

3.6 PARADIGMA RELAZIONALE E DIVERSITY MANAGEMENT. IL VALORE DELLE DIFFERENZE

di Donatella Padua⁷³

La gestione delle differenze costituisce un tema globale di estrema complessità e di primario interesse, data la sua attualità. Il carattere di problematicità viene ulteriormente rafforzato da una condizione in cui il contesto sociale di accoglienza si frammenta in una “produzione individuale e collettiva di differenze”⁷⁴. Queste, se difese, incoraggiate o ostacolate, possono porsi all’origine di grandi opportunità o ingenerare pesanti inefficienze nello sviluppo delle istituzioni. Tale complessità si esprime negli ambiti di gestione dei confini della libertà identitaria, seguendo una logica di rapporto inversamente proporzionale tra i due poli di integrazione e differenziazione, ove all’aumentare dell’uno, diminuisce l’altro. Durkheim esprimerrebbe il concetto nei termini dello sviluppo di una solidarietà organica, la quale, abbassando i livelli di coesione interna, determina incremento di differenziazione e di diversità.

Nello scenario della dopo-modernità, in cui la società è sottoposta alla duplice ed opposta spinta di omogeneizzazione e frammentazione⁷⁵, determinata dal processo di “separazione” tra ragione ed identità, i fenomeni sociali perdono i loro confini statuali per entrare nella dimensione globale. In questa dinamica, il livello *macro* appare come generalizzazione del *micro*, mantenendo dimensioni del tutto collegate e raffrontabili. Quel che ne consegue, per le istituzioni sociali, è la riproduzione di un assetto caotico ed indifferente, privo di “forma”, per citare Simmel, in cui anche gli individui perdono i loro confini⁷⁶.

In questo quadro, le istituzioni non possono essere più concepite né in prospettiva olistica, come strutture di controllo, né secondo i termini dell’individualismo metodologico, in cui l’attore sociale prevale sulla struttura, agendo in maniera aggregata attraverso azioni soggettive. Tale interpretazione non può risolversi nemmeno in una situazione di conflazione centrale, secondo cui struttura ed azione si fondono assieme⁷⁷ in quanto tale soluzione priva le persone dell’autonomia soggettiva. Il ruolo odierno delle istituzioni, difatti, è rivolto sia all’individualizzazione delle persone, sia alla loro socializzazione, senza annullare le differenze fra *identità personale* ed *identità sociale*.

La questione delle differenze è, dunque, un problema di identità⁷⁸. Ma esso va analizzato in una prospettiva più ampia, nella quale il lavoro non può più essere interpretato secondo l’accezione pre-moderna o moderna, capitalistica, bensì in

⁷³ Ricercatore in Sociologia generale presso l’Università per stranieri di Perugia.

⁷⁴ M. WIEWORKA, *La differenza culturale*, Laterza, Bari 2002, p. 187.

⁷⁵ A. APPADURAI, *Modernity at large. Cultural Dimension of Globalization*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1997, 2002.

⁷⁶ D. PADUA, *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, Morlacchi Editore, Perugia 2007, p. 51.

⁷⁷ P. DONATI, *Persona ed istituzioni sociali: la prospettiva della sociologia relazionale*, in *La sociologia della persona. Approfondimenti tematici e prospettive*, a cura del gruppo SPE – Sociologia per la persona Franco-Angeli, Milano, 2007, p. 18.

⁷⁸ J. HABERMAS, C. TAYLOR, *Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento*, Feltrinelli, Milano 2002.

un'ottica di cambiamento della "natura sociale del lavoro"⁷⁹. Se, infatti, i fattori economici e politici appaiono determinanti, una funzione centrale è svolta dai fattori culturali. In un contesto in cui cambia il senso e la cultura del lavoro, in una società del rischio e dell'incertezza il rapporto persona – lavoro non è più strettamente dipendente da fattori legati all'organizzazione ed alla tecnica. Un aspetto del mutamento in atto è costituito dalla "radicale mutazione dei nessi fra lavoro e agire sociale"⁸⁰. Sta saltando quel "cash nexus" (la relazione causa – effetto che traduce una prestazione lavorativa in danaro), concetto alla base delle economie industriali e mercantili. Sta cambiando, cioè, il modo di vivere il lavoro come "intenzionalità, significato e utilità"⁸¹. Si sta assistendo, quindi, ad uno spostamento da "cash nexus" a "nesso relazionale" del lavoro⁸².

Ciò determina una serie di riflessi di rilevanza centrale riguardo il significato del valore del lavoro all'interno dell'istituzione, richiamando necessariamente un confronto tra l'economico e il sociale: sebbene nell'epoca moderna il lavoro è vissuto in conflitto con l'economico, esso ha comunque potuto esprimere un suo "dominio sociale". Oggi, invece, si rileva una situazione opposta ove è il sociale ad esprimere un dominio economico. Si tratta di "un'altra economia"⁸³, quella che caratterizza la dopo-modernità. Per comprendere questo contesto, che è la dimensione entro cui il *Diversity Management* si confronta con il Paradigma Relazionale, occorre porsi in una prospettiva socio-culturale ove il lavoro è considerato relazione sociale avente valore autonomo: un effetto morfogenetico, cioè emergente, nuovo, creativo, imprevedibile, "generato da agenti umani che cercano di realizzare i propri progetti di vita che implicano relazioni sociali significative in cui ed attraverso cui operare scambi sociali, ai quali viene affidata la realizzazione del maggior benessere possibile di tutti coloro che sono coinvolti nella produzione di beni e servizi"⁸⁴.

Ciò significa stimolare la relazione, creare ambienti ove essa viene favorita al fine di generare "istituzione" o impresa.

La prospettiva della sociologia relazionale propone un nuovo lineamento dell'istituzione sociale che oggi viene accolto nelle interpretazioni delle istituzioni organizzative presenti nel mondo del lavoro. Esse, infatti, appaiono come "fenomeni emergenti da processi morfogenetici delle persone e delle loro interazioni sociali, in un contesto di differenziazione relazionale"⁸⁵. La visione di un individuo il cui pensiero non risiede in una base pre-istituzionalizzata esalta l'intimo fondamento della differenza, quindi.

Il complesso contesto dopo-moderno porta, infatti, ad interpretare l'istituzione so-

⁷⁹ P. DONATI, *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*, Bollati Boringhieri, Torino 2001, p. 14.

⁸⁰ *Ibidem*, p. 14.

⁸² *Ibidem*.

⁸³ *Ibidem*.

⁸⁴ *Ibidem*, p. 15.

⁸⁵ *Ibidem*, p. 16.

⁸⁶ P. DONATI, *La sussidiarietà come forma di governance societaria in un mondo in via di globalizzazione*, in P. DONATI, I. COLOZZI (a cura di), *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma 2005, pp. 53-87.

ziale come *comunità* di soggetti o sistema di persone in relazione, che generano sviluppo attraverso il ruolo interattivo che la persona gioca *con* ed *attraverso* essa. Non si tratta di semplice incremento economico, ma anche di creazione di capitale sociale, costruito attraverso la densa rete di relazioni che si viene a creare all'interno dell'istituzione ed, all'esterno, mediante i sistemi di relazioni che vengono costituiti con i vari gruppi di riferimento. La relazione, come fenomeno emergente, creativo, difatti, esprime e sviluppa differenze strategiche per la determinazione di un profilo di distintività dell'istituzione stessa.

Esiste una formula, nella sociologia relazionale che esprime il concetto di relazione:

$$A = r(A, \text{non } A)$$

Alla base di tale paradigma è il *Teorema dell'identità relazionale*⁸⁶, che illustra come la questione della differenza sia intimamente connessa al tema identitario. Questo concetto sottende il legame tra relazione ed identità contenuto in questo teorema, ossia: l'identità di qualunque entità è mediata dalla relazione⁸⁷. Ciò richiama in maniera immediata una visione dinamica della differenza. L'identità non si definisce per contrasto o per esclusione, ma per una relazione tra parti. In questo concetto, la differenza va studiata "nella" relazione, ossia, nelle differenze che si determinano negli effetti emergenti, non nel confronto statico tra identità ed alterità. In tale quadro, la complessità emerge dalla multidimensionalità della relazione sociale e l'identità di una istituzione si definisce nella rete di relazioni infinitamente possibili, interne ed esterne, con gli altri sistemi o sfere sociali.

Alla luce di ciò, il paradigma relazionale aiuta non solo a interpretare il fenomeno del *Diversity Management* in una nuova luce, ma offre anche strumenti originali di comprensione del rapporto persona-impresa. In questa nuova interpretazione, difatti, tale paradigma si inserisce come strumento raffinato di presa di coscienza della diversità nei valori non solo esterni, proiettati sugli esiti finali dei processi produttivi, ma anche nei valori interni, attinenti alla dimensione culturale e di gestione delle persone che operano al suo interno. Si tratta, quindi, di un grado più elevato ed olistico di strategia di valorizzazione della differenza.

In questo quadro, la domanda di fondo che ci poniamo è: come guidare la diversità etnico-culturale all'interno di un'istituzione al fine di creare valore ed incrementare capitale sociale?

Per tentare di rispondere a questa domanda, la riflessione si sviluppa attraverso tre principali nodi:

- 1) la relazione persona - istituzione;
- 2) la relazione tra istituzione e diversità;
- 3) l'applicazione del paradigma relazionale al *Diversity Management*.

⁸⁶ P. DONATI, *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano 1991.

⁸⁷ *Ibidem*.

Cercheremo di sintetizzarne i punti più salienti.

Nella dopo-modernità, la relazione persona – istituzione non può più essere letta come prevalenza dell'istituzione sulla persona, vissuta come un sistema di regole e norme imposte all'individuo. D'altra parte, non si può nemmeno concepire la superiorità dei singoli individui sulla struttura, in una situazione di anarchia e di frammentazione estrema, del tutto nociva per la sopravvivenza dell'istituzione. Donati spiega che non si possono concepire soluzioni di conflazione centrale, né proposte *lib-lab*. Potremmo sostenere che nella relazione persona – istituzione, piuttosto, si sviluppa un legame biunivoco: da una parte, attraverso le dinamiche relazionali, l'istituzione è la risultante delle persone che la vivono, anche se in maniera indiretta; contemporaneamente, la persona viene influenzata nel "profondo" dalla medesima.

Seguendo il modello AGIL della Archer, mutuato da Donati, l'identità nasce nella persona e si matura nell'interazione con le istituzioni, attraverso il processo di "riflessività interiore". Se è vero che "le istituzioni sono per le persone e non le persone per le istituzioni"⁸⁸, è pur vero che l'impresa è la risultante di "*fenomeni emergenti da processi relazionali che includono reti di vita quotidiana degli individui, in interazione fra loro e con il sistema sociale*"⁸⁹. Sono le relazioni, dunque, che sviluppano la morfologia dell'istituzione, in una dimensione comunitaria della quotidianità in cui la persona richiede "relazioni calde", anche all'interno della vita lavorativa. È anche vero che le istituzioni, attraverso la relazione con le persone influenzano la persona nel profondo. L'*identità personale*, difatti, è forgiata dal dialogo che l'"io", il "me", il "noi" ed il "tu", che sono differenti modi di essere se stesso, intrattengono con il proprio "io". L'*identità sociale*, invece, si forma attraverso il dialogo tra l'*identità personale* ed il "me", "noi", "tu". Appare chiaro come questa relazione con il mondo sociale vada ad influenzare il proprio *self* più profondo. L'adattamento della persona all'istituzione – impresa non è realizzata attraverso strumenti materiali, quindi, ma mediante i suoi "*ultimate concerns*". Ciò aiuta a comprendere l'affermazione secondo cui "*noi siamo ciò che più prendiamo a cuore*"⁹⁰. Questa interpretazione apre le porte ad una visione aperta dell'impresa, forgiata dalle relazioni *tra* e *con* le persone, e, quindi, più differenziata, più umana. Un'impresa che concretamente ha al centro l'uomo. È pur vero che da quanto detto circa l'impresa come risultante di "*fenomeni emergenti da processi relazionali che includono reti di vita quotidiana degli individui, in interazione fra loro e con il sistema sociale*"⁹¹, la persona stessa gioca un ruolo di responsabilità nei confronti dell'impresa.

Si configura, in definitiva, un processo di responsabilità biunivoca, ove il ruolo formativo dell'istituzione mette in gioco la persona nel suo *io* più profondo, partendo dalla propria natura fino al confronto con il proprio trascendente, attraverso il "tu", ruolo che Donati spiega essere un fattore umanizzante della natura⁹², inciden-

⁸⁸ P. DONATI, *op. cit.*, 2007, p. 20.

⁸⁹ P. DONATI, I. COLOZZI, *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*, Il Mulino, Bologna 2006, p. 27.

⁹⁰ Archer mutua da H.G. FRANKFURT 1988, p. 91, cit. in P. DONATI, *op. cit.*, 2007, p. 26.

⁹¹ P. DONATI, *op. cit.*, 2005, pp. 53-87.

⁹² P. DONATI, *op. cit.*, 2007, p. 26.

do nella costruzione delle identità personali e sociali delle persone; d'altro lato, la persona gioca un ruolo di "libertà responsabile" secondo il principio dell'*homo civicus*, in un equilibrio di diritti e doveri, tra autonomia e responsabilità della scelta⁹³. Soffermandoci sul terzo punto riguardo la relazione tra istituzione e diversità, evidenziamo come le cause della diversità possano risultare molteplici, operanti sia a livello socio-culturale che organizzativo. La diversità, intesa nel senso di *diversity* può generarsi, all'interno delle istituzioni in conseguenza dell'evoluzione dei mercati di sbocco e della relativa necessità di competenze specialistiche a carattere socio-culturale; della necessità di sviluppare confronto al fine di produrre nuove idee; di esigenze di modalità di lavoro differenti determinate da diversità etnico-culturale (es.: propensione verso un'impostazione gerarchica *versus* una autonomia); di processi di delocalizzazione in aree geografiche diverse; della volontà di arricchire risorse umane di soggetti diversi per natura etnico-culturale; dalla valorizzazione di risorse umane già esistenti diverse etnicamente e via dicendo. Questi sono temi che vengono affrontati dal *Diversity Management*, ossia, un modello di inclusione volto a favorire l'espressione del potenziale individuale, utilizzandolo come leva strategica per il raggiungimento obiettivi organizzativi⁹⁴. Esso si configura come un processo che sviluppa solidarietà organica, nel senso durkheimiano del termine, legata ad un bisogno di coscienza collettiva ed alla diffusione di valori e sentimenti che generano appartenenza e identità. Il rispetto delle differenze crea una *community* interna, un legame di sentire comune e reciproco, associativo, che rispecchia un'opportunità per la produzione di idee, la creazione di un clima di lavoro aperto, una comunicazione diffusa. *Diversity Management* significa anche gestione della costante ricomposizione degli elementi individuali da cui deriva la differenza, degli elementi visibili ed invisibili, modificabili e non modificabili perchè innati, delle differenze. Ma anche gestione dell'ambiente, del clima entro cui si possano sprigionare le forze multidimensionali di ciascun individuo.

Appare chiaro come il Paradigma Relazionale rappresenti un cruciale arricchimento di tale definizione attraverso il superamento del concetto di gestione della diversità centrato sull'individuo, ponendolo in relazione con le altre persone e con l'istituzione. La differenza non nasce più per esclusione o per contrasto, ma si determina secondo dinamiche diverse. È la relazione stessa ad animare la differenza, costituendo un fenomeno emergente e rappresentando una realtà a sé, differente di volta in volta in base agli elementi identitari coinvolti ed al continuo processo creativo attivato dalla riflessione interna.

Da quanto detto, l'asse del problema riguardo la gestione della diversità si sposta nella gestione dei confini della espressione identitaria, oscillando tra il polo di integrazione *versus* quello di differenziazione. Nell'impresa, infatti, vi è un insieme di regole e norme da rispettare. Su un versante socio politico, appare dunque lecito chie-

⁹³ V. CESAREO, I. VACCARINI, *La libertà responsabile. Soggettività e mutamento sociale*, Vita e Pensiero, Milano 2006, pp. 231- 269.

⁹⁴ M.C. BARABINO, B. JACOBS, M.A. MAGGIO, *Diversity Management*, in *Sviluppo ed Organizzazione*, n. 184/2001, p. 20.

dersi quali siano i meccanismi regolatori delle norme sul tema del riconoscimento delle differenze⁹⁵ e sui responsabili.

Il *Diversity Management* risponde a tale interrogazione considerando l'uguaglianza come un fine e l'equità un mezzo, determinando pari opportunità per tutti. Questo concetto si inserisce in un quadro di uguaglianza attraverso la pari valorizzazione di ogni differenza. Secondo tale ragionamento, assimilando il Diversity Management al principio di *Valuing differences*⁹⁶, si evidenzia una posizione opposta all'*Affirmative Action*, in cui, attraverso una puntuale definizione di quote, l'equità viene considerata un fine e non un mezzo. In questa direzione normativa si osserva una perdita di meritocrazia. In un contesto di differenze, difatti, trattare ogni soggetto allo stesso modo, offrendo la stessa opportunità a ciascuno, significa non agire in maniera equa, prescindendo dal merito. La gestione delle differenze, invece, non ha una *one best way*, a favore di un modello di "gestione", ossia, di valorizzazione e riconoscimento, in base alle singole individualità. Essa richiede una comprensione più profonda delle motivazioni alla base delle relazioni, quella "razionalità relazionale"⁹⁷ che, se gestita con coerenza assecondando la missione dell'istituzione, traduce le differenze in vantaggio per la medesima.

Il compito non è facile. L'istituzione oggi opera in una trama organizzativa "debole", che rispecchia assetti strutturali aperti, reticolari, in continuo interscambio con l'esterno⁹⁸. Tale situazione richiede un adeguamento dei modelli gestionali verso schemi fluidi, dinamici, ricomponibili rapidamente al fine di assemblare competenze e risorse adatte alle nuove esigenze determinate dal contesto. La struttura dell'istituzione dopo-moderna, flessibile e frammentata, a trama reticolare, si presenta, difatti, contraddistinta da relazioni esterne ed interne dirette o "one to one". Di conseguenza, nelle relazioni interne si verifica una progressiva personalizzazione che rende necessaria una consapevolezza guidata della diversità. L'istituzione diviene "rete di relazioni", laddove ogni nodo è un sistema sociale, esprimibile in un "insieme di nessi relazionali stabilizzati"⁹⁹.

Sul versante interno, il fattore uomo gioca la partita della sua vita lavorativa secondo un protagonismo nuovo, costituendo una forza di cambiamento alimentata dalle infinite possibilità relazionali con le altre sfere con cui viene a contatto. Il pensiero, le idee, la creatività divengono strutture fluide, flessibili e reticolari che sostituiscono la rigidità dei macchinari, in un contesto di *Knowledge Economy*. Tale scenario multidimensionale genera i presupposti per lo spostamento dalla transazio-

⁹⁵ C. TAYLOR, *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*, Princeton University Press, 1994; Z. BAUMAN, *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Roma-Bari 2001; N. FRASER, *Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange*, Verso 2003 (tr. it., *La conversazione interiore. Come nasce l'agire sociale*, Erickson, Trento 2006); W.J. WILSON, *The Bridge Over the Racial Divide Rising Inequality and Coalition Politics*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles 1999.

⁹⁶ L. GARDENSWARTZ, A. ROWE, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, Pfeiffer, San Diego 1998.

⁹⁷ P. DONATI, *Oltre il multiculturalismo*, Laterza, Roma-Bari 2008, pp. 91-119.

⁹⁸ D. PADUA, *op. cit.*, 2007, pp. 55-74.

⁹⁹ P. DONATI, *op. cit.*, 2007, p. 41.

ne alla relazione, consentendo lo sviluppo di molteplici identità sempre “negoziabili e revocabili”¹⁰⁰, in una dimensione *sovralfunzionale*¹⁰¹.

Nel contesto della differenza etnico – culturale nelle istituzioni, dunque, come applicare i *paradigmi della sociologia della relazione*, al fine di ottenere una nuova chiave di lettura¹⁰²? Quali sono i principi che consentono di spiegarne le dinamiche? La risposta a tali quesiti emerge da uno scenario in cui viene riproposta l’applicazione all’istituzione dei modelli di integrazione assimilazionista, pluralista e multiculturalista, nella veste di politiche di gestione delle risorse umane. I presupposti di tale ipotesi risiedono nella sostanziale riproduzione dei caratteri reticolari *macro* della società dopo-moderna al livello *micro* dell’istituzione; nel ruolo dell’istituzione come fenomeno emergente e nelle diverse interpretazioni dell’istituzione, oscillanti tra visione olistica e di istituzione - comunità.

Secondo tale orientamento di analisi, la prospettiva monoculturalista pare sovrapporsi ai modelli di gestione delle risorse umane basati su principi universalisti codificati, assimilando le differenze in un unico modello culturale, coincidente con quello dell’istituzione sociale di appartenenza. In posizione opposta, il multiculturalismo, che privilegia la libera espressione individuale, la soggettività, l’auto-definizione, pare avvicinarsi al modello di riferimento del *Diversity Management*. In questo contesto, una riflessione viene stimolata dalla trasposizione dei meccanismi di integrazione sociale all’interno dell’istituzione al fine di disegnare, attraverso la costruzione sociale delle differenze, le comunità simboliche ivi presenti. Queste sono riconducibili ai *team* di lavoro oggi presenti nelle imprese di tutto il mondo. Tra questi due poli, esistono vari livelli di sfumature, nel composito universo delle istituzioni sociali¹⁰³.

In definitiva, nello studio del *Diversity Management* il problema principale si pone sul piano di *come* gestire la prospettiva di salvaguardia delle differenze allorché la medesima rischia di portare ad una generica frammentazione del corpus comunitario dell’istituzione sociale. Si tratta, per utilizzare un linguaggio figurativo, dell’individuazione delle migliori modalità di *orchestrazione* di un articolato complesso di persone che, entrando in relazione, genera un fenomeno che Donati spiega possedere una “morfologia emergente”, ossia, un elemento assolutamente nuovo e non riproducibile.

In questo contesto, il *Diversity Management* diviene espressione di soggettività ed autodefinizione, offrendo pari dignità a tutte le culture, nel rispetto dei diritti universali, in termini di scelta politico-culturale e di valorizzazione delle differenze, in un modello organizzativo che favorisce organizzazioni piatte, lavoro in team, accettazione di tutte le dimensioni della persona e concezione dell’istituzione come mor-

¹⁰⁰ Z. BAUMAN, *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari 2003, pp. 55-64.

¹⁰¹ P. DONATI, *op. cit.*, 2007, pp. 28-31.

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ D. PADUA, *op. cit.*, 2007, pp. 101-109.

3.6 Paradigma relazionale e Diversity Management. Il valore delle differenze

fologia emergente. In questa impostazione, il *Diversity Management* appare sovrapponibile al paradigma multiculturale il quale postula l'uguaglianza delle differenze. Ma rendere uguali le differenze significa lasciare le parti distanti, frammentate, non messe in relazione. Manca una definizione della diversità, che si può realizzare solo attraverso la relazione, l'incontro.

L'alternativa è il modello interculturale: ma anche in questa impostazione manca un elemento sostanziale: la semantica del riconoscimento che costituisce quel processo che attiva la riflessività interiore¹⁰⁴. La vera convivenza delle differenze, difatti, si può esplicitare non attraverso l'eguaglianza delle differenze, ma seguendo "l'eguaglianza del riconoscimento". Questa concettualizzazione della riflessività si manifesta nella relazione *ego-alter*, ma anche dell'*inter*. Il tema delle differenze, secondo questa nuova semantica relazionale di eguaglianza del riconoscimento, attraverso il coinvolgimento delle tre dimensioni dell'*ego*, dell'*alter* e dell'*inter*, propone un superamento della semantica dialettica e binaria, giustificate da approcci individualistici e sistemici.

Al fine di formulare un ragionamento più integrato ed aderente al tema della diversità, si è cercato di sistematizzare questa riflessione nella tabella qui riportata.

Tabella 1
Il paradigma del riconoscimento come superamento della semantica dello scambio e della reciprocità nella gestione delle differenze (D. Padua, 2007, p. 110)

Paradigma di gestione delle differenze	Dinamica	Elementi attivati	Modello di gestione delle differenze
SCAMBIO	Azione	Ego	MULTICULTURALISMO
RECIPROCIITA'	Interazione	Ego, alter	INTERCULTURALITA'
RICONOSCIMENTO	Relazione	Ego, alter, inter	EGUAGLIANZA DEL RICONOSCIMENTO

Nello schema, vengono indicati tre diversi paradigmi di gestione delle differenze, a cui corrispondono diverse dinamiche ed attivazione di elementi identitari. A questi sono affiancati modelli di gestione delle differenze che paiono coerentemente riferibili. Il primo paradigma è rappresentato dal concetto di scambio, spiegato dalle Teorie dell'azione, secondo cui l'*Homo Oeconomicus* agisce secondo principi razionali di massima utilità rispetto ai fini o scopi. Si tratta di un individuo iposocializzato, "casuale" perché astratto dalla comunità. Alla sua individuale eticità ed alle sue "buone ragioni"¹⁰⁵ si riconduce il farsi della società, anche sotto il profilo etico. L'*ego* e il *self-interest*¹⁰⁶ ne rappresentano la dimensione centrale. In una scelta politico-gestionale di "eguaglianza delle differenze" a questa dimensione potremmo associare il *modello multiculturale* secondo il quale le parti rimangono frammentate e divise tra loro senza entrare in una dimensione di relazione. Come abbiamo sopra accennato, questa impostazione, mascherata sotto un "ideologico multiculturalismo", di fatto, lascia i singoli individui in condizioni di separazione e di ripro-

¹⁰⁴ P. DONATI, *op. cit.*, 2007, pp. 27-50.

¹⁰⁵ R. BOUDON, *Les sense des valeurs*, PUF, Paris 1999.

¹⁰⁶ J. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*, 1998.

duzione delle differenze, svelando una tendenza di fondo verso l'“autorealizzazione”¹⁰⁷. Diversa è la modalità di gestione delle differenze basata sul *concetto di reciprocità*, a cui potremmo associare un modello di gestione delle differenze più avanzato in termini relazionali rispetto al precedente, rappresentato dall'*approccio interculturale*.

Infine, il paradigma del riconoscimento costituisce una modalità di gestione delle differenze che costituisce il superamento della semantica dialettica e binaria, aprendo le porte ad un modello di gestione delle differenze fondato sull'eguaglianza del riconoscimento. Si dà, quindi, dignità costitutiva al riconoscimento come forma emergente della relazione, attraverso dinamiche riflessive. Al fine di spiegare tale concetto, ci poniamo la domanda: “*come si possono riconoscere due identità differenti?. Cosa vuol dire riconoscere?*”.

La risposta più adeguata alla spiegazione pare risiedere su una riflessività come paradigma più profondo, che implica un processo circolare, di “lavoro su se stessi”, dove l'alterità “entra dentro la persona e riesce rinnovata”. Questa circolarità, prendendo posizioni diverse rispetto alla linearità e discontinuità dei punti di partenza e di arrivo di Rawls, la ritroviamo nel paradigma della “gratitudine”, intesa come scambio, ossia, circolazione di doni. Ricoeur traccia il significato del riconoscimento nella nostra cultura, attraverso tre fasi: identità, validità, gratitudine¹⁰⁸. Ciò significa che riconoscere implica indicare l'identità di un oggetto o persona, validarla attraverso un'affermazione di veridicità ed, infine, ri-conoscere, ossia attivare le leve della riconoscenza, che implicano una dimensione valoriale – trascendente al fine di conoscere di nuovo. La semantica della gratitudine, espressa nel paradigma del “dono”, è ampiamente trattata da alcuni autori, i quali hanno offerto un contributo centrale alla sua definizione. Alain Caillé, nel suo approccio antiutilitaristico, fornisce una riflessione filosofica sul dono, fondata sul paradosso secondo cui il disinteresse dell'atto del donare, attraverso il rapporto sociale, garantisce gli interessi individuali e collettivi. Per Caillé, il rapporto sociale è basato su una relazione di obbligazione reciproca, ossia, il dono, più o meno liberamente consentito tra individui e gruppi¹⁰⁹.

Per meglio comprendere questo pensiero, occorre premettere un concetto rilevante alla comprensione del ruolo del dono e della gratuità nella dinamica relazionale. Da un punto di vista antropologico, il dono esprime potenza, perché “più dono, più sono”. Ciò è spiegato anche attraverso i molteplici significati che troviamo del termine latino *munus*, tra cui anche “funzione”, “carica”. Ma nel *munus* troviamo anche “dovere”, quel senso, cioè, di doverosità che anima l'atto gratuito. Per dare senso pieno alla funzione risoltrice e propositiva della relazione nella costruzione sociale, occorre svincolare, quindi, l'idea della “gratuità” dal “dono” nella sua dimensione “doverosa”. La gratuità deve divenire non valore di scambio, ma valore di “le-

¹⁰⁷ A. HONNETH, *Lotta per il riconoscimento*, Il Saggiatore, Milano 2002.

¹⁰⁸ P. RICOEUR, *Percorsi del riconoscimento*, Raffaello Cortina, Milano 2005.

¹⁰⁹ A. CAILLÉ, *Il terzo paradigma. Antropologia filosofica del dono*, Bollati Boringhieri, Torino 1998.

game”, superando la dimensione di dominio, che è segno di potere, davanti ad una incapacità di ricambiare. Ciò implica anche il superamento della concezione di M. Mauss, secondo cui il dono è scambio che genera l’impegno di ricambiare. Questo pensiero, invece, entra in una dimensione del “riconoscimento” come gesto che accentua non l’”io”, ma la disponibilità dialogica del “tu”. Dal latino *gratia*, chi dà, riceve dall’altro di poter dare e chi riceve dà all’altro di “poter dare”. Dare, significa, quindi, ricambiare e ricevere¹¹⁰.

Ogni rapporto tra uomini realizza sempre un valore di legame che non si configura come prezzo contabile ma si risolve in un dare e ricevere identità che è il più significativo modo di incrementare la sfera dell’essere. La differenza nelle attribuzioni di significato al concetto di “dare”, non risiede nell’atto in sé, ma nell’atteggiamento di chi dà, nella capacità di farsi carico anche delle conseguenze di quel dare. Come sostiene De Rita, la gratuità, essendo strumento di riconoscimento del rapporto con l’altro, a cui si intende far giungere qualcosa di sé, innesta quella fondamentale circolarità del dare – ricevere che consente l’esistenza di un soggetto nel mondo di altri. La reciprocità, intesa in questa accezione di riconoscimento, rappresenta il definitivo superamento dello scambio, animato dalla simmetria contrattuale.

Se vogliamo, quindi, superare il concetto di scambio e reciprocità, come collocare il paradigma del riconoscimento nel tema dell’uguaglianza - differenza - diversità? Ciò rimanda ad un’altra domanda: come si spiega la razionalità relazionale? Come sostiene Donati nella sociologia relazionale, l’applicazione del modello AGIL prevede la razionalità come mezzo di individuazione delle connessioni¹¹¹, la ragione delle relazioni, che deriva dalle combinazioni dei quattro elementi. Questa ragione risiede nella relazione, quindi, non nell’individuo, né nel sistema. Gestire la differenza significa, quindi, cogliere la razionalità della relazione, attraverso un processo riflessivo. Tale proiezione interiore deriva dalla presenza di un registro interno delle relazioni, che, se non esistesse, impedirebbe qualsiasi razionalità. Archer individua quattro tipologie modali di riflessività, derivate da ricerche empiriche sulle ragioni delle relazioni, costruite sul modello AGIL¹¹² che qui cerchiamo di sintetizzare: Al polo nord: Riflessività autonoma. Centrata su scopi situati, essa rappresenta l’individuo decontestualizzato, moderno, indipendente.

Al polo sud: Meta-riflessività, ossia, quel processo che riguarda i valori, ciò che è degno di essere valore in sé.

Al polo est: Riflessività strumentale, che rappresenta la ragione del mercato, dell’utilità funzionale.

Al polo ovest: Riflessività comunicativa, che sviluppa riflessione in base a fattori di dipendenza da altri.

Per rispondere alle domande poste in partenza, in base a questo schema, il concetto di “uguaglianza nella differenza” può spiegarsi solo attraverso una combina-

¹¹⁰ S. ZAMAGNI, *L’economia del bene comune*, Città Nuova, Roma 2007.

¹¹¹ P. DONATI, *op. cit.*, 2008, pp. 91-119.

¹¹² M.S. ARCHER, *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, Cambridge 2003 (tr. it., *La conversazione interiore. Come nasce l’agire sociale*, Erickson, Trento 2006); P. DONATI, *op. cit.*, 2008.

zione delle quattro dimensioni. Non si può parlare di coesistenza, né di uguaglianza quantitativa, ma di “ragione” della combinazione che dà origine a quella relazione e non ad altre. Questa combinazione si verifica tramite la partecipazione alla circolazione dei doni tra gli individui e prende corpo attraverso le buone pratiche, che nascono dalle differenti razionalità alla base delle combinazioni tra le diverse forme di riflessività. La dinamica della razionalità relazionale si svolge attraverso un “codice simbolico inter-sistemico” giocato su un “campo interattivo”¹¹³.

Gestire la differenza significa cogliere la razionalità della relazione, attraverso un processo riflessivo ove l’uguaglianza della differenza si spiega solo attraverso la combinazione delle quattro dimensioni della razionalità che dà origine a quella relazione e non ad altre. Se in condizioni di eguaglianza di combinazioni si può parlare di eguaglianza delle differenze, ne deduciamo che le istituzioni e le società si distinguono tra di loro in base al “modo in cui si fa relazione”, relazione che va oltre il senso funzionale del rapporto, animandolo di una sovralfunzionalità data dal senso intenzionale – simbolico dell’incontro tra soggetti.

¹¹³ P. DONATI, *op. cit.*, 2007, p. 33.

BIBLIOGRAFIA

- APPADURAI A., *Modernity at large. Cultural Dimension of Globalization*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1997.
- ARCHER M.S., *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, Cambridge 2003 (tr. it., *La conversazione interiore. Come nasce l'agire sociale*, Erickson, Trento 2006).
- BARABINO M.C., JACOBS B., MAGGIO M.A., *Diversity Management*, in *Sviluppo ed Organizzazione*, n. 184/2001.
- BAUMAN Z., *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Roma-Bari 2001.
- BAUMAN Z., *La modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari 2002.
- BAUMAN Z., *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari 2003.
- BOUDON R., *Les sense des valeurs*, PUF, Paris 1999.
- CAILLÈ A., *Il terzo paradigma. Antropologia filosofica del dono*, Bollati Boringhieri, Torino 1998.
- CESAREO V., *Società multietniche e multiculturalismi*, Vita e Pensiero, Milano 2000.
- CESAREO V., VACCARINI I., *La libertà responsabile. Soggettività e mutamento sociale*, Vita e Pensiero, Milano 2006.
- CUOMO S., MAPELLI A., *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano 2007.
- DONATI P., COLOZZI I., *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*, Il Mulino, Bologna 2006.
- DONATI P., *La sussidiarietà come forma di governance societaria in un mondo in via di globalizzazione*, in P. DONATI, I. COLOZZI (a cura di), *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma 2005, pp. 53-87.
- DONATI P., *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*, Bollati Boringhieri, Torino 2001.
- DONATI P., *L'analisi relazionale: regole, quadro metodologico, esempi*, in P. DONATI (a cura di), *Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, CEDAM, Padova 2006, pp. 195-236.
- DONATI P., *Oltre il multiculturalismo*, Laterza, Roma-Bari 2008.
- DONATI P., *Persona ed istituzioni sociali: la prospettiva della sociologia relazionale*, in *La sociologia della persona. Approfondimenti tematici e prospettive*, a cura del gruppo SPE – Sociologia per la persona Franco Angeli, Milano 2007.
- DONATI P., *Relazione al Convegno AIS*, Urbino 2007.
- DONATI P., *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano 1991.
- FRASER N., *Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange*, Verso 2003.
- GARDENSWARTZ L., ROWE A., *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, Pfeiffer, San Diego 1998.
- HABERMAS J., TAYLOR C., *Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento*, Feltrinelli, Milano 2002.

- HANNERZ U., *La diversità culturale*, Il Mulino, Bologna 2000.
- HONNETH A., *Lotta per il riconoscimento*, Il Saggiatore, Milano 2002.
- HONNETH A., *Riconoscimento e disprezzo*, Rubbettino, Soveria Mannelli 1993.
- MAUSS M., *Essai sur le don. Form et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, in M. MAUSS, *Œuvres*, Minuit, vol. III, Paris 1950.
- PADUA D., *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, Morlacchi Editore, Perugia 2007.
- RAWLS J., *A Theory of Justice*, Oxford University Press, Oxford 1999 (Revised edition of: *A Theory of Justice*, Harvard University press and Oxford University Press, 1971).
- RICOEUR P., *Percorsi del riconoscimento*, Raffaello Cortina, Milano 2005.
- TAYLOR C., *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*, Princeton University Press, 1994.
- TOURNAINE A., *Libertà, uguaglianza, diversità*, Il Saggiatore, Milano 1998.
- WIEWORKA M., *La differenza culturale*, Laterza, Bari 2002.
- WILSON W.J., *The Bridge Over the Racial Divide Rising Inequality and Coalition Politics*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles 1999.
- ZAMAGNI S., *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma 2007.