., 1916, *Cours de linguistique générale*, Edition Payot, Paris (ed. it., 1999, *Corso di linguistica generale*, Laterza, Roma-Bari).
- SCHATZMAN L., STRAUSS A. L., 1973, *Field research: strategy for a natural sociology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- SCHNÄDELBACH H., 1992, “The Trasformation of Critical Theory”, in Honneth, Joas (eds.).
- SCHUTZ A., 1973, *Collection papers*, voll. III, Den Haag, M. Nijhoff (ed. it., 1979, *Saggi sociologici*, Utet, Torino).
- SCHWARTZ R. D., 1981, “Habermas and The Politics of Discourse”, in *Canadian Journal of Political and Social Theory / Revue canadienne de theorie politique et sociale*, vol. V, n. 1-2.
- SEALE C., 2000, “L'uso del computer nell'analisi dei dati qualitativi”, in Silvermann.
- SEARLE J., 1969, *Speech act. An essay in the philosophy of language*, Cambridge University Press, London (ed. it., 1992, *Atti linguistici. Saggio di filosofia del linguaggio* Bollati Boringhieri, Torino).
- SEEL M., 1992, “Two Meaning of «Communicative» Rationality: Remarks on Habermas's

- Critique of a Plural Concept of Reason”, Habermas, Joas (eds.).
- SELZNICK P., 1949, *TVA and Grass Root. A Study in the Sociology of Formal Organizations*, University of California Press, Berkeley (ed. it., 1974, *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano, 1974)
- SHANNON C. E., WEAVER E., 1949, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Chicago (ed. it., 1971, *La teoria matematica della comunicazione*, Etas Libri, Milano).
- SHOCKLEY-ZALABAK P., 1991, *Foundamentals of organizational communication*, Longman, New York.
- SILVERMAN D., 1985, *Qualitative methodology and sociology*, Gower, Hampshire (UK).
- SILVERMAN D., 1993, *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*, Sage Publication, New York-London.
- SILVERMAN D., 2000, *Doing Qualitative Research. A Pratical Guide*, Sage Publication, New York-London (ed. it., 2003, *Come fare ricerca qualitative. Una guida pratica*, Carocci, Roma).
- SILVERMAN D., GUBRIM J. F., 1994, “Competing Strategies for Analyzing the Contexts for Social Interaction”, in *Sociological Inquiry*, vol. 64, n. 2.
- SIMON H., 1958, *Administrative Behavior*, MacMillan, New York (ed. it., 2001, *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna).
- SPRADLEY J. P., 1979, *The ethnographic interview*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- SPRADLEY J. P., 1980, *Participant observation*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- STRATI A., 1997, *La “Grounded theory”*, in Ricolfi, 1997a.
- STRAUSS A. L., COBIN J., 1990, *Basic of qualitative research. Grounded theory procedures and technique*, Sage Publication, New York-London.
- TAYLOR CH., 1992, “Language and Society”, in Honneth, Joas (eds.).
- TAYLOR F. W., 1991, *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York (ed. it., 1952, *L'organizzazione scientifica del lavoto*, Ed. di Comunità, Milano).
- THOMPSON J. B., HELD D. (eds.), 1982, *Habermas: Critical Debates*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- THOMPSON J. B., 1982, “Universal Pragmatics”, in Thompson, Held (eds.).
- TOTA A. L., 2001, “La scrittura. L'etnografia come pratica testuale”, in Gobo.
- TUBARO A., 1999, *Critica della ragion Nonprofit. L'economia solidale è una truffa?*, DeriveApprodi, Roma.
- TURNER B. A., 1988, *Connoisseurship in the study of organizational culture*, in Bryman A. (eds.).
- VALER A., 2000, *Bilanci di giustizia. Famiglie in rete per consumi leggeri*, EMI, Bologna.
- VAN DER HOFF F., 2005, *Nous ferons un monde équitabile*, Édition Flammarion, Paris (ed. it., 2005, *Faremo migliore il mondo. Max Havelaar. L'avventura del commercio equo e solidale*, Feltrinelli, Milano).
- VICARI S., 1991, *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, ETAS, Milano.
- WEBER M., 1922, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen (ed. it., 1999, *Economia e società*, voll. V, Ed. Comunità, Milano).
- WEIGAND H., VAN DER POLL F., DE MOOR A., 2003, “Coordination through Communication”, Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modelling (LAP), Tilburg, Netherlands, July 1-2.
- WHITE S. K. (ed.), 1995, *The Cambridge Companion to Habermas*, Cambridge University Press, Cambridge (MA).

- WHITE S. K., 1989, *The Recent Work of Jurgen Habermas. Reason, Justice and Modernity*, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- WHYTE W. F., 1981, *Learning from the field. A guide from experience*, Sage Publication, New York-London.
- WHYTE W. F., 1991, *Participatory action research*, Sage Publication, New York-London.
- WIEDER L. D., 1974, *Language and social reality: the case of telling the convict code*, Mouton, The Hague.
- WIENER N., 1968, *La cibernetica*, Bompiani, Milano.
- WINDHALL S., SIGNITZER B. H., OLSON J. T., 1992, *Using communication theory. An introduction to planning communication*, Sage Publication, New York-London.
- WITTGENSTEIN L., 1922, *Tractatus logico-philosophicus*, Routledge & Kegan Paul, London (ed. it., 1998, *Tractatus logico-philosophicus e Quaderni 1914-1916*, Einaudi, Torino).
- WITTGENSTEIN L., 1953, *Philosophische Untersuchungen*, Blackwell, Oxford (ed. it., 1999, *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino).
- WOLCOTT H. F., 1990, *Writing up qualitative research*, Sage Publication, New York-London.
- WOLFSON N., 1976, *Speech events and natural speech*, in "Language and Society", 5, 2, pp. 189 – 209.
- ZAMAGNI S. (a cura di), 1998, *Non profit come economia civile*, il Mulino, Bologna.
- ZAMAGNI S., 2004, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna.
- ZAN L., 1985, *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova.
- ZARIFIAN P., 1990, *La nouvelle productivité*, L'Harmattan, Paris.
- ZARIFIAN P., 1995, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris.
- ZARIFIAN P., 1996, *Travail et communication*, PUF, Paris.
- ZARIFIAN P., 1999, *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN P., 2001, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Liaisons, Paris.
- ZIMMERMANN R., 1985, *Utopie, Rationalität, Politik zu Kritik. Rekonstruktion und Systematik einer Emanzipatorischen Gesellschaftstheorie bei Marx und Habermas*, Freiburg, München.

## INDICE

<b>INTRODUZIONE – Organizzazione, comunicazione, solidarietà</b>	<b>pag. 2</b>
<b>PARTE PRIMA. Comunicazione e comunicazione d'impresa</b>	<b>pag. 6</b>
CAPITOLO I – La comunicazione: la polisemia di un concetto	pag. 10
1.1 <i>Comunicazione come informazione</i>	pag. 13
1.2 <i>Comunicazione come dialogica</i>	pag. 17
CAPITOLO II – La comunicazione d'impresa: pragmatica dell'organizzazione	pag. 22
2.1 <i>Una definizione di comunicazione d'impresa</i>	pag. 22
2.2 <i>Gli ambiti della comunicazione d'impresa</i>	pag. 25
2.3 <i>Strumenti ed ambiti della comunicazione d'impresa</i>	pag. 26
2.4 <i>La gestione della comunicazione d'impresa</i>	pag. 28
CAPITOLO III – Imprese e mercati: organizzazione, relazioni e comunicazione	pag. 33
3.1 <i>Forme organizzative e comunicazione</i>	pag. 34
3.2 <i>La relazione nella comunicazione d'impresa</i>	pag. 39
<b>PARTE SECONDA: Un approccio teorico per la comunicazione d'impresa</b>	<b>pag. 45</b>
CAPITOLO IV – La teoria dell'agire comunicativo	pag. 48
4.1 <i>Sistema e mondo-vitale</i>	pag. 49
4.2 <i>Integrazione sistemica e integrazione sociale</i>	pag. 56
4.3 <i>Riflessività e ordine sociale</i>	pag. 61
CAPITOLO V – Con e contro Habermas: il dibattito sulla teoria dell'agire comunicativo	pag. 68
5.1 <i>Critiche alla ragione comunicativa</i>	pag. 68
5.2 <i>Critica alla divisione tra Sistema e mondo-vitale</i>	pag. 72
5.3 <i>Un correttivo teorico: la lotta per il riconoscimento</i>	pag. 78
CAPITOLO VI – Intesa, riconoscimento e partecipazione: una modalità di analisi per la comunicazione d'impresa	pag. 85
6.1 <i>Tradurre l'intesa comunicativa</i>	pag. 86
6.2 <i>Aspetti epistemico-metodologici</i>	pag. 89
6.3 <i>Comprendere sulle spalle degli altri: l'approccio etnografico</i>	pag. 92
<b>PARTE TERZA: Processi comunicativi nell'impresa solidale</b>	<b>pag. 102</b>
CAPITOLO VII – Processi comunicativi nell'impresa equo-solidale	pag. 104
7.1 <i>Economia solidale e commercio equo</i>	pag. 105
7.2 <i>Campo etnografico: la Cooperativa «E Pappici»</i>	pag. 110
7.3 <i>Presenza sul campo e database etnografico</i>	pag. 116

*7.4 Discutere in cooperativa: ricostruire l'intesa* pag. 18  
*7.5 Comunicazione quotidiana: l'interazione ordinaria* pag. 128

**CONCLUSIONE – Ricostruire solidarietà** pag. 132

**Bibliografia** pag. 135

**Indice** pag. 149