

CAPITALE SEMANTICO, CAPITALE SIMBOLICO E CAPITALE RELAZIONALE

Le relazioni pubbliche come pratica di senso nella complessità

di Vincenzo Manfredi

Qualche mese fa, durante un corso di Relazioni Pubbliche, ho chiesto ai miei studenti di analizzare la comunicazione pubblica di un'istituzione storica italiana, un ente con oltre un secolo di vita, un nome che ancora evoca rispetto, una rete di relazioni capillare sul territorio. Sulla carta, un patrimonio formidabile. Eppure, leggendo i loro comunicati, i discorsi ufficiali, i documenti strategici degli ultimi anni, gli studenti sono arrivati a una conclusione unanime e disarmante: quest'istituzione non ha più niente da dire. Gode ancora di autorevolezza, ha ancora le reti, ma le parole che produce sono vuote, ripetitive, incapaci di generare comprensione o adesione.

Lo so, non vi ho detto il nome, ma non serve: è una realtà che si può applicare a tante istituzioni, quelle che ognuno di noi conosce.

Quell'episodio mi ha costretto a formulare con più precisione qualcosa che intuivo da tempo: che la ricchezza di un'organizzazione nello spazio pubblico non è una grandezza unitaria, ma il risultato dell'intreccio, talvolta del cortocircuito, tra tre forme distinte di capitale immateriale. L'istituzione che i miei studenti avevano analizzato possedeva capitale simbolico e capitale relazionale, ma aveva esaurito il proprio capitale semantico. E senza capitale semantico, gli altri due si stavano svuotando dall'interno.

Noi relatori pubblici siamo gestori, spesso inconsapevoli, di questi tre capitali. E la nostra capacità di distinguerli, di riconoscere quando uno di essi entra in crisi, di capire come si alimentano e si indeboliscono a vicenda, è ciò che separa una pratica professionale matura da un'esecuzione tattica priva di profondità.

IL CAPITALE SEMANTICO

In una prospettiva che intreccia teoria della complessità, agire comunicativo e filosofia dello spazio pubblico, il capitale semantico può essere definito come il patrimonio dinamico di significati condivisibili, cornici interpretative, codici linguistici e matrici narrative attraverso cui una comunità rende il mondo intelligibile, orienta l'azione e costruisce condizioni di comprensione reciproca. Esso non coincide con il mero lessico disponibile, né con l'accumulazione di informazioni, ma designa una riserva viva di senso, continuamente prodotta, negoziata e trasformata nelle relazioni.

Con Habermas possiamo dire che il capitale semantico si genera e si accresce quando la comunicazione non è ridotta a mezzo strategico di influenza, ma resta orientata all'intesa, ovvero a quel processo intersoggettivo in cui i soggetti si riconoscono reciprocamente come interlocutori dotati di pari dignità discorsiva. Là dove il linguaggio viene piegato alla manipolazione, il capitale semantico non scompare immediatamente, ma si deteriora, perde spessore, credibilità, capacità integrativa e, soprattutto, perde quella capacità cooperativa e generativa di produrre risultati condivisi che ne costituisce il valore più alto.

LA QUESTIONE DELLA PRODUZIONE SEMANTICA ARTIFICIALE

Questa definizione acquista oggi un'urgenza nuova. Viviamo in un tempo in cui una parte crescente della produzione testuale, comunicati, contenuti, analisi, persino strategie, viene delegata a sistemi di intelligenza

artificiale capaci di generare linguaggio con efficienza e coerenza formale sorprendenti. La domanda che ne deriva è ineludibile: questa produzione genera capitale semantico?

Se restiamo fedeli all'impianto habermasiano, la risposta è no, o almeno non da sola.

Il capitale semantico richiede intenzionalità comunicativa, orientamento all'intesa, esposizione al riconoscimento reciproco. Un sistema artificiale produce testi, ma non si espone: non rischia nulla nella relazione, non assume responsabilità per ciò che afferma, non può essere interpellato come interlocutore dotato di dignità discorsiva. La sua produzione è semanticamente efficiente ma comunicativamente inerte.

Questo non è un argomento contro la tecnologia: è un argomento per la centralità del professionista. Se il capitale semantico si genera solo nell'incontro tra soggetti capaci di intenzionalità, giudizio e responsabilità, allora il ruolo del relatore pubblico non è minacciato dall'intelligenza artificiale ma reso più necessario. Siamo noi a portare l'intenzionalità nel processo, a decidere quali significati meritano di essere prodotti e difesi, a garantire che la comunicazione resti orientata all'intesa e non si riduca a produzione automatica di plausibilità.

IL CAPITALE SIMBOLICO

Il capitale simbolico può essere inteso come il patrimonio di autorevolezza, legittimazione, fiducia e riconoscimento di cui un soggetto, un'istituzione o un'organizzazione dispone nello spazio pubblico. Se il capitale semantico riguarda la produzione del senso, il capitale simbolico riguarda il riconoscimento del valore di quel senso incarnato in pratiche, posture, scelte e responsabilità.

Mi riferisco alla grande lezione di Pierre Bourdieu, che tuttavia rilego in chiave relazionale e comunicativa. Il capitale simbolico non è soltanto un effetto di posizione, ma il precipitato di una coerenza riconosciuta tra parola, azione e responsabilità pubblica. Da questo punto di vista l'autenticità assume un ruolo decisivo. Essa non va intesa solo in senso intrapsichico, come fedeltà al proprio sé interiore, ma come qualità etico-relazionale della presenza pubblica: la tenuta coerente tra ciò che si afferma, ciò che si pratica e ciò che si è disposti a sostenere davanti agli altri. In tale accezione, l'autenticità diventa la condizione generativa del capitale simbolico, poiché solo una parola percepita come non opportunistica, non simulata e non meramente tattica può sedimentarsi in fiducia durevole.

IL CAPITALE RELAZIONALE

Il terzo pilastro, il capitale relazionale, è quello che chiude e dà pienezza alla triade. Robert Putnam lo ha definito come l'insieme di reti, norme di reciprocità e fiducia sociale che facilitano la cooperazione a vantaggio reciproco. Una definizione apparentemente semplice, ma densa di implicazioni operative. Putnam distingue tra capitale relazionale di tipo bonding, quello che lega soggetti omogenei, rafforzando identità e coesione interna e capitale relazionale di tipo bridging, quello che connette soggetti diversi, creando ponti tra comunità, culture e visioni del mondo differenti.

Per i professionisti delle relazioni pubbliche, questa distinzione è cruciale: il nostro valore non sta nel rafforzare le cerchie di chi già si conosce e si riconosce, ma nel costruire ponti tra mondi che altrimenti non si incontrerebbero.

James Coleman ha approfondito la dimensione strutturale del capitale relazionale, mostrando come la densità delle reti e la chiusura dei circuiti fiduciari generino le condizioni per la cooperazione anche in assenza di controllo formale. La fiducia, in questa prospettiva, non è un dato psicologico individuale ma un prodotto sociale che si costruisce attraverso la ripetizione di scambi affidabili, la condivisione di norme

implicite e la memoria collettiva delle relazioni passate. Un'organizzazione che investe in capitale relazionale non sta semplicemente coltivando la propria rete di contatti: sta contribuendo a edificare un'infrastruttura fiduciaria che beneficia l'intero sistema in cui opera.

Mark Granovetter ha aggiunto una dimensione ulteriore e controintuitiva con la sua teoria della forza dei legami deboli. I legami forti: quelli con i soggetti vicini, noti, simili, offrono solidarietà e supporto, ma tendono a circolare informazioni ridondanti. Sono i legami deboli: i conoscenti, i ponti tra cerchie diverse a veicolare novità, opportunità, prospettive inedite. Per le relazioni pubbliche, questo significa che il valore professionale si genera non solo nella profondità delle relazioni consolidate, ma nella capacità di attraversare confini, connettere ambienti eterogenei, portare senso da un contesto all'altro.

I CORTOCIRCUITI DELLA TRIADE

Messa in relazione reciproca, la triade rivela non solo le proprie sinergie ma anche le proprie tensioni. Ed è nelle tensioni che il modello diventa strumento diagnostico, capace di leggere situazioni reali e non solo di descrivere principi.

Il caso più frequente è quello dell'istituzione che gode ancora di capitale simbolico: autorevolezza storica, riconoscimento, rispetto, ma che ha smesso di produrre capitale semantico. Le sue parole sono formule, i suoi documenti sono rituali, la sua comunicazione è ripetizione senza generazione di senso nuovo. Per un certo periodo il capitale simbolico tiene, per inerzia e per memoria. Ma senza alimentazione semantica si erode, perché l'autorevolezza che non si rinnova nel significato diventa alla lunga una facciata. È il destino di molte organizzazioni storiche che confondono la propria eredità con la propria vitalità.

Il caso opposto è quello dell'organizzazione che possiede un capitale relazionale vasto: reti estese, ponti tra mondi diversi, capacità di bridging, ma il cui capitale simbolico è entrato in crisi. Le reti ci sono, i contatti rispondono, i tavoli si convocano: ma nessuno si fida più del soggetto che li abita. Il capitale relazionale diventa un'infrastruttura senza credibilità, una rete che connette ma che non genera cooperazione perché manca il convertitore, l'autorevolezza riconosciuta, che trasforma la connessione in fiducia operativa.

C'è poi il caso più silenzioso: un capitale semantico ricco, una capacità autentica di produrre senso e interpretazione, ma un deficit di reti che lo diffondano. Un sapere che resta inerte, un'intelligenza che non trova i canali per diventare azione condivisa. È la condizione di molte realtà eccellenti ma isolate, che producono significato senza riuscire a farlo circolare oltre i propri confini.

Riconoscere questi cortocircuiti è il primo compito diagnostico del relatore pubblico. Il secondo, più esigente e complesso, è intervenire sul capitale mancante senza distruggere quelli presenti.

LA COMPLESSITÀ COME ORIZZONTE

Questi tre capitali si formano, si intrecciano e si mettono alla prova entro un orizzonte che Edgar Morin ha definito con precisione: la complessità. Non possiamo pensare il sociale secondo logiche lineari, additive o riduzionistiche. Occorre assumere la coesistenza di ordine e disordine, stabilità e trasformazione, autonomia e dipendenza, identità e relazione. La complessità non è un eccesso da semplificare, ma la struttura propria del reale sociale.

Fritjof Capra ha mostrato come i sistemi viventi debbano essere compresi in termini di reti, interdipendenze, processi di auto-organizzazione e retroazioni reciproche. Se trasferiamo tale paradigma al campo delle relazioni pubbliche, appare evidente che il valore non si produce in modo isolato né esclusivamente

intenzionale: emerge da trame relazionali dense, da scambi simbolici rinnovati, da ecologie discorsive in cui senso e riconoscimento si co-costruiscono.

Il capitale semantico rende leggibile e interpretabile la complessità. Il capitale simbolico la rende abitabile, introducendo un principio di fiducia e legittimazione entro un ambiente strutturalmente incerto, plurale e interdipendente. Il capitale relazionale la rende attraversabile, creando i ponti e i circuiti attraverso cui il senso e la fiducia possono propagarsi oltre i confini di ogni singola cerchia di appartenenza.

AUTENTICITÀ E SPAZIO PUBBLICO

A questo impianto si connette con particolare forza il richiamo a Hannah Arendt. In Vita attiva, Arendt ci ricorda che l'azione e la parola non sono semplici strumenti, ma le modalità attraverso cui gli esseri umani appaiono gli uni agli altri, inaugurano processi, si espongono al giudizio e costruiscono un mondo comune. Lo spazio relazionale non è una dimensione laterale o decorativa della convivenza, ma la sostanza stessa della sua forma politica più alta.

I professionisti delle relazioni pubbliche, quando esercitano il proprio ruolo in modo autentico e non manipolativo, abitano uno spazio relazionale che è propriamente proprio di una politica alta che non si risolve nella competizione per il potere o della gestione propagandistica del consenso, ma politico in quanto luogo di mediazione tra pluralità, interessi, differenze e visioni del mondo. Essi operano, o dovrebbero operare, là dove si costruiscono le condizioni di intelligibilità reciproca, dove si prevengono le distorsioni comunicative, dove si rende possibile una forma più alta di coesistenza tra attori differenti.

Da qui discende una conseguenza teorica rilevante: le relazioni pubbliche, intese nella loro accezione più esigente, non possono essere comprese soltanto come tecnologia della reputazione o come dispositivo strategico di influenza.

Devono essere pensate come pratica riflessiva di costruzione del comune, come attività orientata a produrre condizioni di comprensione, riconoscimento e legittimazione entro sistemi complessi.

Martin Buber aggiunge una dimensione ulteriore. In "Io e Tu" ci insegna che diventiamo davvero noi stessi solo quando smettiamo di ridurre l'altro a funzione, strumento o presenza accessoria, e lo riconosciamo come un «Tu», ovvero come una realtà viva, irriducibile, capace di interpellarci nel profondo. L'autenticità non nasce dall'isolamento dell'io, ma dalla verità dell'incontro. Non è colui che si afferma da solo a essere autentico, ma colui che accetta il rischio della relazione vera. È nel dialogo, e non nell'autosufficienza, che l'essere umano trova la sua forma più alta di verità.

Devo confessare che questa consapevolezza non è arrivata per via teorica. L'ho compresa nel modo più concreto possibile: nei momenti in cui, come professionista e come docente, ho scelto la sicurezza della formula collaudata invece del rischio dell'ascolto vero. Ogni volta che ho anteposto la coerenza del mio discorso alla possibilità che l'interlocutore lo mettesse in discussione, ho tradito esattamente il principio che insegno. L'incontro buberiano non è una postura che si dichiara: è una vulnerabilità che si pratica. E la si pratica solo quando si accetta che l'altro possa cambiare ciò che pensiamo, non solo confermare ciò che sappiamo.

Una volta raggiunta e praticata questa consapevolezza, governare la complessità cessa di essere un tabù paralizzante e diventa un'interrogazione che ci propone di non rifugiarsi in quel pragmatismo sbandierato che è l'inferno di ogni creatività e di ogni soluzione autentica.

COOPERAZIONE E COMPETIZIONE

Esiste una prossimità profonda tra cooperazione e competizione, perché entrambe presuppongono un campo comune, una tensione condivisa, un rapporto con l'altro. Ma divergono nell'intenzione. La cooperazione costruisce insieme; la competizione misura, distingue, seleziona. Proprio per questo i due concetti possono essere confusi, e talvolta persino manipolati: accade quando si veste di lessico cooperativo ciò che in realtà persegue un vantaggio competitivo. È un punto sottile ma decisivo, perché ci ricorda che non ogni agire insieme è autenticamente cooperativo. Talvolta si corre accanto agli altri non per edificare qualcosa in comune, ma per superarli senza dirlo. Un atteggiamento che contraddice l'autenticità e che non rigenera i sistemi, ma alla lunga li fa implodere dall'interno.

MA COME SI RICONOSCE LA COOPERAZIONE AUTENTICA DA QUELLA SIMULATA?

Credo che il criterio più affidabile sia questo: la cooperazione vera implica la disponibilità a perdere qualcosa nell'incontro con l'altro. Chi coopera autenticamente accetta che il risultato finale possa essere diverso da ciò che avrebbe prodotto da solo e riconosce in quella differenza non una sconfitta ma un arricchimento. Chi simula cooperazione, invece, partecipa al processo collettivo mantenendo intatto il proprio obiettivo predeterminato: usa il tavolo comune come palcoscenico, non come laboratorio. Il test è semplice e implacabile: sei disposto a lasciarti trasformare dal processo a cui partecipi, o vuoi solo che il processo confermi ciò che avevi già deciso?

LA LEZIONE DI SMITH E GENOVESI

Inizio tutti i miei corsi di Relazioni Pubbliche, Advocacy e Lobbying con una frase di Adam Smith, tratta dalla sua opera forse più importante e certamente meno citata della Ricchezza delle Nazioni: la Teoria dei sentimenti morali del 1759: «*La preoccupazione per la nostra personale felicità ci raccomanda la virtù della prudenza: cioè la preoccupazione per la felicità degli altri*».

Smith non dice che dobbiamo sacrificare noi stessi in nome degli altri secondo una logica ascetica. Dice qualcosa di più sofisticato: l'essere umano è strutturalmente relazionale.

La nostra serenità dipende anche dal fatto di vivere in un ordine morale in cui gli altri non siano semplicemente strumenti, ma soggetti con cui condividiamo giudizi, aspettative, sofferenze e riconoscimento reciproco. Non solo mercato e mano invisibile, dunque, ma postura elevata e conseguimento di un alto interesse condiviso.

Per essere autenticamente cooperativi è necessario avere un capitale semantico condiviso: una capacità di lettura della realtà che va oltre il proprio egocentrismo e si lascia animare dal desiderio di creare, dalla capacità di rappresentare il vero in privato così come in pubblico. Autenticità significa prima di tutto unicità di pensiero e parola. Spesso invece ci lasciamo sospingere verso territori che poco hanno a che fare con la bellezza, in balia di forze che crediamo di conoscere e dalle quali invece ci lasciamo dominare. E finiamo con l'essere poco autentici, pensando di governare il mondo anziché di custodirlo insieme alle persone che abbiamo scelto.

Antonio Genovesi, fondatore dell'economia civile, offre su questo piano una lezione ancora attuale. Secondo Genovesi, i rapporti tra stato e corpi intermedi devono essere ispirati dalla «scienza del vivere civile» al servizio della pubblica felicità. Qualunque autorità non deve dominare la relazione e l'associazione con il comando, ma agire come garante della fede pubblica, come fiducia reciproca, come equilibrio di forze. Il potere deve bilanciare la forza concentrativa, gli interessi individuali e di gruppo, e la forza diffusiva (il bene comune) per mantenere il sistema in equilibrio. Qualcosa che si può fare solo attraverso la virtù intesa come ordine condividente.

Per Genovesi la governance ideale è un sistema in cui lo Stato coordina ma non soffoca le comunità intermedie, le quali devono operare secondo il principio dell'Homo homini natura amicus: l'uomo è per natura amico dell'altro, in aperta contrapposizione all'egoismo hobbesiano. Il pessimismo di Hobbes non è il mio, e non dovrebbe essere quello di chi sceglie le relazioni pubbliche come professione e vocazione.

LA CURA COME VOCAZIONE PROFESSIONALE

La definizione del CIPR del 2020 recita: «Le relazioni pubbliche sono la disciplina che si prende cura della reputazione delle organizzazioni, con l'obiettivo di accrescere la conoscenza reciproca, il sostegno e per influenzare opinioni e comportamenti. Le relazioni pubbliche sono una funzione manageriale strutturata per stabilire e mantenere un reciproco e proficuo ascolto e comprensione tra un'organizzazione e il suo pubblico».

Con i miei studenti propongo un piccolo ma rivelatore esercizio semantico: eliminare la parola «reputazione» e rileggere la definizione. Ciò che emerge è che noi siamo i custodi della cura delle organizzazioni. Il vero senso del nostro agire professionale. Ci prendiamo cura del purpose, inteso come vocazione delle organizzazioni. Non siamo persuasori occulti o manipolatori compulsivi, e chi pone in essere questo tipo di atteggiamento non può essere definito Relatore Pubblico.

I TRE VOLTI DI UN'UNICA PRATICA

Il capitale semantico, il capitale simbolico e il capitale relazionale non sono tre dimensioni separabili dell'agire professionale: sono i tre volti di un'unica pratica, quella della costruzione del senso condiviso nello spazio pubblico.

Il capitale semantico genera i mondi di significato entro cui l'azione diventa intelligibile.

Il capitale simbolico converte quei mondi di significato in autorevolezza riconosciuta e fiducia pubblica.

Il capitale relazionale diffonde e moltiplica senso e fiducia attraverso le reti, i ponti, i legami, forti e deboli, che costituiscono il tessuto vivo di ogni comunità.

Là dove il linguaggio non manipola ma dischiude, dove la relazione non strumentalizza ma riconosce, dove la presenza pubblica non simula ma risponde, la comunicazione ritrova la propria dignità più alta: quella di essere, insieme, pratica di senso, forma di legittimazione e responsabilità politica nello spazio comune.

Ma se tutto questo è vero, e io credo che lo sia, allora dobbiamo accettarne le conseguenze più scomode. Dobbiamo chiederci: quali delle nostre pratiche consolidate contraddicono ciò che affermiamo? Quante volte usiamo il lessico della relazione per mascherare operazioni di pura influenza? Quante volte invochiamo l'ascolto senza essere disposti a farci cambiare da ciò che ascoltiamo? Quante volte ci rifugiamo nella gestione della reputazione perché prenderci cura del senso è più faticoso, più lento, più rischioso?

Se le relazioni pubbliche vogliono essere ciò che qui ho cercato di descrivere: pratica di senso, presidio del comune, costruzione di fiducia autentica, allora la prima cosa da fare non è aggiungere competenze, strumenti o tecniche al nostro repertorio. È avere il coraggio di rinunciare a quelle che ci proteggono dall'incontro vero con l'altro. Perché non c'è capitale (semantico, simbolico, relazionale) che possa nascere senza quel rischio.



VINCENZO MANFREDI

Manfredi lavora nel campo delle relazioni pubbliche, dell'advocacy e dei public affairs da oltre 25 anni. Ha iniziato la sua carriera nel settore finanziario dove ha guidato le attività di corporate identity, stakeholder engagement, advocacy e Corporate Social Responsibility. Attualmente è responsabile delle politiche pubbliche e dell'advocacy di Assoholding, l'associazione delle holding finanziarie italiane. È anche Direttore Public Affairs di G2R, società di comunicazione strategica e public affairs. Dal 2019 al 2023 è stato membro del Consiglio Nazionale di FERPI con la responsabilità dei temi di Public Affairs, Lobbying e Advocacy. Manfredi fornisce consulenza strategica sul posizionamento e la reputazione aziendale, sulle campagne di advocacy e sull'engagement con i parlamentari e aiuta i clienti a costruire un forte sistema di

relazioni. Da gennaio 2021 è professore a contratto del Master in Comunicazione e Marketing Politico e Istituzionale organizzato dalla Luiss School of Government di Roma. Si occupa di temi politici, economici e di sostenibilità per Formiche.net e Duerighe.com.

30 Aprile 2026