

Matteo Santarelli

INTEGRAZIONE COME ARTICOLAZIONE SINTETICA.
UNA PROPOSTA TEORICA A PARTIRE DA MARY PARKER FOLLETT

Abstract

This article aims to analyze the concept of integration, introduced by the American philosopher and sociologist Mary Parker Follett (1868-1933) in her writings composed in the early decades of the twentieth century. The concept of integration will be discussed in four steps. In the first paragraph this concept will be introduced within the broader framework of Follett's relational thinking. In the second paragraph the conceptual triad domination, compromise and negotiation will be introduced and discussed. In the third paragraph the concept of integration will be defined in terms of a synthetic articulation. Finally, in the fourth and final paragraph we will mention possible theoretical applications of the integrative logic proposed by Follett, while at the same time acknowledging the gaps and theoretical weaknesses that must be resolved in order to make this concept fully operational.

Il presente articolo si propone di ricostruire e discutere il concetto di integrazione, introdotto dalla filosofa e sociologa americana Mary Parker Follett (1868-1933) nei suoi scritti composti nei primi decenni del Novecento. Al pari di altre autrici e di altri autori suoi contemporanei quali George Herbert Mead, Jane Addams e John Dewey, Follett è stata un'autrice eclettica e di difficile catalogazione disciplinare, impegnata tanto nella produzione teorica quanto nell'attivismo sociale¹. I suoi lavori – da *The New State* (1918) sino agli articoli sull'organizzazione manageriale composti a partire da metà anni '20, passando per *Creative Experience* (1924) – trattano allo stesso tempo temi psicologici, filosofici e sociologici. In ognuno di questi ambiti, la logica dell'integrazione gioca un ruolo strategico. Attraverso il concetto di *integration* Follett intende introdurre un *tertium datur* rispetto alle dicotomie che strutturano larghi settori della filosofia e delle scienze sociali contemporanee: individuale *vs.* sociale; compromesso *vs.* dominazione; pluralità *vs.* unità². Affermando la possibilità di relazioni e attività integrative, Follett vuole mettere in

¹ A partire dal 1900, Follett fu una delle fautrici dell'apertura serale delle scuole di Boston al fine di offrire servizi sociali, ricreativi ed educativi alla cittadinanza. Questa esperienza è alla base dell'impegno di Follett nei movimenti sociali incentrati nella dimensione di quartiere e vicinato (Cfr. H.C. METCALF-L. URWICK, *Introduction*, in M.P. FOLLETT, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper & Row, New York-London 1942, pp. XIII-XIV). Un impegno in prima persona che ispirerà la sua formulazione del concetto di "integrazione", come mostrano i numerosi riferimenti congiunti a tale esperienza e a tale concetto in *The New State* del 1918.

² L'attitudine antidicotomica di Follett è solo uno dei fattori che accomuna la pensatrice americana alla corrente di pensiero pragmatista, aldilà delle prese di distanza della pensatrice americana. L'ambiguità

luce l'esistenza di meccanismi di produzione di nuovi interessi e desideri condivisi come possibile esito delle relazioni conflittuali. Riprendendo i termini di una sua importante tripartizione: se la logica della dominazione vede affermarsi una parte a totale discapito dell'altra, e se la logica del compromesso comporta una mutua rinuncia e una parziale realizzazione dei diversi interessi, la logica dell'integrazione chiama in causa la possibilità della costituzione di un nuovo interesse emergente a partire dal processo relazionale.

Il concetto di integrazione verrà discusso nella presente sede attraverso quattro passaggi. Nel primo paragrafo tale concetto verrà inserito nel quadro più ampio del pensiero relazionale di Follett. Nel secondo paragrafo verrà introdotta e discussa la triade dominazione, compromesso e negoziazione. Nel terzo paragrafo verrà proposta una ridefinizione del concetto di integrazione nei termini di un'articolazione sintetica. Infine nel quarto paragrafo conclusivo si accennerà da un lato a possibili applicazioni teoriche della logica integrativa proposta da Follett, e dall'altro si metteranno in luce le lacune e le debolezze teoriche che devono essere risolte al fine di rendere tale concetto pienamente operativo.

1. *Una relazionalità circolare*

La riflessione teorica multidisciplinare di Mary Parker Follett verte attorno a due nuclei tematici fondamentali: la teoria sociale e politica; la teoria del *management*. Sebbene la ricezione della pensatrice americana si sia concentrata principalmente sul secondo aspetto, è cresciuto negli scorsi anni in modo rilevante il riconoscimento del valore di Follett come teorica sociale e politica in senso più ampio³. In entrambi gli ambiti, Follett propone una concezione dell'azione sociale che ruota attorno alla centralità della relazione. La vita sociale è vita relazionale: le relazioni tra gruppi e individui costituiscono la tessitura caratterizzante l'identità di una determinata società. Tale primato della relazionalità va inteso in senso radicale. Le relazioni non rappresentano l'esito dell'interazione tra soggetti – individuali o collettivi – già formati. Esse piuttosto determinano il processo attraverso il quale le identità di tali soggetti si costituiscono. L'identità di un gruppo o di un individuo rappresenta il crocevia e l'esito temporaneo di un flusso di relazioni che attraversano e definiscono tale identità.

La semplice affermazione del carattere relazionale dell'identità rischia di risolversi in un'affermazione vaga e avara di contenuto informativo. Affermare che “tutto è relazione” non sembra aggiungere niente alla nostra comprensione della vita sociale. Tale

dei rapporti tra Follett e gli autori pragmatisti è ben messa in luce da D. CEFAÏ, *Pragmatisme, pluralisme et politique. Ethique sociale, pouvoir-avec et self-government selon Mary P. Follett*, in “Pragmata”, 1 (2018), in corso di pubblicazione. Cefaï menziona una lettera citata nella biografia di Follett scritta da Tonn, nella quale Follett dichiara di non comprendere i motivi della popolarità di Dewey, rimproverando a quest'ultimo una totale assenza di originalità. Cfr. J.C. TONN, *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, Yale University Press, New Haven CT 2002, pp. 376-377. In realtà, come avremo modo di osservare nel paragrafo 1 dell'articolo, vi sono delle rilevanti convergenze tra Follett e Dewey.

³ Per la potenziale importanza di Follett nell'ambito di una teoria contemporanea della democrazia, cfr. R. FREGA, *The Democratic Project*, manoscritto inedito, 2016. Per una attenta ricostruzione storica della teoria di Follett, cfr. D. CEFAÏ, *Pragmatisme, pluralisme et politique*, ed. cit.

tesi diviene più chiara nel momento in cui viene esplicitata la natura di tali relazioni. Follett pensa la relazionalità dell'agire sociale umano in direzione di un superamento della dicotomia tra individualismo e collettivismo. Le identità individuali e di gruppo non rappresentano né il semplice riflesso automatico delle condizioni sociali oggettive, né vanno pensate come delle soggettività capaci di costituire in piena autonomia il sociale, senza esserne a loro volta costituite. Riassumendo in una battuta: per Follett gli esseri umani sono fatti della sostanza delle relazioni che contribuiamo a ridefinire.

Sebbene Follett non impieghi tale termine, la sua concezione della relazionalità dell'agire sociale rispecchia lo schema logico del “circuitto organico” introdotto da Dewey nell'articolo del 1896 *The Reflex Arc Concept in Psychology*⁴. Ciò significa che gli elementi di una relazione non vanno pensati come oggetti statici che preesistono tale legame relazionale, quanto piuttosto come fasi della relazione stessa. Un esempio può aiutare a comprendere la logica di funzionamento del circuitto organico. In un determinato momento all'interno di una relazione due persone possono agire in modo talmente coordinato, da apparire come indistinguibili nella loro singolarità l'una rispetto all'altra. Nel corso del tempo la coordinazione può allentarsi, ad esempio attraverso l'emergere di un problema o di una crisi. I due elementi della relazione, che prima erano indistinguibili, appaiono come due elementi distinti, differenti, talvolta apparentemente incompatibili. La distinzione tra i due poli non è dunque totalmente irrealistica. Essa è piuttosto contestuale, in quanto emerge in situazioni problematiche e di rottura.

In termini analitici, possiamo affermare che una relazione assume la forma logica del circuitto organico nella misura in cui i suoi elementi: a) interagiscono reciprocamente; b) il loro significato e le loro identità si sviluppano all'interno di questa stessa relazione; c) nel corso del tempo c'è la possibilità che lo stesso elemento cambi il suo ruolo all'interno della relazione – per esempio, la mia risposta può diventare lo stimolo per una risposta ulteriore. La relazione appare così come un circuitto, all'interno del quale la distinzione

⁴ J. DEWEY, *The Reflex Arc Concept in Psychology* (1896), in ID., *The Early Works of John Dewey, 1882-1898*, 5 voll., a cura di J.A. Boydston, Southern Illinois University, Carbondale IL 1967-72, vol. 5, pp. 96-109. I rapporti tra Follett e il pragmatismo sono ambigui. Follett afferma in differenti passaggi la natura relazionale e circolare dell'agire umano. Tuttavia, come mostrato da Cefai (in D. CEFAI, *Pragmatisme, pluralisme et politique*, ed. cit.), Follett ricorre a espressioni mutuata dalla psicologia di William James e di Edwin Holt, pur adottando nei fatti un modello teorico affine a quello sviluppato a cavallo tra ultimi anni dell'800 e primi anni del '900 da George Herbert Mead e John Dewey. Autori che Follett non cita, se non talvolta in senso polemico – vedi nota 1 – e che appartengono a pieno titolo alla corrente pragmatista. Corrente alla quale non appartiene Holt, coautore insieme a Walter T. Marvin, William P. Montague, Ralph Barton Perry, Walter B. Pitkin ed Edward Gleason Spaulding del manifesto realista *The Program and First Platform of Six Realists*, in “The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods”, 7 (15/1910), pp. 393-401. Pur condividendone la critica all'idealismo, Dewey prende le distanze dal movimento realista; cfr. R. WESTBROOK, *John Dewey and American Philosophy*, Cornell University Press, Ithaca-London 1991, p. 124. A conferma ulteriore di tale distanza, nel suo elogio funebre dedicato al collega scomparso nel 1946 lo psicologo di Princeton Herbert S. Langfeld sottolinea il forte legame tra Holt e James, e allo stesso tempo la non appartenenza del primo alla scuola pragmatista – cfr. H.S. LANGFELD, *Edwin Bissell Holt 1873 – 1946*, in “Psychological Review”, 53 (1946), p. 251.

tra i poli non è il punto di partenza della relazione, quanto piuttosto un possibile sviluppo della stessa⁵. Con le parole di Dewey:

«Il circolo è una co-ordinazione, e alcuni dei suoi membri sono entrati in conflitto l'uno con l'altro. È la disintegrazione temporanea e il bisogno di ricostituzione che dà occasione, che rende possibile la genesi della distinzione cosciente tra stimolo sensoriale da un lato e risposta motoria dall'altro»⁶.

La concezione circolare della relazione adottata da Follett presenta una logica di funzionamento analoga rispetto a quella del circuito organico⁷. Tale relazionalità comporta l'esistenza di un processo continuo di *feedback* tra i diversi elementi e la possibilità di un'attività di mutua ridefinizione. Va sottolineato come in entrambi i casi il primato della relazionalità non comporti alcuna illusione pacificatoria e nessuna elusione dell'importanza e dell'inevitabilità dei rapporti conflittuali. La vita sociale è secondo Follett costitutivamente attraversata dal conflitto. Il punto di vista "circolare" non elude tale dimensione, ma offre una comprensione alternativa della sua natura:

«La concezione circolare del comportamento getta luce sul conflitto, poiché tramite essa capisco che io non posso mai combattere te, io sto combattendo sempre te più me. L'ho espressa nel seguente modo: quella risposta è sempre una risposta a una relazione. Io rispondo non solo a te, ma alla relazione tra te e me. Gli impiegati non rispondono solo ai loro datori di lavoro, ma alla relazione con essi. Il sindacalismo sta rispondendo non solo al capitalismo, ma alla relazione tra esso stesso e il capitalismo. [...] Il comportamento circolare come base dell'integrazione offre la chiave per il conflitto costruttivo»⁸.

«Abbiamo visto nella nostra considerazione della risposta circolare che il mio comportamento aiuta a creare la situazione alla quale sto rispondendo. Ciò implica (e ciò dobbiamo tenerlo in considerazione quotidianamente) che il mio comportamento aiuta a sviluppare la situazione alla quale sto rispondendo»⁹.

La "concezione circolare del comportamento", i cui meccanismi di funzionamento corrispondono alla logica del circuito organico, si fonda sulla compresenza di due assunti: il primato della relazione; la possibilità di una costituzione attiva di tale relazione. Ciò significa che due soggetti in relazione non rispondono semplicemente l'uno all'azione dell'altro, ma rispondono sempre anche alla relazione, contribuendo potenzialmente alla sua ridefinizione. Questa coesistenza permette a Follett di eludere i termini stretti della dicotomia tra collettivismo e individualismo: il primato ineludibile della relazione non esclude il potenziale contributo soggettivo alla ridefinizione e

⁵ Cfr. M. SANTARELLI, *Il dispositivo logico del circuito organico nel pensiero di John Dewey: storia, teoria e prospettive contemporanee*, in "Politica.eu", 2 (1/2016), pp. 27-42.

⁶ J. DEWEY, *The Reflex Arc Concept in Psychology*, ed. cit., p. 109. Tranne ove diversamente indicato, le traduzioni dall'inglese all'italiano sono a cura dell'autore.

⁷ Così ad esempio i curatori della raccolta dei saggi di Follett sull'organizzazione manageriale: «Miss Follett spiega come non vi sia mai nella vita reale, al contrario di quanto avviene in alcuni esperimenti di laboratorio, uno stimolo seguito da una reazione come unità distinta di studio. La reazione rilascia ulteriori stimoli, e così via, *ad infinitum*» (H.C. METCALF-L. URWICK, *Introduction*, ed. cit., p. XVII).

⁸ M.P. FOLLETT, *Constructive Conflict*, in EAD., *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. cit., p. 17.

⁹ *Ibidem*, p. 21.

ricostruzione della relazione stessa. Il fatto che l'identità degli attori sociali sia costituita dalle relazioni che essi intrattengono o hanno intrattenuto non esclude che essi possano contribuire attivamente allo sviluppo di tali rapporti relazionali. Un primato della relazione che non concepisca l'azione e l'identità individuale o di gruppo come il semplice riflesso delle condizioni sociali: è questo il fulcro della scommessa teorica di Follett.

È legittimo avanzare il sospetto che la posizione di Follett comporti una concezione ingenua ed ideologicamente pacificata dei rapporti sociali. Se rimane sempre aperto uno spiraglio per il contributo soggettivo alla ridefinizione della relazione, allora nessun rapporto sociale sarà mai pienamente conflittuale e oppositivo. Il conflitto sarà sempre transitorio e sempre redimibile. Affermazioni che sembrano appartenere al dominio degli auspici e dei fini morali, piuttosto che all'ambito della descrizione dei fenomeni sociali. La concezione circolare dell'azione sociale appare così come un modello verso il quale la società dovrebbe tendere idealmente, piuttosto che l'esito dell'osservazione scientifica dei fenomeni e delle dinamiche sociali.

Questa critica coglie solo parzialmente nel segno. È indubbio che l'approccio di Follett contenga una forte tensione normativa e ideale. La sua teoria non rappresenta una semplice descrizione dei rapporti conflittuali, quanto piuttosto uno strumento pratico volto a migliorare la qualità del conflitto nella sua esistenza concreta. Allo stesso tempo, questa tensione ideale non si risolve in una concezione puramente idealistica del conflitto e dell'azione sociale per almeno due motivi. In primo luogo, Follett non basa le sue posizioni sulla costruzione immaginaria di una società ideale, ma sull'osservazione e sulla partecipazione diretta a fenomeni sociali e storici concreti. Follett articola il potenziale ideale immanente alle pratiche sociali stesse, piuttosto che proiettare valori, ideali e norme su di esse da un punto di vista esteriore¹⁰. In secondo luogo, tale potenziale non appartiene indistintamente a ogni relazione sociale e a ogni rapporto conflittuale in quanto tali. Se è vero che le relazioni sono ubiquie, è altrettanto innegabile che in società siano rinvenibili differenti tipi di relazione. La classificazione di tali modalità di relazione rappresenta uno dei contributi più rilevanti di Follett alla teoria filosofica e sociale.

2. *Dominazione, compromesso, integrazione*

La pluralità delle differenti modalità di relazione che si danno nell'agire sociale viene ricondotta da Follett alla triade dominazione/compromesso/integrazione. Tale tripartizione, già presente *in nuce* in *The New State*, viene presentata in modo sistematico nei saggi di metà anni '20 dedicati all'organizzazione manageriale del lavoro. Tramite questa classificazione, Follett intende distinguere tre diverse modalità di articolazione e gestione delle relazioni sociali, con particolare attenzione verso i rapporti conflittuali. Nella prima modalità, denominata dominazione, si assiste all'affermazione

¹⁰ L'intreccio costitutivo tra piano normativo e piano descrittivo rappresenta un'ulteriore punto di contatto con il pensiero pragmatista. Per una rassegna sul tema, cfr. G. MARCHETTI (a cura di), *La contingenza dei fatti e l'oggettività dei valori*, Mimesis, Milano-Udine 2013.

incondizionata di una parte sull'altra. Una risoluzione che pare essere dotata di una notevole efficacia, in quanto delinea un risultato chiaro e di evidente lettura. Tuttavia, tale linearità è solo apparente. La dominazione rende possibile uno stato di stabilità che si rivela essere precario e apparente. Sotto la superficie della chiarezza del risultato finale del conflitto, cova infatti il risentimento e l'insoddisfazione della parte sconfitta, che coglierà la prima opportunità per riaccendere uno scontro ancora più violento e brutale, in quanto mosso dal rancore e dalla volontà di rivalsa. Il revanscismo è in questo senso un tipico effetto collaterale della dominazione, e il segnale più lampante dell'instabilità delle soluzioni che essa profila.

La seconda modalità è il compromesso – talvolta Follett usa in alternativa il termine “negoziazione”. Nel compromesso non si delinea una vittoria totale e incondizionata di una parte sull'altra, quanto piuttosto una mutua e parziale rinuncia degli obiettivi che si intendevano raggiungere. Una rinuncia che trova la sua controparte positiva nel mutuo parziale soddisfacimento degli interessi delle due parti in conflitto. Al vantaggio derivante dalla cessazione del conflitto, si aggiunge il vantaggio derivante dalla realizzazione parziale dei propri obiettivi. Rispetto alla dominazione, il compromesso presenta una maggiore stabilità, dovuta al fatto che nessuno dei soggetti è tenuto a rinunciare totalmente ai propri desideri e alle proprie ambizioni. Tale strategia di risoluzione del conflitto è inoltre la più diffusa nella realtà sociale e politica – dalle negoziazioni tra proprietari e sindacalisti, sino ai compromessi post-bellici tra nazioni.

Follett non intende negare i vantaggi relativi del compromesso sulla dominazione. Tuttavia, a suo parere, nel passaggio dalla prima alla seconda dinamica si realizza una differenza quantitativa e non qualitativa. Nel compromesso permane un certo grado di insoddisfazione e instabilità, dato che esso comporta che i desideri di partenza rimangano parzialmente irrealizzati. Poiché l'identità di questi ultimi non viene riplasmata dal processo conflittuale, essi permangono strutturalmente in opposizione. A livello empirico, ciò comporta che il conflitto possa riaccendersi in ogni momento. A livello logico, dominazione e compromesso condividono un assunto di base: nella società convivono interessi plurali e in fin dei conti inconciliabili. Quando questi interessi opposti – individuali o di gruppo – entrano in conflitto, le uniche soluzioni sono o la sottomissione totale di una parte all'altra, o la mutua limitazione. Da questa prospettiva il compromesso può essere inteso come una soluzione capace di mitigare gli esiti più pericolosi della dominazione. Esso rimane tuttavia in se stesso insincero e instabile: tutte le parti in causa sanno di non aver ottenuto ciò che in modo più o meno cosciente continuano a volere¹¹.

Follett contesta il permanere dell'*aut-aut* dominazione-compromesso tanto a livello teorico, quanto a livello socio-politico. A livello teorico, tale dicotomia si basa su assunzioni la cui evidenza è lontana dall'essere dimostrata. L'opposizione costitutiva tra interessi e desideri separati, discreti e inconciliabili delinea una concezione di relazionalità che si oppone al modello circolare adottato da Follett. Dall'assunto condivisibile della pluralità della socialità umana non deriva in alcun modo l'incompatibilità a priori e in linea di principio dei differenti punti di vista. L'opposizione, il conflitto e

¹¹ Cfr. M.P. FOLLETT, *The New State* (1918), The Pennsylvania State University Press, University Park PA 1998, p. 114.

L'incompatibilità non rappresentano uno stato di cose statico e permanente, quanto piuttosto un momento contingente all'interno dello sviluppo della relazione. Un momento contingente nel quale la relazione permane, pur se in modalità elementare e non cooperativa: nel rispondere all'altra parte antagonista, il soggetto risponde sempre anche alla relazione conflittuale. L'*aut aut* dominazione-compromesso è fondato su di un chiaro errore teorico: l'ipostatizzazione di una possibile fase del processo relazionale – la separazione tra i due soggetti – che viene trasfigurata nella forma di uno stato di cose costitutivo e immutabile.

A livello socio-politico, il permanere di questa dicotomia come dato naturale assunto dalle parti in conflitto – es. sindacati contro datori di lavoro, nazioni contro nazioni, quartieri contro amministrazioni locali, amministrazioni locali contro amministrazioni statali – produce soluzioni necessariamente instabili e insoddisfacenti ai conflitti che inevitabilmente percorrono la società. Entro tale quadro concettuale si finisce per oscillare fatalmente tra il delirio distruttore che immagina l'annientamento dell'interesse opposto, e il pessimismo conservatore secondo il quale l'unica soluzione alla distruttività insita nell'incompatibilità tra interessi consiste in una mutua rinuncia e limitazione. Questa oscillazione rende impossibile una soluzione stabile dei conflitti, e produce di conseguenza un clima sociale di continuo inappagamento e tensione.

L'insoddisfazione di Follett nei confronti della dicotomia dominazione-compromesso si traduce nell'individuazione di un *tertium datur*: l'integrazione. L'integrazione rompe con gli assunti teorici comuni a dominazione e compromesso, e chiama in causa una soluzione creativa e innovativa, all'interno della quale le due parti non devono necessariamente rinunciare ai propri interessi. Questi ultimi vengono riorganizzati e realizzati all'interno di un nuovo interesse condiviso, che viene a costituirsi attraverso lo sviluppo della relazione. La possibilità di questa alternativa si basa sull'abbandono di un assunto sociale e filosofico molto forte e diffuso. La logica dell'integrazione, a differenza della logica della dominazione e della negoziazione-compromesso, rompe con la rappresentazione della società come sistema di forze a somma zero. In virtù di quest'ultimo principio, nella negoziazione/compromesso ognuna delle parti deve essere disposta a rinunciare in una certa misura ai propri interessi, desideri, bisogni, laddove nella dominazione una parte dovrà abdicare totalmente – in via immediata o progressiva – alla realizzazione del proprio interesse. Nell'integrazione invece si apre la possibilità di un meccanismo di rielaborazione che rende possibile la genesi di un nuovo interesse che non comporti la rinuncia e la repressione dei desideri di partenza. Questo significa che la risoluzione costruttiva e cooperativa del conflitto non conduce necessariamente alla rinuncia, totale o parziale, ai propri interessi e alla limitazione delle proprie potenzialità d'azione. Da tale nuovo punto di vista, il compromesso e la negoziazione appaiono come miglioramenti quantitativi e relativi rispetto al potenziale distruttivo della dominazione. Miglioramenti che tuttavia escludono a priori il potenziale creativo e innovatore dell'integrazione¹².

Ma che cosa significa nel concreto integrazione? Nel presentare tale concetto, Follett ha in mente esperienze sociali e politiche a lei contemporanee: dalla gestione integrativa dei conflitti di quartiere – gestione alla quale contribuisce in prima persona attraverso il

¹² R. FREGA, *The Democratic Project*, cit., p. 100.

suo attivismo sociale – sino al tentativo del Presidente americano Wilson di gestire il dopoguerra in senso “integrativo” attraverso la Società delle Nazioni, intesa – almeno in senso ideale – come istituzione capace di generare e rappresentare un nuovo livello di interessi comuni tra nazioni, e non semplicemente come il luogo in cui interessi nazionali precostituiti raggiungono compromessi a breve termine. Negli articoli dedicati alla teoria del *management*, Follett raffigura la logica dell’integrazione attraverso un esempio tratto dalla vita quotidiana:

«Nella biblioteca di Harvard un giorno, in una delle stanze più piccole, qualcuno voleva la finestra aperta, e io la volevo chiusa. Abbiamo aperto la finestra nella stanza accanto, dove non era seduto nessuno. Non si trattava di un compromesso, perché non vi è stata alcuna riduzione di desiderio: entrambi abbiamo voluto ciò che volevamo. Io infatti non volevo una stanza chiusa, semplicemente non volevo che il vento del nord soffiasse direttamente su di me; analogamente l’altro frequentatore non voleva quella specifica finestra aperta, voleva semplicemente più aria nella stanza»¹³.

Si tratta di un esempio elementare, apparentemente triviale. Eppure in esso emerge una caratteristica fondamentale dell’integrazione, vale a dire il suo potere di riarticolazione degli interessi e dei desideri. Nell’integrazione non emerge un nuovo interesse comune, inteso come effetto della semplice composizione associativa dei due diversi tipi di interesse in conflitto. All’interno di una pratica integrativa, i soggetti partecipanti possono venire a conoscenza di ciò che veramente vogliono e ciò che li interessa – non una particolare finestra aperta, ma il bisogno di aria; non una particolare finestra chiusa, ma la protezione dal vento freddo. In tal modo, l’esito del conflitto conduce a un esito più stabile, all’interno del quale gli interessi di partenza vengono allo stesso tempo realizzati e ridefiniti. Questo esito non è né definitivo né statico. Tramite esso, un conflitto particolare viene riorganizzato in modo tale che il conflitto successivo possa svolgersi a un livello di integrazione e complessità superiore.

Il passaggio precedente è decisivo ai fini della comprensione della teoria di Follett. L’idea secondo la quale l’integrazione possa svolgere una funzione maggiormente stabilizzante rispetto a dominazione e integrazione non comporta la dismissione dell’importanza dei conflitti all’interno delle dinamiche sociali. Follett ritiene che non si debba in alcun modo eludere la centralità del conflitto. È invece necessario distinguere tra una gestione costruttiva e una gestione distruttiva del conflitto. Nel primo caso il conflitto può essere «un segno di salute, una profezia di progresso»¹⁴. Per questo motivo una delle precondizioni per l’emergere di una dinamica integrativa è la capacità di portare alla luce e far emergere le differenze. Oscurare le differenze significa secondo Follett fingere un’intenzione che va in apparenza nella direzione dell’integrazione e del compromesso, avendo tuttavia sempre la dominazione come reale obiettivo. Una volta emersi i diversi desideri e i diversi interessi in campo, diventa possibile confrontare questi diversi interessi attraverso un’opera di “rivalutazione”. Attraverso questa rivalutazione si produce talvolta un’unità spontanea, apparentemente immediata, uno «spontaneo fluire del desiderio»¹⁵ verso lo stabilirsi di un nuovo interesse comune.

¹³ M.P. FOLLETT, *Constructive Conflict*, ed. cit., pp. 3-4.

¹⁴ *Ibidem*, p. 6.

¹⁵ *Ibidem*, p. 11.

La semplice definizione dell'integrazione in termini di spontaneità rischia ad ogni modo di trarre in inganno. Se a livello esperienziale la costituzione di un interesse integrato appare come un processo spontaneo e immediato, nella realtà esso è vincolato secondo Follett all'attività propedeutica di analisi e scomposizione di entrambe le parti nelle loro componenti elementari. Questo momento analitico implica un lavoro di esame del linguaggio e delle parole impiegate. Eppure, contrariamente all'enfasi della sociologa americana sulla natura analitica del processo integrativo – comprendere i desideri scomponendoli nei loro fattori elementari –, la semplice analisi non sembra capace di dar conto del potenziale conoscitivo implicato da tale attività.

3. *L'integrazione come articolazione sintetica*

Nonostante Follett ricolleggi l'integrazione a un'attività analitica di scomposizione dei desideri e degli interessi, l'attività integrativa da lei descritta e teorizzata sembra presentare dei caratteri non riconducibili al solo ambito dell'analisi. Integrare non significa scoprire la vera natura degli interessi in campo riconducendoli ai loro fattori elementari. Al contrario, si dà integrazione nel momento in cui tali interessi vengono riarticolati e ricostruiti in una nuova configurazione. Un ulteriore esempio che Follett trae dalla vita quotidiana è significativo in tal senso. Una sua amica desiderava andare in Europa, ma allo stesso tempo non era interessata a spendere la cifra necessaria per il viaggio. Qual è dunque la verità in rapporto al suo desiderio?

«Per cosa sta l'espressione “andare in Europa” per diverse persone? Un viaggio al mare, vedere dei posti meravigliosi, conoscere nuove persone, un riposo o un cambiamento rispetto ai doveri familiari quotidiani, e una dozzina di altre cose. Ora, questa donna aveva insegnato per alcuni anni dopo aver lasciato il college e poi se ne era andata, conducendo una vita in qualche misura appartata per un bel po' di anni. “Andare in Europa” per lei era un simbolo non di montagne innevate, cattedrali, immagini, ma di incontrare persone – ecco ciò che voleva. Quando le fu chiesto di insegnare in una scuola estiva di giovani donne e uomini in cui avrebbe incontrato uno staff alquanto interessante di insegnanti e un gruppo alquanto interessante di studenti, accettò immediatamente. Quella era la sua integrazione. Non era la sostituzione del suo desiderio, era il suo desiderio reale realizzato»¹⁶.

L'insegnante non scopre il suo vero desiderio attraverso un'attività cognitiva puramente analitica di scomposizione dell'espressione “voglio andare in Europa” nelle sue componenti elementari. È attraverso la rielaborazione resa possibile dalla nuova opportunità di lavoro che il vero significato del suo desiderio viene riconfigurato. In armonia con uno degli assunti fondamentali del pragmatismo, il significato viene compreso attraverso la relazione, e non prima di essa¹⁷. L'ipotesi avanzata in questo paragrafo consiste nel concepire l'integrazione nei termini di un'articolazione sintetica. A fini di sviluppare tale ipotesi, è necessario chiarire i due termini che compongono questa definizione.

In questo contesto viene inteso con il termine “articolazione” il processo di determinazione ed esplicitazione che trova il suo punto di partenza in una dimensione

¹⁶ *Ibidem*, p. 14.

¹⁷ Cfr. G. MADDALENA, *The Philosophy of Gesture*, McGill-Queen's University Press, Montreal 2015, p. 68.

indeterminata, pre-riflessiva ed implicita dell'esperienza¹⁸. Tale processo e il suo esito tengono insieme tanto la dimensione dell'unità, quanto quella della molteplicità: articolare significa rendere esplicita un'unità nelle sue parti, ossia nelle sue determinazioni plurali. In questo contesto l'integrazione è intesa nei termini di un processo di articolazione, in quanto essa non può essere identificata con la comprensione puramente cognitiva di un contenuto già formato e pienamente determinato. Al contrario l'integrazione rende possibile l'espressione di ciò che prima era inespresso e pre-riflessivo, fa emergere un significato che non esisterebbe al di fuori di tale articolazione – il «desiderio reale realizzato» che chiude la citazione precedente. Il concetto di articolazione mette così in luce la peculiarità dell'aspetto creativo, conoscitivo e costruttivo dell'integrazione. Tale creatività non produce una totalità indistinta, al cui interno le parti perdono funzione e significato. Essa produce conoscenza nella misura in cui rende esplicite le molteplici determinazioni di un contenuto unitario, rendendone comprensibile l'identità e il significato.

Seppur non in modo sistematico, Follett impiega il termine "articolazione" in *The New State* nel descrivere il processo di definizione ed esplicitazione dei bisogni attraverso l'azione sociale. Il seguente passaggio mostra in modo chiaro come tale coincidenza terminologica comporti numerose affinità concettuali rispetto alla ricostruzione qui proposta. Follett sostiene infatti che l'azione sociale possa articolare e integrare i bisogni, soltanto nella misura in cui una dimensione preriflessiva viene espressa e resa esplicita:

«La politica deve dunque soddisfare i bisogni delle persone. Quali sono i bisogni delle persone? Non lo sa nessuno. Conosciamo i presunti bisogni di alcune classi, di alcuni "interessi"; e questi non possono mai essere inclusi nei bisogni della gente. Dobbiamo andare più dietro, sotto, nella vita reale dalla quale nascono tutti questi bisogni, giù nella vita vissuta ogni giorno e ogni ora, con tutte le sue innumerevoli correnti incrociate, con tutte le sue brame e i suoi ardori, magari con le sue invidie e gelosie, con i suoi desideri insoddisfatti, le sue aspirazioni embrionali, e il suo potere, manifesto o latente, di sforzo e di realizzazione. I bisogni delle persone oggi non sono *articolati*: emergono dal buio, sono vaghi, grandi, portentosamente grandi, ma muti a causa della separazione degli uomini. Affinché questa terra di mezzo della nostra vita venga allo scoperto, le correnti trasversali che ora scavano sotto terra devono venire alla luce ed essere apertamente riconosciute»¹⁹.

Non si tratta dunque di svelare la verità nascosta dei bisogni riconducendoli alle loro componenti elementari. I bisogni possono essere conosciuti solo nella misura in cui vengono articolati. Senza articolazione e senza espressione non c'è significato e non c'è verità. A livello politico, ciò si traduce nella necessità da parte dei diversi gruppi sociali di impegnarsi nell'attività di articolazione dei propri bisogni e dei propri interessi. Solo in tal modo i bisogni e gli interessi di ogni gruppo possono diventare la «sostanza della

¹⁸ Ovviamente non si tratta dell'unica definizione possibile del concetto di articolazione. Per una panoramica minimamente esaustiva sul tema cfr. M. JUNG, *Der bewusste Ausdruck. Anthropologie der Artikulation*, De Gruyter, Berlin-New York 2009; C. TAYLOR, *The Language Animal: The Full Shape of the Human Linguistic Capacity*, Harvard University Press, Harvard 2016; H. JOAS, *L'articolazione dell'esperienza*, in ID., *Abbiamo bisogno della religione?*, trad. it. A.M. Maccarini, Rubbettino, Soveria Mannelli 2010, pp. 47-61. Per una precisa ricognizione delle diverse accezioni del termine articolazione, cfr. T. VIOLA, *Symbolische Artikulation*, in M. LAUSCHKE-P. SCHNEIDER (a cura di), *23 Manifeste zu Bildakt und Verkörperung*, De Gruyter, Berlin-Boston 2018, pp. 141-147.

¹⁹ M.P. FOLLETT, *The New State*, ed. cit., p. 190 (corsivo mio).

politica»²⁰. Ogni processo integrativo dal punto di vista di Follett consiste in un processo di articolazione che permette l'emergere di un interesse, un desiderio, un bisogno comune. Gli individui e i gruppi che vivono in una determinata società, spiega Follett, hanno necessariamente qualcosa in comune. Tale "comune" tuttavia non può essere dato per scontato. Esso non viene posseduto, ma al contrario viene realizzato²¹. Tale realizzazione non avviene a discapito della pluralità, ma al contrario articolando quest'ultima all'interno di una nuova dimensione comune. L'integrazione consiste in un meccanismo di articolazione e produzione, a partire da una dimensione puramente indeterminata, implicita e pre-riflessiva.

La seconda componente della definizione qui proposta è la dimensione della sintesi. L'integrazione concepita da Follett coincide con un tipo specifico di articolazione, in particolare un'articolazione sintetica²². Il termine "sintetico" è qui mutuato dalla definizione di Giovanni Maddalena, il quale nella sua rielaborazione della semiotica e della logica di Peirce definisce il ragionamento sintetico come un ragionamento che riconosce un'identità all'interno di un cambiamento, attraverso un processo di determinazione che conduce da uno stato di vaghezza a un atto singolare²³. La sintesi è un processo di determinazione che esprime e rappresenta ciò che vi è di comune nelle differenze, senza che tali differenze siano annullate dall'emergere della nuova identità. Di conseguenza, un'articolazione sintetica consiste in un processo che rende possibile la determinazione di un interesse, un desiderio, un valore comune. La dimensione comune emergente non viene scoperta, ma al contrario viene articolata a partire da uno stato iniziale pre-riflessivo e implicito – uno stato di vaghezza, per dirla con i termini della logica peirceana. In tale articolazione sintetica le parti, le determinazioni plurali non scompaiono, ma al contrario vengono esplicitate all'interno di una nuova configurazione.

In numerosi passaggi Follett riconosce il potere sintetico dell'integrazione. Tale potere sintetico non si esercita a discapito della pluralità e delle differenze, ma al contrario attraverso esse, ossia attraverso un processo articolativo. L'essenza di un processo di gruppo dal quale emerge un pensiero e un volere collettivo, scrive Follett, consiste in un singolo processo pragmatico che «porta alla luce le differenze e le integra in un'unità [...] L'unità, non l'uniformità, deve essere il nostro scopo. Conseguiamo l'unità solo tramite la varietà. Le differenze devono essere integrate, e non annichilite, né assorbite»²⁴. L'integrazione è un processo sintetico che non amalgama, fonde o riconcilia, ma che al contrario crea una dimensione comune nel senso della coordinazione, della

²⁰ *Ibidem*, p. 192.

²¹ *Ibid.*, p. 36.

²² Viola nota come il concetto di articolazione si distingue sia quello di analisi, poiché esso non presuppone l'esistenza del contenuto che deve essere articolato, sia da quello di sintesi, in quanto tale contenuto non viene "creato". L'articolazione al contrario presuppone l'esistenza di un tutto parzialmente inarticolato. (TULLIO VIOLA, op. cit., p. 147). Questa giusta posizione può essere riformulata affermando che un'articolazione può essere dotata di un carattere più o meno sintetico, e che questa gradazione dipende dalla capacità creativa e allo stesso tempo integrativa che essa possiede – una creazione e un'integrazione assolutamente non *ex nihilo*, ma al contrario emergenti. In tal senso, e quindi in armonia con la non coincidenza sottolineata da Viola, viene inteso in questa sede il concetto di "articolazione sintetica".

²³ G. MADDALENA, *The Philosophy of Gesture*, ed. cit., p. 68.

²⁴ M.P. FOLLETT, *The New State*, op. cit., p. 13.

compenetrazione e dell'intreccio²⁵. Come efficacemente riassunto da Cefai, l'integrazione viene pensata da Follett all'interno della seguente triade concettuale: a) *unificazione*; b) *interazione*; c) *emergenza*²⁶. L'articolazione integrativa produce un interesse, un valore, un desiderio comune – *unificazione*; questa dimensione comune non si produce a dispetto della relazione, ma al contrario attraverso essa – *interazione*; infine essa consiste nella creazione processuale di un nuovo livello di realtà, che non coincide con una creazione *ex-nihilo*, ma al contrario rappresenta l'esito di un processo di articolazione – *emergenza*.

Pensare l'integrazione nei termini di un'articolazione sintetica significa indicare una prospettiva teorica interessante. Da un lato, significa rinunciare a pensare le identità comuni e collettive come semplicemente date e presupposte. La prospettiva dell'integrazione permette in particolare di dare conto della genesi di tali identità e del processo contingente della loro costituzione. Dall'altro, tale attività creativa non si esercita dal nulla, ma viene al contrario rappresentata come un'attività di articolazione. Ciò significa presupporre un piano di partenza implicito, potenziale, non ancora integrato e sintetizzato, vale a dire delle condizioni di partenza potenzialmente comuni, che diventano pienamente comuni attraverso un'attività integrativa che non elimina, ma al contrario esplicita, le determinazioni parziali.

4. Conclusioni. Applicazioni e punti critici

Il concetto di integrazione, ricostruito nei termini di un processo di articolazione sintetica, rappresenta potenzialmente un utile strumento teoretico nell'ambito della filosofia e delle scienze sociali. In particolare, la prospettiva di Follett permette di sviluppare quello che può essere chiamato un approccio integrativo ai fenomeni socio-politici. Tale approccio non ricerca la verità e il significato delle pratiche sociali nelle componenti elementari già date che le costituiscono. Al contrario una prospettiva integrativa analizza e mette in luce le dinamiche attraverso le quali la pluralità dei fenomeni sociali si articola, rendendo così possibile l'emergere di una dimensione comune. Il punto di vista di Follett non implica in alcun modo un focus esclusivo su fenomeni connotati con un'accezione valoriale positiva – su tutti, l'emergere di una dimensione comune che non preveda né la dominazione di una parte sull'altra, né una comune insoddisfazione a mezzo di un compromesso. La sua teoria dell'integrazione offre infatti spunti teorici e metodologici fecondi in rapporto alla comprensione scientifica di fenomeni sociali complessi e controversi. In queste considerazioni conclusive, vorrei semplicemente accennare a due esempi in tal senso: lo studio sociologico del crimine organizzato; l'analisi filosofica e politica dei movimenti cosiddetti "populisti".

Per quanto riguarda il primo aspetto, la triade concettuale dominazione-compromesso-integrazione fornisce un utile strumento teorico ai fini della comprensione della varietà del fenomeno mafioso, in particolare in rapporto ai processi di espansione territoriale delle *organizzazioni* criminali originarie del Sud Italia. In

²⁵ *Ibid.*, p. 39n.

²⁶ Cfr. D. CEFÀI, *Pragmatisme, pluralisme et politique*, ed. cit., par. 1: *Situation totale et expérience créatrice*.

particolare, la tripartizione introdotta da Follett aiuta a comprendere come i rapporti tra soggetti appartenenti alle organizzazioni criminali e attori sociali “autoctoni” delle regioni interessate dall’espansione mafiosa – politici, imprenditori, professionisti – non siano riconducibili all’*aut aut* dominazione-compromesso. A partire dalla relazione tra i due soggetti emergono e si articolano talvolta degli interessi comuni che non esistevano prima dell’emergere della relazione stessa²⁷. La natura potenzialmente integrativa della relazione tra soggetti mafiosi e professionisti, politici e imprenditori permette di mettere in luce la natura ambigua e complessa dei fenomeni di espansione mafiosa: non solo ricatti, terrore, compromessi, ma anche l’emergere di nuovi interessi e nuovi fini che spesso si situano nella zona opaca tra legale e illegale, tra ciò che è esplicitamente condannato a livello morale e ciò che invece viene accettato.

In rapporto al secondo tema, la prospettiva dell’integrazione può offrire un punto di vista originale e alternativo alla questione della genesi dei movimenti cosiddetti populistici. In parziale analogia rispetto alle tesi di Laclau, tale prospettiva può rendere conto della genesi del popolo come costruzione discorsiva capace di unificare le molteplici istanze presenti in una determinata situazione sociale²⁸. A differenza tuttavia di Laclau, il punto di vista dell’integrazione non riconduce tale costruzione alle categorie della psicoanalisi lacaniana. L’identità popolare che i movimenti populistici dichiarano di incarnare non viene ricondotta al potere attrattivo di un “significante fluttuante”, ossia un segno dai contorni sufficientemente ampi da poter riunificare la pluralità delle istanze sociali – ad esempio le parole “nazione”, “gente”, “casta”, “le persone normali”, etc. Al contrario, tale costruzione va intesa nei termini di un’attività sintetica capace di esprimere in una determinazione unitaria ciò che in un determinato contesto sociale sussiste in forma ancora implicita, pre-riflessiva e parzialmente indeterminata – malcontenti, bisogni, aspettative, insoddisfazioni. In tal modo, si può delineare un approccio alla genesi dei movimenti populistici che sia insieme “realista” – la dimensione sociale pre-riflessiva e implicita viene assunta come punto di partenza ineludibile – e “costruttivista” – l’identità popolare come effetto di un processo sintetico. Inoltre, dal punto di vista dell’integrazione è possibile porre delle questioni riguardanti le modalità attraverso le quali tale “sintesi” viene realizzata. Si tratta di una costruzione realmente integrativa, ossia di un’articolazione sintetica che esplicita e riconfigura la pluralità degli interessi, delle esigenze e domande sociali? Oppure si tratta di un’unità che si produce al costo di una dis-articolazione della pluralità sociale, ossia attraverso il sacrificio di alcuni punti di vista che in nome dell’unità del popolo vengono resi impliciti, indeterminati, se non addirittura tacitati²⁹?

²⁷ Sul tema dell’espansione mafiosa cfr. R. SCIARRONE, *Mafie vecchie e mafie nuove*, Donzelli, Roma 2009; R. SCIARRONE (a cura di), *Mafie del nord*, Donzelli, Roma 2014; F. VARESE, *Mafias on the Move. How Organized Crime Conquers New Territories*, Princeton University Press, Princeton 2011; E. MONTANI, *Partecipazione e concorso esterno nel reato di associazione di tipo mafioso: un confine liquido*, in “Cross”, 2 (4/2016), pp. 82-115; M. SANTARELLI, *Beyond Culturalism. A Deweyan reading of the Expansion of Ndrangheta*, in “Pragmatism Today”, 7 (2/2016), pp. 66-78.

²⁸ Cfr. E. LACLAU, *La ragione populista*, trad. it. D. Ferrante, Laterza, Roma-Bari 2008.

²⁹ Sarebbe particolarmente interessante confrontare il concetto di articolazione adottato in questa sede con l’uso costante del concetto di articolazione da parte di Laclau, soprattutto in E. LACLAU-C. MOUFFE, *Egemonia e strategia socialista*, trad. it. F.M. Cacciatore e M. Filippini, Il Melangolo, Genova

Affinché il concetto di integrazione come articolazione sintetica possa essere pienamente operativo, è a ogni modo necessario che alcuni aspetti teorici vengano affrontati e sviluppati. La prima questione riguarda la definizione del punto di partenza del processo di articolazione. Come osservato nei paragrafi precedenti, Follett si riferisce spesso all'indeterminatezza di tale dimensione, alla sua natura vaga e talvolta persino oscura. Ma di cosa si compone esattamente tale dimensione? Le scelte terminologiche di Follett sono varie e non sistematiche: bisogni, desideri, impulsi. Una varietà che esige una chiarificazione e una sistematizzazione. Bisogni e desideri sono la stessa cosa? Oppure rappresentano due settori diversi di tale dimensione sottostante? Si tratta di dimensioni egualmente indeterminate? Oppure i bisogni, in virtù della loro costituzione biologica, appaiono come maggiormente determinati e quindi come meno flessibili rispetto ai processi di articolazione?

La seconda questione riguarda la comprensione e la classificazione delle diverse modalità in cui tale dimensione sottostante può essere articolata. Non ogni articolazione conduce a un esito sintetico, e quindi integrativo. Risulta così importante comprendere e definire i diversi casi e tipi di articolazione, e i diversi tipi di integrazione e dis-integrazione che essi realizzano. In via puramente ipotetica, è possibile pensare che un approccio semiotico e fenomenologico possa fornire degli utili strumenti in tale direzione. In particolare, un ruolo significativo può essere svolto dalla classificazione dei gesti incompleti proposta da Maddalena³⁰. Maddalena definisce come incompleti quei gesti che non includono almeno una componente della triade semiotica – icona, indice, simbolo – o fenomenologica – primità, secondità, terzità – introdotte da Peirce. Le diverse combinazioni – ad esempio presenza di primità e secondità, assenza di terzità – rendono possibile una classificazione e una comprensione dei diversi tipi di incompletezza incorporati dai diversi gesti. È possibile applicare tale strumento di classificazione alle diverse tipologie di articolazione, e alle differenti integrazioni e dis-integrazioni che esse possono produrre? Si tratta di una questione che in questa sede può essere solo posta, e che potrà essere sviluppata soltanto in un lavoro successivo.

2011. Su quest'ultimo aspetto, cfr. K. DELUCA, *Articulation Theory: A Discursive Grounding for Rhetorical Practice*, in "Philosophy & Rhetoric", 32 (4/1999), pp. 334-348.

³⁰ G. MADDALENA, *The Philosophy of Gesture*, ed. cit., pp. 74-78.