

STEFANIA PALMISANO E NICOLA PANNOFINO

CREDERE PER VENDERE. LA DIMENSIONE QUASIRELIGIOSA DI UN'ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE*

1. *Le organizzazioni quasireligiose: tra mercato e religione*

Se poniamo su un *continuum* l'ampia varietà dei tipi di organizzazione, collocando ai poli opposti organizzazioni a carattere secolare, da un lato, e a carattere religioso, dall'altro, idealmente a metà strada troveremo casi che presentano una combinazione di aspetti dell'uno e dell'altro tipo: organizzazioni secolari basate sulla fede o su un atteggiamento in senso lato religioso¹. In questa categoria rientrano quei gruppi e organizzazioni che Piette definisce *religioni secolari*, esito dei processi culturali di ibridazione tra la sfera della religione e la sfera delle pratiche mondane, come lo sport, la scienza, la politica, la musica, l'arte, nelle quali, sebbene in forme diverse da quelle religiose tradizionali, si dà l'esperienza del sacro². Ne è un esempio la commistione che si realizza tra religione e *marketing* rappresentata dalle 'organizzazioni quasireligiose': con questa espressione, Bromley e Shupe designano imprese commerciali, prevalentemente sorte nel contesto americano, che annoverano tra i nomi più noti aziende come Ford Motor Company, Fuller Brush Company, Mary Kay Cosmetics, Herbalife, Amway, Nu Skin e Tupperware³. Ciò che avvicina fra loro questi marchi, malgrado le differenze in termini di prodotti, sistema organizzativo e modalità di vendita, consiste nel comune riferimento a un sistema culturale che trae origine dalla matrice religiosa protestante, definibile come

* Benché l'articolo sia frutto della collaborazione tra gli autori, i paragrafi 2 e 3 sono stati redatti da Stefania Palmisano e i paragrafi 1 e 4 da Nicola Pannofino.

1 M. Torry (2005), *Managing God's Business: Religious and Faith-based Organizations and their Management*, Aldershot, Ashgate.

2 A. Piette (1997), *Hibridité, circulation, transmission. Réflexions autour des religiosités séculières*, in "Recherches sociologiques", 3, pp. 113-122.

3 D. G. Bromley, A. Shupe (1990), *Rebottling the Elixir: The Gospel of Prosperity in America's Religioeconomic Corporations*, in *Gods We Trust*, a cura di T. Robbins, D. Anthony, Transaction Books, New Brunswick, pp. 233-254.

“vangelo della prosperità” (*gospel of prosperity*), imperniato sul senso della missione divina affidata al popolo americano e sulla diffusione, oltre i confini nazionali, di uno specifico stile di vita, *l'american way of life*. In controtendenza rispetto al crescente grado di differenziazione istituzionale delle società complesse, le organizzazioni quasireligiose sono espressione emblematica della ricomposizione e integrazione di diverse sfere sociali – la famiglia, il lavoro, la religione – attraverso la creazione di un sistema commerciale incentrato su reti e legami sociali di tipo comunitario e familiare che rinvia a un repertorio condiviso di simboli e valori tradizionali⁴. La caratteristica distintiva di questo genere di organizzazioni risiede nella tendenza a operare all'interno di un ambito secolare, per esempio il mercato, e di rispecchiare, al contempo, orientamenti assimilabili a quelli tipicamente presenti nelle organizzazioni religiose. Di norma, questi orientamenti non assumono coloriture dichiaratamente religiose nei loro contenuti, ma risultano confrontabili sul piano formale, facendo implicitamente appello a una cornice di valori, simboli, pratiche rituali e cerimoniali, ed esperienze di conversione che le avvicinano, per analogia, alle organizzazioni religiose in senso proprio.

Le organizzazioni quasireligiose possono essere interpretate come un caso recente di *affinità elettiva*, che richiamano quella individuata da Weber a proposito del rapporto tra un particolare sistema economico, il capitalismo, e una particolare etica e visione religiosa, il protestantesimo, luterano prima e calvinista dopo. Sottolinea Lowy⁵ che la nozione weberiana di affinità elettiva presuppone tre momenti costitutivi: la congruenza e adeguamento interno fra due termini (l'affinità); la loro reciproca attrazione e interazione (l'elezione); infine, l'articolazione o combinazione dei termini in un termine nuovo, esito della composizione fra i due di partenza, che si dà empiricamente solo a certe condizioni storiche e sociali. Esistono particolari affinità elettive tra tipi di ordinamenti legittimi, tipi di razionalità e di azione sociale⁶. Per affinità elettiva si ha la composizione di una certa

4 D. G. Bromley (1995), *Quasi-religious corporations: the reintegration of capitalism and religion*, in *Religion and the Transformations of Capitalism. Comparative Approaches*, a cura di R. Roberts, Routledge, London, pp.135-160.

5 M. Lowy (2004), *Le concept d'affinité élective chez Max Weber*, in “Archives de Sciences sociales des Religions”, 127, pp. 93-103.

6 R. H. Howe (1978), *Max Weber's Elective Affinities. Sociology within the Bound of Pure Reason*, in “American Journal of Sociology”, 2, pp. 366-385; S. Kalberg (1980), *Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History*, in “American Journal of Sociology”, 5, pp. 1145-1179.

forma (economica e organizzativa) e di un certo spirito (etica e valori), ancorché possano esistere in modo storicamente indipendente⁷. Nei paragrafi che seguono concentreremo l'attenzione su un esempio significativo, tra i più studiati nel contesto americano, di organizzazione che riunisce in sé la dimensione quasireligiosa con quella economico-commerciale: Amway Corporation. Questa azienda esprime una affinità elettiva per mezzo della quale compone un assetto organizzativo di vendita, denominato *multilevel marketing*, con un'etica e un insieme di valori tipici della società americana, *l'american way of life* appunto, dalla cui unione prende forma Amway nella seconda metà degli anni Cinquanta.

2. Amway: una storia di successo aziendale

Amway viene fondata nel 1959 con il nome di American Way Association a opera di Rich De Vos e Jay Van Andel, due imprenditori americani impegnati fin dal 1949 come distributori per la Nutrilite nel settore degli integratori alimentari. A un anno dalla commercializzazione del primo prodotto, il detergente LOC (Liquid Organic Concentrate), il fatturato ammonta a circa mezzo milione di dollari; in un decennio, l'offerta si diversifica, giungendo a un catalogo di 200 prodotti che comprende soprattutto detersivi, saponi e detersivi per uso domestico. Amway comincia a diffondersi sia negli Stati Uniti che in Canada, fissando la sede centrale nella città di Ada (Michigan). Il crescente successo nelle vendite consente, negli anni Settanta, di aprire nuove succursali al di fuori del continente, in Australia, Regno Unito, Germania e Cina. Negli anni Ottanta l'azienda si impegna sul fronte ambientale, sviluppando un sistema di trattamento dell'acqua, il Water Treatment System. Negli anni Novanta avviene il passaggio ai vertici direzionali dei figli di De Vos e Van Andel, cui si accompagna un ulteriore ampliamento delle filiali che toccano, alla fine del decennio, il numero di 50 unità. Attualmente Amway fa parte del gruppo Alticor, che riunisce diverse aziende e multinazionali specializzate nella vendita diretta (con un fatturato complessivo stimato intorno ai 7 miliardi di dollari) ed è presente in 80 nazioni con 57 filiali. In Italia, l'azienda si stabilisce nel 1985, con sede a Basiglio (Milano), e oggi distribuisce 450 prodotti, contando su una rete di oltre 28.000 distributori indipendenti incaricati alla vendita. L'at-

7 A. M. McKinnon (2010), *The Sociology of Religion: The Foundations*, in *The New Blackwell Companion to the Sociology of Religion*, a cura di B.S. Turner, Oxford, Wiley-Blackwell, pp. 33-51.

tuale catalogo offre una variegata gamma di merci che spazia dai prodotti nutrizionali (Nutrilite) ai cosmetici (Artistry, Satinique), ai depuratori per l'acqua e l'aria (eSpring, Atmosphere), ai casalinghi (iCook). I progetti di Amway abbracciano, oltre l'attività commerciale, anche campagne internazionali a sfondo umanitario a sostegno, tra gli altri, di bambini svantaggiati (Amway One by One. Campaign for Children) e di territori disastriati (Haiti Project), promuovendo raccolte di fondi e donazioni.

Uno degli elementi chiave per comprendere il funzionamento e le ragioni dell'affermazione in campo internazionale di Amway è da ricercarsi nel modello commerciale che ne è alla base, ovvero il sistema del *multilevel marketing* e della vendita diretta⁸. La vendita diretta consiste nella «distribuzione di prodotti e servizi direttamente ai consumatori, generalmente presso il domicilio, sul luogo di lavoro o altrove, comunque al di fuori dagli esercizi commerciali abituali. La vendita diretta in genere è effettuata da venditori, denominati Incaricati alle Vendite, che provvedono personalmente alla spiegazione e dimostrazione di prodotti e servizi preposti»⁹. Il distributore non si limita a vendere i prodotti del catalogo ma è sollecitato a reclutare, tra i clienti contattati, nuovi distributori da inserire nella propria rete. Nel *multilevel marketing*, cioè, i clienti-consumatori contattati dal distributore, detto *upline*, possono diventare, a propria volta, nuovi venditori, entrando al suo seguito in qualità di distributori *downline*¹⁰. Amway non richiede specifiche credenziali curriculari o competenze professionali: per diventare addetti alle vendite è sufficiente acquistare il kit dei prodotti (contenente alcuni prodotti e il materiale informativo), effettuare la registrazione come «incaricato alle vendite», ed essere sponsorizzati da un altro distributore, colui che di norma ha stabilito il primo contatto e che introduce il nuovo membro nella sua personale rete di distribuzione. A questo punto ciascun venditore beneficia di tre forme di guadagni, regolate dal «quadro remunerativo»: uno di tipo diretto consistente nella provvigione derivante dalla vendita, uno di tipo indiretto proveniente dal ricavato della vendita dei distributori facenti parte del proprio network di distribuzione, infine un

8 Dal 1986 Amway fa parte dell'Avedisco, l'associazione che riunisce le aziende (commerciali e industriali) che impiegano la tecnica della vendita diretta. La vendita diretta è disciplinata dalla legge del 17 agosto 2005 n.173; questa legge tutela il consumatore dai sistemi fraudolenti di vendita a domicilio, in apparenza simili alla vendita diretta, basati su schemi piramidali e su catene di sant'Antonio.

9 www.amway.it (fonte: FEDSA, Federazione Europea delle associazioni di Vendita Diretta).

10 R. Giovannini, D. Orecchio (2002), *Piramide d'oro. Realtà e miti del multilevel marketing*, Avverbi, Roma.

bonus commisurato al fatturato complessivo del network di appartenenza (calcolato secondo la conversione: 1,5 euro = 1 valore punto). La composizione di queste voci di guadagno consente al distributore *downline*, nel corso del tempo, di accrescere il fatturato personale e di svincolarsi dal fatturato del suo sponsor iniziale, formando in tal modo una rete propria. Ciò che ne risulta, complessivamente, è una struttura stratificata in funzione dei fatturati di ciascun membro cui Amway assegna speciale enfasi per mezzo di un sistema di incentivi e ricompense. Ai livelli più bassi, gli incaricati alle vendite sono identificati con nomi che designano le percentuali di premio, dal 3% (equivalente a 200 valore punti) fino al 21% (10000 valore punti, soglia a partire dalla quale il *downline* può rendersi autonomo dallo sponsor). Da questi livelli in su la designazione avviene con termini che rimarcano e qualificano il prestigio crescente dei membri: distributore diretto, distributore diretto argento, oro, platino, rubino, perla, smeraldo, diamante, diamante esecutivo, doppio diamante, triplo diamante, fino al grado più elevato, quello di Corona ambasciatore.

L'azienda provvede alla diffusione dei prodotti, al reclutamento dei nuovi membri e alla formazione dei distributori, organizzando meeting e seminari: a questo fine, oltre agli eventi che si svolgono a livello locale, sono attivi sei centri di formazione europei (in Austria, Germania, Russia, Regno Unito, Spagna e Portogallo), gli Experience and Promotional Center. Amway pone una speciale enfasi sulla motivazione personale come fattore decisivo per lo svolgimento del lavoro di distribuzione. I meeting sono l'occasione principale per la trasmissione dei valori e della filosofia che anima l'azienda. Tra i valori fondamentali che impregnano la visione di Amway si ritrovano quelli relativi alla libera iniziativa personale ed economica; al senso di appartenenza all'azienda, vista come una famiglia che si prende cura dei suoi membri; alla fiducia e speranza, sentimenti che ispirano il venditore a perseguire obiettivi di sempre più elevato successo economico ed esistenziale; infine, a un efficace sistema in grado di ricompensare ciascun membro proporzionalmente al lavoro svolto.

3. Metodo e dati

Lo studio condotto su Amway a partire dalla categoria di *quasi religious corporation* persegue l'obiettivo di mostrare l'intreccio fra la dimensione in senso lato religiosa, che ne informa implicitamente la cultura e il sistema di valori, con la dimensione commerciale che ne costituisce l'aspetto manifesto ed esplicito: da qui l'esigenza di triangolare dati e tecniche di

ricerca capaci di rendere conto dei due differenti ordini che governano le pratiche organizzative, quello economico e quello religioso, riconducibili a due differenti campi d'osservazione, l'uno visibile e l'altro latente¹¹. Per analizzare la componente economica – in particolare, le attività di vendita, la struttura organizzativa e la storia di Amway – abbiamo fatto ricorso all'analisi di documenti naturali, prendendo in considerazione i siti internet aziendali e il materiale informativo messo a disposizione della nostra équipe di ricerca. Per esaminare la componente quasi-religiosa abbiamo invece impiegato l'osservazione partecipante focalizzata e le interviste qualitative. L'osservazione partecipante di tipo focalizzato¹², che si caratterizza come tecnica etnografica intensiva in termini di durata temporale e selettiva rispetto all'oggetto di osservazione, si è svolta in occasione di alcune serate informative, meeting e incontri pubblici di presentazione che Amway organizza per i membri e per i potenziali nuovi distributori. L'analisi qui presentata è incentrata sui dati che costituiscono la principale documentazione empirica, ovvero le interviste qualitative.

Il corpus testuale è composto da 14 interviste discorsive condotte con membri di Amway che operano come distributori sul territorio piemontese. Il campione degli intervistati, costruito mediante un campionamento a valanga¹³, comprende 13 soggetti che ricoprono il ruolo di incaricati alle

11 R. W. Bibby (2007), *Do Data Matter? Reflections on the Role of Research in Identifying Implicit and Explicit Religion*, The Denton Conference on Implicit Religion, Ilkley, England (atti del convegno).

12 H. Knoblauch (2005), *Focused Ethnography*, in "Forum. Qualitative Social Research", 6.

13 Il campionamento a valanga ha preso avvio dalle iniziali indicazioni fornite dai primi intervistati, superando in questo modo le difficoltà di manovra e di accesso al campo dei ricercatori. J. Brace-Govan (2004), *Issues in Snowball Sampling: The Lawyer, the Model and Ethics*, in "Qualitative Research Journal", 4, pp. 52-60; il profilo dei soggetti è stato dapprima selezionato sulla base della disponibilità a concedere l'intervista. Il problema metodologico tipicamente associato al campionamento a valanga consiste nella tendenza dei soggetti contattati a fornire i nominativi fra coloro che compongono la personale rete di conoscenze. Nel caso specifico della popolazione di Amway, data la struttura del sistema di vendita, la rete di conoscenze tende a coincidere, anche se non in tutti i casi, con le linee di distribuzione formate dai colleghi della stessa zona; questa distorsione può essere corretta selezionando, nella lista dei rispondenti, i soggetti le cui caratteristiche meglio si adattano al profilo teorico e agli obiettivi della ricerca [P. Biernacki, D. Waldorf (1981), *Snowball Sampling. Problems and Techniques of Chain Referral Sampling*, in "Sociological Methods and Research", 10, pp. 141-163], privilegiando, ad esempio, i membri con una più lunga militanza e con ruoli e incarichi di responsabilità maggiori.

vendite e uno che, al momento dell'intervista, non ha più rapporti di lavoro con l'azienda. La traccia seguita per l'intervista, di tipo semi-strutturato, si suddivide in quattro aree tematiche, relative ai seguenti aspetti: *a.* percorso biografico dell'intervistato; *b.* attività svolte nell'organizzazione; *c.* struttura organizzativa; *d.* filosofia e cultura aziendale. Le interviste sono state registrate e trascritte integralmente. La finalità delle interviste è stata quella di sollecitare un discorso relativo all'esperienza soggettiva dei distributori, ponendo in luce il significato personale conferito all'attività di vendita e il senso di appartenenza all'azienda. Le narrazioni prodotte consentono di cogliere le modalità di articolazione tra gli orientamenti quasireligiosi e gli interessi economico-commerciali che guidano le pratiche organizzative dei distributori di Amway. L'analisi del corpus delle interviste è stata effettuata segmentando i testi in sequenze narrative ripartite tematicamente¹⁴: un primo gruppo formato da brani descrittivi che concernono le pratiche connesse alla sfera dell'agire economico, e un secondo gruppo attinente alla sfera dell'agire simbolico ed espressivo, connesso alla dimensione quasi-religiosa. All'interno di queste sequenze sono stati individuati gli schemi argomentativi, la cui analisi ha consentito l'esplicitazione dell'orientamento retorico dell'intervistato¹⁵, cioè i punti di vista valutativi e le posizioni sostenute discorsivamente dal parlante per veicolare rappresentazioni del sé¹⁶ e fornire giustificazioni per le proprie azioni sotto forma di vocabolari tipici convalidati dall'organizzazione di appartenenza¹⁷. Ciascuna sfera d'azione è orientata da specifici valori, schemi di ragionamento e forme di validazione del comportamento istituzionalizzate e abituali¹⁸. Il riconoscimento dei due registri discorsivi, economico e simbolico, pone in evidenza non solo la coesistenza ma il loro rapporto di affinità elettiva, in senso weberiano: sul piano testuale ciò si mostra con il reperimento di ulteriori sequenze narrative, non compiutamente rubricabili nel solo gruppo tematico dell'agire simbolico né nel solo gruppo dell'agire economico, in cui i due registri insistono insieme, sovrapponendosi.

14 R. Barthes (1966), *Introduction à l'analyse structurale des récits*, in "Communications", 8, pp. 7-33.

15 M. Billig (1996), *Arguing and Thinking. A Rhetorical Approach to Social Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge (tr. it. *Discutere e pensare. Un approccio retorico alla psicologia sociale*, Raffaello Cortina, Milano 1999).

16 B. Davies, R. Harré (1990), *Positioning: The Discursive Production of Selves*, in "Journal for the Theory of Social Behaviour", 20, pp. 44-63.

17 C. W. Mills (1940), *Situated Actions and Vocabularies of Motive*, in "American Sociological Review", 5, pp. 904-913.

18 M. Douglas (1987), *How Institutions Think*, Routledge, London (tr. it. *Come pensano le istituzioni*, il Mulino, Bologna 1990).

4. *Quasi una religione: racconti di distribuzione e conversione in Amway*

Presentiamo i principali risultati conseguiti con l'analisi testuale delle interviste, seguendo nel dettaglio due racconti esemplari di distributori, Bruno e Franca. Le loro storie illustrano due percorsi tipici di avvicinamento e adesione ad Amway che mostrano differenti processi di identificazione organizzativa¹⁹.

4.1. *L'incontro e l'ingresso: come e perché si diventa distributori*

All'inizio delle due interviste, Franca [F.] e Bruno [B.] espongono le ragioni che li hanno portati ad entrare in Amway:

B. In quel momento il motivo era quello di trovarmi una fonte di reddito. Mi sono immediatamente reso conto che io potevo fare quello che desideravo e cioè guadagnare soldi da un'attività commerciale.

F. Devo dire che quello che mi è piaciuto di più in assoluto è la spiegazione degli incentivi che sono partiti dal 2009 al 2013, questo ha fatto sì che ho detto perché non provarci? I prodotti erano buoni, li conoscevo da 15 anni, ho detto perché non provarci per arrivare agli obiettivi? Mai in 50 anni di Amway ci sono stati questi incentivi.

Il motivo dell'ingresso, in entrambe le storie, è formulato in chiave economica con un ragionamento di ordine pragmatico²⁰: un'opportunità di lavoro e guadagno che è per Bruno una risposta soddisfacente alla sua ricerca di una nuova occupazione e che per Franca affonda nella sua conoscenza pregressa dei prodotti. È questo un insieme di motivi ricorrente nelle storie dei distributori che abbiamo intervistato, che riflette una premessa chiave della retorica organizzativa²¹ cui i membri fanno ricorso durante la presentazione e la vendita dei prodotti. A questo riguardo Franca e Bruno sono espliciti e confrontabili:

19 M. G. Pratt (2000), *The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors*, in "Administrative Science Quarterly", 45, pp. 456-493.

20 P. J. Schellens, M. D.T. de Jong (2004), *Argumentation Schemes in Persuasive Brochures*, in "Argumentation", 18, pp. 295-323.

21 H. S. Becker (1998), *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It* (tr. it. *I trucchi del mestiere. Come fare ricerca sociale*, il Mulino, Bologna 2007).

F. Prodotti eccellenti, che non inquinano e quindi hai la tranquillità di dare un prodotto che non ti possono dire fa schifo, perché quelli che ti dicono che fa schifo è perché non l'hanno provato o perché è talmente abituato a inquinare che non gliene può fregare di meno. Qualcuno mi dice «ah ma tanto io vado al discount e prendo quello in offerta» quanto io gli chiedo «ma quanto l'hai pagato quel prodotto?» non te lo sanno dire, è l'offerta che fa. Quando li faccio ragionare sul prezzo e gli dico che questo liquido per lavare i piatti costa meno del discount perché al discount costa 0,75 centesimi al litro e mezzo e il nostro viene a costare 0,66 rimangono a bocca aperta.

B. Copre tutta una gamma di largo consumo e quindi siccome sono prodotti con un alto valore intrinseco, a bassissimo impatto ambientale, non testati sugli animali, non contengono sostanze chimiche tossiche eccetera eccetera e soprattutto coprono quello che è il fabbisogno dei consumi di una famiglia no? Ti compri i prodotti Amway direttamente dall'azienda Amway, arrivi a guadagnare tu, attraverso prima di tutto un risparmio perché sono prodotti assolutamente competitivi e poi hai la possibilità di diventare un promotore.

La tesi sostenuta poggia su alcuni valori della retorica aziendale di Amway volti a rimarcare la superiorità dei prodotti venduti, incentrando il discorso sul *topos* della qualità²²: la convenienza, la competitività, l'ecologia, l'«alto valore intrinseco». Secondo quanto afferma Franca, l'adesione a questi valori è razionale e ha, o dovrebbe avere come conseguenza, la scelta di acquisto. Una seconda conseguenza, per Bruno, è la possibilità di trasformarsi da semplice acquirente in distributore. La decisione di entrare in Amway è dunque doppiamente giustificata dalle caratteristiche del prodotto e da quelle del lavoro di distribuzione, capace di offrire, quest'ultimo, non solo una fonte di guadagno ma anche, e non secondariamente, una professione autonoma e indipendente:

B. Puoi fare assolutamente quello che vuoi, nel senso che è un'attività assolutamente libera in cui nessuno ti verrà mai a dire niente: hai fatto, non hai fatto ecc.. poco che fai vieni premiato e riconosciuto no? in maniera fin esagerata. Non c'è nessun'altra attività al mondo che sia così redditizia a parità di sforzo e di impegno" [...] Il rapporto tra l'organizzazione e il membro è quello di partnership: il rapporto tra Amway e il distributore è un rapporto di partnership, di libera partnership.

22 C. Perelman, Lucie Olbrechts-Tyteca (1958), *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique* (tr. it. *Trattato dell'argomentazione. La nuova retorica*, Einaudi, Torino 1976).

Il *topos* della libera iniziativa rappresenta un valore centrale nell'etica di Amway²³, cui si associa quello del successo materiale²⁴. L'aspetto più interessante, tuttavia, consiste nella rilettura di questo successo al di là del suo immediato significato monetario, quale affermazione individuale nei diversi campi della vita: l'attività primaria di tipo commerciale viene così reinterpretata entro un *frame* di tipo espressivo e simbolico²⁵ condiviso dai membri e promosso dall'organizzazione. L'acquisizione di questa nuova cornice interpretativa dà la misura del carattere non meramente economico del ruolo del distributore, e permette di intravedere una forma di impegno implicitamente religioso²⁶ inestricabilmente connesso con l'attività commerciale. Come dichiara Franca:

F. Questo lavoro mi piace per questo, per le varie cose, mi piace perché come dico posso aiutare gli altri a non inquinare, o meglio a inquinare meno perché tanto anche i nostri un certo senso inquinano, però posso fare una cosa che mi piace e insegnare agli altri, guadagno nello stesso tempo ho alle spalle un'azienda che mi tutela al 100% perché se comunque al cliente non gli piace il prodotto io glielo ripago al 100% e quindi questo mi permette di fare questo lavoro con il cuore sereno.

In questo passaggio dell'intervista si ritrova il complesso intreccio del duplice carattere economico ed espressivo che informa l'agire organizzativo di Franca: le tutele commerciali offerte dall'azienda, da un lato, e la qualità dei prodotti, dall'altro, si traducono in un'attitudine morale di serenità nello svolgimento del lavoro e nelle ricadute positive che questo può procurare a beneficio degli altri. Nella prospettiva dei membri di Amway, la vendita e distribuzione dei prodotti non è una semplice attività lavorativa, ma è interpretata in termini quasireligiosi come una vera e propria missione²⁷ che prosegue ed estende idealmente il progetto originario dei

23 K. A. Jones (2011), *Amway Forever: The Amazing Story of a Global Business Phenomenon*, Wiley, New Jersey.

24 M.G. Pratt, op. cit.

25 E. Goffman, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, Cambridge (tr. it. *Frame Analysis. L'organizzazione dell'esperienza*, Armando, Roma 2001).

26 E. Bailey (1997), *Implicit Religion in Contemporary Society*, Kok Pharos, Kampen.

27 D. G. Bromley (1997), *Transformative Movements and Quasi-Religious Corporations: The Case of Amway*, in *Sacred Companies: Organizational Aspects of Religion and Religious Aspect of Organization*, a cura di J. Demerath, P. Dobkin Hall, T. Schmitt, R. H. Williams, Oxford University Press, New York, pp. 349-363.

fondatori De Vos e Van Anandel; in termini weberiani, il lavoro è percepito, al contempo, come una professione ed una vocazione (*beruf*, in tedesco), cui si attende alla stregua di una forma di asceti intramondana²⁸:

F. L'attività di vendita non dovrebbe essere effettuata solo con l'intento economico del profitto ma con un impegno umano.

Il valore assegnato all'attività di distribuzione si basa, senza tuttavia ridursi, sulla vendita dei prodotti aziendali e comporta una comunicazione in senso lato proselitistica: il sistema di vendita diretta spinge i distributori a trovare acquirenti che possano essere reclutati nell'organizzazione per divenire, a loro volta, nuovi distributori. Così come avviene nella comunicazione proselitistica in ambito religioso, anche per Amway la presentazione dei prodotti pone l'accento sulle fasi di avvicinamento e contatto, mantenimento del legame e infine assimilazione dei potenziali membri²⁹. Per stabilire il primo contatto, una funzione cruciale è svolta dal network di conoscenze su cui il distributore può appoggiarsi:

F. A uno che mi ha risposto una volta: ma io a chi posso dirlo, non conosco nessuno. Allora io ho cominciato a dire: mi sembra che tu la mamma ce l'abbia no? A sì sì mia mamma ce l'ho. Perché poi sono tutte persone che conosco quindi... Mi sembra che tua mamma abbia una sorella che abita lì e che ... cioè gli ho fatto un elenco di venti persone e mi fa sì hai ragione.

Questa rete sociale è una risorsa imprescindibile per avviare l'attività lavorativa, ma è anche un indizio qualificante del profilo personale del venditore e delle sue competenze relazionali. La presentazione dei prodotti è pertanto formulata in un registro discorsivo che mette in scena l'esperienza biografica del venditore. Con le parole di Franca:

F. La mia prima cliente però sono io e quindi chiaramente se io non mi vendo il prodotto a me stessa e non lo uso, non te lo potrò mai vendere perché non sono capace.

28 La nozione è riferita alla pratica quotidiana per la quale l'imprenditore capitalista agisce nel mondo razionalmente per accrescere con il lavoro il capitale, adempiendo i propri doveri come strumento di Dio, vedi: M. Weber (1920-1921), *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, in *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, vol. I (tr. it. Id., in *Sociologia della religione*. Vol. I: *Protestantesimo e spirito del capitalismo*, Edizioni Comunità, Torino 2002).

29 R. W. Bibby, M. B. Brinkerhoff (1974), *When Proselytizing Fails: An Organizational Analysis*, in "Sociological Analysis", 35, pp. 189-200.

4.2. *Credere e vendere: storie organizzative di trasformazione del sé*

Il connubio tra le proprietà oggettive del prodotto e la soggettività del venditore decreta, o comunque accresce, le possibilità di successo in Amway. Il connubio istituisce una correlazione tra aree semantiche elettivamente affini. Le caratteristiche dei prodotti venduti indicate prima, cioè qualità, convenienza, competitività, ecologia, risultano congruenti con la personalità del distributore: l'attività di vendita non prescinde, ma anzi si regge sulla sua esperienza personale. A questo riguardo, i due intervistati utilizzano aggettivi per definire sé stessi e, in controluce, per definire il distributore ideale, che fanno leva su determinazione, costanza, fiducia, ottimismo, forza di carattere e tenacia. Ciò che avviene è, in altre parole, una autopresentazione del *self* conforme ai modelli proposti dall'azienda, e che concorre al processo di identificazione del membro con l'organizzazione di appartenenza³⁰. Il principale modello di riferimento per la definizione del sé da parte del membro è dato dalle narrazioni ufficiali dell'organizzazione, che hanno per oggetto, innanzitutto, le biografie dei leader e gli episodi di rilievo della storia organizzativa³¹. La produzione di queste storie favorisce la circolazione del sapere e delle norme di gruppo³², la condivisione di un *ethos* collettivo e i legami di appartenenza comunitaria³³. Le storie ufficiali svolgono una funzione paradigmatica sulla cui trama sono costruite le storie personali dei singoli membri³⁴. Le vicende legate alla vita degli esponenti di rilievo dell'organizzazione forniscono gli *script* organizzativi convalidati e collaudati che consentono di valutare normativamente le *performance* lavorative dei distributori in quanto *exempla* memorabili che ne orientano l'azione. Queste storie mettono a disposizione i valori, le categorie concettuali e gli schemi di ragionamento attraverso cui i membri interpretano retrospettivamente e conferiscono senso alla propria experien-

30 J. E. Dutton, J. M. Dukerich-Celia, V. Harquail (1994), *Organisational Images and Member Identification*, in "Administrative Science Quarterly", 39, pp. 239-263.

31 J. Martin, M. S. Feldman, M. J. Hatch, S. B. Sitkin (1983), *The Uniqueness Paradox in Organizational Stories*, in "Administrative Science Quarterly", 28, pp. 438-453.

32 B. Czarniawska (1997), *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity* (tr. it. *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Comunità, Torino 2000).

33 M. S. Poulton (2005), *Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behavior in Organizations*, in "Electronic Journal of Business, Ethics and Organization Studies", 10.

34 C. Linde (2000), *The acquisition of a Speaker by a Story: How History Becomes Memory and Identity*, in "Ethos", 28, pp. 608-632.

za personale, in modo simile a quanto accade per le storie di conversione religiosa³⁵.

Alle figure dei leader e dei venditori più affermati a livello nazionale e internazionale sono attribuite doti di tipo carismatico. Richiamando l'esperienza di successo di Max Swartz, fondatore dell'omonima organizzazione Swartz (partner di Amway), Bruno afferma:

B. Son trent'anni che è in attività, e comunque ha messo in piedi un business, perché ha una forza interiore importante.

E Franca, in modo del tutto analogo, delinea la figura della moglie di Max Swartz, Marianne:

F. Marianne, tutti sempre ne parlano. Ne parlano tutti tutti, cioè la mettono sempre nel discorso, o per una frase, o per un metodo, o per una cosa, la mettono dentro. Mi hanno detto che era di un carisma pazzesco.

I distributori che hanno conseguito il successo valgono come esempio per gli altri membri in quanto riflettono il carattere meritocratico che Amway promette secondo la regola per cui ciascuno deve guadagnare in proporzione a quanto vende. La leadership ha però un'ulteriore sfaccettatura morale, nella misura in cui il successo aziendale non è soltanto il risultato del fatturato raggiunto, ma anche dell'interiorizzazione delle norme e dell'*ethos* di cui Amway è portatrice. I due aspetti sono correlati: i traguardi raggiunti dal fondatore della Swartz, per Bruno, discendono dalle sue qualità morali e caratteriali, dal suo *habitus*. Per vendere un prodotto occorre avere certi requisiti personali, e tali requisiti sono incarnati al massimo grado dai leader le cui gesta sono materia delle storie paradigmatiche che circolano nell'organizzazione.

Essere un buon distributore e ottenere il successo commerciale impegnano il membro nel perseguire nuovi obiettivi e livelli di fatturato via via crescenti. Le storie organizzative sono, conseguentemente, storie che promuovono il cambiamento e la trasformazione di sé. Amway è, da questo punto di vista, un caso di *identity transformation organization*³⁶, ovvero un'organizzazione che sollecita, come condizione di appartenenza, il cambiamento della concezione di sé. L'adesione e il senso di appartenenza, a loro volta, sono mediati da processi di identificazione con cui l'organizzazione favorisce l'acquisizione dell'identità di membro. Questi processi si compiono per mezzo delle pratiche complementari e reiterate di *sensebre-*

35 J. A. Beckford (1978), *Accounting for Conversion*, in "The British Journal of Sociology", 29, pp. 249-262.

36 A. L. Greil, D. R. Rudy (1984), *Social Cocoons: Encapsulation and Identity Transformation Organizations*, in "Sociological Inquiry", 54, pp. 260-278.

aking e *sensegiving*: con la prima viene problematizzato il senso di sé e si ingenera uno stato di insoddisfazione per la propria condizione esistenziale; con la seconda si forniscono gli obiettivi da raggiungere e le mete desiderabili per superare lo stato di insoddisfazione³⁷: il raggiungimento di questi traguardi comporta una riflessione e una trasformazione identitaria.

B. La cosa interessante è che poi a mano a mano che vai avanti e acquisti più confidenza, fiducia nel sistema, nell'attività, nei prodotti e te stesso, perché comunque all'inizio dici ma sarò capace? E poi mano a mano che vai avanti ti rendi conto che veramente ce la puoi fare. Il mio obiettivo è molto ambizioso, cioè lasciare alle mie figlie più di quanto i miei abbiano lasciato a me, e siccome a me i miei hanno lasciato tanto è una bella impresa. Amway è l'unica attività che io conosca che mi possa permettere di lasciare in eredità alle mie figlie un'attività redditizia da non dover... che gli creerà la possibilità di vivere di rendita... di poter lavorare per hobby, di fare quello che desidereranno.

F: Il mio libro dei sogni? Noi mettiamo tutte le bollette appese da pagare no? Invece nessuno di noi metti i suoi sogni, metti attaccato mi piace quella macchina, mi piace quella casa, mi piace questo viaggio, mettilo perché è l'obiettivo che ti devi mettere e ti aiuta. E questi sono gli insegnamenti di Marianne e di conseguenza degli altri.

Sebbene in modi meno nitidi di quelli che si rinvengono nelle storie di conversione religiosa, pure nelle interviste con i membri di Amway si riscontra una struttura narrativa imperniata su un *turning point*, l'episodio dell'incontro con il sacro³⁸ – qui rappresentato dall'ingresso nell'azienda – che suddivide la traiettoria biografica secondo uno schema prima-dopo³⁹. Tale schema corrisponde all'opposizione fra due distinte identità personali, il vecchio e il nuovo sé⁴⁰, resi in termini di prevalente discontinuità tra i valori e le pratiche che orientano le due fasi della biografia⁴¹. L'esperienza di crescita personale si iscrive, nella vicenda di Bruno, in un percorso di graduale e progressiva trasformazione che si svolge nel corso del tempo⁴²:

37 M.G. Pratt, op. cit.

38 R. Chagnon (1988), *Les conversions aux nouvelles religions*, Fides, Montréal.

39 D. Hervieu-Léger (1999), *Le pèlerin et le converti. La religion en mouvement* (tr. it. *Il pellegrino e il convertito. La religione in movimento*, il Mulino, Bologna 2003).

40 W. James (1902), *The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature* (tr. it. *Le varie forme dell'esperienza religiosa. Uno studio sulla natura umana*, Morcelliana, Brescia 1998).

41 G. Speelman (2006), *Continuity and Discontinuity in Conversion Stories*, in "Exchange", 35, pp. 304-335.

42 J. Lofland, R. Stark (1965), *Becoming a World-saver: A Theory of Conversion to a Deviant Perspective*, in "American Sociological Review", 30, pp. 862-875.

B. Andando avanti il mio obiettivo è cambiato, il motivo iniziale era quello di guadagnare, poi cambia perché ti rendi conto che puoi avere molto di più di un semplice guadagno, perché ci sono delle gratificazioni a livello umano. Eh intanto il fatto che comunque ti devi mettere in gioco e hai la possibilità di sviluppare un processo di crescita personale, se tu vai a fare un seminario [motivazionale] ti aiuta a sviluppare la tua personalità.

L'attività lavorativa è tradotta ora, per Bruno, nelle categorie di una nuova e più ampia cornice che non è più definibile in senso economico ma investe riflessivamente il sé e mette in campo la soggettività. Le norme e i valori cui i membri di Amway aderiscono diventano principi generali d'azione suscettibili di essere applicati alle più diverse sfere di vita, e la stessa identità acquisita ricoprendo il ruolo di membro dentro l'organizzazione si estende anche al di fuori di essa, non diversamente da quello che accade per i convertiti⁴³. Franca, per esempio, ribadisce la coerenza tra i principi e i valori dell'organizzazione e quelli appresi in famiglia:

F: Mio papà mi ha sempre insegnato “tu dai, quando sarà il momento riceverai” ed è così, ed è così. Quindi sicuramente essere in una azienda come Amway che questi valori te li dice sempre in continuazione.

Questa consapevolezza apre nuovi scenari; decisiva, al riguardo, appare la conversazione che Bruno intrattiene con il suo sponsor:

B. C'è una responsabilità poi di ognuno verso tutti gli altri e ognuno è di esempio. Infatti una cosa che mi aveva colpito moltissimo che mi aveva detto il mio sponsor quando avevo l'attività da soli due o tre e non avevo fatto niente ancora “ti dico tu sei d'esempio”. “Come io sono d'esempio? Cosa ho fatto io per essere d'esempio?”. L'ho capito poi dopo che il mio comportamento era un esempio per gli altri.

La vendita, da attività puramente lavorativa, diviene per Bruno l'occasione per problematizzare la propria identità e maturare un sé morale⁴⁴ che, pur facendo leva sulle competenze commerciali, non si esaurisce in esse perché include qualità che travalicano il ruolo professionale di distributore.

43 D. A. Snow, Richard Machalek (1984), *The Sociology of Conversion*, in “Annual Review of Sociology”, 10, pp. 167-190.

44 D. A. Winchester (2008), *Embodying the Faith: Religious Practice and the Making of a Muslim Moral Habitus*, in “Social Forces”, 86, pp. 1753-1780.

4.3. *La grande famiglia di Amway*

La dimensione morale del sé si guadagna solo in quanto si appartiene all'organizzazione e si interagisce faccia-a-faccia con gli altri membri. In questo modo, l'operato e la persona di Bruno possono valere per la loro esemplarità. Essere d'esempio presuppone l'appartenenza a un contesto sociale che sia al tempo stesso un'organizzazione di lavoro e una *communitas* regolata da norme di reciprocità in cui gli individui sono legati da una mutua conoscenza. In questo emerge un altro aspetto specificamente quasireligioso di Amway, la compresenza e la composizione di due distinti assetti organizzativi, il mercato e la comunità⁴⁵. Nella sfera del mercato, retta sull'istituto del contratto, gli attori agiscono orientati da una razionalità strumentale mossi dall'interesse personale; per contro, nella sfera della *communitas*, basata sull'istituto del patto, gli attori agiscono orientati dal coinvolgimento morale, riconoscendosi in un "noi" comune di riferimento. Sebbene idealtipicamente distinti, questi due ordinamenti o sfere d'azione coesistono in virtù della similitudine e affinità elettiva che sussiste tra la peculiare etica di Amway e la sua struttura economico-commerciale. Questa affinità è il risultato di una costruzione retorica operata dall'organizzazione al fine di coniugare l'attività di distribuzione con le motivazioni espressive che affondano nell'ideologia del gruppo: l'agire razionale rispetto allo scopo del membro di Amway, che si muove sul mercato come distributore di un prodotto, acquista un significato di tipo quasireligioso quando si intreccia con un agire razionale rispetto al valore: il profitto e l'etica organizzativa coesistono.

Entro l'ordine della *communitas*, la relazione professionale che unisce i distributori è incorniciata in chiave espressiva: gli altri membri sono visti non solo come colleghi ma come compagni o amici che collaborano e che si sostengono vicendevolmente:

B. Nascono dei rapporti di vera e propria amicizia [...] che si rinsaldano nel tempo, nella misura in cui c'è collaborazione, evidentemente se io propongo questa attività come un'attività redditizia, ovviamente sarà mio interesse, anche economico, che loro traggano effettivamente dei guadagni, di conseguenza si installa un feeling stretto anche perché loro guadagnano grazie al fatto che io gli ho aiutati a guadagnare, quindi c'è un riconoscimento reciproco, tra persone di una stessa linea genealogica, linea di sponsorizzazione.

45 D. G. Bromley, B. C. Busching (1988), *Understanding the Structure of Contractual and Covenantal Social Relations: Implications for the Sociology of Religion*, in "Sociological Analysis", 49, pp. 15-32.

Una delle metafore impiegate per connotare questo legame comunitario marcato in senso affettivo è quello della famiglia:

F. È partita sempre dai valori della famiglia, perché dice io vendo questo prodotto e lo vendo a mia figlia, e la famiglia mi aiuterà ad andare avanti, tant'è che è un'azienda familiare che ora ci sono i figli dei fondatori.

Occorre sottolineare che il formarsi di relazioni di reciprocità non è un effetto congiunturale, ma costitutivo e funzionale rispetto al sistema della vendita diretta e del *multilevel marketing*, secondo la regola indicata da Bruno: «è mio interesse che loro traggano effettivamente dei guadagni». Questo favorisce la costruzione retorica condivisa del 'noi' del gruppo di appartenenza⁴⁶ quale valore per l'azione economica, come ammettono concordemente Bruno: «perché l'unione fa la forza, uniti si vince, uniti insieme si ottengono dei risultati migliori», e Franca: «Amway ti prende sotto la sua ala e ti dice: noi siamo una comunità, siamo forti, siamo, possiamo andare e vai avanti». La reciprocità contrassegna sia il rapporto tra i membri sia quello dei membri con l'azienda nel suo complesso: «se cresce più in fretta di te, si ferma e ti aspetta» [Bruno].

La circostanza principale per trasmettere e apprendere l'*ethos* organizzativo è data dalle serate informative e dai meeting. La partecipazione ai meeting è un momento rituale e cerimoniale di centrale importanza per i membri di Amway, durante i quali avviene la presentazione dell'azienda e l'introduzione dei nuovi potenziali distributori, si rinsaldano i legami sociali tra i membri, e si forniscono incentivi materiali (per esempio, i viaggi-premio) e simbolici (l'assegnazione di spille che certificano il grado raggiunto nella gerarchia aziendale) allo scopo di premiare il lavoro e il fatturato dei distributori. Nel corso di questi incontri è possibile assistere a vere e proprie testimonianze di fede, con cui i membri condividono aneddoti e storie di successo per attestare gli effetti positivi che Amway produce nella loro vita, in modi che richiamano le analoghe pratiche religiose⁴⁷:

F. Sono molto presenti in Austria [sede di un meeting a cui l'intervistata ha preso parte], ti danno un aiuto, una forza, per dire una coppia su internet ti dice vieni a visitare casa mia da internet, vieni a guardare come vivo io. Dopo tocca con mano che cosa puoi arrivare dopo vent'anni che fai questo mestiere. Ma tu

46 G. Cheney (1983), *The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication*, in "Quarterly Journal of Speech", 69, pp. 143-158.

47 L. R. Rambo, C. E. Farhadian (1999), *Converting: Stages of Religious Change, in Religious Conversion. Contemporary Practices and Controversies*, a cura di C. Lamb, M.D. Bryant, Cassel, New York, pp. 23-34.

ci puoi arrivare dopo cinque anni, c'è gente che ci è arrivata dopo cinque anni [...] Quando tu vai in Austria, in quel momento lì non sei tu che parli, ma sono gli altri che parlano, io prendo appunti, dove ci sono delle frasi che ti fanno ragionare, e dici "questo non l'ho pensato così, però non sarebbe sbagliato ragionare così?" Ragioni sul fatto che tu potresti risolvere il problema vedendolo da quell'altro lato. E questi appunti quando sei in crisi servono per qualsiasi cosa, non solo per il lavoro, ma se sei in crisi con la persona che ami, se sei in crisi con la figlia, sei in crisi con qualcosa, ti dici "però io avevo letto quella cosa lì che avevo scritto, aspetta che vado a rileggerla".

B. Questi meeting servono – a livello di motivazione – per darti la consapevolezza che anche tu hai la possibilità di arrivare a questo, di ottenere un risultato e di ottenere l'obbiettivo che... si lavora per obiettivi fundamentalmente [...] Ci sono momenti di scoramento. A questo servono i meeting, sono sostegni del gruppo: ma no, dai vedrai che ce la farai, guarda anch'io sono passato da lì, dai non ti scoraggiare.

Esiste però una possibile frizione tra il vincolo del legame comunitario e l'insistenza sull'individualizzazione e l'autonomia del lavoro del distributore. Questa tensione è sperimentata da Franca sul piano motivazionale come perdita dell'autostima:

F. Questa attività essendo che è libera, non hai obblighi, da una parte è un bene, da una parte è un male perché tu dal momento stesso che o non sei seguito o sei tu che ti perdi per strada ti allontani. Io perché non sono andata avanti nel '94? Perché ero stata sponsorizzata da una persona che conoscevo per lavoro ma non c'era amicizia, quando io ho avuto problemi famigliari, lei non mi è stata dietro.

L'atteggiamento di fiducia e determinazione ha un significato ambivalente. Da un lato è uno dei valori su cui punta l'organizzazione per infondere la giusta motivazione nello svolgimento del lavoro, ed è una risorsa cui il membro attinge per mantenere il legame con il gruppo: ne discende che i membri di Amway tendano a considerarsi liberi e a riconoscersi parte di una *communitas* basata sulla reciprocità. Dall'altro, il carattere non costrittivo dell'appartenenza ha come conseguenza negativa il rischio dell'esclusione dal gruppo qualora non ci si impegni e non si creda fermamente nelle proprie possibilità di successo. In entrambi i casi, il senso di autostima e fiducia è accompagnato dalla continua insoddisfazione per la condizione presente, ciò che costituisce, d'altro canto, il prerequisito per il cambiamento di sé e il raggiungimento di nuovi traguardi economici, incoraggiati e premiati dall'azienda.

Conclusioni

I testi delle interviste suggeriscono una coerenza tra le scelte biografiche dell'intervistato e le caratteristiche strutturali e ideologiche dell'organizzazione; l'adesione al sistema culturale e valoriale dell'organizzazione ha, inoltre, un effetto di trasformazione nella vicenda biografica e nella rappresentazione identitaria di sé da parte degli intervistati. All'incrocio fra queste aree tematiche, corrispondenti alla sfera soggettiva e alla sfera organizzativa, ritroviamo le motivazioni quasireligiose ed economiche che orientano l'agire di Franca e Bruno. Questi motivi attingono a due corrispondenti e distinti insiemi di categorie concettuali e vocabolari culturali: per un verso, motivi espressi mediante le nozioni di profitto/guadagno, vendita/distribuzione, attività imprenditoriale, lavoro indipendente, serietà nei pagamenti, partnership, business; per l'altro, motivi espressi con nozioni quali crescita personale, fiducia in sé stessi, forza interiore, esemplarità, motivazione personale, consapevolezza nelle proprie capacità. Queste categorie concettuali rendono conto delle due dimensioni organizzative che abbiamo evidenziato, quella economico-commerciale e quella simbolico-espressiva: la coesistenza è data dall'affinità elettiva che si instaura tra aree di significato che, seppur distinte e in sé indipendenti, risultano congruenti e complementari nelle pratiche organizzative di Amway.

I motivi dell'agire non restano costanti nel tempo, ma si modificano come esito del percorso di conversione e identificazione. L'articolazione tra i due *frame* si regge su diverse relazioni: la crescita personale si accompagna al successo economico; Amway favorisce la crescita personale dei suoi membri (per esempio in occasione dei meeting motivazionali): «se cresce più di te, si ferma e ti aspetta»; l'organizzazione del sistema di vendita/distribuzione è strutturalmente impostata al fine di favorire la cooperazione personale tra i membri. Che rapporto si stabilisce fra di essi? L'iniziale decisione di entrare in Amway è strumentale (agire razionale rispetto allo scopo): l'azienda consente di svolgere l'attività lavorativa desiderata e di realizzare progetti economici che almeno in parte sono preesistenti all'ingresso; una volta entrati, si acquisisce gradualmente e attraverso alcuni episodi che fungono da *turning point* una prospettiva nuova sul significato dell'attività di distributore. Questo cambiamento, che è favorito dall'adesione alle storie, alle norme e ai simboli del gruppo e alla loro ri-contestualizzazione nella personale esperienza biografica⁴⁸, sposta il focus

48 P. G. Stromberg (1993), *Language and Self-transformation. A Study of the Christian Conversion Narratives*, Cambridge University Press, Cambridge.

dal piano commerciale a quello identitario, consentendo l'affermarsi della componente morale come tratto qualificante del sé del membro inserito entro una *communitas*.

La composizione operata da Amway tra l'agire economico e quello implicitamente religioso può essere sintetizzata come segue: durante i meeting il fatturato individuale è premiato con incentivi materiali (per esempio, i viaggi) e con riconoscimenti simbolici di fronte al gruppo; l'attività di vendita e distribuzione non è l'agire di un attore economico isolato spinto da una pura razionalità rispetto allo scopo (il profitto), perché la distribuzione è un'attività che si compie in una rete di relazioni significative insieme agli altri membri sulla base di norme di reciprocità; l'attività di vendita, inoltre, è intesa non solo come finalizzata al guadagno ma anche come azione dotata di un senso ulteriore inerente al piano della crescita/consapevolezza identitaria; le motivazioni espressive diventano così condizioni in assenza delle quali non è possibile il successo economico. In una prospettiva retorica⁴⁹, possiamo descrivere l'agire economico dei distributori come regolato da un registro pragmatico, in cui l'azione è valutata per la sua efficacia strumentale in vista del fine (il guadagno e il fatturato come risultato della vendita/distribuzione dei prodotti); l'agire espressivo è invece regolato da un registro argomentativo che concerne la soggettività del distributore in rapporto alla qualità dell'attività lavorativa (la consapevolezza identitaria relativa alle sue motivazioni e alla sua crescita personale). L'identificazione organizzativa verso l'azienda diviene, perciò, un'occasione riflessiva sul proprio sé. L'azione efficace in Amway – quella che porta maggior profitto – richiede di essere (o diventare) un certo tipo di persona. Il carattere quasireligioso dell'organizzazione coniuga pertanto un dato *modus operandi* con un corrispondente *modus essendi*: il ruolo professionale dell'incaricato alle vendite è sussunto nella più ampia rappresentazione identitaria del soggetto.

Il caso di Amway che abbiamo presentato nelle pagine precedenti si inserisce nel fenomeno del crescente peso che le pratiche spirituali, in senso stretto o in senso lato, giocano all'interno delle organizzazioni commerciali in quanto fattori che favoriscono l'impegno e la motivazione e accrescono la soddisfazione nel lavoro⁵⁰. Il *multilevel marketing*, in particolare, è un sistema di vendita il cui funzionamento si regge sulla capacità di coniugare insieme competenze professionali ed elementi di natura espressiva

49 K. Burke (1969), *A Grammar of Motive*, University of California Press, Berkeley.

50 C. Groß (2001), *Spiritual Cleansing: A Case Study on how Spirituality Can Be Misused by a Company*, in "Management Revue", 1, pp. 60-81.

interpretabili in chiave quasireligiosa. Amway opera una ricomposizione tra sfere d'azione differenti sulla scorta di una affinità elettiva, in senso weberiano, tra un modello di produzione e distribuzione di beni sul mercato e uno specifico *ethos* e stile di vita. Dalle considerazioni svolte fin qui emerge la duplice rilevanza di questo oggetto di studio, che si colloca a cavallo tra la sociologia dell'organizzazione e la sociologia della religione. L'analisi delle organizzazioni quasireligiose può consentire perciò di raggiungere due obiettivi: per un verso, esplorare uno specifico tipo di organizzazione commerciale, fino ad ora relativamente poco studiato, per l'altro, inquadrare il concetto di religione al di fuori del suo tradizionale campo di indagine⁵¹, in vista di un approfondimento delle espressioni della nuova spiritualità contemporanea. In questo secondo aspetto, infatti, le organizzazioni quasireligiose costituiscono un osservatorio privilegiato per l'analisi di quegli atteggiamenti variamente orientati a modelli di religiosità implicita, cioè forme di impegno spirituale, tanto individuale quanto organizzato, che si realizzano in attività di natura secolare e profana⁵². Questi atteggiamenti, pur non potendo essere adeguatamente definiti mediante la nozione convenzionale di religione, nondimeno mostrano proprietà simili e legittimano il ricorso a categorie nuove, come quelle di "quasireligione" o "parareligione"⁵³. La centralità dell'esperienza spirituale trova, nelle organizzazioni di questo genere, una nuova via di espressione a fianco di quelle istituzionali ed esplicite: la religione, definita in senso tradizionale, non sarebbe dunque che una fra le molte vie possibili di relazione con il sacro⁵⁴, declinato nel caso oggetto di questo studio, innanzitutto come sacro civile e immanente⁵⁵. Le quasireligioni condividono con le religioni in senso stretto il riferimento a valori regolativi dell'esistenza e medesime dinamiche organizzative⁵⁶. Esse rendono conto, però, del riorientamento verso le "piccole

51 A. Nesti (1985), *Il religioso implicito*, Ianaua, Roma.

52 E. Bailey, op. cit.

53 A. Greil (1983), *Explorations along the Sacred Frontier: Notes on Para-religions, quasi-religions, and other boundary phenomena*, in *The Handbook of Cults and Sects in America*, a cura di D.G. Bromley, J.K. Hadden, JAI Press, Greenwich, pp.153-172.

54 J. Demerath (2000), *The Varieties of Sacred Experience: Finding the Sacred in a Secular Grove*, in "Journal for the Scientific Study of Religion", 39, pp. 1-11.

55 M. T. Evans (2003), *The Sacred: Differentiating, Clarifying and Extended Concepts*, in "Review of Religious Research", 45, pp. 32-47.

56 A. L. Greil, T. Robbins (1994), *Between Sacred and Secular: Research and Theory on Quasi-Religion*, JAI Press, Greenwich.

trascendenze” della vita quotidiana su cui si è interrogato Luckmann⁵⁷, per differenza rispetto alle trascendenze intermedie della politica e grandi, oggetto della speculazione delle religioni in senso proprio e centrate sui temi della vita, del destino ultramondano e del divino. Quale che sia il posto che le quasireligioni debbano occupare nel dibattito sui processi di secolarizzazione, è certamente da porre in rilievo, con Hunt⁵⁸, la stretta correlazione che insiste tra i valori alla base delle organizzazioni quasireligiose e i valori culturali di fondo della società secolare in cui esse operano. L’adozione di tali categorie che approssimano il religioso resta, comunque, un’opzione teorica dell’osservatore esterno, raramente presente nel vocabolario delle organizzazioni stesse o dei loro membri: gli Alcolisti Anonimi, per citare solo il caso di un’altra organizzazione che presenta somiglianze con quello oggetto di questo lavoro, rifiutano l’etichetta di movimento o gruppo religioso⁵⁹, sebbene le loro modalità e pratiche abbiano molteplici tratti accostabili alla categoria della quasireligione.

57 T. Luckmann (1990), *Shrinking Transcendence, Expanding Religion?*, in “Sociology of Religion”, 51, pp. 127-138.

58 S. J. Hunt (2003), *Alternative Religions: A Sociological Introduction*, Ashgate, London.

59 *Ivi*.