

# La diversità come dono e sfida educativa

a cura di Gabriele Gabrielli

*Prefazione di Luigi Alici*

**Contributi di** Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Gabriele Gabrielli, Andrea Granelli, Roberto Mancini, Giuseppe Mantovani, Silvia Profili, Enzo Rullani, Francesco Totaro, Giuseppe Varchetta

**LAVORO**per**LAPERSONA**

Collana diretta  
da **Gabriele Gabrielli**

FRANCOANGELI



LAVOROperLAPersona

---

# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,  
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Giuseppe Mantovani, Silvia Profili, Enzo Rullani, Francesco Totaro, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. Lo supera essendo altrove. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. È con il lavoro che alimentiamo relazioni di servizio costruendo legami con gli altri e con il mondo che ci ospita. Attraverso il lavoro e le sue opere arricchiamo, rendendola più preziosa, la nostra identità, preparando un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto che prende forma in molteplici iniziative nei campi della ricerca, educazione e promozione culturale per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, all'accoglienza e alla diversità, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Vuole testimoniare l'impegno in questa direzione in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro, il diverso, lo straniero. Sgretolando così fiducia e legami, responsabilità e progettualità.

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* – valorizzando i diversi linguaggi che sono espressione e patrimonio distintivo dell'uomo – propone saggi, studi e ricerche, tesi di laurea e di dottorato, testimonianze esperienze educative e formative, narra storie personali e professionali, progetti e laboratori dove il lavoro è valorizzato come strumento di realizzazione personale e sociale.

Un insieme variegato di strumenti utili a imprenditori, operatori e educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, operatori e studenti impegnati nella costruzione di una società diversamente fondata e di un'altra economia dove sia possibile coltivare l'umanità.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# La diversità come dono e sfida educativa

a cura di Gabriele Gabrielli

*Prefazione di Luigi Alici*

**Contributi di** Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli,  
Gabriele Gabrielli, Andrea Granelli, Roberto Mancini,  
Giuseppe Mantovani, Silvia Profili, Enzo Rullani, Francesco Totaro,  
Giuseppe Varchetta

FRANCO ANGELI



LAVORO per LA persona

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

**Prefazione, di Luigi Alici** pag. 13

**Presentazione, di Gabriele Gabrielli** » 17

## ***Introduzione***

**Interrogarsi sulla diversità. Una riflessione  
aperta per la teoria e la pratica, di Gabriele Gabrielli** » 19

1. Alcuni errori di prospettiva che producono falsi miti e  
ideologie » 19

2. La diversità come paradigma di una società molteplice  
e accogliente » 22

3. Un'economia diversa » 23

4. Un senso diverso per il lavoro e per l'educazione » 24

5. Per un diverso sviluppo a vantaggio delle nuove  
generazioni » 25

6. Una diversa responsabilità fondata sulla prossimità » 27

Bibliografia » 29

## ***Parte prima***

### ***Noi e gli altri. Persona e lavoro, cultura e società***

**1. La danza dell'autonomia relazionale, di Giuseppe Varchetta** » 33

1. La "nostra" contemporaneità » 33

2. Individualità-autenticità » 37

3. L'Altro e i processi dell'alterità » 42

4. Sguardi antichi e nuovi » 44

5. Dal "che fare" al "come fare" » 49

Bibliografia » 52

<b>2. Il lavoro per la persona. Superare le ipertrofie della modernità a vantaggio di un'economia per la solidarietà,</b> <i>di Francesco Totaro</i>	pag. 54
1. Premessa	» 54
2. Una definizione di lavoro	» 55
3. La vicenda storica del lavoro tra sofferenze e riscatto	» 56
4. Utopia e ipertrofia del lavoro	» 59
5. Dal "fordismo" al lavoro "immateriale"	» 61
6. Lavorare, agire, contemplare e nuova qualità del lavoro	» 63
7. Rimedi possibili all'erosione attuale del lavoro: nuove coordinate economiche e revisione del patto di cittadinanza	» 65
Bibliografia	» 70
<b>3. La ricerca d'identità come movente della persona e dell'impegno sul lavoro a servizio del bene comune,</b> <i>di Roberto Mancini</i>	» 71
1. Chi è il soggetto dell'economia?	» 71
2. La sapienza antropologica delle culture	» 75
3. Ricerca dell'identità e impegno lavorativo	» 78
4. Conclusione	» 80
Bibliografia	» 81
<b>4. La cultura come spazio di scambi e di narrazione. Identità, identificazione, diritti,</b> <i>di Giuseppe Mantovani</i>	» 83
1. Introduzione: costruire un nuovo "noi"	» 83
2. Multicultura: separazione e stereotipi	» 83
3. Intercultura: scambi e narrazioni	» 85
4. L'intercultura non si riduce alla questione dell'immigrazione	» 87
5. Superare l'etnocentrismo: la "storia dell'altro"	» 88
6. Conclusione: il ruolo chiave della scuola	» 91
Bibliografia	» 92
<b>5. Le nuove generazioni come dono e sfida. Prendersi cura per eliminare le incomprensioni verso i giovani,</b> <i>di Pier Luigi Celli</i>	» 93
1. La prospettiva da dare ai giovani	» 93
2. Merito: successo, sacrificio, equità	» 94
3. Il tema della responsabilità	» 95
4. Utopia e innovazione	» 96
5. Il coraggio	» 96

**Parte seconda**  
**Il senso delle relazioni: economia, imprese, condivisione**

<b>6. Generare valore e senso con gli altri e attraverso i legami. Perché la modernità ha bisogno della riflessione e della diversità, di Enzo Rullani</b>	pag. 99
1. Creazione di senso, creazione di valore	» 99
2. Le fonti del valore immateriale: lavoro cognitivo e moltiplicatori	» 101
3. Anche il lavoro, nelle filiere, si nutre di significati	» 104
4. Economia dell'immateriale: produrre valore generando senso	» 106
5. Sense-making e world-making: il motore (invisibile) dell'economia contemporanea	» 108
6. La modularizzazione del senso	» 109
7. Nella torre di Babele: diversità in cerca di relazione	» 111
8. La nuova economia: non solo auto-creazione di senso, ma anche standard, potere, governance	» 112
9. Sfruttare l'energia delle onde: creare valore nel capitalismo globale della conoscenza	» 113
10. Tre modi di entrare in relazione	» 115
11. Reti di condivisione: diverse ma complementari	» 116
12. Riflessività: il ruolo della condivisione nella nuova modernità	» 118
<b>7. Imprese e diversità. Strategie organizzative per costruire vantaggi competitivi con l'inclusione, di Silvia Profili</b>	» 120
1. Il Diversity Management: realtà o mito?	» 120
2. Il significato della diversità nelle organizzazioni	» 121
3. L'età: un fattore critico di diversità nella società e nelle organizzazioni	» 124
Bibliografia	» 132
<b>8. Economia e antropologia del 'noi': la sfida della gratuità, di Luigino Bruni</b>	» 134
1. Premessa	» 134
2. L' <i>homo oeconomicus</i> , idea riduzionista della teoria economica	» 134
3. Bene comune, interesse personale e altruismo	» 135
4. Il ritardo con cui l'economia ha riconosciuto il valore dei beni relazionali	» 137
5. Teoria economica e gratuità	» 138



6. Come può oggi la teoria economica aiutare a risolvere questa crisi?	pag. 140
Bibliografia	» 141
<b>9. Sviluppo, partecipazione e cooperazione. C'è spazio per un'altra economia?, di Andrea Granelli</b>	» 143
1. Premessa	» 143
2. Valore condiviso o generatività?	» 144
3. Il ritorno a una cultura sapienziale	» 146
Bibliografia	» 148
<b>10. La condivisione, dalla parola alla pratica. Imprese, organizzazioni, lavoro e politica, di Roberta Carlini</b>	» 149
1. Prima della crisi	» 149
2. Sotto la crisi	» 151
3. Oltre la crisi	» 152
4. Dall'economia alla politica, e ritorno	» 154
Bibliografia	» 155
<b>Note sugli Autori</b>	» 157

*“Finché non leghiamo le conoscenze secondo i principi della conoscenza complessa, restiamo incapaci di conoscere il tessuto comune delle cose: vediamo solo i fili separati di un arazzo. Identificare i fili individualmente non permette mai di conoscere il disegno complessivo dell’arazzo”.*

Edgar Morin



*A Mary e Mario,  
semplicemente con gratitudine e riconoscenza*



## Prefazione

Secondo Vladimir Jankélévitch, gran parte delle domande che i filosofi si pongono da sempre convergono attorno a quella «misteriosa tautologia» che si riassume nell'espressione: «Io sono il solo ad essere me stesso». Nello stesso tempo, è ancora Jankélévitch a ricordarci, in un'altra opera, che «un raduno di Io senza rapporti fra di loro non forma un noi». Tenere insieme questi due aspetti, apparentemente inconciliabili, vale a dire il riconoscimento dell'unicità personale e il «valore aggiunto» della reciprocità, è stato sempre un compito arduo, non solo per la riflessione teorica ma anche per l'equilibrio stesso della convivenza; un equilibrio insidiato da semplificazioni ideologiche che spesso hanno sedotto la politica, facendola pericolosamente oscillare fra i due estremi opposti dell'individualismo e del collettivismo.

Oggi il problema si ripresenta in forme nuove, più articolate e complesse, ma non meno radicali, mimetizzandosi entro un fitto reticolo di variabili che investono la cultura e il costume, l'economia e la finanza, il lavoro e l'impresa, la politica e la comunicazione. Mentre si va ammainando la bandiera postmoderna, ormai consumate tutte le scorte ideali e simboliche della modernità, senza essere state sostituite da altri investimenti di ordine progettuale, non resta che sovrapporre in modo incoerente e quasi schizofrenico quello che resta dei due paradigmi: da un lato, l'approccio olistico e sistemico sembra essersi affermato come il paradigma epistemologico dominante, dalle neuroscienze alle scienze economiche e sociali; dall'altro, il logoramento delle reti di appartenenza e dei mondi vitali lascia il vissuto in balia di un atomismo selvaggio, in cui sradicamento, spaesamento e solitudine planetaria non possono essere più mascherati dalle promesse di un consumismo scintillante, ormai appassito fra gli scaffali semivuoti della crisi. L'eccesso di analisi che fotografano questo esito paradossale nasconde un deficit di sintesi, e quindi di progettualità: la sintesi mancata fra io e noi è forse il segno più grave della crisi, lo *spread* che più ci dovrebbe preoccupare. Dopo l'altalena moderna tra individualismo e collettivismo, la postmodernità si è illusa di potersi sbarazzare di questa eredità irrisolta semplicemente sovrapponendo in modo sincretistico il primato narcisistico

dell'io nell'orizzonte vicino e il primato impersonale della globalizzazione nell'orizzonte lontano. Ha scritto Edmund Husserl in una delle sue opere più note, *La crisi delle scienze europee*: «Vivere una vita personale significa vivere in quanto io e in quanto noi, accomunati in un orizzonte comune». Anche secondo il padre della fenomenologia c'è un orizzonte che accomuna la prima persona singolare e la prima persona plurale; potremmo chiamarlo, intercettando il titolo di questo libro, l'orizzonte dell'accoglienza. Non è casuale, forse, che il primo volume di una Collana che accompagna e sussidia la Fondazione "Lavoroperlapersona", nata dalla generosa lungimiranza di Gabriele Gabrielli, sia dedicato all'accoglienza della diversità: siamo proprio nel difficile punto d'intersezione tra unicità dell'io e condivisione del noi, da cui probabilmente dobbiamo ripartire. Al centro del libro, che presenta i risultati del primo seminario interdisciplinare promosso dalla Fondazione, sta il riconoscimento dell'accoglienza come «dimensione strutturante della vita di ciascuno e delle società. Senza accoglienza – scrive Gabrielli – il vivere comune cede come un'abitazione senza fondamenta, i legami si sciogliono, la fiducia non trova possibilità di esprimersi, né in economia, né altrove». Per questo, interrogarsi sulla diversità come «paradigma di una società molteplice e accogliente» consente di «valorizzare e promuovere il lavoro come espressione della "persona" e come strumento per realizzare il progetto di sviluppo che ciascun individuo ha "insieme agli altri"». A partire qui, il libro esplora, nella prima parte, i nodi cruciali di una «*unitas multiplex*» in tempi di «ossessione identitaria» (Varchetta), a partire da una reinterpretazione del lavoro nella prospettiva di un'«antropologia multilaterale» e di un «nuovo patto sociale» (Totaro). Secondo Mancini, dobbiamo interrogare la «sapienza antropologica delle culture», che invita a riconoscere l'unicità di ognuno, la sua intrinseca relazionalità, l'apertura alla verità, l'integrità e la responsabilità. Solo andando oltre una concezione multiculturale "reificata" possiamo vincere la tentazione di assumere la cultura come realtà monolitica (Mantovani) e rimettere in primo piano utopia e innovazione, interesse collettivo e bene comune (Celli).

La seconda parte mette alla prova tali aperture sul terreno dell'economia e delle imprese. Nell'epoca del primato della "produzione immateriale", l'esplosione delle diversità individuali contiene, secondo Rullani, una domanda di relazioni più affidabili e d'intelligenza condivisa; se è vero che il lavoro rappresenta una delle più importanti espressioni dell'identità personale, occorre altresì misurarsi seriamente con un problema di "*diversity management*", superando pregiudizi e comportamenti discriminatori (Profili). Più in generale, in ordine alla crisi di questi anni si tratta di riconoscere le responsabilità della teoria economica sul fronte dell'antropologia, del noi

e della gratuità, ricordando che «l'*homo oeconomicus* è soltanto un pezzo di uomo reale», per «riportare la gratuità nelle piazze, nei parlamenti, all'interno delle banche» (Bruni). Solo superando sterili contrapposizioni ideologiche, d'altro canto, si può trovare un'alternativa all'apparente dilemma tra competizione e cooperazione (Granelli), ponendoci seriamente alla ricerca di meccanismi nuovi, fondati su un «capitale di relazioni e di fiducia reciproca», e capaci di veicolare un nuovo lessico della condivisione (Carlini). In altri termini, se si assume la diversità come dono e come sfida educativa il noi non è più nemico dell'io, ma ne può diventare, anzi, il suo migliore alleato.

*Luigi Alici*

*Professore di Filosofia Morale,  
Università degli Studi di Macerata*





## Presentazione

Questo volume è frutto del contributo di più voci e ha un taglio interdisciplinare. È la prima testimonianza di un progetto ambizioso, quello della Fondazione Lavoroperlapersona<sup>1</sup>, nato dall'incontro di numerose persone e alimentato dalla condivisione di esperienze e scambio d'idee in molteplici campi e discipline. Soprattutto è il prodotto di una consapevolezza; che non ci si può sottrarre alla responsabilità di costruire occasioni e laboratori per educare le persone all'altro, a tessere relazioni e legami autentici nella famiglia, nella società, nelle scuole, nell'economia e nel lavoro.

Attorno a questo progetto si stanno sviluppando riflessioni e discussioni, progetti educativi e culturali, iniziative concrete. Alcune idee, quelle raccolte in questo progetto editoriale, sono state proposte in occasione del primo Seminario Interdisciplinare sull'Accoglienza svoltosi a Offida (20, 21 e 22 settembre 2012)<sup>2</sup>. Con queste pagine vogliamo continuare a promuovere lo spirito delle tre giornate di riflessione e il suo oggetto: l'*accoglienza* come dimensione strutturante della vita di ciascuno e delle società. Senza accoglienza il vivere comune cede come un'abitazione senza fondamenta, i legami si sciolgono, la fiducia non trova possibilità di esprimersi, né in economia, né altrove. Guardiamo all'accoglienza come approccio e luogo della diversità, dono e valore costitutivo dell'umanità.

La *diversità* raccontata e approfondita in questo volume, secondo molte prospettive, è esigente, perché ci domanda impegno e responsabilità. Proprio a cominciare dalla sfera educativa dei più piccoli, degli adolescenti e dei giovani, ma anche degli adulti e dei cittadini. Delle vecchie e nuove generazioni. Il dono della diversità, del resto, è una sfida di sempre, di certo la più significativa della contemporaneità in cui siamo immersi.

Le pagine di questo lavoro sono animate dal contributo di numerosi ri-

<sup>1</sup> [www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)

<sup>2</sup> Il Seminario è stato realizzato con il Patrocinio del Comune di Offida di cui si ringrazia il sindaco, Valerio Lucciarini De Vincenzi, e l'Amministrazione tutta.

cercatori e studiosi, docenti e educatori di diversa provenienza e estrazione – cui va il rinnovato ringraziamento della Fondazione Lavoroperlapersona<sup>3</sup> – che credono sia possibile pensare e costruire una società diversamente fondata e un'altra economia; un'economia popolata da imprenditori, cooperatori, artigiani che guardano all'intrapresa come a un progetto da condividere con gli altri e non solo come strumento di competizione e profitto. È un volume che ricerca e sollecita l'impegno a coltivare l'*umanità* in ogni luogo ed esperienza.

*Gabriele Gabrielli*

*Presidente Fondazione Lavoroperlapersona*

<sup>3</sup> Un ringraziamento particolare lo dobbiamo a Maria Rosaria Di Renzo che ha curato l'editing di questo lavoro.

# Interrogarsi sulla diversità. Una riflessione aperta per la teoria e la pratica

di Gabriele Gabrielli

## 1. Alcuni errori di prospettiva che producono falsi miti e ideologie

Da dove nasce il malessere che ci sentiamo dentro e intorno? Gran parte trova origine nelle cose che non ci piacciono di questa economia. Come risvegliati da un sonno profondo ci rendiamo conto che è un'economia appiattita solo sul tornaconto personale e priva di progettualità. Può davvero l'umanità e il vivere insieme essere ridotti a competizione? Si fa strada la consapevolezza, che gli studi originati dalle ricerche sui neuroni specchio stanno confermando, che in realtà veniamo al mondo biologicamente impostati per vivere con gli altri e cooperare. Se ci comportiamo diversamente è solo in ragione della cultura che produciamo, profondamente individualista, che ci fa fallire il bersaglio (Turri, 2012). Come se stessimo andando fuori strada, deviati da un errore drammatico di prospettiva. È un errore dalle molte facce. Trae alimento da falsi miti e ideologie. Riduttivamente, possono essere esemplificati in questi tre:

- il primo ci vuol far credere che l'uomo è un'isola, e che quindi può fare a meno degli altri. Possiamo chiamarla *l'ideologia dell'individualismo esasperato*;
- il secondo, invece, ci vuol far credere che la realizzazione personale passa per l'adozione di strategie di dominio. Insomma, che dovremmo porci sempre "sopra gli altri". La possiamo chiamare *ideologia del primato dei migliori*. Un'ideologia che fonda e incentiva quell'idea di successo che legittima l'uso della forza e plaude la prevaricazione. Una ideologia, infine, che legittima comportamenti di esclusione, che rendono marginali e confinano i più deboli nell'ultima carrozza della società, quella che alcuni vorrebbero addirittura staccare dal convoglio della vita civile;