

# BENI

# RELAZIONALI

LA CONOSCENZA CHE ACCOMUNA

PIERPAOLO DONATI, LUIGI ALICI, GABRIELE GABRIELLI



**FrancoAngeli**

 **SPILLE**  
LAVORO per LA **persona** 

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions.**

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# 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, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, 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. 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. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario 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.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.

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  
isciversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail  
le segnalazioni delle novità.

# BENI

# RELAZIONALI

LA CONOSCENZA CHE ACCOMUNA

PIERPAOLO DONATI, LUIGI ALICI, GABRIELE GABRIELLI

---

FrancoAngeli

  
SPILLE  
  
LAVORO per LA persona

In copertina: ID 59196237 © Brezra  
by Dreamstime.com

Copyright © 2021 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 Gabriele Gabrielli

pag. 9

## **L'unità del sapere: la conoscenza come bene comune relazionale**

di Pierpaolo Donati

» 13

1. L'unità del sapere: una complessità  
relazionale

» 13

2. La conoscenza umana ha bisogno  
di informazioni, ma consiste nell'averne  
uno sguardo relazionale

» 16

3. Lo sguardo conoscitivo come relazione

» 25

4. La conoscenza come bene comune  
relazionale: lo schema morfogenetico  
e una mappa

» 36

5. Conoscenza e agire pratico: quali rapporti?

La ricerca finalizzata

» 44

6. Conoscenza, comunicazione e nuove tecnologie: AI, infosfera e sistemi sociotecnici	pag. 50
7. Sommario	» 62
Bibliografia	» 63

### **La relazione, questa sconosciuta**

di Luigi Alici	» 67
1. L'idea di partecipazione nel pensiero classico	» 68
2. Il dilemma moderno	» 74
3. Gregory Bateson, la mappa e il territorio	» 77
4. Elinor Ostrom, i “commons” e i processi di autoorganizzazione	» 85
5. Beni relazionali e bene comune	» 91
Bibliografia	» 101

### **Il lavoro e la sua organizzazione: uno sguardo relazionale**

di Gabriele Gabrielli	» 104
1. Cosa sta accadendo: il lavoro in cerca di futuro	» 104
2. Lasciarsi interrogare dallo “sguardo relazionale”	» 107
3. Le <i>relazioni</i> stanno guadagnando il centro del palcoscenico organizzativo	» 110
4. Gestire il grande logoramento della distanza senza relazioni	» 116
5. Le condizioni per generare <i>beni comuni relazionali</i> . Qualche evidenza dal campo	» 118



6. Cosa cercano nel lavoro le giovani generazioni?	pag. 120
7. Le imprese possono essere campioni del cambiamento e generatrici di un profitto che fa bene?	» 122
8. Le politiche di <i>welfare aziendale</i> : una possibile esperienza di “ubiquità del dono”?	» 125
9. Rinascere nelle relazioni	» 129
10. Rinvio	» 134
Bibliografia	» 136
<b>Gli autori</b>	» 141
<b>Note</b>	» 143



## *Prefazione*

Questo è un volume diverso dagli altri ospitati nella collana della Fondazione Lavoroperlapersona edita da FrancoAngeli. Celebra infatti l'impegno decennale della fondazione nei riguardi dei beni relazionali. Tema che è stato scelto da subito come uno dei fili essenziali con i quali intrecciare il fitto tessuto dei programmi educativi, culturali e di ricerca della fondazione. Ci interessava in particolare approfondire la generatività di una categoria che segnala la natura più autentica dell'uomo, individuando nelle relazioni la fonte del benessere delle persone e della società. Le relazioni, dunque, come strumento svincolato dall'ottenimento di qualche interesse o vantaggio personale, piuttosto considerate come un bene in sé. Tale scelta, d'altro canto, veniva indicata nelle pagine dello statuto della fondazione che nasce a giugno 2011. Sono pagine che sottolineano più volte l'idea che l'essere umano è un "soggetto in relazione" indican-

do un tracciato da percorrere e sviluppare. Lo sguardo sui beni relazionali che ne è originato si è rivolto così alla società civile, all'economia e al mercato, con una particolare attenzione evidentemente al lavoro, ai suoi protagonisti e dinamiche.

Questa attenzione originaria ha trovato riconoscimento e accoglienza in numerose attività, prima fra tutte in quelle della Summer School per giovani ricercatori, quindi, nella produzione di corti costantemente volti alla ricerca di “storie” che narrassero con il linguaggio del cinema i beni relazionali, infine nell'istituzione del Premio Valeria Solesin per tesi di laurea magistrale dedicato al tema. Le discussioni, le lezioni, gli scritti e i volumi pubblicati, insieme gli altri materiali, anche educativi, che sono scaturiti da questa intensa attività, hanno e continuano ad accarezzare l'idea che possano contribuire all'elaborazione di un paradigma etico-antropologico alternativo alla logica individualistica e strumentale dello scambio.

Un paradigma che guarda con occhi diversi anche le categorie del tempo e dello spazio.

Il tempo in questa prospettiva, da merce che va consumata con immediatezza e nell'istante, viene ripensato in spazio per progettare il futuro che, senza togliere dignità e valore al passato e al presente, è capace piuttosto di gettare una luce diversa su azioni come l'intraprendere, lo scegliere e il consegnare che segnano l'umana responsabilità. Mentre lo spazio diventa luogo abitato

da “soggetti relazionali” che partecipano e fruiscono di beni relazionali in ambiti diversi come la ricerca, l’impresa e il lavoro, l’educazione, la vita sociale e politica.

Questo volume allora vuole condividere idealmente la direzione di un percorso ancora attivo che abbraccia più iniziative, linguaggi e destinatari affidandolo alle riflessioni – collocate su piani diversi – di Pierpaolo Donati, di Luigi Alici e di chi scrive.

Questi scritti testimoniano il connubio inscindibile di lavoro e persona all’interno di un’antropologia relazionale che deve alimentare anche l’economia, il mercato e l’impresa quali forme costitutive della società civile.

Ci piace pensare che anche questo lavoro, che impreciosisce l’attività istituzionale realizzata nell’arco di dieci anni intensi, possa offrire un contributo di qualità per sostenere e sviluppare i valori che sono alla base di una antropologia relazionale, secondo la quale l’essere umano è soggetto in relazione con altri e l’altro, fonte di quello straordinario dono della diversità che costituisce scoperta, riconoscimento e realizzazione del nostro essere.

*Gabriele Gabrielli*

Presidente Fondazione Lavoro per la persona



# *L'unità del sapere: la conoscenza come bene comune relazionale*

di Pierpaolo Donati

## **1. L'unità del sapere: una complessità relazionale**

L'unità del sapere è una nozione molto discussa nelle scienze umane e naturali. In generale, c'è accordo sul fatto che l'unità non sia un sistema chiuso e completo, ma che si tratti di un sistema aperto, incompleto e dinamico. Dire questo può far pensare a qualcosa di indeterminato, e di fatto molti la pensano così. Pensano che l'unità del sapere sia un oggetto misterioso, una chimera, comunque qualcosa che ci sfugge completamente. Chi la pensa così, il più delle volte, ha un concetto povero e semplicistico di unità, come se fosse una “cosa” che si possa vedere a occhio nudo. Il fatto è che *l'unità è una complessità relazionale* in cui c'è determinazione, ma la de-

terminazione dipende da come vengono articolate le *relazioni* fra le parti o aspetti del sapere rispetto al tutto. Questo è il problema della mereologia, che è la disciplina che studia le relazioni che intercorrono tra un intero e le sue parti (Santos, 2020).

Il mio punto di vista è che questa complessità, dinamica e cangiante, abbia una struttura, senza la quale non c'è sapere. Il nostro sapere dipende dal conoscere questa struttura e sapere articolarla. Come diceva Gregory Bateson (1976): “Quale struttura connette il granchio con l'aragosta, l'orchidea con la primula e tutti e quattro con me? E me con voi? E tutti e sei con l'ameba da una parte e con lo schizofrenico dall'altra?”. Qual è la struttura che connette tutte le creature viventi?

Bateson fece un esperimento: offrì ai suoi studenti un granchio e li sollecitò a fare osservazioni. I ragazzi esaminarono il granchio, e la prima cosa che osservarono fu che era simmetrico, cioè che la parte destra somigliava alla sinistra. Poi osservarono che una chela era più grande dell'altra: dunque non era simmetrico. Uno disse: “Sì, una chela è più grossa dell'altra, ma entrambe sono composte delle stesse parti”. Ah! – disse Bateson – com'è bella e nobile questa osservazione, con che prontezza il ragazzo aveva educatamente gettato nel cestino dei rifiuti l'idea che le dimensioni potessero avere un'importanza primaria o radicale e si era concentrato sulla *struttura che connette*. Aveva scartato un'asimmetria di dimensioni a favore di una più profonda simmetria di relazioni formali.



Tutti i fenomeni del mondo creaturale sono comprensibili solo se riconosciamo la struttura che connette: *“infrangete la struttura che connette gli elementi di ciò che si apprende e distruggerete necessariamente ogni qualità”* (Bateson, 1984). La vita è una qualità della struttura e la struttura è relazionale.

Come dice Morin: “Il fatto è che le discipline si sono chiuse su oggetti mutilati. Così la conoscenza chiusa ha un po’ dovunque distrutto o occultato la solidarietà, le articolazioni, l’ecologia degli esseri e degli atti, l’esistenza! Così siamo divenuti ciechi alle aperture, tant’è vero che la cosa più difficile da percepire è l’evidenza occultata da un paradigma dominante” (Morin, 2001).

La separazione fra il sapere scientifico e il sapere umanistico, le cosiddette “due culture” (Snow, 1964), è un prodotto artificioso. O per meglio dire: le diverse culture sono soggette a processi differenziazione e di reintegrazione continui. Il vero sapere è una unità fra queste culture, nel senso, appunto, che l’unità è relazionale, dipende da come differenze e comunanze si relazionano fra loro, il che significa che sono le relazioni a generare l’unità fra i vari aspetti della realtà.

Pertanto, la mia proposta è la seguente: per comprendere l’unità del sapere dobbiamo munirci di una ontologia e di una epistemologia relazionali. Il che significa che dobbiamo capire come sia necessario avere uno sguardo relazionale sulla realtà e sulla conoscenza che ci serve per la professione. Dobbiamo essere, anzi diven-

tare, *soggetti relazionali* (Donati, Archer, 2015). Il che significa che dobbiamo comprendere il carattere relazionale del processo conoscitivo e come può essere concretamente impiegato nel lavoro, nell'economia, nella politica, nel fare cultura.

## **2. La conoscenza umana ha bisogno di informazioni, ma consiste nell'averne uno sguardo relazionale**

### *2.1. Occorre formare le persone allo "sguardo relazionale"*

Innanzitutto, credo sia opportuno aggiungere la parola "umana" alla conoscenza, perché non è più scontato il fatto che la conoscenza di cui parliamo sia quella degli umani anziché di altri esseri viventi sia soprattutto da parte delle intelligenze artificiali (AI) e dei robot, ai quali pure si attribuiscono forme di conoscenza.

Parlare della conoscenza come bene relazionale significa allargare lo sguardo dalla conoscenza come dotazione di una singola persona, anche un genio, alla conoscenza come bene comune. È importante distinguere i beni comuni in beni strettamente pubblici e in beni comuni relazionali. Una biblioteca pubblica è del primo tipo, perché appartiene ai cittadini in generale e tutti la possono utilizzare individualmente. I beni comuni relazionali, invece, sono differenti: possono essere generati

solo assieme da coloro che li producono e li usufruiscono con uno *sharing* volontario, anche se hanno sempre delle esternalità positive per la comunità intorno (Donati, 2019a). Io qui parlerò dei beni comuni relazionali.

Lo sguardo necessario per vedere questi beni comuni è uno sguardo molto particolare. Deve essere relazionale, perché relazionale è il suo oggetto. Solo così si può capire perché e come oggi la conoscenza si smaterializzi in conseguenza del nuovo ambiente comunicativo caratterizzato dal digitale. In questo ambiente di realtà virtuale, la conoscenza segue una logica relazionista (non propriamente relazionale) (Donati, 2019c) che fonde fra di loro tutte le conoscenze, quelle propriamente umane e quelle artificiali – come quelle degli androidi di Philippe Dick – così da produrre una conoscenza post/trans-umana.

Se è vero che l'umano – come dice Luhmann – non abita più nel sociale e fluttua nell'ambiente del sistema, allora il fenomeno che osserviamo è il seguente: mentre le relazioni *umane* restano “materiali”, nel senso che rimangono “fisiche”, ancorate al corpo, le relazioni *sociali* invece diventano virtuali (digitali). Nel mondo virtuale le relazioni rispondono alla *Mind* della Matrice Digitale (Donati, 2019b). E pertanto le conoscenze sono prodotte da una mente che non ha più relazioni necessarie con il corpo, e con tutto quello che le relazioni fisiche (vedersi, toccarsi) comportano in termini di emozioni, sentimenti, passioni, e tante altre cose essenziali per la

vita umana. Al punto che si diffondono innumerevoli patologie dovute alla mancanza di elementi essenziali di conoscenza della propria identità personale e sociale, e delle conseguenze dell'agire in un modo o nell'altro.

Per vedere tutto questo occorre uno sguardo relazionale sul cambio d'epoca e addirittura di civilizzazione che stiamo attraversando. Solo così capiremo perché, da un lato, l'universo della conoscenza sembri aprirsi a forme sempre più estese di condivisione (la infosfera pubblica, disponibile a tutti), mentre per altro verso diventi in realtà ostaggio di nuovi poteri invisibili, che tendono a recintare e secretare spazi strategici di dati e informazioni. Ormai sappiamo che sempre nuovi algoritmi vengono creati per sfruttare le informazioni per interessi particolaristici inconfessabili. Le difficoltà di creare beni relazionali nel mondo virtuale, che si diffonderà sempre di più, stanno qui.

È in questo contesto che dobbiamo capire perché i fenomeni emergenti di mobilità e flessibilità sociale accentuano una progressiva separazione tra la ricerca del sapere e il lavoro concepito come mera prestazione funzionale, cosicché la professionalizzazione delle competenze è affidata a processi formativi e a scelte gestionali ispirati a criteri tecnico-strumentali e di breve periodo, sempre più estranei o indifferenti alle vocazioni, alle capacità e alle aspirazioni personali.

Ma andiamo per ordine.

Distinguiamo l'informazione dalla conoscenza, e poi vediamo in che cosa consiste lo sguardo relazionale.

## 2.2. *Informazione e conoscenza*

Come persone umane, siamo chiamati (vocazione) alla conoscenza, e la ricerca che la conoscenza richiede implica una mentalità professionale. Max Weber parlava del lavoro intellettuale come vocazione professionale dello scienziato, ma un discorso analogo, in qualche modo e misura, riguarda tutte le professioni.

La conoscenza può essere teorica o pratica, o le due cose insieme, teorico-pratica. In quest'ultimo caso è un sapere, cioè è la capacità di dare un sapore alle cose, a ciò che avviene, perché è quel sapore che ci spinge a comportarci in un certo modo, a suggerirci quello che dobbiamo fare (dal latino classico *sapere*, “aver sapore, esser saggio, capire”). Io posso avere informazioni dettagliate circa la professione dell'ingegnere, ma è solo quando quella informazione avrà un certo sapore (senso, significato) per me che ne avrò “conoscenza” nel senso che potrò dire se mi piace o meno, se vorrei essere un ingegnere oppure no. Se so che esistono i biologi molecolari, ma per me questa etichetta è un rebus, non mi dice niente, ebbene quella è una informazione e non una conoscenza.

La conoscenza in quanto *sapere* è qualcosa di diverso dalla semplice informazione perché richiede una seman-