

# Indice

---

Prefazione	ix
Introduzione	1

## PARTE I SOCIETÀ MULTIETNICA E DIVERSITÀ

### Capitolo 1. *Le origini della società multietnica*

Cause del fenomeno migratorio, p. 11; Tipologie di migrazione e mercato del lavoro, p. 15; Modelli di integrazione e gestione dell'inclusione sociale, p. 19.

### Capitolo 2. *Differenza, disuguaglianza, diversità*

Prospettiva sulla diversità, p. 31; La nascita delle identità culturali, p. 38; Il tema del riconoscimento tra comunitarismo e liberalismo, p. 43; L'analisi sociologica delle differenze culturali, p. 45.

## PARTE II SOCIOLOGIA DEL *DIVERSITY MANAGEMENT*

<i>Premessa alla seconda parte</i>	51
------------------------------------	----

### Capitolo 3. *La morfologia reticolare dell'organizzazione dopo-moderna: un primo quadro di relazioni paradigmatiche*

L'organizzazione reticolare, p. 56; Dalla transazione alla relazione, p. 58; La relazione persona-istituzione, p. 61; Un primo quadro di relazioni paradigmatiche. Fenomeno emergente: il lavoro, p. 63; Rapporto uomo-organizzazione e diversità,

p. 65; Cause specifiche della diversità nell'organizzazione, p. 67; Diversità e lavoro di gruppo, p. 68; Dinamiche formative e diversità, p. 71.

#### Capitolo 4. Diversity Management: *approcci e riflessioni*

Una riflessione sociologica sulle teorie del *Diversity Management*, p. 75; Teorie su diversi livelli di differenza, p. 82; *Diversity Management*, Azioni positive e Pari opportunità, p. 87; Il *Diversity Management* come strategia, p. 90.

#### Capitolo 5. *Paradigma relazionale e Diversity Management*

Applicazione dei modelli di integrazione dei gruppi alle tipologie istituzionali, p. 101; Applicazione del paradigma relazionale al *Diversity Management: ego, alter e inter*, p. 109; Il riconoscimento, p. 114; Un secondo quadro di relazioni paradigmatiche. Fenomeno emergente: il *Diversity Management*, p. 118.

Conclusioni	123
Bibliografia	127

«Il credo della crescita si fonda su due dogmi. Primo dogma: la crescita economica è la fonte del benessere sociale. Secondo dogma: la crescita economica è la fonte della pace sociale». Il destino del capitalismo veniva sintetizzato con queste parole, alla fine degli anni Ottanta, da Giorgio Ruffolo<sup>1</sup> che nella sua qualità di Segretario alla programmazione economica negli anni Settanta (considerato il decennio del “grande balzo” o della migliore *performance* delle società industriali capitalistiche) aveva potuto osservare da vicino il grande *bluff* – o la grande “speranza”, a seconda della prospettiva – contenuto nella equazione sistemica che la crescita economica sta al benessere come alla pace sociale. Ma perché l’equazione fosse corretta doveva contenere l’*incognita* costituita sia dal sistema politico che da quello sociale, come dire dal fattore umano, per questo abbiamo parlato di *bluff*, senza dimenticare, però, di sottolineare che vi è un errore, come dire «pregiudiziale» insito nello stesso fondamento epistemologico della scienza economica. Esso consiste nel considerare il capitalismo un sistema chiuso e autosufficiente che relega tutti gli altri fattori sullo sfondo del quadro. Questi occupano una posizione marginale per il fatto che sono da considerare al massimo, «variabili dipendenti» dalle contraddizioni interne al sistema capitalistico (come in Marx) o anche «variabili indipendenti» dalle contraddizioni esterne allo stesso (come in Schumpeter): in ogni caso la loro posizione è sempre «periferica» e sostanzialmente ininfluenza rispetto alla logica che presiede allo sviluppo e alla crescita. Oggi sappiamo che non è così.

Tutto è cambiato, e anche repentinamente, costringendoci a una «conversione», che sa anche di retromarcia, rispetto al metodo usato fino al recente passato: i problemi studiati e analizzati separatamente, chiusi nel recinto della loro “tipicità” che, isolandoli, recide ogni possibilità di interconnessione e reciproca influenza. Schematizzando al massimo si potrebbe dire che la «specializzazione» (intesa come articolazione interna

---

1. G. RUFFOLO, *La qualità sociale. Le vie dello sviluppo*, Laterza, Bari 1985, p. 17.

di una scienza) e la «frammentazione» (intesa come perdita delle interconnessioni o delle correlazioni tra le varie scienze) ha impedito la feconda «contaminazione» insita in una concezione unitaria del sapere sia che individui nell'essere il suo principio unitario (come nella cultura classica) o nel soggetto (come nei diversi storicismi derivati da Hegel) portando a compimento il moderno o, secondo una diversa opinione, inaugurando il post-moderno. Il problema per dirla con Niklas Luhmann<sup>2</sup> è la crescente *complessità* delle società, e in genere della cultura che oggi sconta anche il difficile varco costituito dalla situazione di interculturalità. Come dire che il metodo sociale è costretto a una *dislocation* nel campo delle diverse discipline.

Questo fa lo studio di Donatella Padua che col suo «Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali» affronta il tema difficile della integrazione e gestione dell'inclusione sociale che vuole sfuggire alla forbice delineata da Bauman che ogni processo di inclusione sociale segue una strategia di assimilazione o estinzione puntando invece sulla applicazione del paradigma relazionale al *Diversity Management*. Questo scommette sul «concetto di reciprocità» (*Wechselwirkung*) che oltre ad essere uno degli aspetti più attuali della sociologia simmeliana, costituisce la possibilità di fare i conti con il «diverso» e il «differente» che non sono sinonimi bensì racchiudono areopaghi di senso questi sì «differenti» nel senso che si oppongono per diseguaglianza.

Certamente dietro e dentro la scelta operata c'è un elemento che va sottolineato ed evidenziato. Esso offre, a confronto degli esiti negativi delle teorie di inclusione sociale fin qui sperimentate (quelle fondate sul principio dello «scambio» o quelle fondate sul principio della «reciprocità») una spiegazione sia alle ragioni del loro fallimento che un sostegno alle positive possibilità offerte dal «principio della obbligazione», come lo definiva S. Weil, e nonché ai frutti che possono venire dalla «dinamica relazionale». La scelta dell'autrice riguarda un concetto della persona (*EGO*) che pur essendo *IPSE*, cioè unica e irripetibile, si definisce e autodefinisce considerando anche l'*ALTER*. In sostanza l'operazione compiuta riguarda il superamento dei teoremi classici e moderni che si appellano o al principio di «identità» ( $A=A$ , come da Durkheim a Parson) o

---

2. N. LUHMANN, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, il Mulino, Bologna 1990 [1984].

a quello della «identità per negazione» ( $A = \text{non } A$ , come in Hegel, Marx e Luhmann) per guadagnare attraverso il «teorema dell'identità relazionale» di P. Donati quello del «riconoscimento». Dunque viene messo in discussione il meccanismo di consenso socio-politico a base economica adottato in tutte le democrazie occidentali e che negli ultimi trent'anni si è dimostrato inadeguato a controllare gli attriti di una società a somma zero. Non sfugge a Donatella Padua che il problema richiede razionalità e prudenza economica ma ad esso, e oggi più che mai, non è estraneo quello della giustizia. Varrebbe forse anche la pena di ricordare, in tempi quale quelli che viviamo caratterizzati dal digiuno della "speranza", che nella promessa dei cosiddetti "doni messianici", profetizzata in *Isaia* 11, la giustizia va a braccetto con la pace. Allora ci rendiamo conto di essere chiamati a realizzare un altro, o diverso, ordine sociale e nello stesso tempo che la razionalità economica non lo risolve del tutto. Non serve invocare a giustificazione la mancanza delle risorse e un *deficit* nella strategia della loro destinazione rispetto alle politiche interne di contenimento della spesa o di sviluppo almeno in alcune aree del Paese (che scontano la difficile congiuntura della mancanza di manodopera dovuta alla *decrescita* demografica e alla *crescita* delle opportunità offerte ai nostri concittadini dalla preparazione culturale). Ad essere chiamata in causa non è più nemmeno la sensibilità diversa che al problema mostrano la "sinistra" o la "destra" nostrana bensì l'insufficienza di una visione meramente utilitaria, anche quando parliamo di «pace sociale» e non solo di «benessere sociale», della vita e dei rapporti sociali. Lo scacco riguarda anche l'ambizione di un'etica astratta incapace di coniugare esigenze razionali e tensione per cui, in ogni tempo, l'essere umano è stato sollecitato a trascendere – almeno nelle aspirazioni – la propria esperienza di materiale limitazione.

Se l'utopia è l'orizzonte delle cose che possiamo sperare e perciò al vaglio delle nostre possibilità, non possiamo nemmeno emarginare l'ambizione che tocchi a noi, proprio agli uomini di questo tempo realizzare l'era dello *Shālôm* (pace) in attesa della quale il creato «geme nelle doglie del parto» e la sua cifra sarà l'unità dei popoli in quanto «genere umano» e destinatario, in quanto soggetto unitario, della benedizione della fecondità.

## Introduzione

---

Il problema della gestione delle differenze costituisce un tema globale, molto più complesso di quanto appaia, poiché “viviamo in società di accoglienza, ma anche di produzione individuale e collettiva di differenze” (Wieviorka, 2002: 187) e tali esiti si ritrovano nei molteplici contesti sociali ed istituzionali. Le differenze, a seconda di come vengono gestite, difese, incoraggiate o ostacolate, possono generare grandi opportunità o inefficienze nello sviluppo delle istituzioni. In tali realtà, difatti, questa complessità si esprime negli ambiti di gestione dei confini della libertà identitaria. Questa dinamica segue una logica di rapporto inversamente proporzionale tra i due poli di integrazione e differenziazione, ove all'aumentare dell'uno, diminuisce l'altro. In altre parole, lo sviluppo di una solidarietà organica, nel senso durkheimiano del termine, abbassa i livelli di coesione interna, incrementando differenziazione e, quindi, diversità. Nel contesto della società dopo-moderna, sottoposta alla duplice ed opposta spinta di omogeneizzazione e frammentazione (Appadurai, 1997), 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 hanno perso i loro confini.

In questo quadro, le istituzioni non possono essere più concepite né in prospettiva olistica, come strutture di controllo, né secondo la visione dell'individualismo metodologico, in cui l'uomo 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 assieme (Donati, 2007: 18), in quanto tale soluzione priva le persone dell'autonomia soggettiva. Il ruolo odierno delle istituzioni, difatti, è rivolto sia all'individualizzazio-

ne delle persone, sia alla loro socializzazione, senza annullare le differenze fra *identità personale* ed *identità sociale*.

La prospettiva della sociologia relazionale propone un nuovo lineamento dell'istituzione sociale che, oggi, viene pienamente accolto nelle interpretazioni delle istituzioni organizzative presenti nel mondo del lavoro. Esse, difatti, appaiono come "fenomeni emergenti da processi morfogenetici delle persone e delle loro interazioni sociali, in un contesto di differenziazione relazionale" (Donati 2005: 243-245). È proprio la visione di un individuo il cui pensiero non risiede in una base pre-istituzionalizzata che esalta l'intimo fondamento della differenza, quindi. Ciò significa respingere l'approccio di Durkheim e di Parsons centrato su un'identità umana che trova origine nelle istituzioni, favorendo, invece, una visione che ne esalta l'interazione, attraverso un processo di conversazione interiore. Queste sono le premesse per una concezione di esistenza della differenza e, soprattutto, del rispetto di essa.

Il complesso contesto dopo-moderno porta a interpretare l'istituzione sociale 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 e, 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. Alla luce di ciò, il paradigma relazionale aiuta non solo a interpretare il fenomeno del *Diversity Management*, ma offre strumenti nuovi di comprensione del rapporto persona-impresa.

Il *Diversity Management* si inserisce, quindi, 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 di un grado più elevato ed olistico di strategia di valorizzazione della differenza.

In tale prospettiva, ci si concentrerà su un aspetto particolare della diversità, ossia, la convivenza interetnica all'interno delle istituzioni, risa-

lendo alle motivazioni di questo fenomeno ormai presente nella trama del mercato del lavoro globale.

Nel contesto della differenza etnico-culturale nelle istituzioni, si cercherà di applicare i *paradigmi della sociologia della relazione*, al fine di ottenere una nuova chiave di lettura (Donati, 2007).

Partendo dall'assunto che nell'istituzione si può intravedere una realtà che riproduce la società odierna, ossia, una realtà reticolare, si tenterà di comprendere quali possano essere gli esiti sulle persone circa l'applicazione delle politiche di gestione assimilazioniste, pluraliste e multiculturali messe in atto dalle risorse umane, in base ai diversi modelli organizzativi.

La prospettiva monoculturalista pare, quindi, 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'autodefinizione, 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 sociali affrontato in questo lavoro.

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.

Come conciliare libertà e confini, quindi, quali chiavi identificare per un corretto coordinamento? Come le risorse umane possono ricondurre tale coordinamento ad esiti fruttuosi? Come si può fuggire dal pericolo di

una deriva frammentarista, replicando i pericoli di balcanizzazione propri delle nazioni multiculturali?

Occorre premettere che la trasposizione delle prospettive, delle politiche, degli strumenti propri della gestione della diversità etnico-culturale adottati a livello sociale richiama due ordini di valutazioni: a) quali elementi delle proposte di gestione della differenza etnica nella dimensione sociale risultano applicabili nel contesto più ristretto e vincolato dell'istituzione che segue logiche diverse da quelle delle politiche sociali, ossia, riconducibili al profitto; b) quanto la dimensione della persona incide nel processo di definizione dell'immagine e di sviluppo "morfologico" dell'organizzazione.

Questi due aspetti si pongono al cuore del tema del rapporto tra uguaglianza e differenza, sui due versanti della *gestione o controllo* da parte delle entità preposte e della *relazione* tra persone e tra queste e l'istituzione. Per le istituzioni sociali, operanti in contesti geografici diversi, per le organizzazioni "aperte", che realizzano uno scambio continuo con l'esterno e ne subiscono la complessità, ciò rappresenta il problema centrale. Esso richiede grande attenzione nell'individuare, a livello delle persone, quanto il valore della differenza sia acquisito parzialmente grazie ad una condizione normativa, rispetto ad una reale assimilazione a livello del *self*, che dialoga continuamente con il *me, we, you* (Archer, 2003). La mancanza di consapevolezza di tale aspetto da parte delle istituzioni può portare a situazioni di squilibri interni difficilmente gestibili.

L'istituzione oggi opera in una trama organizzativa "debole", che rispecchia assetti strutturali aperti, reticolari, in continuo interscambio con l'esterno. 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" (Donati-Colozzi, 2006: 41).

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 transazione alla relazione, consentendo lo sviluppo di molteplici identità sempre “negoziabili e revocabili” (Bauman, 2003: 55-64), in una dimensione *sovrafunzionale* (Donati, 2007: 28-31).

Altro aspetto da risolvere circa il tema della gestione delle differenze è come inserire il *Diversity Management* nel quadro ampio del rapporto tra uguaglianza, differenza e identità, principio su cui si fonda la nozione di differenza (Habermas-Taylor, 2002). Mentre, difatti, l’universale uguaglianza implica pari diritti e dignità, la politica della differenza e il riconoscimento che essa implica, assegna valore all’irripetibile identità di un gruppo o di un individuo. In questo quadro, la valorizzazione delle differenze emerge, quindi, come un approccio che considera l’uguaglianza come un fine, attraverso l’equità, la quale rappresenta un mezzo per raggiungerla.

In sintesi, questa trattazione, pur in tutti i suoi limiti, ha la pretesa, certamente non realizzata in maniera esaustiva, di esaminare il tema del *Diversity Management* da una prospettiva sociologica, per fare nuova luce su un argomento oggi alla ribalta delle politiche più innovative di gestione delle risorse umane. Tale intento vive della convinzione che gli strumenti sociologici siano capaci di arricchire le discipline legate ai contesti imprenditoriali, attraverso nuovi spunti, riflessioni, proposte.

In questo lavoro, il concetto di diversità viene esaminato secondo una prospettiva teorica, nell’idea che una tale visione possa spiegare la proposta dal profondo, fornendo spunti per un’attivazione forse più consapevole di tutte le leve decisionali, da quelle più propriamente pragmatiche a quelle etiche. Indubbiamente, si tratta di un compito difficile, in quanto due linguaggi, due codici interpretativi paiono scontrarsi, quello del mondo della sociologia e quello dell’impresa. Forse occorre iniziare proprio da qui, nella ricerca di un dialogo, attraverso una relazione che trovi la sua razionalità nella *combinazione* di interessi volti alla comprensione

della reale natura delle stesse persone che animano la società e l'impresa, contemporaneamente.

In questo scenario si aprono varie questioni, nella consapevolezza che le politiche di gestione delle risorse umane stiano, oggi, evolvendo verso confini solo fino a ieri nemmeno ipotizzati, nella difficile presa di coscienza che l'impresa si sia dovuta adattare alla complessità dopo-moderna. Sebbene esse stiano guadagnando successi nella parallela evoluzione delle strategie e nell'interpretazione degli scenari, si ritiene che questo modesto contributo possa lavorare nella direzione di una nuova lettura, per una presa di coscienza che la risorsa umana è "persona". Che la responsabilità sociale d'impresa deve andare ancora oltre rispetto ai confini già noti e ne faccia un uso positivo, in considerazione che "noi siamo ciò che più prendiamo a cuore" (Archer, 1988).

## Bibliografia

---

- APPADURAI A., *Modernity at Large. Cultural Dimension of Globalization*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1997.
- ARCHER M.S., *Culture and Agency*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.
- 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].
- BAUMAN Z., *Voglia di comunità*, tr. it. Laterza, Roma-Bari 2003.
- DONATI P., *La sussidiarietà come forma di governance societaria in un mondo in via di globalizzazione*, in DONATI P.-COLOZZI I. (a cura di), *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma 2005, pp. 53-87.
- DONATI P., *Persona e 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, FrancoAngeli, Milano 2007.
- DONATI P.-COLOZZI I. (a cura di), *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*, il Mulino, Bologna 2006.
- HABERMAS J.-TAYLOR C., *Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento*, tr. it. Feltrinelli, Milano 2002.
- WIEVIORKA M., *La differenza culturale*, tr. it. Laterza, Roma-Bari, 2002.

Parte I

**Società multietnica e diversità** \_\_\_\_\_

## Le origini della società multiethnica

### *Cause del fenomeno migratorio*

Le cause dei fenomeni migratori sono molteplici e le loro conseguenze investono vari campi di studio: storico, antropologico, sociale, economico, sanitario, linguistico, per citarne alcuni. La complessità del fenomeno migratorio emerge in maniera ancora più evidente se pensiamo che, assieme al commercio, alla diffusione delle tecnologie e delle malattie, queste costituiscono le *forze globali* responsabili dell'evoluzione della storia mondiale (Stearns, 2005: 6-9), dell'incontro tra società differenti e del contatto, quindi, tra culture.

A fronte di tale complessità di riferimenti risulta necessaria un'analisi rigorosa, basata sulla prevalenza di fattori di attrazione (*pull*) o di spinta (*push*) (Ambrosini, 2005: 34). Secondo tale prospettiva, a iniziare dall'epoca moderna, i sistemi e le economie più avanzate e ricche, come, ad esempio, gli Stati Uniti, esercitavano forze di attrazione verso altre popolazioni della scena mondiale. Con l'avvento dell'era delle grandi disuguaglianze, in epoca dopo-moderna, è il sottosviluppo e la carenza delle risorse primarie, a spingere l'individuo a cercare la speranza di un futuro migliore in un altro paese. Ciò, indipendentemente dalla certezza di trovare una soluzione ai suoi problemi e nella sola convinzione dell'impossibilità di trovare una situazione peggiore della presente.

Questo progressivo mutamento dei fattori originali di spinta apre le porte a una serie di questioni molto delicate circa le dinamiche di integrazione nel paese di accoglienza.

Dal punto di vista psicologico, socio-culturale, economico e educativo, anzitutto, una forza *pull* implica una condizione della forza emigrante differente dalla situazione *push*. Una forza di attrazione verso un nuovo paese, con il doloroso sradicamento che essa comporta, implica l'esistenza di elementi sicuri alla base della scelta, molto vicini alla certezza di

un futuro migliore. In prospettiva macro, essa può essere generata da possibilità occupazionali procurate dalle fluttuazioni tra domanda e offerta del sistema capitalistico di accoglienza (*Teoria dualistica del mercato del lavoro*; Piore, 1979). Di fatto, tale forza, nella dimensione urbana, si trasforma, frequentemente, in occupazione di posizioni di lavoro residuali e subalterne verso le *élités*, come si sostiene nella *Teoria delle Città Globali* (Sassen, 1997). In ogni caso, si tratta di una decisione organizzata, informata, grazie alle comunicazioni oggi esistenti e sostenuta dalle reti di amici e parenti già integrate nel tessuto sociale di accoglienza. Tale scelta, spesso motivata dalla ricerca del più elevato differenziale salariale e occupazionale (*Teoria della massimizzazione dell'utilità*; Arango, 2000, in Ambrosini, 2005: 40), vede, frequentemente, l'esistenza di un ruolo importante da parte del nucleo familiare, in un gioco di squadra teso a diversificare il rischio e massimizzare il reddito (*Teoria della Nuova economia delle migrazioni*; Stark, 1991 cit. in Ambrosini, 2005: 41).

La spinta a fuggire dal proprio paese (*push*) comporta, invece, un bagaglio di disperazione e di rassegnazione volto verso una meta sconosciuta, a cui si attribuisce solo una semplice speranza generica di miglioramento della propria condizione. Questa scelta obbligata può essere determinata dall'impossibilità dei giovani di trovare lavoro a causa di una fase di forte crescita demografica o da un tasso di sviluppo economico del proprio paese nettamente inferiore rispetto ad altri paesi capitalisti, come nel periodo coloniale e neocoloniale. La *Teoria Strutturalista* marxista interpreta tale disuguaglianza come condizione di sfruttamento.

Questa dinamica prepara il terreno a due tipi di reazioni: la prima, favorisce la creazione di barriere alle frontiere con lo scopo di ostacolare i flussi migratori (*Teorie della Globalizzazione*; Castles, Miller, 1993), generando flussi scomposti di migrazioni che assecondano percorsi non programmati. Oppure, si determinano condizioni di sfruttamento, di assoggettamento in confini subalterni e discriminati del mercato del lavoro, funzionali al mantenimento degli equilibri sociali del paese di accoglienza (Ambrosini, 2005) o alle incertezze delle dinamiche del mercato del lavoro (Piore, 1979).

Da queste considerazioni emerge un quadro particolarmente complesso del fenomeno migratorio, in ordine a cause e relative conseguenze. Ai fini della nostra riflessione, vi sono due elementi che occorre cercare di mettere in luce:

1. L'aspetto identitario e le sue influenze relazionali all'interno delle organizzazioni. Ci chiediamo cosa il migrante si "porti dietro" di questo *iter*, allorché egli si trova a operare in contesti che lo pongono in relazione con autoctoni e con altre culture.
2. Anche se alla causa *push* o *pull* potrebbero potenzialmente ricondursi regolarità nella qualifica dei profili degli immigrati, oggi, quantomeno in Italia, la determinazione quali-quantitativa dei flussi è maggiormente influenzata dalle più recenti politiche dell'immigrazione piuttosto che dal mercato. Nell'equilibrio tra forze *push* e *pull*, difatti, risiede il tasso di successo a tutto campo delle politiche di regolarizzazione dei flussi e di *welfare* in tema di immigrazione. Queste potrebbero essere definite, in linea generale, come politiche di sostenibilità o "ecologia" dell'immigrazione.

Nel prenderne atto, ci soffermiamo ad analizzare le tipologie di immigrati, rimandando al capitolo che tratta la gestione delle differenze gli aspetti più soggettivi.

In base all'analisi delle cause dei movimenti migratori, occorre inquadrare, anzitutto, il complesso aspetto dell'identità, su cui torneremo in più occasioni a riflettere. La molteplicità degli approcci, evidenziata anche dalla ricchezza delle famiglie di teorie esistenti in merito, lasciano comprendere quanto un'interpretazione unilaterale sia insufficiente a spiegare tale complessità. Una visione aperta, omnicomprensiva, che incrocia variabili spaziali e temporali in maniera dinamica, per spiegare situazioni composite sempre diverse, appare sicuramente più convincente.

Anche qui le teorie andrebbero prese in considerazione ciascuna per il contributo originale che offre. Si prova a tracciarne un sintetico quadro, formulando alcune riflessioni in merito.

La *Teoria Sistemica* sottolinea la dimensione relazionale delle migrazioni, fondata sull'esistenza di un'elevata molteplicità di variabili: rapporti economici, politici, culturali, linguistici. Tale dimensione risulta rilevante ai fini dello studio della gestione della diversità grazie alla possibilità che essa offre di spiegare lo sviluppo, nel tempo, di dinamiche identitarie di matrice etnico-culturale rilevanti nella relazione intersoggettiva. Su un versante simile, le *Teorie delle Reti Sociali* e delle *Istituzioni Migratorie*

(Ambrosini, 2005: 42-43) spiegano l'esistenza di una rete di comunicazioni che mantiene vivo il contatto tra migrante e familiare. Proprio questo aspetto di "ponte" tra il paese di origine e di accoglienza viene sottolineato dalla *Teoria dell'approccio transnazionalistico* (Basch *et al.*, 1994), che evidenzia l'esistenza di "campi sociali", sostenuti dalle relazioni sociali, economiche, politiche tra società di origine e di insediamento (Ambrosini, 2005). Anche se questa teoria si scontra con una realtà che rileva un frequente processo di assimilazione da parte dei paesi ospitanti, si può affermare che i media tecnologici nel fenomeno migratorio odierno consentono un'elevata quantità e qualità di scambi quantomeno dal punto di vista informativo e relazionale-affettivo.

Aspetto comune alle teorie citate è l'esistenza di una struttura complessa ora vista come sistema, ora come rete. In particolare, la rete e la "persistenza" dei rapporti tra il migrante e il paese di origine costruita sulla struttura reticolare, si spiega con la tendenza a tenere insieme vecchie e nuove appartenenze. Essa alimenta l'identità nativa del migrante, che, influenzata dalla riduzione spazio-temporale, si sviluppa in contemporanee molteplici formulazioni, definibili come "identità culturali fluide" (Glick Schiller-Basch-Blanc-Szanton, 1992, cit. in Ambrosini, 2005: 44). In base all'esistenza di un'integrazione interna alla rete migratoria e una esterna alla rete, legata al paese di accoglienza, emerge con evidenza come il problema migratorio nelle sue cause e nelle sue manifestazioni si leghi al tema identitario.

A questo punto occorre chiedersi quale effetto generi questa fluidità di profili soggettivi nei rapporti organizzativi interni alle istituzioni sociali. Nel capitolo relativo al rapporto tra *Diversity Management* e Relazione, assecondando il pensiero della Sociologia relazionale, interpreteremo l'individuo come "persona", nello sviluppo di relazioni più complesse. Ci si chiederà, quindi, quanto e come questa molteplicità di profili identitari si possa rapportare alla persona e all'istituzione a cui essa è relazionata.