

# **“Mischiarci” e rischiare: indispensabili per un umanesimo concreto**

## **La forza del dono vulnerabile**

**Luigino Bruni**

**Abstract:** The gift is a very serious matter. So serious that when Christianity has wanted to choose the gift icon has chosen a crucifix. The first murder-fratricide was born from the gift rejected (Cains). We find the gift at the foundation of civilization, at the center of the family and any social contract, at the root of many of the cooperatives and enterprises, in the heart of many ‘vocations’. Being the heart, the center, the root, the gift is silent. We find it in the things of the most ordinary real life. It is easier to find it in our seven hours of ordinary work in the office than in half an hour of overtime that we ‘donate’ to our company; more in the thousand words that we exchange every day that we say in the few to accompany Valentine day’s gifts. The gift protects their free initiative by a natural device that causes it to disappear when we want to isolate appropriate it, if only for ‘donate’. The paper is a discussion, in an historical and anthropological perspective, some of these issues.

[**Keywords:** gift, work, gratuity, reciprocity]

*Il capitalismo è una religione*  
(W. Benjamin, 1921)

Il dono è una cosa molto seria, ma nel nostro capitalismo speculativo, fondato su consumi e finanza, è diventato quasi impossibile parlare “bene” oggi di dono, perché lo abbiamo messo in un angolo, ridotto a ben poca cosa, soprattutto nella sfera pubblica, civile, economica.

L’attacco al dono è comunque cosa antica. Abbiamo iniziato a relegarlo in ambiti molto angusti quando, anche per responsabilità di una certa teologia cristiana, tra Umanesimo e modernità abbiamo iniziato a pensare che la giustizia fosse veramente essenziale per la costruzione di una buona società, e che, invece, la *carità* fosse il “di più”. La giustizia chiede di dare a ciascuno il suo, la carità di andare oltre questo. La giustizia è necessaria, la carità è opzionale. La giustizia è essenziale, la carità volontaria, quindi inessenziale. Il passaggio verso la tesi che la giustizia è importante e *quindi* la carità superflua e in fondo inutile per la buona vita in comune è stato molto veloce. Forse serve in alcuni ambiti monopolisti della carità – la famiglia, le Chiese, un certo *non-profit*, la



gestione delle emergenze umanitarie... – ma per la vita ordinaria pubblica ci basta la giustizia. Quindi bastano i contratti e gli interessi, che sono veramente necessari. E così abbiamo ridotto velocemente la carità all'elemosina, alle donazioni, alla filantropia, ai due euro degli SMS umanitari, alle pesche di beneficenza. E, con questa cultura del "dono", il *non-profit* usa le briciole degli epuloni dell'azzardo per curare i Lazzari che essi stessi producono a scopo di lucro.

In questa nota sostengo, invece, che il dono è alla base delle civiltà, ed è l'opposto del regalo, del gadget, delle donazioni delle banche. Il cristianesimo ha voluto porre come icona principe del suo umanesimo del dono un uomo-Dio crocifisso. In particolare cercherò di mostrare che senza dono vulnerabile ogni umanesimo diventa disumanesimo, e ogni dono non rispettato e strumentalizzato diventa veleno, nella società civile, nel mercato, nelle imprese, ovunque. La nostra società, se vuole tornare a produrre umanesimo integrale, deve togliere il dono dagli spazi angusti nei quali lo ha posto, e metterlo al centro del patto sociale, con tutta la sua carica di vulnerabilità buona, con le sue tipiche ferite e con le sue necessarie benedizioni.

### **La vulnerabilità e il dono nelle organizzazioni**

Dalla storia e dall'osservazione del presente sappiamo che le comunità e le organizzazioni che si sono mantenute nel tempo creative e feconde hanno saputo convivere con la vulnerabilità; non l'hanno eliminata interamente dai loro territori ma l'hanno accudita. La vulnerabilità (da *vulnus*: ferita), come molte altre parole vere dell'umano (forse tutte), è *ambivalente*, perché la buona vulnerabilità convive accanto alla cattiva vulnerabilità, che spesso sono intrecciate tra di loro – e dove non si accetta l'ambivalenza si cade nella dicotomia e nell'ideologia. La vulnerabilità buona è quella iscritta in tutte le relazioni umane generative, dove se non metto l'altro nella possibilità di "ferirmi" la relazione non raggiunge la profondità per diventare feconda e generare vita. La buona vulnerabilità è quella che viviamo dentro le relazioni d'amore, con i figli, nell'amicizia, dentro le comunità primarie della nostra vita, nella fede. Se dovessimo disegnare una moneta delle relazioni umane a tutto tondo, su un lato rappresenteremmo le gioie dell'incontro libero tra gratuità, dall'altra le tante immagini delle nostre ferite che hanno generato quelle gioie.



Oggi, dagli studi di economia e di management, sappiamo anche che i team di lavoro più creativi sono quelli dove le persone ricevono un'autentica apertura di credito. Autentica, e *quindi* rischiosa. La generatività in tutti gli ambiti ha infatti un bisogno vitale di libertà, di fiducia, di rischio, tutti elementi che rendono radicalmente vulnerabile chi concede queste libertà e questa fiducia. La fiducia genuina non è un contratto. La vita è generata e rigenerata da rapporti umani aperti alla possibilità della ferita relazionale. Non aiuteremmo nessun bambino a diventare una persona libera senza concedergli per molto tempo, e nei momenti di crisi, una fiducia vulnerabile: nelle famiglie, nelle scuole, nei molti luoghi educativi. E da adulti non riusciamo a fiorire nei luoghi di lavoro, a realizzare le nostre potenzialità e magari costruire relazioni genuine, senza ricevere e dare fiducia rischiosa e vulnerabile dai e ai nostri responsabili e colleghi. E quindi senza ricevere/dare doni, perché la fiducia genuina è un'alta forma di dono, essendo per sua natura un bene relazionale (non una merce).

Ma la cultura delle grandi imprese globali oggi cerca l'impossibile: vuole la creatività dai loro lavoratori senza accogliere la vulnerabilità dentro le relazioni.

Pensiamo al crescente fenomeno della cosiddetta "sussidiarietà manageriale", secondo la quale il manager deve intervenire nelle decisioni di un gruppo che coordina soltanto per quelle attività che risulterebbero peggiori senza il suo intervento di "sussidio" (aiuto). Le grandi imprese si stanno infatti accorgendo che per ottenere il meglio dai loro lavoratori non sono sufficienti gli incentivi (che per obiettivi alti e qualitativi funzionano poco, e spesso male), ma devono metterli nelle condizioni di sentirsi liberi e protagonisti del proprio lavoro. Non si dà altra creatività al di fuori della libertà, lo sappiamo; e affinché la sussidiarietà funzioni è indispensabile che i lavoratori e i gruppi di lavoro sperimentino fiducia genuina nei loro confronti, e quindi possano anche abusarne (ogni fiducia è esposta all'abuso verso chi la concede). Perché questa bella e antica idea di sussidiarietà non resti solo un principio da scrivere nei bilanci sociali, c'è allora un bisogno essenziale che il management si fidi veramente del gruppo di lavoro, e non voglia controllare tutto il processo al fine di evitare abusi di fiducia e "ferite". Se, invece, chi riceve "la delega" percepisce che in realtà quella "fiducia" è solo strumentale, una tecnica per fare più profitti, la sussidiarietà smette di produrre i suoi effetti, e ne produce di opposti. In altre parole, la sussidiarietà e la fiducia funzionano veramente quando sono rischiose e vulnerabili.



## La cultura dell'immunità

Ma – e qui sta un altro paradosso del nostro sistema capitalistico – la cultura che si insegna ormai in tutte le *business school* odia la vulnerabilità, e la considera il suo grande nemico. Per molte ragioni. La civiltà occidentale ha operato attraverso i secoli una netta separazione tra i luoghi della buona e quelli della cattiva vulnerabilità. Non ne ha accettato l'*ambivalenza* e ha creato l'ideologia. La buona vulnerabilità capace di generare benedizione l'ha associata solo alla vita privata, alla famiglia e alla donna, che è sempre stata la prima immagine della ferita generativa. Nella sfera pubblica, interamente costruita sul registro maschile, la vulnerabilità è stata pensata come qualcosa di sempre "cattivo". Così anche la vita economica e organizzativa si sono fondate sulla invulnerabilità. Mostrare ferite e fragilità nei luoghi di lavoro è solo e sempre un disvalore, inefficienza, demerito. Gli ultimi decenni di capitalismo finanziario hanno accelerato la natura invulnerabile della cultura lavorativa nelle grandi imprese globali, dove ogni vulnerabilità deve essere decisamente espulsa.

Dagli antropologi sappiamo che il grande mezzo per eliminare la vulnerabilità nelle comunità è sempre stata l'*immunità*. L'immunità è oggi la nota principale delle grandi imprese capitalistiche, dove più evidente di ogni altro luogo è la sua forza. Ogni cultura invulnerabile è anche una cultura immunitaria: se non voglio essere "ferito" dalla relazione con te devo semplicemente impedirti di "toccarmi", costruendo un sistema di mediazioni che eviti ogni forma di contaminazione. L'immunità è l'assenza assoluta di esposizione al tocco dell'altro. L'*immunitas* è la negazione della *communitas*: l'anima della *communitas* (*cum munus*) è il *munus* (dono e obbligo) reciproco, quella dell'*immunitas* è l'ingratitude reciproca, l'assenza e l'opposto del dono (*in munus*, immune<sup>1</sup>).

Tutte le società immunitarie sono radicalmente gerarchiche, perché aumentano le distanze verticali e orizzontali tra le persone per non farle toccare, e così poterle gestire e orientare ai loro fini (pensiamo, ad esempio, ai lavori dell'antropologo Louis Dumont). La prima funzione della gerarchia è quella di non far mescolare le persone tra di loro (è

---

<sup>1</sup> Anche l'immunità non è solo negativa. C'è pure una immunità positiva che è l'altra faccia relazionale della cattiva vulnerabilità.



questa l'origine della parola portoghese *casta*: non contaminata), di non far toccare tra di loro i diversi ma solo i simili. In tutte le società castali-immunitarie è severamente vietato toccare i diversi perché solo gli appartenenti alla stessa casta possono e devono toccarsi tra di loro. Per questa ragione, le società castali conoscono poca creatività e innovazione, perché è sempre la biodiversità ad essere generativa.

È questa mancanza di contatti tra diversi, ad esempio, una causa radicale di decadimento delle élites nelle società castali, comprese le nostre imprese globali. I movimenti mendicanti del '200 e '300 furono fattore di grandi innovazioni e generatività economica, sociale, politica e spirituale, scardinando l'ordine castale e immunitario del primo Medioevo delle loro società, perché accolsero negli stessi conventi poveri e ricchi, persone di varie regioni e Paesi. Quelle nuove comunità furono capaci di enormi innovazioni perché misero insieme mercanti e poveri, banchieri e artigiani, artisti e mistici. Quella biodiversità divenne creatività e innovazione, una innovazione che nacque dal non aver paura delle ferite, delle stigmate della fraternità. La fraternità è anti-immunitaria, come ci ha detto Francesco d'Assisi abbracciando e baciando il lebbroso – la solidarietà-filantropia è quasi sempre immune, la fraternità mai. Quando i professori smettono di ascoltare e di stare in mezzo ai giovani, quando gli imprenditori abbandonano le catene di montaggio e la polvere delle officine, quando i sacerdoti perdono contatto con la gente vera, è lì che inizia il loro declino morale, spirituale, economico, umano.

### **Nuove caste, nuovi puri e impuri**

La radice di ogni civiltà immunitaria-castale è la gestione della distinzione fondamentale tra *puro* e *impuro*: nelle culture immunitarie ci sono attività, persone, cose che sono pure e possono essere toccate, e altre che sono impure e possono essere toccate solo dalle caste più infime. Ma in tutte le società castali-immunitarie c'è anche una profonda interdipendenza tra le caste. Anche i *bramini* hanno bisogno dei *paria* (e viceversa), proprio perché a causa dell'immunità in queste società la divisione del lavoro è radicale, e ognuno ha il suo posto nel mosaico sociale. Ecco allora che è indispensabile la presenza di mediatori, che hanno la speciale funzione di mettere in contatto coloro che non possono toccarsi tra di loro. Si comprende, allora, perché le grandi imprese capitalistiche sono oggi l'immagine più nitida di società immunitarie-castali, e che i loro manager sono questi nuovi "mediatori sacrali" che mettono in contatto le varie "caste" dell'impresa senza che nessuno



tocchi i diversi, evitando le odiate contaminazioni. I membri dei ranghi “inferiori” possono essere toccati dai superiori solo con strumenti, protocolli e tecniche, non direttamente. La valutazione dei lavoratori si fa tramite questionari senza averli, magari, mai visti lavorare davvero. Le grandi imprese sono sempre meno mescolate, anche quando le persone lavorano negli *open space* (dove restano ben separate nel potere e negli stipendi).

Smettiamo di essere generativi, in tutti gli ambiti, quando smettiamo di incontrarci e di abbracciarci, quando soprattutto smettiamo di abbracciare i poveri. Le persone perdono creatività quando col passare degli anni riducono i contatti con i diversi. Qualcosa di simile sta accadendo anche per le élites delle organizzazioni, delle istituzioni e quindi anche delle imprese: la cultura immunitaria che le porta a non contaminarsi ne determina la sterilità e la decadenza. Molta parte della nostra generatività, energia, forza, dipendono dal contatto con altre umanità, culture, vite, corpi. La speranza e l'eccellenza nascono e rinascono dai luoghi promiscui del vivere, dall'incontro di umanità intere, dall'essere nutriti dai tanti cibi del villaggio e non solo da quelli sottovuoto e sterilizzati.

È all'orizzonte una profonda crisi del capitalismo, generata dal decadimento delle élites impoverite dall'immunità e non fecondate dalla buona vulnerabilità delle relazioni interamente umane. La paura delle ferite relazionali sta creando una cultura globale immunitaria, di cui le grandi imprese sono i grandi vettori globali. Per questa ragione, una grande sfida dei prossimi anni sarà allora la sopravvivenza stessa delle organizzazioni. L'apoteosi della cultura immunitaria-invulnerabile sarà infatti l'eliminazione delle stesse organizzazioni, la scomparsa dei luoghi concreti dove si con-vive e co-lavora, per creare al loro posto produzioni decentrate dove ciascuno lavora da solo a casa propria grazie a tecnologie sempre più sofisticate. Consumatori senza negozi, banking senza banche, scuole online senza docenti e studenti, e magari ospedali senza infermieri e medici, popolati solo da malati seguiti a distanza da efficientissimi robot e telecamere. Sarà così raggiunta l'eliminazione definitiva della vulnerabilità, e avremo finalmente trovato l'albero della vita; ma sarà un albero senza frutti, o con frutti senza sapore. E forse sarà la fame di frutti saporiti che ci farà ancora incontrare, abbracciare, vivere. La vita vera rinasce sempre dai poveri e nelle periferie.



## **Conclusione**

La nostra cultura del lavoro e delle imprese ha allora un grande bisogno di un nuovo umanesimo. La cultura del lavoro – non dimentichiamolo – è fiorita dentro le abbazie, da secoli di *ora et labora*: spirito a servizio delle mani, mani alleate dello spirito, che insieme nutrivano il lavoro. I primi “manager” di grandi organizzazioni si sono formati leggendo e copiando i codici di Cicerone e di Agostino.

Cureremo oggi le relazioni nelle nostre imprese se le metteremo nelle mani di nuovi manager umanisti, di persone esperte in umanità, capaci di ascolto, di cura, di interiorità, di accudire i tanti travagli delle organizzazioni. E capaci di dono, accolto nella sua radicale vulnerabilità generativa.

## **Riferimenti bibliografici**

Bruni, L., *La ferita dell'altro*, Trento, Il Margine, 2007.

Bruni, L., *L'ethos del mercato*, Milano, Bruno Mondadori, 2010.

Bruni, L., *Il dono e il mercato*, Milano, Egea, 2015.

Dumont, L., *Homo Hierarchicus*, Chicago, University of Chicago Press, 1980.

Esposito, R., *Communitas*, Torino, Einaudi, 1998.

Mauss, M., (1923-1924), *Saggio sul dono*, Torino, Einaudi, 2002.