



## Una dinamica organizzazionale dissidente

Roberto Pellerey  
Université de Gênes

Numéro 122 | 2019

### 1. Gas e Mag : organismi di un'economia dissenziente

I *Gruppi di Acquisto Solidale (Gas)*, nati in Italia nel 1997, organizzano in città di diverse dimensioni reti locali di approvvigionamento e distribuzione di beni agricoli e alimentari alternative ai circuiti commerciali usuali. Fanno afferire direttamente nelle proprie sedi sociali alimenti prodotti con la coltivazione organica e rispettando condizioni etiche di lavoro, controllate in genere visitando direttamente le fattorie o le aziende dei produttori. I prodotti sono poi distribuiti immediatamente ai soci oppure, se le normative Regionali lo permettono, conservati in una sede cui i soci si recano ad appuntamenti fissi mensili o settimanali per ritirare i beni prenotati. Costituito su basi cittadine o di quartiere, un Gas comprende mediamente 25/30 famiglie, un numero cioè che permette ai soci di conoscersi all'interno del gruppo, stimato in circa 50/80 persone, e tende a dividersi e a gemmare un nuovo gruppo se supera tale numero di soci. Nel 2012 la Rete Nazionale di collegamento dei Gas censiva circa 800 gruppi in Italia, ma poiché l'iscrizione alla rete nazionale non è obbligatoria se ne stimano almeno il doppio.

Le riunioni dei Gas sono assemblee conviviali in cui i soci discutono proposte e problemi comuni, formano gruppi di lavoro, ospitano interventi di altre associazioni, e ascoltano gli aspiranti fornitori che si presentano al gruppo per spiegare in quale modo ottengono i loro prodotti. Se l'assemblea, discutendo a lungo collettivamente, li ritiene coerenti con i propri principi, i fornitori sono accettati e viene stabilito un accordo di fornitura a scadenze regolari di quantità concordate di beni. Criteri guida nella scelta dei prodotti e dei fornitori sono infatti la solidarietà e l'equità, privilegiando la *qualità dei prodotti*, biologici, organici, biodinamici, e le *finalità etiche e di solidarietà sociale dei produttori*. È frequente ad esempio la scelta di rifornirsi di beni agro-alimentari dalle cooperative sociali insediate sui terreni sequestrati alle mafie, oppure la scelta di piccoli produttori indipendenti in aree in cui domina la coltivazione intensiva industriale. Con i fornitori si instaura un rapporto duraturo, tanto che spesso ospiteranno in seguito incontri conviviali presso le loro aziende. I beni sono acquistati con fattura e scontrino fiscale in base al principio del rispetto assoluto delle normative fiscali vigenti. Giuridicamente, i Gas sono associazioni senza fini di lucro, regolate dai commi 266-68 della Legge Finanziaria 2008.

I Gas sono un modello esemplare dei principi e del funzionamento di una galassia poco conosciuta di associazioni, comitati, cooperative e altri organismi che operano in un quadro di

---

<sup>1</sup> Tra cui si contano pasta, riso, farine, cereali, ortaggi e verdure, frutta, miele, carne, arance, formaggi, uova, olio, vino, salumi, detersivi e detergenti per la casa e per l'igiene personale.

contrapposizione attiva ai principi e all'ideologia del sistema di mercato attuale, accusato di avere ormai raggiunto un livello intollerabile di mercificazione della società. Si tratta di una vasta rete di movimenti e associazioni che sta sperimentando oggi in Europa, in modo sotterraneo e capillare, forme concrete di anticonsumismo, sistemi di reddito alternativi al ciclo della produzione industriale e del commercio di beni, e modelli economici basati sullo scambio reciproco di beni. Fanno infatti riferimento teorico perlopiù al modello economico della "reciprocità" i cui primi analisti sono stati Marcel Mauss, Karl Polanyi, e gli antiutilitaristi<sup>2</sup>.

Questi movimenti sono un fenomeno culturale nuovo, socialmente inatteso, ed economicamente rilevante. Ma sono anche un esempio di *modello decisionale e organizzativo*, di modalità di *discussione* e di *formulazione di dichiarazioni* del tutto particolare rispetto alle modalità con cui ciò accade nelle organizzazioni aziendali o societarie finalizzate (legittimamente) alla realizzazione di profitto.

Osserviamo un altro esempio significativo di tali organismi : le *Mag (Mutue Auto Gestione)*. Si tratta di cooperative finanziarie che raccolgono in deposito il denaro di chi rifiuta di depositarlo nelle banche, e lo investono in iniziative sociali e culturali approvate dall'assemblea dei risparmiatori. Praticano cioè una sorta di obiezione di coscienza monetaria che sottrae denaro ai circuiti finanziari usuali e convoglia il risparmio dei soci in micro-credito concesso a entità che realizzano progetti di valore sociale<sup>3</sup>. Si tratta di organismi che non ottengono facilmente credito dal sistema finanziario tradizionale (non profit, terzo settore, cooperative con debiti) ma ottengono grazie alle Mag un sostegno diretto e organizzato da gruppi di risparmiatori che consentono la realizzazione di "progetti ad alto valore sociale aggiunto con problemi di liquidità"<sup>4</sup>. I soci risparmiatori sono persone "sensibili alle implicazioni sociali e politiche dell'uso del denaro"<sup>5</sup>. La concessione del prestito viene decisa nell'assemblea dei soci (cioè tutti coloro che hanno versato i loro risparmi nel deposito comune), cui si sono presentati gli organismi e le entità che chiedono credito presentando la loro iniziativa, e dopo una indagine preliminare che consiste nell'analisi delle attività nuove e già fatte, e nella visita dei rappresentanti della Mag presso la sede ma anche nel contesto territoriale e sociale dove opera l'organismo in questione. La decisione è preceduta sempre da una discussione tra i soci sulle caratteristiche dell'organismo e sulle opzioni dell'impiego in generale del denaro disponibile nell'anno.

Il credito è concesso a un tasso di interesse uguale per tutti, basato sul tasso annuale di inflazione rilevato dall'Istat. Oltre a ciò, le Mag rivendicano altre differenze qualificanti da una banca : il prestito è concesso solo a persone giuridiche collettive (mentre le banche prestano anche a persone fisiche individuali) ; solo il 7 % del denaro è impiegato per mantenere se stesse (stipendi, affitto di sedi,

---

2 Marcel Mauss, "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés arcaïques", *L'année sociologique*, série II, tomo 1, 1923-24 (tr. it. "Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche", in *Teoria generale della magia e altri saggi*, Torino, Einaudi, 1965). Karl Polanyi, *The great transformation*, New York, Rinehart, 1944 (tr. it. *La grande trasformazione*, Torino, Einaudi, 1974). Cfr. R. Pellerey, *Semiotica e decrescita. Obiezione al consumo, cooperazione internazionale e sovranità alimentare : un nuovo paradigma*, Milano, FrancoAngeli, 2015, pp. 132-149.

3 Come cooperative artigianali femminili, cooperative di lavoratori stranieri, piccole case editrici, cooperative agricole biologiche, bioedilizia, gruppi teatrali, radio locali, associazioni di solidarietà internazionale, associazioni che promuovono stagioni culturali teatrali, cinematografiche, musicali.

4 Cfr. Maria Rita Prette (a cura di), *Mag4 e Mag6. Il denaro come se la gente contasse qualcosa*, Dogliani, Libreria di Sensibili alle foglie, 2001, p. 12.

5 *Ibid.*, p. 35.

acquisto di attrezzature) ; è l'assemblea dei soci a discutere e decidere l'assegnazione del micro-credito anziché un Consiglio ristretto ; per l'erogazione non sono concesse garanzie patrimoniali ma personali. L'accusa sostanziale alle banche è che il cliente che vi deposita il suo denaro non ne controlla l'impiego, che può essere la speculazione finanziaria o il finanziamento di aziende che producono armi. Nate nel 1978 a Verona ispirandosi alle Società di mutuo soccorso operaio, per sostenere esperienze di autogestione come l'occupazione operaia di una fabbrica a rischio di chiusura, la finalità oggi delle Mag è evitare l'immissione del risparmio nei circuiti bancari e della speculazione finanziaria, favorendo un uso alternativo del denaro in un'economia "dissidente" socialmente qualificata che possa inoltre interessare e generare relazioni sociali nel processo stesso del passaggio di denaro, in linea con la pratica di un'economia di reciprocità nei termini descritti da Mauss e Polanyi.

## **2. Organizzazione, incontri e decisioni di un organismo dissidente**

Un Gas funziona tramite un calendario di incontri ciclici mensili regolari e preordinati che si tengono in una sede in affitto, in prestito o in concessione : il Gas che abbiamo osservato dal 2011 al 2018 (Gassa-Savona) si riunisce la sera di ogni secondo martedì del mese, dapprima in un salone posto a disposizione da un'opera parrocchiale, poi in una piccola chiesa "polivalente". L'incontro è preceduto dall'invio ai soci tramite posta elettronica di un Ordine del giorno, aggiornato liberamente dai soci stessi. L'incontro è presieduto dal Presidente dell'associazione che modera la discussione e la riporta all'ordine del giorno quando il discorso divaga esageratamente.

La presidenza è una carica elettiva a voto segreto che si rinnova ogni due anni, così come il Consiglio Direttivo composto da tre-quattro persone e il ruolo di Tesoriere. Il Presidente o un Segretario nominato ogni singola volta redige un Verbale dell'incontro che viene poi inviato ai soci tramite posta elettronica, chiedendo di verificare la sua correttezza. Per il suo funzionamento ordinario, il Gas distribuisce compiti e incarichi specifici ai soci, quali ad esempio l'incarico di organizzare il magazzino, di tenere la contabilità, di seguire le scadenze fiscali, di tenere i contatti con i fornitori (ogni fornitore ha un socio di riferimento che raccoglie le ordinazioni mensili, bimensili, trimestrali o stagionali secondo i prodotti e si incarica spesso di recarsi personalmente dal produttore e trasportare i beni alla sede), e molti altri<sup>6</sup>.

La modalità di fornitura dei beni cambia secondo le loro caratteristiche. La carne biologica, ad esempio, viene prenotata presso una cooperativa biologica distante circa 40 km dalla sede Gas, viene divisa dal fornitore in pacchi secondo le ordinazioni individuali, viene presa in consegna dal socio referente al pomeriggio del giorno di riunione mensile, e il socio referente la porta alla riunione serale per una distribuzione immediata ai soci prenotanti. Se un socio che ha prenotato non si presenta a ritirarla il suo pacco viene portato a casa propria dal referente, che invita in seguito il socio ordinante a recarsi a prenderla nei giorni successivi. Si tratta di una organizzazione piuttosto complessa che fonda

---

6 Come di trasportare i beni, di tenere i contatti con altri organismi (poiché spesso i soci sono membri anche di altre associazioni), di allestire il sito web, di verificare l'elenco dei soci, di cercare un luogo per la festa annuale estiva, di tenere i contatti eventualmente con le amministrazioni locali o di discutere la partecipazione a feste e manifestazioni in città, di organizzare incontri pubblici, di cercare luoghi per fare esporre prodotti (non alimentari) portati dal fornitore per uno o due giorni (è il caso del produttore di scarpe biologiche), di cercare luoghi e magazzini appositi per fare arrivare grandi quantità di beni deperibili da produttori lontani e tenerli per due-tre giorni, etc.

la sua tenuta e la sua efficacia sulla *volontà di partecipazione* dei soci e sulla *distribuzione di ruoli e incarichi* secondo le caratteristiche, le predisposizioni e le capacità dei singoli soci.

Nelle riunioni mensili si svolge la parte essenziale delle decisioni prese da un Gas. Una volta presentato dal presidente, o da un socio, un problema che implica una decisione (ad esempio se cambiare un fornitore, se appoggiare una proposta comune di un'altra associazione, se iniziare una nuova fornitura, se partecipare a una lezione universitaria o scolastica, su richiesta di un docente, presentando il Gas) si apre una discussione in cui i soci espongono pareri ed eventuali dubbi. Quando emerge dagli interventi una opinione diffusa prevalente piuttosto chiara, di cui si fa interprete riassumendola il Presidente o il socio che ha posto il problema, si approva la scelta emergente tramite richiesta di consenso comune. Se nessuno pone nuove obiezioni la scelta viene considerata approvata. Se sorgono nuovi dubbi o ripensamenti si riapre la discussione dall'inizio esaminando la questione nella nuova luce scaturita dalle nuove obiezioni: la discussione è condotta tramite interventi dei singoli soci che esaminano la cosa dal loro punto di vista e introducono nel loro discorso il maggior numero possibile di lati e sfaccettature della questione.

A questo punto si può giungere a una nuova conclusione, che può essere la stessa precedente o una del tutto nuova, oppure si verifica un rinvio: la discussione viene aggiornata e rinviata a un incontro successivo, chiedendo al socio che ha posto la questione di reperire nuove informazioni, quali ad esempio le modalità di coltivazione, poco chiare, di un nuovo aspirante fornitore, la finalità reale dell'incontro scolastico, le condizioni di lavoro dei dipendenti di un produttore siciliano di sale marino, la possibilità di fornitura di certi prodotti in confezioni diverse da quelle proposte etc. Nel corso della discussione la questione iniziale può trasformarsi in modo significativo. Il dibattito se appoggiare una specifica lista alle elezioni Comunali del 2012 si trasforma nella decisione finale di invitare tutti i candidati Sindaci a rispondere, in un unico incontro pubblico, a una lista di domande, per la cui compilazione viene incaricato un gruppo di lavoro di soci volontari. All'incontro, un mese prima delle elezioni, parteciperanno quasi tutti i candidati Sindaci, con l'eccezione di alcune liste minori che si dichiareranno non interessate a dibattere sugli argomenti cui sono interessati i Gas.

Nel caso di questo rinvio a discussione successiva inizia in genere un ciclo di uno-due nuovi dibattiti sull'argomento, che possono essere ripresi quindi fino a un paio di volte finché l'argomento non viene ritenuto esaurito con il raggiungimento di una decisione finale soddisfacente per tutti i soci oppure con il suo abbandono per impossibilità di giungere ad avere informazioni sufficienti per decidere. In entrambi i casi si può andare da uno a 6 mesi di tempo, poiché i rinvii non sono necessariamente alla riunione successiva ma a una riunione in cui si stima di avere tempo e possibilità di trovare i dati necessari. In ogni caso la discussione è aggiornata, ripresa, e rinviata nuovamente fino a quando non si ha un quadro chiaro, positivo o negativo, della questione. In molti casi, quando si propone di approfondire una tematica generale su cui si riscontra interesse comune, l'assemblea incarica un socio di preparare una riunione apposita, aperta anche ad altre persone interessate, in date e orari diversi da quelli della riunione mensile.

### **3. Funzionamento e dinamica delle decisioni in incontri campione (2011)**

Per più dettagli, prendiamo come caso di descrizione la riunione del 8 marzo 2011. Essa inizia con la presentazione del Bilancio del 2010 da parte del socio tesoriere. Si apre una discussione sulla

destinazione dei fondi rimasti sul bilancio, che è in attivo : per tradizione i fondi rimasti sono destinati, almeno in parte, ad altre associazioni con finalità sociali coerenti con i Gas. La discussione verte su quale associazione sostenere con questi fondi. Un socio propone di fare una riunione apposta su questa questione, data l'enorme quantità di associazioni ritenute coerenti e meritevoli. Si tratta cioè di verificare quali attività faranno effettivamente le associazioni destinatarie. Molti soci si dichiarano in difficoltà a decidere sul momento e sono quindi d'accordo a rinviare ad una riunione apposita. Il Presidente dichiara che una serata apposta sembra utile a tutti e chiede di arrivarvi con informazioni precise e verificate. Tale riunione apposta è quindi fissata per la serata del 29 marzo (quindi venti giorni dopo).

Secondo argomento affrontato è la possibilità di ordinare carciofi biologici da un piccolo produttore che opera in una città sede tradizionale di coltivazione di carciofi a 30 km di distanza. Il socio che lo propone garantisce la qualità dei beni per conoscenza diretta del coltivatore e del suo lavoro, e si dice disponibile a effettuare personalmente il trasporto, con la sua auto, alla sede Gas. Molti soci sono interessati e la proposta viene considerata approvata, in quanto nessuno solleva obiezioni sul produttore o sul trasporto. Viene anche indicato un prezzo da verificare.

Terzo argomento è la fornitura di formaggio Parmigiano Reggiano biologico da un produttore che lavora sulle colline della provincia di Reggio Emilia. È un fornitore già conosciuto, di cui tutti considerano eccellenti i prodotti. La proposta di rinnovare la fornitura, fissando un ritmo di una fornitura ogni due-tre mesi, viene subito accettata senza obiezioni. In questo caso il socio che tiene i rapporti col fornitore si reca abitualmente a ritirare lui stesso i prodotti, con la sua auto, anche perché si reca spesso nella zona per ragioni di lavoro.

Quarto argomento è un ragionamento aperto, non previsto nell'ordine del giorno, sull'identità di un Gas, cioè sulla sua struttura, le sue dimensioni, la sua natura. La questione sorge in seguito a un alto numero di richieste di adesione di nuovi soci, che si ritiene potrebbe danneggiare il Gas per l'eccessiva dimensione che potrebbe raggiungere. I soci si interrogano sull'opportunità di aumentare di dimensione o piuttosto sull'opportunità di istituire un nuovo Gas distinto aiutandolo a formarsi. Nelle riflessioni si sottolinea che un Gas è "uno spazio a dimensione umana", dove si discute e ci si incontra direttamente : le *piccole dimensioni* permettono il *contatto diretto* e la conoscenza personale tra i soci. Tutti i soci che intervengono nella parte conclusiva della discussione ritengono preferibile istituire un nuovo Gas, con cui si collaborerà, per mantenere la propria natura, ma alcuni suggeriscono di verificare l'effettivo numero dei propri soci, poiché risultano molti iscritti che però si sono visti solamente nelle riunioni iniziali oppure non partecipano più da tempo : si chiede di rintracciarli per chiedere se mantengono la loro iscrizione o no, poiché il loro eventuale abbandono compenserebbe i nuovi ingressi. Su questa verifica si chiude l'assemblea. In questa riunione non si sono verificati disaccordi particolari quindi, e le proposte sono state accettate attraverso una dichiarazione di sintesi conclusiva, esposta dal Presidente o dal socio proponente in una frase, che non ha sollevato dubbi, ripensamenti o obiezioni sostanziali.

Diverso si presenta il caso della riunione di maggio 2011, il cui punto nodale è la proposta di adesione del Gas al Movimento per la Decrescita, cioè ai Circoli della Decrescita Felice, che solleva parecchie obiezioni e la contro-proposta di esaminare invece gli altri organismi per la Decrescita attivi in Italia. Questa discussione è preceduta dalla presentazione dell'Associazione Libera, ad opera di un

membro del suo Direttivo locale che è anche socio Gas, che sostiene e organizza le cooperative agricole istituite sui terreni sequestrati alle mafie. Ad essa segue l'auto-presentazione dell'associazione Uniti per la Salute, che sta effettuando azioni legali contro la centrale a carbone attiva sul territorio comunale, ritenuta responsabile dell'alto tasso di inquinamento sanitario presente nella Regione e dell'alto tasso di malattie letali (tumori, leucemia, disfunzioni tiroidee) riscontrato in città e nella Provincia. Uniti per la Salute chiede contributi, a causa dell'alto costo delle azioni legali, sostenuto finora con l'auto tassazione dei soci, e la diffusione dell'informazione sul proprio operato. Ad entrambe le associazioni rispondono diversi soci assicurando il sostegno del Gas, ritenendo di interpretare il sentire comune dei soci.

Il socio che propone l'adesione al Movimento per la Decrescita ne espone le ragioni e indica il percorso da seguire per l'associazione formale al Movimento, attraverso diverse tappe informative ed operative da effettuare con i suoi rappresentanti. Numerosi soci intervengono opponendo diversi tipi di obiezioni a tale adesione, tra cui : il possibile condizionamento politico-culturale ; la constatazione che storicamente il Gas è nato e si è sviluppato sul tema del "consumo critico" ispirato a Francesco Gesualdi più che sul tema della Decrescita<sup>7</sup> ; l'esistenza di una Associazione per la Decrescita, che opera in modo differente ed alternativo al Movimento, e non è stata esaminata dal Gas pur avendo una teoria di riferimento assai elaborata ; la possibilità di aderire invece ai Distretti di Economia Solidale o alle Reti di Economia Solidale, che appaiono progetti più consoni alla linea del consumo critico praticato dai Gas ; la necessità di esaminare meglio la teoria di Latouche per verificarne la coerenza con i principi dei Gas<sup>8</sup>. Un socio informa che è in corso la fondazione del movimento "Uniti-Diversi" come costruzione di un soggetto politico nazionale per la trasformazione. Alcuni soci esprimono la necessità di un momento di riflessione, ovvero la necessità di discutere al proprio interno senza la presenza di rappresentanti esterni cosa significa diventare parte di una Associazione o Movimento : il socio proponente ha infatti spiegato che si può organizzare un incontro con membri del Movimento che spieghino i passi operativi e quale vantaggio può trarre il Gas dall'adesione. Altri soci obiettano che il proprio movimento di riferimento è la Rete Gas nazionale, non i Circoli della Decrescita. Ne nascerà comunque l'opzione di fare un ciclo di incontri pubblici sulla decrescita, sue varie teorie e teorici, con l'esposizione delle diverse teorie in proposito e di altre teorie riportabili ad essa, che si terrà in un ciclo di incontri mensili da novembre 2011 a maggio 2012.

La discussione ritorna nella direzione della riflessione sui Gas. C'è chi sottolinea che "ognuno deve diventare catalizzatore di decrescita" ; chi dichiara che il Gas comporta un progetto di vita e una pratica concreta, anziché "sposare una teoria" ; chi ricorda che l'ipotesi di Latouche non è sposare un progetto politico preciso perché la forza del movimento risiede nel fatto di non rendersi politici, non diventare un "partito", ma continuare una pratica in un movimento in cui ognuno è davvero

---

7 Francesco Gesualdi, allievo di Don Milani e fondatore del Centro Nuovo Modello di Sviluppo di Vecchiano (Pisa), ha introdotto in Italia i temi del « consumo critico », che comprende tra l'altro campagne di boicottaggio dei prodotti di aziende accusate di non risoettare condizione etiche nel lavoro dei propri dipendenti o di far lavorare bambini. Cfr. Francesco Gesualdi, *Manuale per un consumo responsabile. Dal boicottaggio al commercio equo e solidale*, Milano, Feltrinelli, 1999.

8 Serge Latouche, economista e docente di Scienze Economiche all'università di Paris Sud, è il fondatore e principale esponente della teoria della Decrescita. Cfr. Serge Latouche, *Petit Traité de la Décroissance sereine*, Paris, Mille et une nuits-Fayard, 2007 (tr. it. *Breve trattato sulla decrescita serena*, Torino, Bollati Boringhieri, 2008).

catalizzatore, pur sapendo che qualcuno segue un'azione organizzata formale da parte di alcuni ; per altri ciò che fa nel quotidiano è partecipazione e responsabilità insieme. Su queste osservazioni si chiude la riunione, rinviando la questione ad altri incontri e alla riunione annuale.

Alla riunione mensile infine del 12 ottobre 2011 l'associazione "Medicina Democratica" chiede l'invio di cartelle cliniche di persone ammalate o scomparse per riunirle e evidenziare la gravità delle accuse rivolte alla centrale a carbone come causa del grave inquinamento sanitario. Si presenta anche la nuova associazione "Stop al consumo di territorio". Entrambe segnalano che il giorno 29 ottobre si terrà la Giornata nazionale contro il carbone, che prevede una giornata di protesta centrale a Porto Tolle (in seguito alla decisione della Regione Veneto di ampliare la centrale ed eliminare un'area naturale) e una rete di presidi davanti alle altre centrali nazionali. In seguito un socio propone nuovi prodotti agricoli, un altro socio propone un nuovo fornitore di pasta e riso, e infine si riporta l'esperienza dei GAF, Gruppi d'Acquisto Fotovoltaici, che hanno organizzato un'alternativa alle società distributrici di energia più note.

Anche in queste riunioni il consenso generale è sancito da formule come "va bene", "certo", "siamo d'accordo", che portano rapidamente a esaminare un nuovo argomento, mentre su un solo argomento si manifesta un disaccordo tale da condurre il Presidente a convocare un successivo incontro cui giungere con una riflessione sulla natura del Gas che permetta di verificare che la proposta sia consona alla propria identità. Il fatto stesso che la scelta sia rinviata evidenzia l'esistenza di obiezioni o dubbi consistenti, anche se molto spesso la proposta viene poi accettata dopo verifiche o introducendo varianti. L'adesione al Movimento per la Decrescita, ad esempio, si farà ma resterà scarsamente influente, se non per i soci che l'avevano proposta, che terranno iniziative pubbliche (incontri con autori e teorici, stagioni cinematografiche, incontri nelle scuole, manifestazioni di baratto o di laboratori manuali) con il patrocinio del Movimento.

#### **4. Detonatori di dissidenza e di trasformazione**

Alcune caratteristiche fondamentali di questi organismi evidenziano la loro appartenenza ad un campo di valori e di metodi differenti da quelli costitutivi degli organismi operanti nel quadro dell'economia di mercato standard. Prima di tutto mettono in opera concretamente una trasformazione economica reale, praticando attività che operano in una logica sul campo differente da quella del mercato. Non si tratta cioè di una dissidenza o una rivendicazione utopica, rinviata ad un momento futuro, ma di una pratica quotidiana effettiva che agisce concretamente sul campo della realtà economica e sociale contemporanea. Sono le prime esperienze diffuse di un'azione politica e culturale alternativa, che sta sperimentando forme reali di economie che incidono sulla realtà del sistema di mercato. Da una parte si tratta di embrioni sperimentali di *forme diverse di economia* dissidente, dall'altra si tratta di organismi che disseminano *forme di vita alternative*, mostrandone l'esempio effettivo. Questo esempio ha un potere trasformatore in quanto genera altre esperienze che producono trasformazione ad ampio raggio, come rileva, per casi molto simili osservati in Francia, Jacques Fontanille : "l'organisation du travail et le choix du modèle économique [...] sont [...] le levier qui permet de changer la vie, et le modèle économique est intégré à un modèle social et à un mode

d'existence"<sup>9</sup>. Si tratta cioè di una rivoluzione in atto, anziché di un progetto di rivoluzioni future. Non può trascurare di osservarne i processi di senso una semiotica che vive nella società, consapevole che le sue scelte analitiche e di osservazione riflettono una scelta tra alternative teoriche e tra modelli di società : "la sémiotique n'étant pas une planète intellectuelle entièrement dissociée et protégée des mondes où nous vivons, ces alternatives théoriques peuvent également étayer des choix de société"<sup>10</sup>. Non diversamente scrive Eric Landowski nel suo "Petit manifeste sémiotique" : "C'est à la consolidation conceptuelle [de solutions alternatives] que la sémiotique doit contribuer plutôt que de se déclarer politiquement neutre tout en se mettant, par les pratiques professionnelles de beaucoup de ses représentants, au service du système marchand. En ce sens, faire de la sémiotique, c'est bien, dans tous les cas, faire de la politique, pour un camp ou pour l'autre"<sup>11</sup>.

Una descrizione di fondo del paradigma costituito da questi organismi è già stata tratteggiata<sup>12</sup>. Ne riprendiamo qui le caratteristiche epistemologiche principali. Sono il carattere *carsico* (la sua proprietà di trasportare a distanza metodi, principi e soluzioni operative che riappaiono identici in luoghi lontani e diversi) ; la *reticolarità* (non esiste un'organizzazione centralizzata che decide la linea che sarà seguita dalle sedi locali, ma una molteplicità distribuita sul territorio di entità autonome collegate da una affinità reciprocamente riconosciuta) ; l'*autorità non gerarchica* (non esiste una gerarchia verticale ma una autorevolezza di persone o organismi per l'esperienza acquisita e trasmessa) ; la riproduzione per *gemmazione* (ogni organismo scaturisce da un getto propagato da una sorgente, un altro organismo che lo aiuta a formarsi e svilupparsi per poi recidere il legame rendendolo indipendente, capace di vita propria nelle condizioni locali) ; la propagazione per *contatto diretto* (ogni organismo nasce in seguito a un'esperienza personale di partecipazione a una attività che risulta fortemente significativa, inducendo alla volontà di creare un'esperienza simile nel proprio territorio) ; il *coinvolgimento partecipativo* (nell'esperienza si ha un ruolo attivo che contribuisce a realizzarla, occupandosi ad esempio di una delle attività necessarie alla vita di un Gas) ; lo *scambio*, procedura preferita e principale di approvvigionamento di beni o di informazioni, in una relazione diretta tra persone non mediata da operatori esterni ; il rispetto totale delle *norme legali* vigenti ; la *convivialità* (importanza della relazione diretta tra persone che si incontrano e operano insieme) ; la *continuità* di relazione (è sempre prevista una continuità nel tempo della relazione reciproca tra attori in ruoli diversi ma complementari, come produttore / acquirente, o "associazione che assegna terre" / "neo-contadino assegnatario di terre" etc.).

Questi tratti si concretizzano in alcuni principi costanti e ricorrenti che emergono dall'analisi degli organismi di questo paradigma e ne costituiscono i cardini teorici e operativi, l'identità politica e culturale. Ne sono, in termini tradizionali, il sistema di valori soggiacenti che ne costituisce l'ideologia profonda :

---

9 J. Fontanille « La coopérative et son territoire », in Jacques Fontanille e Nicolas Couégnas, *Terres de sens. Essai d'anthroposémiotique*, Limoges, Pulim, 2018, p. 164.

10 *Ibid*, p. 127.

11 E. Landowski, « Petit manifeste sémiotique », *Actes Sémiotiques*, 120, 2017.

12 Cfr. R. Pellerey, *Semiotica e decrescita*, op. cit., pp. 269-273.



- la tesi che lo sviluppo non sia la crescita economica, produttiva o finanziaria ma l'aumento del benessere delle persone, ciò che esse percepiscono come miglioramento delle condizioni di vita ;
- l'idea che il benessere sia un insieme di condizioni sociali, psicologiche, materiali e culturali, in cui assumono ruolo centrale l'inserimento in un alveo di relazioni sociali soddisfacenti, la possibilità di dedicarsi ai propri interessi artistici e culturali, e la libertà di esercitare la propria autentica identità ;
- gli oggetti (materiali o relazionali) sono concepiti prima di tutto come "beni" (entità in grado di soddisfare necessità o bisogni) anziché come "merce" (entità considerate solo in base alla loro proprietà di generare profitto tramite il ciclo produzione, distribuzione, acquisto e vendita) : la mercificazione è il processo di trasformazione di ogni cosa in merce, cuore strumentale della dinamica del sistema di mercato, il processo della continua crescita economica, produttiva, commerciale, trasformativa delle risorse naturali in "materie prime" ;
- il sistema privilegiato di approvvigionamento di beni per le proprie necessità materiali è lo scambio, anziché la dinamica acquisto / vendita : è cioè la dinamica della *reciprocità* che produce socialità e rapporto diretto tra le persone. Il ripristino di socialità è un obiettivo di fondo di questi organismi e lo scambio risulta un modello ideale di relazione economica perché soddisfa la richiesta di socialità e allo stesso tempo contribuisce a generare benessere ;
- il modello di scambio economico individuato come migliore è dunque la Reciprocità, nei termini di Polanyi<sup>13</sup>, in quanto sistema organizzato di scambi tale da portare, nelle società contemporanee, a una condizione adeguata di benessere, ivi compreso quello materiale che non trascende in finalità dell'esistenza stessa. Esistono casi di mediazione tra modello della reciprocità e modello della redistribuzione, come i casi di proprietà collettiva della terra, in cui avvengono processi di produzione collettiva di beni agro-alimentari che sono poi redistribuiti ai partecipanti al lavoro in proporzioni predeterminate, sulla cui entità vi è peraltro vasta discussione ;
- il modello storico di riferimento è la "economia domestica" (così chiamata da Aristotele nel capitolo introduttivo alla *Politica* e nell'*Etica Nicomachea* e così ripresa da Polanyi<sup>14</sup>), denominata "economia di sussistenza" in ambito antropologico : essa consiste nella auto-produzione, da parte di fattorie o altre unità distribuite sul territorio, di tutto ciò che loro serve per vivere (alimenti, animali d'allevamento, strumenti di lavoro, abiti e tessili, bevande, oggetti di vita quotidiana...), più una piccola eccedenza che viene scambiata con altre unità produttive, che producono beni che non si riesce a coltivare nel proprio territorio, variando così anche i beni utilizzati. Lo scambio di beni tra unità produttive mantiene, in Aristotele, la reciproca "benevolenza sociale" rendendo coesa la comunità estesa del territorio. Nella situazione

---

13 Cfr. K. Polanyi, *The Great Transformation*, op. cit. (tr. it. *La grande trasformazione*, op. cit., pp. 63-72).

14 Cfr. K. Polanyi, *La grande trasformazione*, op. cit., pp. 69-72 ; e *id.*, "Aristotle discovers the economy", in K. Polanyi, C.M. Arensberg, H.W. Pearson (eds.), *Trade and market in the early empires. Economies in history and theory*, Glencoe, The Free Press, 1957 (tr.it. "Aristotele scopre l'economia", in K. Polanyi, *Economie primitive, arcaiche e moderne*, Torino, Einaudi, 1980, pp. 76-112).

contemporanea, permette di avviare un sistema di vita in cui l'economia sia utile alla socialità, anziché sottomettere la società alle regole dell'economia produttivistica di stampo industriale ;

- l'obiettivo conclusivo è l'acquisizione da parte delle comunità sociali di autonomia delle proprie condizioni di vita e indipendenza da condizionamenti, risorse, materiali, tecniche e conoscenze esterne.

Se questo insieme di tratti, di principi e di valori costituisce certamente una ideologia, finora poco esplorata ma largamente presente nella società contemporanea, esaminiamo ora uno dei luoghi in cui essa è consapevole, se ne discute, e viene esplicitamente formata e formulata.

### **5. Dinamica delle decisioni, del lavoro e delle dichiarazioni finali nel Social Forum di Firenze 2012**

Il Social Forum di Firenze "10 + 10" nel 2012 (9-11 novembre 2012) è stato uno dei grandi incontri, nazionali o internazionali, degli organismi e associazioni di questo paradigma. In particolare si è presentato come un incontro sia nazionale italiano, sia più ampiamente europeo, del World Social Forum, dunque la sede di incontro e collegamento dei movimenti e delle associazioni che fanno riferimento da una parte alla galassia cosiddetta "no global", dall'altra alla vasta rete degli organismi attivi nella critica alla società della mercificazione e del dominio dell'economia sulla società. Nei tre giorni del Forum si sono tenute diverse assemblee e riunioni in una progressiva convergenza verso una dichiarazione e un programma comuni finali in cui potessero riconoscersi tutti i partecipanti. Le modalità di questo sistema di decisioni hanno comportato diverse particolarità che meritano osservazione.

Nell'incontro iniziale del 9 novembre alle ore 18.00 alcuni gruppi di movimenti<sup>15</sup> presentano in 5 minuti ciascuno le loro azioni, mentre un moderatore fa alzare la mano nel salone a chi ha fatto azioni riportabili a quel tipo di campagna di mobilitazione. Era già stato detto subito che l'obiettivo è collegare i diversi movimenti europei. Osservazione comune è che nella situazione del momento occorrono nuove strategie e nuove idee rispetto alla mobilitazione di piazza tradizionale.

Poi avviene una divisione in 5 gruppi di lavoro secondo gli argomenti (ma anche secondo le lingue parlate dai partecipanti giacché uno dei principi del Forum è il rispetto di tutte le lingue, rinunciando a sceglierne una sola come canale comune, e allestendo un sistema di interpreti e traduttori): "Democrazia e diritto", "Finanza, debito e austerità", "Diritti del lavoro e diritti sociali", "Beni comuni e sociali", "L'Europa nel Mediterraneo, pace e lotta". Ai gruppi di lavoro è concesso un tempo di 45 minuti per scegliere e discutere i loro argomenti, e trarne una conclusione comune. La prima particolarità è che i gruppi sono semplicemente distanziati fisicamente l'uno dall'altro nel grande salone comune in cui si tiene il Forum, e i partecipanti vi presenziano raggruppandosi a capannello e restando in piedi. Si formano così 5 grandi capannelli di persone in piedi e disposte a cerchio raggruppato: l'interesse semiotico di tale disposizione prossemica è che favorisce la celerità dei discorsi, l'equità di importanza di ognuno, il fatto di non perdere tempo negli spostamenti, e complessivamente la consapevolezza di stare lavorando tutti insieme nella stessa direzione in una

---

<sup>15</sup> Ad es. Movimento per l'acqua pubblica, Via Campesina, Movimento Francese contro la Shell, movimento M15 di Madrid, movimento Piazza Syntagma di Atene.

grande mobilitazione unica. I capannelli saranno in realtà di più perché alcuni si duplicano separandosi secondo le lingue parlate.

Per chiarire di cosa si sta parlando, riportiamo le conclusioni del gruppo italofono. Si propone una giornata comune europea d'azione, comprendente uno sciopero e manifestazioni atipiche come una maratona in bici o un passamano di oggetti, per far sapere a tutti quali sono le questioni in gioco ; ci si interroga su come eliminare la creazione di profitto sui beni comuni ; si propone di riappropriarsi delle terre tramite acquisto collettivo anziché per occupazione, e di sostenere i movimenti che già operano in questa direzione ; si dichiara che la crisi sta accelerando il processo di mercificazione dei beni comuni ; si sosterranno i movimenti contro le grandi opere ; si identificano in modo chiaro i due processi contro cui ci si batte, e cioè mercificazione e finanziarizzazione dei beni comuni ; si propone un documento europeo in cui siano dichiarati 10 beni comuni universali, in un processo di costruzione di un *démos* europeo. In sintesi sono indicate quattro conclusioni<sup>16</sup>.

L'altra particolarità è che le conclusioni sono esposte e riportate a voce, con appunti scritti, nella assemblea comune che si è riunita dopo i 45 minuti. La parte successiva del lavoro è la stesura scritta, ma in tempi precisi e delimitati : ognuno dei cinque gruppi in serata, dopo cena, scriverà le conclusioni ottenute e domani le esporrà nella nuova assemblea generale. Materialmente potranno scrivere il testo tutti i partecipanti ai gruppi, però, di fatto, se ne incaricano alcuni più abituati alla stesura di documenti.

Procedura essenziale è dunque, almeno all'inizio del Forum, una successione ritmica e regolata di assemblee generali che distribuiscono incarichi specifici e ascoltano i risultati del lavoro dei gruppi di lavoro esposti a voce viva, e di separazione in piccoli gruppi di lavoro che hanno tempi e momenti delimitati, sono cioè costretti a trovare un risultato in un tempo massimo pur ascoltando tutti i partecipanti cui sono dati tempi brevissimi di parola (a volte 2-3 minuti) e sono quindi costretti alla sintesi e ad arrivare subito al cuore dell'assunto. L'effetto è quello di un ciclo ritmico di scissione in gruppi e riunione tutti insieme la cui finalità è procedere velocemente informando però tutti su cosa hanno concluso gli altri gruppi.

Il successivo giorno, 10 novembre, inizia (ore 9.00) con l'annunciata Riunione Plenaria, in cui si riportano le conclusioni dei cinque gruppi del giorno precedente, ora stese nelle sedute di scrittura serali di ieri. Le conclusioni sono composte di tre parti : esposizione dei problemi, proposte di obiettivi, proposte di azioni. Il gruppo "Diritti sociali e del lavoro" ad esempio chiede un reddito di base garantito, la cittadinanza europea comune (al posto di quelle nazionali), la riduzione dell'orario di lavoro a 25 ore settimanali, una campagna contro l'unione fiscale europea. Un moderatore organizza e gestisce i turni di parola, controllando i tempi. Si apre a questo punto una prima discussione collettiva : la plenaria integra i testi tramite l'intervento dei partecipanti cui sono assegnati pochi minuti a testa. È un momento rilevante poiché si esprimono constatazioni generali diffuse e finora sottovalutate che creano un terreno comune (come il fatto che gli europei sono accomunati dal maltrattamento ai cittadini, in forma di austerità imposta e rigore economico) e si manifesta la consapevolezza di costituire una massa comune enorme cui occorre unire le forze per progettare azioni comuni : "c'è un popolo europeo più forte dei mercati finanziari".

---

<sup>16</sup> Ossia una giornata sui beni comuni ; un documento con l'indicazione di quali siano i beni comuni e sociali ; la lotta contro la mercificazione e la finanziarizzazione ; il sostegno alla difesa dell'acqua pubblica.

Durante la plenaria stessa un gruppo estensore ha scritto una bozza di documento, che viene letta : la bozza contiene proposte finali da adottare il giorno successivo insieme ad alcuni principi generali. Si crea a questo punto una nuova suddivisione in gruppi per decidere le azioni da effettuare su questi principi, anche se molti nella Plenaria commentano che il documento non rispecchia i dibattiti tenuti nei gruppi. Mentre i gruppi lavorano separatamente viene dichiarata una pausa ai lavori (sono le 12.00 h.) e si convoca la nuova riunione comune per le ore 12.50. A tale ora i gruppi in assemblea comune, dopo avere spiegato come hanno lavorato, riferiscono che accettano la sostanza del documento ma ne criticano parecchi punti. Nel pomeriggio quindi quattro delegati per gruppo si riuniranno con i delegati degli altri gruppi per inserire le osservazioni necessarie mancanti nel documento. In serata stenderanno un documento unico che sia pronto per la mattina della domenica. Se esistono punti di disaccordo si voterà nell'assemblea del giorno successivo. Più volte, in relazione al fatto che il documento fissa date unitarie di protesta, i gruppi ripetono che la propria mobilitazione è permanente, non ha importanza stabilire singole date di manifestazioni. Ricorrente è la distinzione tra un "debito legittimo" (da risolvere) e un "debito illegittimo" (i profitti finanziari e i proventi dell'evasione fiscale) da perseguire senza eccezione.

Alle 14.00 segue una nuova suddivisione in Tavole Rotonde su nuovi argomenti tematici (ad es. "Partiti e movimenti sociali") e alle 16.30 una nuova convergenza in una riunione plenaria unica, nella quale viene presentato, da parte del comitato organizzatore, l'Alter-Summit (un contraltare del G8) che si terrà ad Atene nel 2013. Si espone una lista di domande e risposte che ha valenza organizzatrice e di sintesi concettuale delle posizioni del movimento : perché l'Alter Summit, cos'è, chi vi partecipa, come si realizzerà, dove e quando si terrà. L'esposizione prolungata di queste domande e delle numerose risposte funge da esposizione di un programma generale di lotta sociale che prende corpo e si materializza nella preparazione e allestimento di questo incontro, presentato come evento catalizzatore dei movimenti sociali e del conflitto contro il dominio dei mercati finanziari sulla società.

Il giorno 11 novembre, dopo una Assemblea Generale (11.00 h.) con diversi interventi che segnalano la nascita di reti e di movimenti europei comuni — che sarebbe troppo lungo descrivere in dettaglio —, viene letto il testo finale del documento conclusivo, rielaborato due volte (dopo diverse critiche dei rappresentanti dei gruppi di lavoro) da due diversi gruppi ristretti di estensori nel pomeriggio e nella serata precedente. Occorre ora approvare o respingere il documento finale, e avviene a questo punto un fatto rilevante per la nostra prospettiva. Un rappresentante del Forum chiede se, oltre ai rappresentanti che hanno già parlato, deve ora parlare il pubblico, cioè i partecipanti al Forum. Ci sono 30 minuti a disposizione. Se tutti parlano, dice il rappresentante, si rifà l'assemblea dall'inizio, mentre oggi si deve solo esporre e concludere. Il rappresentante propone 30 minuti al pubblico con 3 minuti ciascuno. Tutti sono d'accordo ? Molte urla di "no" nella sala provano che l'ipotesi non piace a molti che la ritengono una perdita di tempo. Altri preferirebbero più tempo. A questo punto si vota per alzata di mano, che viene calcolata a occhio (sono presenti in sala circa mille persone) : chi è favorevole e chi è contrario a dare la parola al pubblico ? Vince la parola al pubblico per 30 minuti, assegnando tre minuti a testa. Segue quindi una serie di interventi di tre minuti, in cui rappresentanti di associazioni o movimenti propongono nuove iniziative, criticano il documento finale, lanciano date per manifestazioni europee, interpretano il Forum in chiave di ricerca di una unità "basata sui diritti e sulla contestazione del debito e dell'austerità". Parleranno alla fine 16 persone.

Un rappresentante del Forum prende la parola e dichiara che “dalla frantumazione precedente ora c’è più unità” (in seguito ai tanti brevi interventi individuali). È il momento di votare il documento e terminare. La proposta è di votare per mantenere il documento com’è, evidenziare la manifestazione europea del 14 novembre (da più parti richiesta), completare in seguito. Si vota per applauso. L’applauso in sala è moderato, ma decisamente maggioritario : la proposta è approvata. Si fa una pausa di 10 minuti per far riposare gli interpreti : sono le 12.35.

Negli interventi che si sono finora succeduti si è resa evidente una differenza, che presumibilmente è stata lasciata in ombra nella preparazione del Forum, e che ha dato origine a molte discussioni sul documento conclusivo, tra chi vede il Forum come un luogo d’analisi concettuale e chi lo vede come un luogo per decidere azioni. Solo ora emerge la differenza tra queste due interpretazioni del Forum, che si rispecchia nel cambio di natura assegnato al documento finale stesso.

Alle 12,50 riprende l’assemblea generale. Viene letto il testo del documento con alcune nuove modifiche e l’inserimento dell’appello per la manifestazione europea del 14 novembre, dando seguito al voto appena concluso. I cinque report delle aree tematiche saranno definiti entro una settimana e saranno acclusi al testo (anche qui dando seguito al voto appena espresso). Il testo e i suoi impegni sono nuovamente approvati per applauso, a questo punto definitivamente. Si dà ora la parola ai rappresentanti delle cinque aree tematiche (o “sfere di alleanza”) che espongono una sintesi finale del loro lavoro. In tutte si è peraltro registrata una suddivisione interna in diverse assi o sotto-tematiche. Ad esempio l’area “Finanza, debito, austerità” si è suddivisa in quattro tematiche : debito, banche, tassazione, unione budgetaria europea<sup>17</sup>. Complessivamente, i cinque gruppi hanno realizzato un programma omogeneo e integrato di rivendicazioni e progetti comuni.

A questo punto il Forum è virtualmente concluso, con un programma di principi, obiettivi e rivendicazioni comune e chiaro. Si conclude con alcuni interventi ed integrazioni che resteranno allegati anch’essi alla documentazione ufficiale : parlano il Movimento NO TAV francese (collegato con i movimenti del Nord della Francia per la difesa della terra), l’Associazione Nascere Liberi che propone un Social Forum Europeo sulla terra (e propone occupazioni delle terre per ricrearne una gestione civica e collettiva), il Movimento Federalista Europeo, che chiede una Costituzione Europea, la Rete della Conoscenza a difesa dell’istruzione pubblica, la Rete Femminista che propone un Forum contro il debito e l’austerità, il Movimento Migranti, che ricorda la manifestazione a Bruxelles per giornata internazionale contro il razzismo, le Reti dell’Est Europeo, che ricordano la necessità di affrontare la crescita di forze populiste e nazionaliste.

## **6. Dinamica dei processi decisionali di un Forum**

Sintetizziamo il modo di operare del Forum e i suoi processi decisionali. Il Forum è organizzato con un sistema ciclico e alternato di assemblee generali e di gruppi di lavoro separati che ritornano poi in riunione comune generale a esporre i risultati del loro lavoro. L’assemblea generale organizza il

---

<sup>17</sup> Per il “debito” sono state espresse tre rivendicazioni : creare aiuti ai cittadini, non pagare il debito illegittimo, rifiuto del patto budgetario di stato. Nel tema “tassazione” si sono espresse tre richieste : limitare le banche, organizzare una campagna per la difesa dei servizi pubblici, recuperare le entrate fiscali non realizzate. Per le “banche” si è proposto di dividere le banche popolari e casse di risparmio da quelle commerciali a rischio finanziario. Per la “unione” ci si è espressi contro le politiche di austerità che rinforzano il patriarcato e sono perciò anche obiettivo del movimento delle donne.

lavoro dei gruppi, ascolta i risultati del loro lavoro esposti a voce viva, e si incarica di trarre una sintesi comune attraverso la stesura di un testo scritto che renda conto del lavoro svolto, delle tematiche individuate, delle proposte e ipotesi di soluzione, dei principi generali enunciati, e delle proposte di azioni operative future. Nelle sessioni successive ospita interventi di commento o critica al testo scritto ottenuto, incaricandosi di migliorarlo rapidamente, cioè sul momento o al massimo in serata. I gruppi di lavoro hanno tempi e momenti definiti.

Altra particolarità di questa forma di organizzazione è che le conclusioni dei gruppi di lavoro sono esposte e riportate a voce, con appunti scritti, nella assemblea comune, che si incarica della stesura del testo scritto unitario. La responsabilità della sintesi a voce dei gruppi è affidata ad un esponente nominato dal gruppo. La responsabilità del testo scritto è affidata a un gruppo ristretto di estensori, che generano progressivamente nuove versioni sentita l'assemblea : si tratta di un lavoro fortemente collegato al luogo assembleare, ma comunque gli estensori si prendono la responsabilità di interpretare il sentire e le idee comuni. Si tratta dunque di un lavoro di interpretazione e mediazione per ottenere un testo soddisfacente da più punti di vista. Di fatto, il gruppo degli estensori (rinnovato nel corso del Forum) è colui che sancisce le decisioni, le conclusioni e le risoluzioni comuni finali : esso è dunque l'Operatore Modello che produce il testo adeguato alla situazione e al contesto del Forum. Il suo lavoro è approvato da un consenso pubblico espresso in forma di applauso.

Il ruolo dell'assemblea generale è molteplice. In diversi momenti ospita interventi di auto-presentazione di associazioni e movimenti, e interventi di commento a quanto essa stessa sta facendo, assumendo un ruolo di identificazione e di espressione di consapevolezza comune dell'importanza di quanto si sta facendo. Nel corso del Forum l'assemblea generale si trasforma da puro ente di suddivisione di incarichi a luogo di riconoscimento della propria identità comune, dunque emotivamente carica, un luogo di catarsi e progetto, attraverso un processo di affinamento dell'identità collettiva grazie al susseguirsi di interventi che modellano l'identità comune. Nei momenti in cui l'assemblea esita su che fare (come quando si è incerti se far parlare il pubblico per 30') si decide cosa fare con un procedimento sbrigativo e anche impreciso, la conta a occhio dei voti per alzata di mano in un salone gremito, ma efficace, poiché consente di procedere oltre velocemente.

Il procedimento decisionale passa dunque attraverso un assemblearismo gestito e organizzato, non sregolato e mai caotico, sistematico e regolare, capace di affrontare brevi momenti di crisi con procedure sbrigative e anche imprecise, ma efficaci, anche in quanto accettate facilmente da tutti in virtù del bene comune. Così come tutti accettano regole e vincoli abbastanza costrittivi, come i 45 minuti per un gruppo di lavoro su tematiche vastissime.

In questo modello di assemblearismo la discussione sul proprio funzionamento è molto frequente e sentita : si tratta di praticare una procedura identificata come democratica e di libertà, in quanto discute se stessa, anziché accettare regole rigide percepite come imposizione. Fino a certo punto, l'organizzazione crea le proprie regole mediante forme di interazione in cui i partecipanti si mostrano capaci di mutualmente riconoscersi e aggiustarsi tra loro<sup>18</sup>. Inoltre le procedure e le discussioni sul funzionamento sono espressione di interesse e di importanza attribuita ai "modi di

---

<sup>18</sup> Sulla sintassi di tali forme di interazioni, cfr. E. Landowski, *Rischiare nelle interazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2010, cap. 4.

operare” intesi come responsabili di fronte a modelli di operazione differenti espressione della società criticata.

## **7. Modalità complessive di decisione e di formulazione delle dichiarazioni pubbliche**

Rivediamo e compariamo ora in sintesi le caratteristiche delle modalità della presa di decisioni, della discussione e della formulazione di dichiarazioni pubbliche nei casi esaminati.

1. Nel caso dei Gas le decisioni sono prese nell’assemblea dei soci in un clima colloquiale basato sulla fiducia negli altri soci, che condividono una comune posizione culturale e sociale. La prima caratteristica rilevante è la *dinamica* della presa di decisioni, che prevede comunque diverse fasi. Quando su un argomento si registra un consenso diffuso, le decisioni (a) sembrano “emergere” spontaneamente come conclusione che si impone logicamente alla discussione tenuta. Sono però (b) sintetizzate ed esposte dal Presidente o da un socio (spesso quello che ha introdotto la questione) che si fa interprete del sentire comune e portavoce della decisione. La decisione ottenuta (c) viene approvata tramite una richiesta esplicita di consenso comune semplice ma chiara (del tipo “siamo tutti d’accordo?”), (d) consenso sancito da formule del genere “continuiamo” che mirano a passare rapidamente all’argomento successivo. La frase o il breve ragionamento (e) con cui l’interprete espone la conclusione vale come formulazione di una dichiarazione pubblica finale, e (f) la forma verbale particolare che assume non risulta da una lunga discussione o mediazione tra soci ma dallo specifico stile espressivo o espositivo dell’interprete: tale affidamento è reso possibile dalla relazione di reciproca fiducia tra i soci che riconoscono come sostanzialmente propria la formulazione finale.

La seconda caratteristica rilevante è la dinamica di *lentezza* e di *macchinosità* apparente che viene assunta dalla presa di decisioni. Si può parlare di lentezza e macchinosità faticosa in più sensi. Un primo aspetto è il fatto che possono in qualsiasi momento sorgere nuovi dubbi o ripensamenti su una decisione già espressa ed esposta dall’interprete, e in questo caso si riapre la discussione dall’inizio esaminandola nella nuova luce scaturita dalle nuove obiezioni. La discussione è riaperta tramite interventi dei singoli soci che esaminano la questione dal loro punto di vista e introducendo nel loro discorso il maggior numero possibile di sfaccettature e di aspetti della questione stessa. Secondo aspetto è la pratica frequente di aggiornare la discussione e rinviare la decisione ad incontri successivi chiedendo al socio che ha posto la questione di reperire nuove informazioni che facilitino accettazione o rifiuto della proposta. Terzo aspetto è che il rinvio non è necessariamente all’incontro mensile successivo ma a un incontro in cui si stima di avere tempo e possibilità per reperire i dati necessari. La discussione è aggiornata, ripresa e rinviata nuovamente fino a quando non si ha un quadro chiaro della questione. Quarto aspetto è che il rinvio ad una riunione successiva può ripetersi due o tre volte allungando a oltranza la discussione finché l’argomento non è esaurito.

Una terza caratteristica rilevante è la *laboriosità* organizzata: la distribuzione di compiti o incarichi specifici ai soci per la gestione ordinaria del Gas, e la collaborazione immediata per svolgere incarichi o mansioni che presentano difficoltà impreviste. Così come la curiosità e l’apertura verso nuovi fatti, altre associazioni, ipotesi di lavoro a lungo termine, che si presentino come interessanti al di là del lavoro che richiederanno.

Quarta caratteristica rilevante è la “*proceduralità*”, il fatto cioè di dedicare molto tempo a ragionare sulle modalità con cui si fanno o si vuole e si chiede che siano fatte le cose. Si ragiona molto, ad esempio, sul modo meno inquinante in cui debba avvenire un trasporto di beni, sulla possibilità di viaggiare in auto insieme per recarsi a un appuntamento, una festa, una manifestazione, sulla possibilità di fornire certi prodotti in confezioni diverse da quelle proposte, sulle dimensioni delle bottiglie per l’olio, sull’acqua da porre sul tavolo dei relatori a un convegno<sup>19</sup>, sulle condizioni di lavoro dei dipendenti di un fornitore, sull’ospitalità da offrire o da attendersi in un viaggio, sulle modalità di consegna di una data fornitore etc. Le modalità con cui una data cosa è fatta sono ritenute essenza della cosa stessa, non dettagli secondari, poiché portatrici di un messaggio profondo : i valori sottesi all’agire.

2. Nel caso del Social Forum di Firenze “10 + 10”, la dinamica della presa di decisioni prevedeva una discussione pubblica in più fasi alternate tra gruppi ristretti di lavoro ed esposizione in assemblea generale dei risultati del loro lavoro.

Prima caratteristica organizzazionale, come abbiamo già visto, l’assemblea generale organizza il lavoro dei gruppi, ascolta i risultati del loro lavoro esposti oralmente, ospita dibattiti e discussioni, e si incarica di trarre una sintesi. Anche lì, fanno parte delle procedure, tra l’altro, le discussioni sulle modalità stesse di lavoro, la lettura e discussione di diverse versioni del documento conclusivo, la riscrittura continua del documento stesso, e le votazioni o approvazioni sul documento finale.

Le decisioni (a) risultano quindi da una vasta e continua esposizione di punti di vista, opinioni, valutazioni, commenti e critiche di entità diverse che non si conoscono bene reciprocamente, ma confidano sul comune progetto sociale di riferimento e affinano progressivamente la soluzione durante il susseguirsi degli interventi fino a un’ipotesi ritenuta comune, accettabile e giustificata. Sono (b) sintetizzate ed esposte da due diversi tipi di estensori : (b1) il primo tipo sono esponenti nominati dai gruppi di lavoro che espongono e riportano oralmente all’assemblea le conclusioni del lavoro del loro gruppo, utilizzando appunti scritti, e unendo nel loro testo orale il resoconto del lavoro svolto e i progetti o le proposte di azioni che sono state formulate. Il secondo tipo (b2) sono un ristretto gruppo di estensori del testo scritto, il documento finale che comprende decisioni operative e conclusioni teoriche, che generano progressivamente nuove versioni sentita la discussione in assemblea. In entrambi i casi (b1) e (b2) però estensori del testo scritto e espositori orali si incaricano della responsabilità di interpretare il sentire e le idee comuni, in un lavoro complessivo di interpretazione e mediazione per ottenere un testo (orale o scritto) soddisfacente e accettabile da più punti di vista. La decisione ottenuta (c) viene approvata tramite una richiesta esplicita di consenso pubblico comune per applauso, ed è sancita (d) dall’applauso stesso, per quanto moderato possa essere. Il testo scritto approvato (e) vale come formulazione di una dichiarazione pubblica finale, e (f) la forma discorsiva che assume risulta da una lunga mediazione operata dagli estensori tra i diversi punti di vista e ragionamenti, e risulta quindi piuttosto formale e spesso enfatica nello stile espressivo.

Anche qui, la seconda caratteristica evidente è la dinamica di macchinosità assunta dalla presa di decisioni. Tale macchinosità è dovuta a diversi fattori. Il primo è il ciclo ritmico di gruppi ristretti di lavoro e assemblea generale. Il secondo è la riscrittura continua del testo finale, (a) esaminato da

---

<sup>19</sup> Acqua naturale dell’acquedotto in caraffe di vetro con bicchiere di vetro ? Oppure in bottiglie di plastica di produzione industriale con bicchiere di carta ?



commissioni ristrette in tempi serrati in orari serali, notturni, antelucani ; (b) sottoposto a critica diretta in assemblea con riscrittura di perfezionamento continua in diretta : si scrive una nuova versione mentre se ne sta discutendo. Il terzo è il rinvio a sedute successive di riscrittura dopo la verifica e l'accettazione o rifiuto delle successive versioni del testo, quindi con aggiornamento e ripresa continui del lavoro. Il testo è infine esaminato e modificato fino a un punto ritenuto non più migliorabile, con un testo ritenuto accettabile oppure per l'impossibilità di fare di meglio senza ricominciare da capo.

Terza caratteristica : di nuovo la laboriosità collettiva organizzata : la distribuzione di compiti o incarichi specifici in assemblea, la collaborazione immediata nelle difficoltà, la responsabilità collettiva per giungere a un risultato finale positivo, la disponibilità a lavorare in capannelli. Quarta caratteristica : la "proceduralità", ossia come precedentemente il fatto di dedicare molto tempo a ragionare sulle modalità con cui si fanno le cose. Quinta caratteristica infine : il ruolo attivo dell'assemblea, non solo in quanto organizzatrice del lavoro e sede della discussione poiché ospita anche momenti di auto-presentazione di associazioni e movimenti, e interventi di commento al suo lavoro stesso : assume un ruolo di identificazione e di espressione di consapevolezza della propria identità culturale complessiva nei partecipanti. Un luogo insomma di identità e di definizione di volontà comuni e di progetti, oltre che di organizzazione pratica.

Possiamo a questo punto stendere un elenco di caratteristiche generali comuni ai casi esaminati.

i) La prima caratteristica significativa è l'*assemblearismo* : l'assemblea dei pari è il luogo delle discussioni e delle decisioni, che non sono prese da gruppi separati o per via elettronica ma là dove si è insieme a discutere, ed è il luogo in cui esporre dubbi, domande, quesiti. La discussione assembleare assume una forma alterna, a spirale e ondeggiante, che si avvia in direzioni diverse, prende e riprende in considerazione ogni aspetto che emerge nel discorso, scivola in divagazioni o si dilunga su dettagli, ma viene riportata dal presidente o da un organizzatore all'argomento centrale che viene deciso con un voto maggioritario o per unanimità dichiarata. L'assemblea è dunque complessivamente forgiatrice di discussione e di decisione.

ii) *Centralità* dell'interprete, che sintetizzando la discussione e esponendo le scelte si incarica della responsabilità di interpretare il sentire e le idee comuni, in un lavoro complessivo di interpretazione e mediazione per ottenere un testo, scritto o orale, o una formulazione soddisfacente ed accettabile. Di fatto chi pronuncia la formulazione finale (nei Gas) o chi espone i resoconti del gruppo o stende il documento conclusivo (nel Forum) è colui che sancisce le decisioni e le risoluzioni comuni facendosi interprete del sentire comune dei più e portavoce della decisione, sia che essa emerga nelle riunioni dei Gas come sensazione diffusa, sia che qualcuno sia stato incaricato in partenza di interpretare il sentire comune.

iii) La presa di decisione è *sancita* dalla produzione di una formula di conclusione o dalla formulazione di una dichiarazione finale, scritta o orale, e da un consenso esplicito o implicito codificato, quale un applauso rituale, che vale soprattutto come rinuncia a insistere e a porre altre domande ritenendo esaurito l'argomento o la possibilità stessa di discussione per ragioni di tempo o di mancanza di informazione. In alternativa un socio (nei Gas) o un rappresentante di movimenti (nel Forum) richiede il passaggio ad altro argomento che implica approvazione ed esaurimento di quello appena discusso.

iv) *Lentezza* e apparente macchinosità anche per scelte e decisioni semplici ed immediate, a causa di una dinamica con molteplici fattori. Nei Gas è dovuta alla legittimità della ripresa di argomenti già discussi esaminati in una nuova luce, nel rinvio delle decisioni ad incontri successivi in attesa di migliori informazioni, nella fissazione e moltiplicazione di incontri appositi per questioni ritenute complesse, e nel rinvio a nuovi incontri se si ritiene che manchi ancora qualche informazione. Nel Forum è il ciclo ritmico di gruppi ristretti di lavoro e assemblea generale, unito alla riscrittura continua del testo finale esaminato poi da commissioni ristrette in tempi serrati e sottoposto a critica diretta in assemblea, e quindi rivisto con aggiornamento e ripresa continui del lavoro, fino a una versione ritenuta non più migliorabile.

v) La “*proceduralità*”, il fatto cioè di ragionare e discutere lungamente sulle modalità e sulle forme con cui fanno le cose o si vuole che siano fatte, spesso con insistenza su aspetti che all'esterno sembrano di dettaglio.

vi) La *laboriosità* collettiva organizzata è la suddivisione spontanea di compiti o incarichi specifici per il buon funzionamento dell'attività in corso.

vii) L'assemblea assume un ruolo attivo in più sensi. Da una parte essa è il luogo essenziale delle discussioni, delle decisioni, dell'esposizione di dubbi, domande, quesiti : è cioè l'anima dell'organismo stesso. Nei Gas è un elaboratore di lavoro, nel Forum è un elaboratore di concetti, principi e operazioni pratiche comuni. Nello stesso tempo, grazie alla discussione che vi avviene e all'affinamento dell'identità collettiva grazie al susseguirsi di interventi che ne modellano l'identità comune, è anche *luogo di riconoscimento e di ridefinizione della propria identità* in una catarsi passionale : è il luogo in cui la si discute e nello stesso tempo la si forma, e si permette di rendersi consapevoli di quale essa sia. La sua natura è quindi allo stesso tempo di luogo organizzatore di lavoro, luogo delle discussioni e delle decisioni insieme, luogo di modellamento e di ridefinizione dell'identità. Essa è in definitiva l'organo vitale delle organizzazioni ed organismi che abbiamo esaminato.

## **8. Il ruolo sincretico dell'Operatore Modello**

Il modo di agire, di prendere decisioni e di fissare le risoluzioni comuni finali di questi organismi obbliga a rivedere e ad aggiornare alcuni punti della teoria semiotica stessa. L'operato fin qui esaminato di questi organismi può essere descritto come formulazione di enunciati (costituiti dall'azione organizzativa e dalla pratica delle decisioni), nei termini della semiotica interpretativa, da parte di un Operatore Modello capace di pensare, agire e stabilire enunciati, pratiche e azioni dotati di senso nelle circostanze effettive in cui si sta operando. Abbiamo qui attribuito tale qualifica al gruppo degli estensori del documento conclusivo del Forum di Firenze, che sancisce le decisioni, le conclusioni e le risoluzioni finali interpretando il sentire comune dei partecipanti, e producendo il testo adeguato alla situazione e al contesto del Forum, attraverso un lavoro di interpretazione e mediazione per ottenere un testo soddisfacente per i più. Non diversamente fa l'interprete che sancisce nei Gas le scelte e le decisioni della riunione, facendosi interprete del sentire comune in una esposizione conclusiva che vale come formulazione di una dichiarazione pubblica finale.

I punti in cui la teoria viene rivista ed aggiornata sono qui due : i) i ruoli di autore e di lettore del testo risultano fusi in una unica figura di Operatore Modello, poiché coloro che formulano il testo o l'intervento sono le stesse persone che ne usufruiscono, e si identificano in una comunità che decide

cosa fare e fruisce dei risultati di tale operazione in quanto agisce a proprio beneficio ; ii) tale operatore è un operatore collettivo, anziché individuale, in quanto comunità complessiva che agisce per se stessa. Dunque l'autore del testo è un organismo collettivo che è anche fruitore del testo formulato.

Tale revisione del modello era già stata anticipata nell'analisi degli interventi sul campo delle Ong, esaminati come testi, nel caso della Cooperazione Internazionale<sup>20</sup>. In tale occasione si partiva dalla nozione di Autore Modello come strategia testuale. Scrive Umberto Eco : “Per organizzare la propria strategia testuale un autore deve riferirsi a una serie di competenze [...] che conferiscano contenuto alle espressioni che usa [...] Pertanto prevederà un Lettore Modello capace di cooperare all'attualizzazione testuale come egli, l'autore, pensava e di muoversi interpretativamente così come egli si è mosso generativamente”<sup>21</sup>. Il Lettore Modello è il lettore ideale che realizza compiutamente le possibilità previste per un dato testo, e l'Autore Modello è un modo di pensare per organizzare testi di un tipo narrativo specifico, mentre la personalità biografica del lettore e dell'autore empirico risulta irrilevante per l'apprezzamento delle strategie narrative.

Allo stesso modo, trasponendo il modello alla Cooperazione Internazionale, non conta l'identità storica o giuridica di chi organizza l'intervento (una Ong nazionale, internazionale, europea o del paese stesso dell'intervento, con i loro precedenti...) ma l'Autore Modello dell'intervento, cioè una strategia operativa assunta sul campo per essere operatore efficace, che consiste sempre in una unità operativa composta e creata sul posto comprendente diversi operatori che agiscono e decidono congiuntamente. Il Gruppo di Coordinamento di un intervento condotto in Bolivia è composto ad esempio da rappresentanti della Ong europea coinvolta nell'intervento, rappresentanti delle comunità coinvolte designati in assemblea, membri delle amministrazioni locali, soci di una cooperativa produttrice agro-alimentare essenziale nell'intervento<sup>22</sup>. Tale Gruppo di Coordinamento è l'Autore Modello, ribattezzato Operatore Modello, un'unità operativa che conosce perfettamente il contesto e le circostanze locali ed è in grado di pensare e decidere in modo adeguato a organizzare interventi dotati di senso (capaci di trasformare le condizioni di vita) ed efficaci (adeguati alla circostanza specifica) : è cioè un *modo di pensare*, corrispettivo della nozione semiotica di *strategia testuale*, adeguato a organizzare interventi dotati di senso nella realtà locale.

Così Lettore Empirico è la totalità indistinta della popolazione cui è rivolto l'intervento, e Lettore Modello sono i fruitori coinvolti attivamente, che partecipano con un ruolo all'intervento e fruiscono dei suoi risultati. In sostanza si rilevava che se l'Autore Modello è una strategia testuale e narrativa — nei termini di Eco — assunta per organizzare un testo efficace secondo certe linee narrative, allora se la si traspone agli interventi sul campo esso è un modo di pensare per organizzare testi dotati di senso ed efficaci in una data situazione concreta, e tale modo di pensare non preesiste alla progettazione dell'intervento ma si forma *nel ragionamento comune e nella reciproca conoscenza* dei diversi componenti dell'Operatore Modello, che risulta così un organismo collettivo e composito, proprio per poter essere efficace. In questa formulazione si anticipava l'idea che l'autore modello possa

---

20 Cfr. R. Pellerey, “Il giusto prezzo, il senso del denaro e una dissidenza inattuale. Dall'*homo oeconomicus* all'economia solidale”, *Ocula*, 16 (*Semiotics of Economics Discourse, Semiotica del discorso economico*, a cura di G. Coratelli, F. Garofalo, F. Montanari), 2015 ; anche *Semiotica e decrescita, op. cit.*, pp. 103-117.

21 U. Eco, *Lector in fabula*, Milano, Bompiani, 1979, p. 55.

22 *Semiotica e decrescita, op. cit.*, pp. 92-112.

essere un'entità collettiva (e un'unità operativa), ma anche che esso si fonda con il lettore modello in quanto composto da membri e rappresentanti qualificati della comunità fruitrice stessa.

Tale riformulazione non infrange i principi della semiotica interpretativa, in quanto tale distribuzione sintetizzata in una sola unità e di natura collettiva è data nei termini stessi della teoria (perlomeno nella formulazione di Eco) quando Autore Modello e Lettore Modello sono descritti come *ruoli funzionali*, quindi interpretabili da una o più persone e accorpabili in una sola figura empirica di autore-lettore empirico. Non si tratta quindi di una rottura, ma di una variazione del modello di base, aggiornato a circostanze che non sono più la stesura di un testo scritto narrativo quale un romanzo o un racconto (che è la tipologia ideale degli studi di Eco), ma l'applicazione del modello agli interventi e alle pratiche operative (comprese quelle decisionali, organizzative, e di formulazione delle dichiarazioni pubbliche) degli organismi sociali che abbiamo esaminato.

Una riformulazione a nostro avviso comparabile della teoria (in questo caso quella della semiotica generativa) è stata avanzata da Jacques Fontanille in uno studio recente sulle cooperative sociali dell'Economia Solidale nella regione francese del Limousin. La conclusione cui giunge Fontanille, dopo avere esaminato organizzazione e caratteristiche strutturali delle cooperative sociali, è che si tratta di un caso evidente di fusione sincretica tra i ruoli di Soggetto operatore e di Destinatario che fruisce dell'operazione : essi si identificano poiché si opera a proprio favore comune, peraltro non individuale, anziché a favore di un ricevente altro. La descrizione delle caratteristiche del collettivo operatore (la cooperativa) “pose en effet un principe de syncrétisme entre le Sujet opérateur qui produit la valeur ajoutée, et le Destinataire qui la reçoit”<sup>23</sup>. Fontanille giunge a questa tesi dopo una descrizione di alcune caratteristiche principali nell'organizzazione delle cooperative (peraltro in parte simile al nostro elenco di tratti caratteristici), quali : l'adesione volontaria, aperta a tutti, continuamente rinnovata, e basata sulla *alterità interna* (contiene le diversità al suo interno stesso in quanto non ci sono preclusioni o distinzioni di sesso, razza, età, religione, ideologia politica, ceto etc.) ; libertà d'appartenenza (l'unico requisito preso in considerazione per l'accettazione è la volontà di aderire e partecipare attivamente) ; potere democratico consistente nell'assenza di gerarchie con diritti diversi sulla gestione della cooperativa (che Fontanille attribuisce all'alterità interna)<sup>24</sup>.

Il più rilevante è però la partecipazione economica dei membri, che consiste da una parte nel fatto che il guadagno ottenuto con il lavoro (“la valeur ajoutée”) è in parte distribuito ai soci lavoratori, in parte accumulata e attribuita al collettivo, cioè ai membri della cooperativa non in quanto singoli soci aderenti ma in quanto totalità degli associati, unità collettiva che fruisce dell'accumulo di valore ottenuto. Dall'altra parte, i soci-membri contribuiscono al capitale della cooperativa, lo creano e lo controllano da se stessi (essi cioè sono contemporaneamente contributori, controllori e beneficiari del capitale, avendolo costituito, gestendone le decisioni e ricevendo una quota di retribuzione risultante dal lavoro). Questa somma di caratteristiche conduce a vedere la cooperativa come un organismo collettivo che è Soggetto e allo stesso tempo Destinatario, operando a proprio favore.

Viene dunque a cadere uno dei cardini della teoria consolidata, la distinzione necessaria tra Soggetto e Destinatario, cui Fontanille aggiungerà subito dopo la caduta della distinzione tra

---

23 J. Fontanille, in *Terres de sens*, op. cit., p. 132.

24 *Ibid.*, pp. 130-133.

Destinatore e Destinatario, diventando il Destinatore una estensione del Soggetto operatore (già a sua volta unificato col Destinatario), in una riconfigurazione completa della struttura attanziale della semiotica generativa :

Le mouvement coopératif, qui fusionne la rétribution du Sujet et l'attribution de l'objet de valeur (...) doit reconfigurer la structure actantielle : d'un côté, la différence entre Sujet opérateur et Destinataire est suspendue, ou remise en cause ; c'est le premier syncrétisme ; mais il doit également redéfinir le Destinateur (le garant des valeurs et de la réussite du parcours narratif) par un second syncrétisme : ce dernier devient, dans une coopérative, une extension du Sujet opérateur, ce dernier n'étant plus alors considéré individuellement, mais collectivement ; ce Destinataire collectif est en particulier constitué par l'agglomération de tous les vouloir-adhérer.<sup>25</sup>

Il Destinatore collettivo è cioè l'insieme di tutti coloro che vogliono aderire alla Cooperativa, e farne parte nei termini attivi appena descritti.

Si tratta evidentemente di un punto teorico essenziale, assimilabile a quello osservato sugli organismi sociali anti-mercificazione : una revisione del modello generale che distingue Autore / Lettore, in semiotica interpretativa, così come distingue Soggetto / Destinatario e Destinatore / Destinatario in semiotica generativa, facendo fondere queste figure in una unica che abbiamo chiamato *Operatore modello*. Allo stesso modo, tale figura viene ritenuta collettiva anziché individuale.

Fontanille attribuisce tale trasformazione teorica alla necessità di riflettere la realtà contemporanea attraverso non solo la scelta dei propri oggetti di studio ma anche tramite l'adeguamento della teoria alle dinamiche sociali e culturali reali, creando strumenti in grado di comprendere in sé le dinamiche reali circostanti. La distinzione tra Soggetto (operatore della trasformazione) e Destinatario riflette una antropologia culturale ed economica delle società tradizionali, riflette cioè una organizzazione sociale con ruoli di potere ed economici tradizionali :

La sémiotique narrative, en effet, puise dans les traditions folkloriques européennes la distinction de principe entre le *Sujet* (opérateur des transformations narratives et de la quête) et le *Destinataire* (qui bénéficie de ces transformations et de la "valeur ajoutée"), justement parce que, dans ces traditions, le Sujet doit remettre l'objet conquis ou construit à son Destinateur, qui, à son tour, décide de la manière dont le Sujet doit être récompensé (ou pas) au moment de la sanction. La remise de l'objet de valeur au Destinataire est donc une opération distincte de la sanction (récompense ou punition) du Sujet opérateur.<sup>26</sup>

In tale struttura tradizionale non esiste una forma strutturale di scambio egualitaria (o per reciprocità), quale esiste invece nel movimento cooperativo. Tale struttura tradizionale è gerarchica, con ripartizione dei ruoli (di potere) distinti, ed è quella adottata e diffusa nel sistema di mercato, o "capitalismo", che la presenta come universale e naturale anziché come tipica di un carattere culturale specifico. L'ideologia del sistema di mercato non inventa una struttura di scambio ma la formalizza

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 133.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 132.

giuridicamente e la rende sistematica come forma economica estendendola alla totalità delle culture umane e oscurando la sua specificità storica :

Nous sommes bien loin d'une structure d'échange égalitaire, même simulée : la hiérarchie et la répartition des rôles aboutissent au fait que la récompense ou la rétribution du Sujet étant de droit dissociées de l'attribution de l'objet de valeur (au Destinataire) et de la reconnaissance même de cette valeur, la valeur de la rétribution n'est pas dictée par celle de l'objet. (...) A cet égard, le capitalisme n'invente rien, mais il formalise juridiquement, il systématisé économiquement et il généralise à la planète entière un principe ancestral qui est typique d'une aire culturelle particulière. Ce processus de généralisation s'accompagne d'une "naturalisation" des principes qui le fondent, c'est-à-dire d'une *forclusion de leur caractère culturel spécifique*.<sup>27</sup>

È per questa ragione che il movimento cooperativo deve riconfigurare la struttura attanziale, per diffondere ed estendere un modello attanziale, che è economico e sociale, in cui si fondono la retribuzione del Soggetto e l'attribuzione di valore all'oggetto, realizzando sul campo un nuovo modello paradigmatico.

Ciò che Fontanille dice del principio del movimento cooperativo è la stessa identità culturale degli organismi che operano nel paradigma della demercificazione, siano essi Ong o movimenti sociali. In prima conclusione, ritroviamo quindi in un altro contesto teorico affine, e su oggetti dotati di grande somiglianza con quelli finora da noi esaminati per la loro alternatività ai principi del sistema di mercato standard, lo stesso punto teorico : la necessità di prevedere una unica figura di Operatore Modello in cui si fondano ruoli finora distinti di autore e lettore del testo (o Soggetto, Destinatore, Destinatario), che sia un operatore collettivo anziché individuale. Risulta inoltre simile una motivazione a tale revisione : lo spostamento dell'analisi teorica dal suo campo d'origine in cui aveva caratteristiche coerenti col contesto (l'interpretazione dei testi narrativi scritti, la società tradizionale con i suoi ruoli di potere) a un nuovo campo contemporaneo in cui può o deve modificare alcuni suoi principi per essere coerente ed efficace nel nuovo contesto (l'analisi di organismi sociali militanti nel paradigma della demercificazione, l'analisi di organismi sociali come le cooperative attive nella costruzione di modelli economico-sociali innovativi ed egualitari).

## **9. Conclusione in Reciprocità**

In questi nuovi modelli egualitari ha ruolo essenziale la Reciprocità, intesa come forma modello dello scambio nel senso descritto da Mauss e Polanyi. Le cooperative sono basate su quella che Lévi-Strauss, ispirandosi a Mauss, ha chiamato reciprocità generalizzata, uno scambio complessivo tra diversi attori che organizza l'intera società, ed è per questo che appartengono a un progetto politico alternativo alla società di mercato<sup>28</sup>. Dopo avere ripreso la tripartizione di Polanyi tra reciprocità, redistribuzione e sistema di mercato, incrociata poi con i ruoli attanziali e le forme pratiche delle tre forme di scambio, Fontanille realizza una tipologia di diverse forme di cooperative in base alla distinzione tra tre forme di reciprocità praticate, che generano relazioni e rapporti diversi tra soci e utenti, per concludere che l'ultimo tipo di reciprocità, chiamata "multilaterale", è la più resistente sul

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 133.

<sup>28</sup> *Ibid.*, pp. 146-153. Il riferimento è a *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, PUF, 1947 (tr. it. *Le strutture elementari della parentela*, Milano, Feltrinelli, 1969).

lungo periodo, senza snaturarsi o diluirsi, mentre le altre due forme finiscono poco alla volta per adattarsi alle regole o allo spirito dello scambio di mercato, e tendono a diventare imprese qualsiasi nel sistema di mercato.

La reciprocità “multilaterale” è quella in cui tutti i ruoli (produttore, consumatore, datore, salariato, soci, proprietari, utenti, fruitori, Soggetti operatori...) sono inclusi all’interno dell’associazione stessa, e in cui i ruoli organizzativi sono permutabili cioè ruotano tra i soci-membri. Si tratta evidentemente degli organismi che abbiamo esaminato, in cui si fondono i ruoli di Autore e Lettore (fruitore), di cui viene qui data una spiegazione della loro capacità di condurre una politica a lungo termine di alternativa alla società di mercato per la natura stessa della forma di reciprocità praticata, contrapposta alla reciprocità “inegualitaria” (in cui si opera a favore di un gruppo di utenti distinti da sé, come nel volontariato di assistenza a date categorie sociali) e a quella “egualitaria”, in cui una cooperativa o un’impresa opera e produce a beneficio di “clienti” che acquistano prodotti o servizi in una logica di concorrenza del sistema di mercato, con un prezzo controllato o “giustificato”, oppure scegliendo un produttore ritenuto eticamente migliore di cui si distribuiscono i prodotti. Si tratta di attività comunque pienamente nella logica del mercato, attenuata per alcune qualità attribuite al prodotto venduto o distribuito, ma che non intaccano la dinamica della distinzione tra chi produce e chi acquista, cioè mantengono la distinzione tra Autore e fruitore.

Invece le cooperative di tipo multilaterale tendono a espandersi e comprendere tutti gli aspetti della vita, diventando una condizione di vita, fatto che assicura durata e resistenza degli organismi per il valore esistenziale che assumono. Tale distinzione tra diverse forme di cooperative e di reciprocità è apparentabile all’analisi da noi condotta tra diverse direzioni o scelte di fondo in cui operano diversi tipi di organismi del paradigma della demercificazione, qui spiegata secondo una tipologia della reciprocità anziché secondo una scelta di posizione rispetto al sistema di mercato e alla propria attività in esso<sup>29</sup>. Resta il fatto che la reciprocità è il valore distintivo di fondo che rende alternativi gli organismi esaminati, e tale caratterizzazione spiega anche il diverso valore di senso nei processi decisionali ed organizzativi che abbiamo esaminato specificamente in alcuni casi modello.

Se la fusione dei ruoli Autore / Lettore, o Soggetto / Destinatario, così come il carattere collettivo dell’Operatore Modello, sono già inclusi nell’analisi effettuata dei processi decisionali, occorre segnalare invece in quale modo la reciprocità sia operante nei processi di decisione, di organizzazione del lavoro e di formulazione di dichiarazioni pubbliche da parte degli organismi esaminati.

Per quanto riguarda l’organizzazione del lavoro, la Reciprocità è presente nelle pratiche quotidiane e concrete degli organismi esaminati. Nel caso dei Gas, sono pratiche di reciprocità che determinano il senso complessivo dell’operato dell’organismo, la turnazione dei ruoli, la struttura non gerarchica, la trasmissione delle informazioni a tutti i soci in riunione, e lo scambio di beni costituiti non solo da prodotti ma anche da saperi, informazioni, attività svolte, responsabilità. Si genera così una situazione di consapevolezza di stare operando in quadro comune di lavoro collettivo in cui, per dirlo come Fontanille, il senso della vita nel lavoro è sfociato nella invenzione di una forma di vita

---

29 Cfr. R. Pellerey, *Semiotica e decrescita*, op. cit., pp. 273-275.

focalizzata sul *processo* anziché sul *risultato*<sup>30</sup>. Per quanto riguarda le Mag, si tratta della trasmissione di beni finanziari che permettono lo svolgimento di attività che giungono al termine utili alle persone che fanno parte della Mag, in quanto cittadini partecipanti di una vita civile e sociale che risulta migliorata collettivamente dall'attività lavorativa consentita. Per quanto riguarda il Forum di Firenze, si tratta della circolarità universale delle informazioni nel meccanismo delle sintesi e dei resoconti esposti a tutti in catena, ma anche nel beneficio collettivo ai cittadini dell'operato che viene qui organizzato. In generale, per tutti i casi, sono fatti di reciprocità le due caratteristiche che abbiamo individuato e descritto, cioè quelle dell'"assemblearismo" (l'assemblea come sede unica delle discussioni e delle decisioni) e della "laboriosità collettiva" (suddivisione spontanea in incarichi o compiti specifici).

Per quanto riguarda il processo della *presa di decisioni* sono pratiche di reciprocità la "lentezza e macchinosità" e la revisione dall'inizio delle decisioni già prese (in quanto si riconosce legittimità a ogni nuovo punto di vista e (a Firenze) a ogni singola obiezione e critica al testo e al lavoro della commissione di stesura del testo), l'espressione a turno della propria opinione senza limiti di tempo nei Gas, e l'atto stesso di produrre una formula di conclusione o una dichiarazione pubblica finale : si ha fiducia reciproca che si tratta della soluzione migliore possibile. Ha valore di Reciprocità anche la caratteristica del "ruolo attivo molteplice" dell'assemblea, in quanto elaboratrice non solo di decisioni ma anche dell'identità collettiva comune dell'organismo, permettendo un reciproco riconoscimento identitario in cui tutti i membri diventano "socialmente consapevoli" e "socialmente riconosciuti" al di là del lavoro svolto o del risultato ottenuto, cioè del prodotto ottenuto : ancora una volta è la condizione di una vita incentrata sul processo e sul reciproco riconoscimento anziché sul risultato ottenuto e sulla sua vendibilità.

Per quanto riguarda la *formulazione di dichiarazioni finali* è fatto di reciprocità la "centralità dell'interprete" poiché a esso è affidata la fiducia collettiva nella sua capacità di mediare e interpretare nel modo migliore le idee e il sentire comuni, basata sul riconoscimento di un sistema di valori e di presupposti comuni tra interprete e partecipanti. Lo è la caratteristica della "proceduralità", che attribuisce centralità al "modo" in cui si fa qualcosa più che al risultato dell'azione : ancora una volta è la centralità del processo rispetto al risultato.

In questi organismi prese di decisioni, formulazione di dichiarazioni pubbliche e forme della discussione sono quindi, conclusivamente, allo stesso tempo *espressioni* di identità e *atti* operativi che concretizzano i principi della propria azione. L'assemblea è il luogo essenziale sia di manifestazione che di realizzazione della propria sostanza, ed è proprio questa natura assembleare paritaria e vocata alla discussione aperta che caratterizza questi organismi come "apertamente mobili" rispetto alla natura economico-finanziaria delle società e delle imprese, le cui decisioni sono prese da consigli direttivi e aziendali in un clima votato alla realizzazione del profitto economico come prima natura e al conflitto commerciale con i propri pari, percepiti come antagonisti in quanto concorrenti. Che i propri pari siano interpretati come concorrenti o come collaboratori a una finalità sociale generale è forse il tratto che rende più chiaramente la differenza di natura tra organismi sociali come quelli qui esaminati

---

<sup>30</sup> *Terres de sens, op. cit.*, p. 167.



e organismi societari del sistema di mercato, quali imprese, aziende e società produttive e commerciali, la cui identità è fondata sulla ricerca del profitto.

In conclusione, si può identificare semioticamente la alterità (movimenti sociali, Ong, cooperative sociali...) con la pratica operativa del principio di fusione e della reciprocità, che nella semiotica generativa è intesa come fusione tra Soggetto, Destinatore, Destinatario, e nella semiotica interpretativa come fusione tra Autore e Lettore, ovvero come istituzione della figura complessiva dell'Operatore Modello. L'alterità di questi movimenti è l'alterità semiotica dei loro modelli di formazione di senso rispetto ai modelli ormai classici della semiotica, e ne costituiscono la trasformazione necessaria per una semiotica capace di rendere conto del presente.

## Bibliografia

Eco, Umberto, *Lector in fabula*, Milano, Bompiani, 1979.

Fontanille, Jacques, e Nicolas Couégnas, *Terres de sens. Essai d'anthroposémiotique*, Limoges, Pulim, 2018.

Gesualdi, Francesco, *Manuale per un consumo responsabile. Dal boicottaggio al commercio equo e solidale*, Milano, Feltrinelli, 1999.

Landowski, Eric, *Rischiare nelle interazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

— “Petit manifeste sémiotique”, *Actes Sémiotiques*, 120, 2017.

Latouche, Serge, *Petit Traité de la Décroissance sereine*, Paris, Mille et une nuits-Fayard, 2007 (tr. it. *Breve trattato sulla decrescita serena*, Torino, Bollati Boringhieri, 2008).

Lévi-Strauss, Claude, *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, PUF, 1947 (tr. it. *Le strutture elementari della parentela*, Milano, Feltrinelli, 1969).

Mauss, Marcel, “Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés arcaïques”, *L'année sociologique*, série II, tomo 1, 1923-24 (tr. it. “Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche”, in *Teoria generale della magia e altri saggi*, Torino, Einaudi, 1965).

Pellerey, Roberto, “Una semantica dell'intervento per la cooperazione internazionale : la semiotica dalla comunicazione alla cooperazione”, *Quaderni di Thule, Rivista italiana di Studi Americanistici*, IX (Atti del XXXI Congresso Internazionale di Americanistica, Perugia, 2009), Perugia, Centro Studi Americanistici “Circolo Amerindiano”, 2010.

— “Semiotics and International Cooperation”, in M. Paz Gago et al. (a cura di), *Culture of communication / Communication of culture* (Proceedings of the 10th World Congress of the International Association for Semiotic Studies), La Coruña, Universidad de la Coruña, 2012.

— “Decolonizzare l'immaginario”, *Cooperazione Educativa*, vol. 62, 1, 2013.

— *Semiotica e decrescita. Obiezione al consumo, cooperazione internazionale e sovranità alimentare : un nuovo paradigma*, Milano, FrancoAngeli, 2015.

— “Il giusto prezzo, il senso del denaro e una dissidenza inattuale. Dall'homo oeconomicus all'economia solidale”, *Ocula*, 16 (*Semiotics of Economics Discourse, Semiotica del discorso economico*, a cura di G. Coratelli, F. Garofalo, F. Montanari), 2015.

— “Fuori mercato. Dissidenze inattuali e modernità obbligate”, *Actes Sémiotiques*, 119, 2016.

Polanyi, Karl, *The great transformation*, New York, Rinehart, 1944 (tr. it. *La grande trasformazione*, Torino, Einaudi, 1974).

— “Aristotle discovers the economy”, in K. Polanyi, C.M. Arensberg, H.W. Pearson (eds.), *Trade and market in the early empires. Economies in history and theory*, Glencoe, The Free Press, 1957 (tr. it. “Aristotele scopre l'economia” in K. Polanyi, *Economie primitive, arcaiche e moderne*, Torino, Einaudi, 1980).

Prette, Maria Rita (a cura di), *Mag4 e Mag6. Il denaro come se la gente contasse qualcosa*, Dogliani, Libreria di Sensibili alle foglie, 2001.

Pour citer cet article : Roberto Pellerey. «Una dinamica organizzazionale dissidente», Actes Sémiotiques **[En ligne]**. 2019, n° 122. Disponible sur : <<https://www.unilim.fr/actes-semiotiques/6259>> Document créé le 31/01/2019

ISSN : 2270-4957