



POVERI·SERVI  
DELLA·DIVINA  
PROVVIDENZA

---

Amministrazione generale

# **Il principio della gratuità e la logica del dono**

*Riflessione di Stefano Zamagni  
all'incontro di gestione calabriana  
dell'8-9 giugno 2017 a S. Zeno in Monte (Vr)*

**Collana "Gestione calabriana"  
Per un'Opera di discepoli-fratelli-missionari**

CONGREGAZIONE POVERI SERVI DELLA DIVINA PROVVIDENZA

Opuscolo a cura dell'Amministrazione generale  
in collaborazione con la Delegazione San Giovanni Calabria  
e il Centro di Cultura e Spiritualità Calabriana

Maggio 2018

# Il principio della gratuità e la logica del dono

*Stefano Zamagni<sup>1</sup>*

## Introduzione

Mi è stato chiesto di svolgere una riflessione intorno a un tema di straordinaria attualità che è il tema del dono. Lo faccio prendendo le mosse da questa considerazione: la cultura del dono nelle nostre società, soprattutto quelle occidentali, cioè quelle del capitalismo avanzato, è stata letteralmente espulsa, eliminata dai testi, dall'insegnamento scolastico e in generale dalla vita pubblica negli ultimi decenni.

Questo è accaduto non a caso, ma è un'operazione culturale molto raffinata. Il fatto è che il modello di economia capitalistica non può andare a braccetto con il principio del dono. Nella logica capitalistica, infatti, è possibile la donazione, ma non il dono.

---

<sup>1</sup> L'intervento qui riportato è la riflessione proposta dall'autore in occasione dell'incontro dei gestori dell'Opera Don Calabria, svolto a San Zeno in Monte (Verona) l'8 e 9 giugno 2017. Il testo non è stato rivisto dall'autore. Stefano Zamagni, dal 1985 al 2007 ha insegnato Storia dell'analisi economica alla Bocconi di Milano. Per l'Università di Bologna ha ricoperto numerosi ruoli, tra cui la presidenza della Facoltà di Economia, impegnandosi in particolare negli studi sul mondo del no profit. È stato presidente dell'Agenzia Nazionale per il terzo Settore durante l'ultimo governo Prodi. È co-fondatore della Scuola di Economia Civile. L'intervento integrale dell'autore è disponibile anche in formato video sul canale youtube dell'Opera Don Calabria: [www.youtube.com/user/doncalabria1](http://www.youtube.com/user/doncalabria1).

## **Donazione e dono**

Ma esattamente qual è la differenza tra donazione e dono? La donazione è un oggetto, è quello che nel linguaggio comune si chiama regalo. Se io ti regalo un oggetto, ho fatto una donazione a te. Il dono invece non è un oggetto, ma è prima di tutto una relazione interpersonale. Cioè con il dono un soggetto vuole entrare in relazione con un altro. In questa relazione, poi, ci può essere anche il trasferimento di un oggetto. Ad esempio se vedo che hai fame io ti do da mangiare. Ma l'oggetto, il dare da mangiare, viene successivamente al riconoscimento della tua identità. In tal senso l'esempio più chiaro è quello di san Francesco d'Assisi. San Francesco, prima della conversione, era un imprenditore molto ricco e molto bravo nel suo lavoro. Prima della conversione egli faceva donazioni, perché non era un egoista. Ma le faceva fare dai suoi servi, ai quali diceva di portare il cibo ai lebbrosi. Quindi, se dovessimo usare una terminologia moderna, diremmo che in quella fase della vita lui era un filantropo. Il filantropo, infatti, è colui che fa donazioni.

Quando si è convertito, il primo gesto che ha fatto, dopo la spoliazione, è stato andare dal lebbroso lui personalmente, abbracciarlo, baciare e mangiare insieme a lui nella sua scodella. Quindi gli ha sì portato del cibo, ma lo ha fatto in una forma del tutto diversa da prima, in una forma relazionale.

## **Il dono e la coesione sociale**

La cultura oggi dominante ammette la donazione, cioè la filantropia. E chi sono i filantropi? Sono i ricchi. Se uno non è ricco, non è considerato filantropo. C'è addirittura una graduatoria in tal senso stilata ogni anno.

Se poi uno è cristiano, sa benissimo che il Dio cristiano non fa donazioni, fa doni. Gesù ha donato se stesso, non è venuto a portarci cose. Nel dono io metto in gioco la mia persona nella relazione con l'altro. Nella donazione io non ho neanche bisogno di guardarti in faccia perché non

ho bisogno di sapere a chi o come andranno a finire i soldi che vado a dare in elemosina.

Perché è importante questa distinzione? Perché aver cancellato nel corso dell'ultimo secolo dalla nostra cultura il principio del dono come gratuità, sostituito dal principio della donazione come *munus*, che in latino vuol dire regalo, è all'origine di tante deviazioni di cui stiamo soffrendo a livello esistenziale e anche a livello sociale.

Il problema di fondo è che nella donazione, anche se non ci pensiamo, si può offendere la dignità dell'altro. Perché se io faccio l'elemosina a te che sei nel bisogno, tu che ricevi la mia elemosina finirai per odiarmi. Lo aveva scritto Seneca già duemila anni fa. In una delle sue lettere a Lucilio, il filosofo romano dice ad un certo punto: "Non c'è odio più funesto di chi ricevendo una donazione non è messo nelle condizioni di reciprocare. Chi ha ricevuto, prima o poi ucciderà il suo benefattore". Tutte le volte che noi facciamo elemosina, offendiamo la dignità dell'altro, perché colui che riceve, dentro in cuor suo, si sentirà umiliato. Penserà: "Se vuoi aiutarmi, devi venire a parlarmi. Poi certo mi darai anche il soldino".

Ecco allora la prima implicazione del discorso che stiamo facendo: il principio del dono crea coesione sociale, crea quello spirito di fraternità che è uno dei capisaldi dell'Opera Don Calabria e anche di tante altre organizzazioni. Non è casuale che il principio di fraternità nell'area del sociale sia stato introdotto dai francescani. Francesco chiamò i suoi con il termine "frati" che voleva dire fratelli.

A ben guardare, quindi, la filantropia tende a spaccare la società e a fomentare l'odio sociale. Spacca la società tra chi dà, che sono i buoni, e chi riceve, che sono i reietti che chinano il capo e devono accontentarsi di quello che ricevono ma in cuor loro maturano un senso di ribellione e si sentono offesi nella loro dignità. Viceversa la cultura del dono è rispettosa della dignità di tutti i soggetti coinvolti.

## **Dono e povertà**

La seconda implicazione di questo ragionamento è che la donazione può farla solo chi ha i soldi. E chi non li ha? Chi non li ha è escluso dalla possibilità di fare donazioni.

Il teologo Jean Danielù, uno dei teologi del Concilio Vaticano II, in un suo scritto dice che la forma più alta della carità non è il dare, ma il consentire al povero di donare. Infatti perché mai se uno è povero non dovrebbe poter donare? Certo il povero non può fare donazioni. Ma questo non significa che egli non possa donare? Altrimenti, se la pensassimo così, saremmo dei razzisti, commettendo un peccato grave per noi cattolici.

Il dono non è solo dare soldi. Può essere dare un sorriso, dare una parola di conforto. Se noi togliamo alle persone, perché versano in certe condizioni di vita, la possibilità di donare, noi togliamo loro la gioia di vivere. Nel vangelo, infatti, sta scritto che c'è più gioia nel dare che nel ricevere. Ma allora se io tolgo al povero la possibilità di donare, significa che gli tolgo la gioia, quindi sono un egoista.

Ecco allora perché opere come il Don Calabria e tante altre devono ritornare ai principi fondamentali del Vangelo. Perché a volte, in buona fede, cadiamo in errori di questo tipo facendoci influenzare dalla forte pressione in senso contrario che arriva dalla società contemporanea. E qui torniamo al punto iniziale: il capitalismo vuole le donazioni ma non il dono.

## **Il principio di reciprocità**

La terza implicazione del nostro discorso è legata al principio di reciprocità. Anche la parola reciprocità è stata espunta dal vocabolario e dal lessico. Ora sta un po' ritornando, ma fino a dieci anni fa nei libri, soprattutto di economia, era stata eliminata. Il motivo è che si era

pensato che il principio di reciprocità potesse essere sostituito dal principio dello scambio di equivalenti e dal principio di redistribuzione.

A questo punto è necessario fare una considerazione a monte. Ogni modello di ordine sociale poggia su tre principi per funzionare: il principio dello scambio, il principio di redistribuzione, il principio di reciprocità. Il principio dello scambio è quello del contratto, cioè se tu vuoi un oggetto mi devi dare il prezzo di mercato. La redistribuzione significa invece che c'è un ente, lo stato, che attraverso le tasse destina le somme a disposizione per vari scopi di utilità sociale. Entrambi questi principi sono sicuramente utili e necessari.

Tuttavia il problema è che negli ultimi due secoli il terzo principio, quello di reciprocità, è stato eliminato, perché si è fatto credere che una società per funzionare abbia bisogno solo dello scambio e della redistribuzione. E questo è stato un grave errore, perché lo scambio è cosa ben diversa dalla reciprocità.

Qual è dunque la differenza tra lo scambio di equivalenti di valore e il principio di reciprocità? Per spiegarlo è utile pensare ad una famiglia. A volte capita che le relazioni intrafamiliari siano improntate alla logica dello scambio. Ma in quel caso, la famiglia è molto probabile che vada in rovina. L'esempio banale è quello della mamma che dice alla figlia: "Quanto vuoi per rassettare o per lavare i piatti?". È una modalità che nel lungo periodo non può funzionare ed anzi è diseducativa.

Ma nelle famiglie normali, da sempre i rapporti sono di reciprocità. Un rapporto di reciprocità, infatti, si verifica quando in una relazione uno dei soggetti vede che l'altro è nel bisogno e viene ad aiutarlo senza chiedergli prima cosa gliene verrà in cambio. Nella relazione di reciprocità, una persona viene in aiuto perché è mossa dal principio del dono come gratuità. Certo, se io mi muovo in questo modo, lo faccio sulla base di una aspettativa che la persona aiutata, quando io mi troverò nella medesima situazione di disagio, farà altrettanto con me. Ma questa aspettativa non è un'obbligazione. Un po' come accade al genitore che dà qualcosa al figlio: non lo considera perso perché è parte di lui.

## **Sussidiarietà e proporzionalità**

Nello scambio io ti devo dare l'equivalente di valore (il prezzo), nella reciprocità io ti do in proporzione alle mie possibilità. Io posso aiutare te oggi, tu domani se non sei nelle condizioni di fare altrettanto, farai quello che puoi. D'altra parte tutto il fatto cristiano è basato sulla reciprocità. Il rapporto tra il Dio cristiano e l'uomo è un rapporto di reciprocità e non di scambio. Se fosse di scambio saremmo disperati, perché come potremmo restituire a Dio il valore di quello che ci dà? Gesù non vuole questo, a lui basta anche un piccolo gesto che dimostri che entriamo in relazione con lui.

La logica del dono come gratuità crea dunque rapporti di reciprocità. Quando questo si verifica, le famiglie, le congregazioni, le comunità vanno bene. Viceversa se si pensa di regolarle sulla base del principio dello scambio o dell'autorità, è la fine perché l'autorità diventa autoritarismo. È solo la reciprocità, dove è presente, che consente la fioritura delle istituzioni.

Se nelle nostre società le cose vanno male non è perché mancano le risorse. Il problema è che manca quello spirito di reciprocità che consente di valorizzare le risorse e soprattutto di metterle a frutto.

## **La differenza tra opera e attività**

Infine la quarta implicazione di questo ragionamento è nella distinzione tra la parola opera e la parola attività. La differenza è importante e don Calabria l'aveva intuuta, se è vero che ha chiamato Opera l'organizzazione da lui fondata.

L'attività è un'azione umana che trasforma l'oggetto a cui è rivolta. Se io sono un carpentiere e modifico le gambe a un tavolo, quella è un'attività. Un'opera invece è un'azione che non solo trasforma l'oggetto, ma anche il soggetto. Oggi quando si parla del lavoro si pensa solo al lavoro come attività e mai come opera. Ma in questo modo il lavoro viene svilito! Il



lavoro visto così è solo quell'azione in cui tu fai certe cose per cui alla fine del mese ricevi il denaro per vivere.

Invece il lavoro è prima di tutto qualcosa che trasforma il soggetto che agisce. Infatti noi conosciamo noi stessi e affermiamo la nostra dignità attraverso il lavoro e con il lavoro. Quindi il lavoro è prima di tutto un'opera, poi è chiaro che deve essere anche un'attività dove si fanno delle cose, ma questo è successivo.

Ecco perchè togliere alle persone il lavoro è il più grave dei delitti sociali, perchè vuol dire togliere alle persone il diritto di fiorire. Non a caso papa Francesco ha detto che bisogna dare un lavoro a tutti, non un reddito a tutti. Se io ti do un reddito ma non ti do un lavoro, non ti do la possibilità di sviluppare i tuoi talenti e cioè di sviluppare la tua personalità. Ecco perchè il reddito di cittadinanza non è una buona idea, perchè è contro il principio del dono e a favore della donazione. È una donazione dello stato a chi non ha lavoro.

Invece bisogna che il lavoro sia dato a tutti. E questo è possibile, non è un'utopia. Nei secoli passati non avrei potuto dirlo. Ma oggi è possibile! Se non lo si dà a tutti è perchè non lo si vuole dare.

## **La logica del dono e la vita di una comunità**

Quello che ho detto è vero in generale, ma è vero soprattutto per quanto riguarda la vita di una comunità o una congregazione. Nell'ultimo secolo, ma soprattutto dal Dopoguerra ad oggi, lo spirito che guida l'azione del mercato di tipo capitalistico è finito per arrivare anche dentro le nostre comunità, creando grandi problemi. Infatti la logica dell'efficientismo di mercato, dello scambio, quando entra nelle comunità, le spacca. Analogamente, se io riduco un matrimonio ad un contratto tra moglie e marito, nel momento in cui vedo che non ci guadagno più lo interrompo. Proprio in questa dinamica si inserisce, a mio avviso, il demone. In molti casi egli si avvale proprio di questo ragionamento che ci vuole efficienti.

In realtà l'efficienza è un mezzo, non può essere un fine. Il fine di una comunità non è l'efficienza, ma il bene comune. Poi per raggiungere quel fine bisogna essere anche efficienti, cioè non sprecare le risorse, saperle saggiamente amministrare e così via. Ma quando io confondo il mezzo con il fine, quella comunità va in rovina perché perde la propria identità.

## **L'importanza delle motivazioni**

I sistemi motivazionali delle persone sono di due tipi. Cioè ognuno di noi, quando è indotto all'azione, è mosso da un duplice sistema di motivazioni: le motivazioni estrinseche e quelle intrinseche. Le prime sono quando io faccio qualcosa per la ricompensa che ne traggo. Ad esempio: faccio il medico, l'insegnante e così via per la posizione, per la paga...

Cos'è invece la motivazione intrinseca? Quella che va sotto il nome di vocazione, cioè quello che faccio viene giudicato da me come espressione del bene. Quindi io faccio il medico perché ho come vocazione quella di salvare la vita delle persone, faccio l'insegnante perché la mia vocazione è di educare ragazzi e così via.

Dobbiamo sapere che in ognuno di noi i due tipi di motivazione sono presenti. Quello che cambia è la proporzione. Ci sono persone che operano in maggioranza per motivazioni estrinseche e viceversa. Ad esempio: don Calabria avrebbe fatto ciò che ha fatto per motivazioni estrinseche? Certo che no, era la sua vocazione. Oppure madre Teresa, forse ha fatto quello che ha fatto per i soldi o i riconoscimenti?

Una parte di motivazione estrinseca è funzionale, l'ha voluta la natura. Gli animali, ad esempio, hanno solo motivazione estrinseca. Un lupo che ha fame, dove trova da mangiare mangia senza farsi tante domande. Da cosa dipende la diversa percentuale delle due tipologie di motivazione nell'uomo? Dipende dall'educazione. Se io educo i piccoli alla logica dello scambio e basta, cioè della donazione, è chiaro che da adulti questi esibiranno un comportamento dettato molto più da motivazioni

estrinseche che intrinseche. E viceversa. Ecco perché l'educazione è importante. Educare, infatti, significa "e-ducere", cioè tirare fuori. L'educatore aiuta il giovane a uscire da se stesso per inserirsi nella realtà. La qual cosa, a ben pensarci, è esattamente all'opposto dell'istruzione, che consiste invece nel mettere dentro informazioni nella testa dell'allievo. Ed è evidente che oggi, a far difetto, è l'educazione, perché si tende a pensare che coincida con l'istruzione.

L'educazione è ciò che serve a mettere in equilibrio i due tipi di motivazione. In tal senso si capisce anche perché quelli che sentono fin da giovani una vocazione religiosa vanno preparati perché bisognerà valorizzare la loro motivazione intrinseca che li accompagnerà nel loro percorso di vita.

## **Motivazioni e organizzazione del lavoro**

Perché questa distinzione è importante ai fini organizzativi e gestionali? In realtà è una distinzione che fanno in pochi. Ciò di cui tutti parlano sono le motivazioni, ma senza ulteriori distinzioni. Il motivo è semplice: nelle organizzazioni complesse, come può essere il Don Calabria, oggi noi economisti siamo in grado di dimostrare che il successo dipende dalla motivazione intrinseca di coloro che in essa operano.

Rovesciando il ragionamento, se i membri di quella organizzazione sono in prevalenza motivati da ragioni estrinseche quella organizzazione andrà al fallimento. Stessa cosa vale per le imprese, anche se con alcune caratterizzazioni diverse. La motivazione estrinseca, infatti, funziona solo con gli incentivi (aumento salariale etc.) ma questo quando avviene taglia il rapporto di fiducia. Il mio collaboratore dirà: "Perché mi dà l'incentivo? Perché evidentemente non si fida di me. Se lui non si fida di me, io non mi fido di lui". Stessa cosa per i sistemi di controllo: sono molto costosi e dimostrano la mancanza di fiducia.

Come fare dunque per recuperare fiducia? La cosa di cui c'è bisogno è valorizzare la motivazione intrinseca dei collaboratori.

Un'organizzazione se non valorizza la componente motivazionale intrinseca non potrà avere successo perché per ottenere risultati deve dare comandi o incentivi, ma questi costano. Non solo, ma se io creo un sistema poliziesco, la gente dopo un po' trova il sistema di aggirarlo. Il bravo amministratore è quello che invece utilizza la componente intrinseca e la valorizza. Come? Anzitutto cominciando a parlare. Oggi sappiamo nelle scienze del comportamento tutta una serie di mezzi per capire se una persona ha motivazioni estrinseche o intrinseche. Parlando, poi, si può capire dalla vita personale di quella persona come la pensa, come si comporta etc...

Per valorizzare la motivazione intrinseca si fanno una serie di cose. Ad esempio si promuovono incontri e seminari periodici durante l'anno. La motivazione intrinseca va coltivata, come la vocazione. Non basta dire: "Adesso mi sento la vocazione e sono a posto". La vocazione va perseguita e seguita.

Se a livello gestionale non basiamo le nostre organizzazioni su queste motivazioni, non ci sarà niente da fare. D'altra parte le nostre organizzazioni cattoliche non potranno mai competere con le strutture di tipo capitalistico che avendo alle spalle grandi capitali sono in grado di pagare molto di più. Non possiamo competere con loro sulle motivazioni estrinseche! Quindi dobbiamo competere sulla motivazione intrinseca perché possiamo fare leva su valori che gli altri non hanno. Valori sui quali noi siamo credibili, ma gli altri no. Vai a parlare di carità cristiana all'interno di un'impresa capitalistica! Ti prendono per pazzo.

Bisogna intervenire nei processi e nei luoghi dove le decisioni vengono prese e attuate per valorizzare queste motivazioni. Altrimenti si crea quello scollamento che Gesù definiva al suo tempo ipocrisia. Infatti si fanno discorsi belli e strappalacrime, poi nella quotidianità si organizzano le cose in maniera contraria rispetto a quei discorsi. Quando succede questo, è evidente che dopo un po' la gente, accorgendosene, o entra in crisi profonda o va via. Bisogna imparare la coerenza. Invece nelle imprese capitalistiche questo problema non c'è perché lì funziona solo a incentivi monetari e a obbligazioni legali. Noi non possiamo.

## Governance e coerenza

Dobbiamo metterci a tavolino a studiare come modificare l'organizzazione interna, la cosiddetta governance, per fare in modo che ci sia una perfetta coerenza tra i principi declamati e i principi applicati. Altrimenti la gente poi grida allo scandalo; magari non lo dice ma lo pensa e allora rende meno sul lavoro etc...

Parlare in questi termini ha delle implicazioni pratiche ed economiche. Le organizzazioni che vanno bene pur senza tanti soldi sono quelle che hanno trovato il modo di tradurre nella pratica questa idea di valorizzare le motivazioni intrinseche. Ed è chiaro che, operando così, si ottiene un altro risultato positivo: che la gente è contenta.

Il lavoro è come una medaglia che ha due facce: la faccia della fatica e la faccia della gioia. Se io organizzo il processo produttivo in modo tale da non far emergere la componente della gioia, vuol dire che sono uno stupido perché faccio vedere che il lavoro è solo fatica e questo non valorizza la motivazione intrinseca dei collaboratori. E allora la gente produce meno, rende meno e appena può cerca di fregarti. E' un problema di intelligenza pratica. Il rigore non è sufficiente, è molto meglio avere persone creative!

Queste idee che sono tipiche del patrimonio della tradizione cristiana hanno un senso ultimo: il cristiano non ha mai messo in opposizione il lavoro con la gioia, perché la persona vuole la felicità. A tal proposito è significativo il termine greco per indicare la felicità: si dice *eudaimonia*, che significa "fioritura". Noi siamo felici quando fioriamo. Abbiamo bisogno di aprirci, come il bocciolo. Dare alle persone la possibilità di sperimentare la gioia che non è mai disgiunta dalla fatica, è oggi una grande conquista di civiltà che va al di là della concezione anticristiana secondo cui ci vogliono solo la sofferenza e il dolore. Il cristianesimo è la religione della gioia. Tradurre queste idee a livello sia concettuale ma soprattutto in schemi di organizzazione è il modo più intelligente oggi di assolvere alla gestione delle opere.

Per concludere vorrei proporre un pensiero di Tagore, poeta indiano vincitore del Premio Nobel per la letteratura nel 1913: “Quando il sole tramonta non piangere, perché le lacrime ti impedirebbero di vedere le stelle”.

Quando ci sono delle difficoltà, non piangiamo perché le lacrime di impediscono di vedere le stelle, che ci sono anche nei momenti più bui della storia. Anche l’Opera Don Calabria è una di queste stelle.



Finito di stampare nel maggio 2018

Opuscolo a cura del  
Settore Comunicazione Opera Don Calabria  
[comunicazione@doncalabria.it](mailto:comunicazione@doncalabria.it)