

Carisma i democràcia

Raimon Ribera

És possible que un punt de coincidència entre la filosofia política liberal i la marxista sigui una certa prevenció (o fins i tot aversió) envers el lideratge carismàtic, considerat com a distorsionador de la democràcia, manipulador de la lliure expressió de la voluntat dels individus i enemic de les classes populars. Se sospita que el líder carismàtic mira de posar les classes populars al servei dels seus interessos particulars i s'associa la noció de carisma amb manipulació, o bé amb la generació de situacions polítiques inestables i perilloses. Aquesta prevenció d'entrada ha fet que la noció de carisma no sigui gaire popular en l'àmbit de la filosofia política.

Per això, abordar aquest tema genera una certa incomoditat als qui, d'una banda, entenem i compartim aquestes crítiques, aquestes alertes davant dels perills, i d'una altra banda considerem el lideratge carismàtic com a quelcom inevitable i capaç d'aportacions positives. Inevitable perquè els humans funcionem sovint d'aquesta manera:

en lloc de mantenir estructures horitzontals on tothom juga un paper similar, optem per dinàmiques d'atorgament de preeminència a un individu en particular, degut a les seves característiques personals; li reconeixem una posició preeminent, i estem disposats a col·laborar amb ell respectant aquesta preeminència de fet, vingui o no acompanyada d'una preeminència institucional reconeguda. Positiu pel fet que sembla com si el lideratge carismàtic fos capaç de mobilitzar determinades dinàmiques en el conjunt que no apareixerien des d'una organització més horitzontal; dinàmiques que tenen relació amb la creativitat, amb la capacitat d'afrontar riscos, amb la resistència a l'esforç o el sofriment, amb la generació de dinàmiques d'alegria i entusiasme. Dinàmiques totes elles amb un component irracional, emocional, inconscient o com li vulguem dir que sembla més mobilitzable per la via carismàtica que per la simple proposta racional.

Podríem, doncs, limitar-nos a fer una crítica del lideratge carismàtic, assenyalant els seus perills i invocant la seva supressió del nostre panorama polític. Podríem insistir en la seva perillositat en un moment de crisi múltiple com l'actual, on els factors econòmics, institucionals i culturals es barregen i semblen estimular-se mútuament a l'hora de crear una situació social a la qual

Raimon Ribera (Barcelona, 1951) és llicenciat en Ciències Econòmiques i Filosofia i Lletres per la Universitat de Barcelona. Membre del Departament de Ciències Socials i de la Càtedra Lideratges i Governança democràtica d'ESADE, on coordina el Programa Vives-Valors, compromís i lideratge. Impulsor del blog Aglaia (<www.aglapertu.blogspot.com>).

és difícil trobar una sortida constructiva. I ho fem: el moment és especialment propici als populismes més absurds i a les propostes més forassenyades. Caldrà ser molt vigilant en aquest entorn davant les iniciatives que se situïn en aquesta orientació: hauran de ser vigilants els experts per desemascarar-les des del seu bon principi i hauran de ser vigilants les organitzacions socials per impossibilitar la seva extensió, fent servir com a eines d'acció la dialèctica política i la denúncia social pedagògica.

I podríem mirar de contraposar lideratge democràtic i carisma autoritari, en una perspectiva dual que té l'avantatge d'aportar claredat i capacitat de defensa davant dels perills populistes. Podríem reivindicar la racionalitat democràtica com a única eina a emprar, i envoltar-la d'una sèrie de valors que multiplicarien la seva eficàcia (respecte als altres, transparència, prudència, etc.). Podríem propugnar la suspicàcia davant de les propostes «salvadores», que diuen que ho arreglaran tot i ràpidament. Podríem fer-ho, i ho fem. Però no ens sentiríem còmodes quedant-nos només aquí. La contraposició entre lideratge democràtic i carisma autoritari, que és vàlida i fecunda, no esgota tota la temàtica. Hi pot haver un lideratge carismàtic democràtic. Carisma i autoritarisme han anat sovint junts, però no hi han d'anar necessàriament; si es fan bé les coses, es pot gaudir d'un lideratge carismàtic que no suprimeixi la democràcia i que ajudi a trobar sortida als reptes a què aquesta s'enfronta. Aquesta és la nostra posició de fons, i la que justifica la resta d'aquestes pàgines.

L'interès per la noció de carisma ens sembla, doncs, justificat. Creiem que mereix ser analitzada no només per criticar-la i foragitar-la del nostre panorama intel·lectual (cosa que s'ha de fer amb algunes de

les seves utilitzacions, certament), sinó per explorar-la i mirar de treure'n aportacions útils. Ens sembla que no podem deixar de banda o despatxar massa fàcilment, amb una simple ganyota de rebuig, una noció que a nivell de reflexió política ha estat i és rellevant per a comprendre determinats comportaments polítics i que a nivell de pràctica política ofereix oportunitats d'obrir dinàmiques de canvi que no són fàcils de generar.

LA NOCIÓ DE CARISMA

És cert que la noció de carisma no és de les més treballades per la filosofia política, potser precisament per aquesta mena d'al·lèrgia que produeix d'entrada i que va semblar plenament confirmada per la tragèdia històrica que va suposar al segle XX la terrible figura d'Adolf Hitler. Però com a mínim Max Weber (1864-1920)¹ i Pierre Bourdieu (1930-2002) ens ofereixen algunes reflexions des de les que és possible avançar.

Comencem recordant, per continuar curant-nos en salut, que el carisma és un fenomen més aviat insòlit, delicat i perillós. Per definició és quelcom infreqüent, «extraordinari», excepcional. Se'l sol definir com una barreja de caràcter, influència i habilitats socials que ofereix com a resultat una qualitat de la personalitat que atreu els altres i els fa més receptius a les pròpies idees. Seria una mena de capacitat que tenen certes persones de suscitar amb facilitat atenció, admiració i adhesió per part d'altres gràcies a una qualitat «magnètica» de personalitat o d'aparença. També se'n parla com de la capacitat d'exercir autoritat en base a la creença dels seguidors en les capa-

citats exemplars de santedat, heroisme o excepcionalitat d'una persona. O com un tret que es troba en persones la personalitat de les quals es caracteritza per un encant personal i un magnetisme (un atractiu), juntament amb innates i poderosament sofisticades habilitats de comunicació i persuasió interpersonals. La persona carismàtica és considerada capaç d'utilitzar la seva mateixa manera de ser, més enllà de només la paraula o la lògica, per interactuar amb altres éssers humans d'una forma directa i personal, transmetent-los amb eficàcia un raonament o un concepte.

Tan excepcional és la possessió d'aquesta qualitat anomenada «carisma» que els antics la consideraven com un regal dels déus, una manera gràfica de subratllar l'excepcionalitat i la força peculiar que la caracteritzen. «Regal dels déus»: o sigui, no fruit del propi esforç, no derivada de la voluntat de l'individu. Per tant, quelcom que no pots planificar d'obtenir. Regal dels déus o regal dels altres: Bourdieu subratllava que un líder només té carisma si altra gent accepta o considera que en té. I Bourdieu també apuntava que sovint el carisma depèn d'un moment puntual inicial, d'un «acte inaugural» (com ara una batalla decisiva o un discurs emocionant) després del qual la persona passa a ser vista com a carismàtica. O sigui, de vegades el regal dels déus –o dels altres– es vehicula a través d'un fet excepcional, i a partir d'aquest fet, la gent considera que en aquella persona hi ha carisma, i així és mentre no es desfà l'encant.

Això porta a considerar que el carisma no és ben bé o no és només una qualitat personal, una característica innata: és quelcom que un col·lectiu ha de reconèixer, copsar o atorgar. És, per tant, bàsicament una *dinàmica relacional*, un tipus de connexió entre

una persona i un col·lectiu, i si es trenca aquesta connexió, el carisma desapareix. Els déus –i els altres– poden ser també arbitraris a l'hora de recuperar regals donats, fet que enforteix encara més la pertinença de la metàfora del «regal». La imbricació de la condició de regal és tan intrínseca en el carisma que es manifesta en la seva etimologia: ve del grec χάρισμα / *charisma*, «favor lliurement donat», «present de la gràcia» o «regal diví» (χάρις / *charis* vol dir «gràcia»).

És rellevant per als nostres propòsits tenir en compte que per a la tradició cristiana ortodoxa grega, *charisma* és qualsevol gràcia especial concedida per Déu a un individu (en coherència amb la seva etimologia). En diverses confessions cristianes, s'anomena *carisma* a un do donat per l'Esperit Sant a un creient per edificar espiritualment a una comunitat cristiana. Aquesta vessant religiosa de la qüestió mereix ser evocada i tinguda en compte perquè subratlla algunes característiques del carisma que considerem rellevants a l'hora de tenir-lo o no en compte en la pràctica política actual.² Abans hem dit que la dimensió de regal que caracteritza el carisma ens ajuda a tenir present que «no és resultat de mèrits o esforços propis». I també ens recorda la seva fragilitat (és un regal que et pot ser pres en qualsevol moment). Ara hi afegim i posem èmfasi en què es tracta –s'ha de tractar– d'un regal destinat a afavorir la construcció de la comunitat. El carisma no estaria així al servei dels interessos del seu posseïdor sinó dels del grup que atorga el carisma. D'aquí l'oportunitat d'enriquir la imatge del «regal» amb les imatges de la «gràcia» i el «do». No es rep el carisma per a lluïment del receptor, sinó per afavorir els qui l'envolten, i per això aquests el reconeixen i l'acullen amb goig. Qui disposa d'aquesta qualitat no la

PERILLS DEL LIDERATGE CARISMÀTIC

pot considerar «seva», utilitzable per als seus interessos; si és així, la qualitat es corromprà i li serà presa. Se l'ha de considerar sempre com a eina per fer un servei al grup, per vertebrar un col·lectiu.³

Aquesta doble vessant política i religiosa de la noció de carisma es troba ja en el mateix Weber.⁴ Per a ell, l'autoritat carismàtica es basaria en la devoció a la santedat excepcional, a l'heroisme o al caràcter exemplar d'un individu, i en els patrons normatius o en l'ordre revelats o manats per ell. Seria una determinada qualitat d'una personalitat individual en virtut de la qual aquesta persona és diferenciada de la gent normal i és tractada com si tingués poders o qualitats extraordinaris. Aquestes qualitats o poders no són accessibles a la persona ordinària —per això són considerats com d'origen diví—, i és degut a elles que aquesta persona és tractada com a líder.

Weber consideraria irrellevant, pel que fa a la definició de carisma, la valoració que aquestes característiques puguin merèixer des d'un punt de vista ètic, estètic o altre (adoptant així una aproximació no axiològica o no normativa). Weber també veia l'autoritat carismàtica no tant com el fruit de trets de caràcter del líder carismàtic sinó com la mena de relació entre el líder i els seus seguidors (el que pot fer, per exemple, que el poder d'un líder religiós decaigui si els seguidors deixen de considerar que el líder ha estat tocat per la divinitat; la percepció dels seguidors seria rellevant en l'existència d'autoritat carismàtica). Per tant, el carisma es fonamentaria en el «reconeixement» dels seguidors o adeptes (*Anhänger*).⁵ Aquest reconeixement es pot acabar traduint en un lliurament personal complet, ple de fe, derivat de l'entusiasme o de la necessitat i l'esperança.

Ja d'entrada hem parlat de la «perillositat» del carisma, del risc inherent a la seva utilització si no es fa amb les prevencions i precaucions adients. Val la pena, doncs, posar una mica més en relleu els límits i perills de l'autoritat carismàtica. De passada, això ens ajudarà a precisar una mica més la noció de carisma i a avaluar amb una prudent intel·ligència la possible utilitat del carisma a l'hora d'introduir innovació en el desenvolupament de les societats.

Lògicament, el gran àmbit on es mostren aquests perills és l'àmbit polític. També a nivell empresarial hi ha una interessant reflexió al respecte, en què alguns subratllen el caràcter nefast del lideratge carismàtic en la dinàmica empresarial, considerant-lo destructor de les estructures de gestió i dels elements habituals de cohesió de l'empresa. Però no abordarem aquí aquesta problemàtica.

A nivell polític, considerem que els grans problemes del lideratge carismàtic són tres: d'una banda el *populisme* (dir a la gent el que vol sentir però fer-la anar a on a mi em convé que vagin); en segon lloc, el que anomenarem la *transferència megalomaniaca* (per la qual els deliris de grandesa del líder són encomanats a tota una societat, normalment per mobilitzar-la cap a la guerra de conquesta); i finalment la *capacitat d'anul·lació dels criteris morals* en el comportament d'un col·lectiu (amb el cas paradigmàtic de la *shoah*).

El *populisme* es fonamenta en un discurs simplista i radical que mira d'encaixar exactament amb allò que la part de la població amb menys preparació cultural té com a conceptes d'ús comú (el que inclou molts

tòpics) i allò que li agrada més de sentir, que afalaga més les seves orelles i excita més el seu imaginari. El líder populista sovint no encarna allò que expressa, sinó que es limita a utilitzar-lo en els discursos públics (i hi ha algunes imatges patètiques sobre la gestualitat privada d'aquests líders en acabar una intervenció pública, alguna cosa així com «ja els hi he engaltat», o «ja he complert», o «mireu quina interpretació teatral més lluïda que he fet»). Sovint el líder populista és extremadament hipòcrita, i els seus comportaments en la vida privada són discordants amb el que propugna; hi ha una enorme distància entre el seu discurs públic i el seu comportament personal. Un agressiu discurs contra la corrupció de les «classes dirigents» o grups privilegiats, característic del populisme, es compagina molt sovint amb un comportament personal corrupte a nivell econòmic, moral o de tràfic d'influències per part del dirigent populista.

El populisme invoca constantment els interessos i la voluntat del «poble», sense més distinció, i s'escuda sovint en un atac frontal als grups dirigents polítics, econòmics o intel·lectuals, de vegades amb sagnants conseqüències com les que es varen viure durant la Guerra Civil, de vegades com a pura aparença que amaga posteriors connivències i compromisos amb part d'aquestes elits. Aquest atac als grups dirigents inclou sovint un atac als partits polítics tradicionals, essent aquest un dels eixos vertebradors de la seva actuació política que comporta sovint un afebliment de les estructures polítiques d'una societat.

A Catalunya el populisme és sovint etiquetat com a «lerrouxisme», ja que Alejandro Lerroux (1864-1949), polític andalús establert a Barcelona des del 1901 que va acabar presidint el Govern espanyol durant la

Segona República, va ser una encarnació gairebé arquetípica d'aquesta posició. Barrejant obrerisme, anticlericalisme, anticatalanisme i corrupció, va tenir una llarga vida política, gairebé incomprendible des del món actual fins que s'ha donat l'aparició de personatges com ara Silvio Berlusconi. Però la llista de dirigents populistes en la història de la humanitat seria ben llarga, i cal reconèixer que molts dels considerats grans líders carismàtics van ser populistes, començant possiblement pel mateix Juli Cèsar.

La *transferència megalomaniaca* és el segon gran risc del lideratge carismàtic que volem subratllar. És difícil establir en quin moment el líder carismàtic és posseït pels deliris de grandesa. Alguns ja els porten a dins des d'abans de la seva irrupció en l'esfera pública; altres els van agafant afalagats pel seu mateix èxit a mesura que el van obtenint. Però el problema principal apareix quan aquesta megalomania és transferida pel líder als seus seguidors, de vegades a tot un exèrcit, de vegades a tot un poble. Moltes guerres de conquesta, com ara l'expansió francesa per Europa amb Napoleó o l'alemanya amb Hitler, només es poden entendre des d'aquesta transferència. És un esdeveniment xocant: la combinació d'entusiasme heroic per un costat i de crueltat destructiva per l'altre és una barreja difícilment assumible des de la perspectiva axiològica actual. Però l'acceptació i fins i tot l'apologia de la llei del més fort ha estat molt present en la història, i no podem donar per suposat que estigui eradicada del nostre panorama. Sovint el vernís axiològic és només això, una fina capa brillant però fràgil, que s'esberla a la més petita investida d'alguna pulsio primària. La celebració entusiasta de les victòries militars davant de la discretíssima expressió del pacifisme (amb

excepcions com les manifestacions contra l'inici de la guerra de l'Irak) és un fenomen que segueix essent colpidor.

Una mica més enllà, tot i que amb una certa continuïtat amb el risc anterior, trobem la capacitat del lideratge carismàtic per *anullar els criteris morals* en els comportaments col·lectius i individuals. Hi ha un mecanisme infernal pel qual el grup sembla transferir la seva capacitat de responsabilitat moral al líder i això li permet, si aquest així ho vol, qualsevol mena de comportament immoral, justificat mitjançant la invocació a l'autoritat del líder. D'alguna manera, el grup es permet alliberar determinades pulsions que ja té (no és el líder qui els hi inculca, tot i que pugui ser així en alguna ocasió) amb la coartada de la vinculació amb el líder: «ell ho vol, però de fet ja em va bé perquè jo també ho vull». Aquí el lideratge carismàtic no genera sinó que desencadena processos col·lectius altament condemnable, i la seva responsabilitat rau a fer possible, facilitar, promoure aquest desencadenament. L'esquema justificador del «líder malvat que porta pel mal camí el bon poble» no es correspon suficientment amb la complexitat de la realitat, tot i que això no eximeix de responsabilitat al líder en el desencadenament d'aquests processos d'eufòria col·lectiva perversa.

Aquest és probablement el més terrible dels perills del lideratge carismàtic, i la crueltat genocida, els assassinats en massa i a sang freda, és la més horrorosa de les seves conseqüències. És la *shoah*, però no només la *shoah*.

No només de l'àmbit polític podem treure lliçons sobre els perills del lideratge carismàtic. Com que, com ja hem vist, aquesta noció també ha estat utilitzada

(a nivell de reflexió i de praxi) en l'àmbit religiós, val la pena tenir en compte algunes dimensions i conclusions que deriven de les experiències fetes en aquest àmbit, tot i que el llenguatge i les problemàtiques abordades puguin ser una mica diferents de les que acostumem a manejar i demanin un petit esforç de traslació.⁶

En l'àmbit religiós (i sovint també en el polític, evidentment) els líders carismàtics acostumen a aparèixer en temps incerts i de canvi sociocultural desorientador. En aquests períodes és quan sorgeixen sectes no convencionals formades per persones que tenen por del futur i que esperen que, dipositant la seva fe en algun líder carismàtic, protegiran les seves vides de perills desconeguts i imprevisibles.

Un altre aspecte a tenir en compte és la tensió entre el lideratge carismàtic i la institucionalització de l'autoritat. Per no ser una simple flamarada, l'empenta carismàtica s'ha de poder institucionalitzar, però alhora la institució genera dinàmiques contraposades a les del carisma. El carisma personal (de profetes i savis, per exemple) es resisteix a les influències institucionals, és antitètic amb l'autoritat estable encaixada en codis i costums fixats. El carisma representa l'extraordinari, els aspectes no rutinaris de la vida i la realitat. Mentre que els sacerdots i altres representants institucionals estan en general associats amb idees i normatives rebudes o derivades de tradicions existents, els líders carismàtics comuniquen missatges normatius dels quals són autors primordials.

És interessant subratllar també que, per definició, els líders carismàtics no estan lligats a instruments institucionals que defineixin i estructurin la seva rendició de comptes (*accountability*). Deixant de banda

restriccions legals existents, s'han establert o heretat poques estructures per controlar la conducta dels fundadors carismàtics. I l'absència d'estructures estandarditzades per a la rendició de comptes fomenta la corrupció. La manca de restriccions institucionals també pot facilitar altres formes de comportament extrem o desviat, establint un context que permeti per exemple la desviació sexual i/o la violència. La dinàmica del lideratge carismàtic pot oferir oportunitats als líders carismàtics per deixar operar les forces més fosques del seu subconscient.

Aquesta manca de restriccions institucionals sobre els líders carismàtics (poden fer una mica el que volen) s'articula de manera complexa amb la manca de suports institucionals disponibles per sostenir l'autoritat del líder carismàtic (té pocs aparells de suport). Com ja hem vist, l'autoritat carismàtica té un estatus fonamentalment precari perquè la reivindicació d'autoritat per part del líder descansa purament en factors subjectius: la percepció dels seguidors de les extraordinàries qualitats del líder depèn de les situacions i pot ser efímera. El líder carismàtic ha d'estar fent front contínuament a la possibilitat que el seu «do», la seva «gràcia», deixin de ser percebuts com a tals per part dels seguidors i que la seva autoritat desaparegui, el que genera una incertesa o inseguretat que porta a comportaments peculiars per part del líder.

Ahora, els líders carismàtics han d'estar constantment a l'aguait d'amenaques a la seva autoritat per part de forasters o de dissidents i rivals de dins del seu mateix moviment o fins i tot per part de l'aparell administratiu d'aquest moviment. Aquest aparell tendeix en general a expandir el seu àmbit d'autoritat i a racionalitzar els

procediments administratius en detriment de la llibertat d'acció del líder (arribant de vegades fins a la seva mateixa deposició). Els líders poden optar per ignorar aquest conflicte, donant suport a l'organització i a la consegüent reducció del seu paper, o bé poden oposar resistència a aquesta dinàmica. Aquesta darrera estratègia porta a maximitzar la volatilitat, ja que el líder es pot embarcar en una persistent dinàmica de generació de crisis per tal de mantenir el moviment en tensió constant de manera que no es puguin consolidar estructures institucionals estables, fent palès així el caràcter indispensable del líder. El risc de rutinització pot ser combatut pel líder a través d'un canvi permanent de l'entorn i de la modificació dels objectius, amb el trasbals que això comporta. Una variant d'aquesta aproximació passa per incrementar la tensió del grup amb l'entorn per tal d'enfortir la solidaritat interna, potenciant el conflicte amb persones i grups que l'envolten. Tant el rebombori intern com la confrontació amb l'entorn porten sovint a foragitar del grup les persones que no són totalment lleials al líder o que poden no estar inclinades a acceptar mesures extremes en suport de la visió del líder (per exemple, l'ús de la violència). En mancar-li tant les restriccions immediates com el suport a llarg termini, un líder carismàtic estarà inclinat a protegir la seva posició mirant de «simplificar» el context intern del grup per tal d'eliminar fonts de discrepància, diversitat normativa i lideratges alternatius.

D'aquestes indicacions se'n poden treure alguns ensenyaments útils, ni que sigui de manera indirecta, a l'hora de reflexionar sobre la dinàmica del lideratge carismàtic i la seva aplicació a l'àmbit polític.

ACTUALITAT DEL LIDERATGE CARISMÀTIC

Apuntat per on va la noció de carisma i conscients dels greus perills del lideratge carismàtic, podem mirar d'endinsar-nos una mica en la seva possible aplicació en el nostre context actual.

Val a dir, d'entrada, que a l'hora de pensar el lideratge en general ens ha estat útil diferenciar entre el lideratge entès com a posició capdavantera en una estructura, com a jerarquia, i el lideratge entès com a la capacitat de mobilitzar un col·lectiu a través d'una visió.⁷ Així mateix, a l'hora d'avaluar el lideratge (o sigui, de veure en què consisteix el bon lideratge) ens ha estat útil diferenciar entre la bondat com a eficiència i la bondat moral. I a l'hora de relacionar lideratge i valors ens ha estat útil diferenciar entre valors sociològics (valors constatats, operatius), i valors filosòfics o grans valors (valors de referència o desitjats, aspiracionals). Doncs bé, a l'hora de pensar el carisma també sembla útil diferenciar entre el carisma com a capacitat d'incidir directament en l'emocionalitat dels altres utilitzant-los al servei dels interessos del posseïdor del carisma i el carisma entès com la mateixa capacitat d'incidència directa en l'emocionalitat però posada al servei dels interessos d'un col·lectiu, sigui per portar-lo a assolir determinades fites desitjades col·lectivament, sigui per defensar-lo davant d'altres col·lectius, sigui per ajudar-lo a portar a terme processos d'adaptació als reptes o nous entorns que se li plantegen.⁸ En direm, per entendre'ns, carisma *autocentrat* i carisma *altruista*.

La definició de carisma de Weber que hem vist al principi (vegeu nota 1) no entra en aquesta distinció, però les seves consideracions addicionals sobre el carisma com

a relació entre el líder i els seguidors que el reconeixen com a tal, i les posteriors de Bourdieu en el mateix sentit, apunten d'alguna manera cap a aquesta visió del carisma altruista. Com també hi apunten les consideracions de la tradició cristiana al respecte, en subratllar el carisma com a servei a la comunitat. Sovint s'identifica el carisma només amb el carisma autocentrat, però aquesta no és, com hem vist, l'única visió tradicional del carisma; el carisma altruista també gaudeix d'una llarga història.⁹ Per tot això ens sembla pertinent utilitzar la distinció entre carisma autocentrat i carisma altruista a l'hora de mirar de fer una avaluació del possible paper del carisma en les societats actuals.

El carisma autocentrat (impacte en els altres i mobilització dels mateixos al servei dels interessos del posseïdor del carisma) deriva inevitablement en manipulació, mentre que el carisma altruista (impacte en els altres i mobilització dels mateixos al servei dels interessos del col·lectiu) no ho fa; la distinció és, doncs, decisiva. El problema passa llavors a ser triple: 1) com diferenciar les dues menes de carisma (de vegades no és tan evident, sobretot si el posseïdor té una alta capacitat de dissimulació); 2) què passa quan ens trobem amb un carisma altruista però al servei d'uns interessos de grup que considerem reprovables (la neteja ètnica, per exemple) i 3) com es fa el pas del carisma autocentrat al carisma altruista. Els seguidors no poden forçar aquest pas. Poden detectar un líder autocentrat i rebutjar-lo, però la «conversió» de la persona del líder passa per altres camins. Aquí es requereix un moment de canvi, un salt qualitatiu; requereix el pas, en l'interior del posseïdor del carisma, de l'hegemonia del jo egocèntric a l'hegemonia del jo altruista. Aquest pas es produeix en

el marc del procés de maduració personal, del treball de la pròpia qualitat humana, i inclou sempre un moment «misteriós», un cert «salt» o punt de ruptura, un canvi de perspectiva, una modificació del paper dels grans valors en la pròpia vida que és un moment incontrolable, no programable, que no sabem ben bé de què depèn ni com es produeix.¹⁰

Podríem dir doncs, des d'aquesta perspectiva, que el populisme és una manifestació pública a nivell polític del carisma autocentrat. És, per tant, contrari als interessos de les classes populars, ja que no respon a ells, sinó als interessos del líder. Es produeix quan el nivell de consciència i organització d'aquestes classes és insuficient com per generar una distància crítica que permeti discernir les intencions i manera de fer del líder, quan és insuficient per diferenciar entre carisma autocentrat i carisma altruista. Però aquesta reflexió deixa la porta oberta a un lideratge carismàtic al servei de les classes populars, que passarà necessàriament per un carisma altruista del líder. Aquest és un dels grans reptes del nostre present: no tant l'oposició frontal al lideratge carismàtic, sinó tenir la capacitat de diferenciar entre un lideratge autocentrat populista i un lideratge altruista capaç d'estar al servei de l'organització i mobilització de les classes populars i altres sectors partidaris d'una dinàmica social democratitzadora. Com dèiem al principi, des del nostre punt de vista no hi ha contraposició essencial entre lideratge carismàtic i democràcia: el que hi ha és la necessitat de saber diferenciar entre líders autocentrats i líders altruistes, per dir-ho curt.

En la tradició marxista, el partit com a avantguarda organitzada al servei de les classes populars havia de ser un instrument favorable a aquesta capacitat de discerni-

ment, ajudant a les classes populars a diferenciar, a tenir una consciència crítica, ja que no és gens fàcil que aquesta consciència discernidora es doni espontàniament. ¿Qui pot jugar actualment aquest paper, especialment necessari en un moment en què les condicions objectives afavoreixen l'aparició de lideratges populistes? ¿Qui pot contribuir a evitar l'èxit del populisme ajudant a les classes populars a incrementar el seu nivell d'anàlisi crítica i de discerniment? Vet ací és un dels enormes reptes pendents. Aquest hauria de ser un dels papers actuals dels referents socials i intel·lectuals, i d'organitzacions polítiques i de reflexió al servei d'aquesta tasca. Només un pensament rigorós i profund clarament comunicat podrà aturar la demagogia populista.

L'altre gran repte que tenim al davant en aquest àmbit és reflexionar sobre si és convenient estimular l'aparició de lideratges amb carisma altruista, de cara a afrontar millor els reptes que tenim al davant, de cara a afrontar-los amb un més gran nivell de consciència i mobilització popular. Perquè la gràcia del lideratge carismàtic altruista està en que és capaç d'incrementar aquest nivell de consciència i mobilització popular sense caure en el populisme. Circular per aquest camí, per aquesta delicada distinció entre una i altra mena de carisma no és fàcil, però és possible i necessari.

De cara a fonamentar millor les possibles actuacions polítiques, cal també estimular la tasca de reflexió sobre lideratge i carisma i la seva aplicació a l'anàlisi concreta de les situacions i personatges concrets, superant l'obstacle que suposa l'ambigüïtat de tot comportament humà i establint debats incisius que permetin discernir sobre el tipus de carisma exercit pels líders existents, especialment a nivell social. Si haguéssim

de proposar un programa de treball amb el llenguatge utilitzat en aquestes pàgines, diríem que cal clarificar la noció de lideratge (distingint convenientment el posicional del mobilitzador) i la noció de carisma (distingint convenientment entre l'autocentrat i l'altruista); cal aprofundir en la relació entre lideratge i carisma (no imprescindible per al lideratge posicional, però imprescindible per al mobilitzador); cal veure com evitar el lideratge mobilitzador amb carisma autocentrat; i cal analitzar les característiques i requisits del lideratge mobilitzador amb carisma altruista.

INTERLUDI LÚDICO-IL·LUSTRATIU: UN PETIT MODEL FORMAL

Hem dit que el lideratge pot ser posicional / jeràrquic o bé mobilitzador. Aquests dos conjunts (A i B) tenen una petita zona de superposició (C), on hi trobem els lideratges que són alhora posicionals i mobilitzadors (independentment de l'ordre pel qual s'hi hagi arribat). I aquests tres tipus de lideratge els podem trobar tant a nivell macro com a nivell micro. Alhora, els líders B i C poden ser autocentrats o altruistes i les causes col·lectives poden ser autocentrades o altruistes. Aquest petit esquema ens permet ubicar diferents exemples històrics de lideratge.

Així, a nivell macro, Lluís XIV podria ser un prototip de líder A. Martin Luther King un prototip de líder B. Gandhi i Mandela prototips de líders B que acaben essent C. Alexandre el Gran, Juli Cèsar, Napoleó i Hitler serien líders C amb carisma autocentrat o bé amb carisma altruista però al servei d'una causa col·lectiva autocentrada

(aquesta és una discussió apassionant). Lincoln podria ser un líder C amb carisma altruista i al servei d'una causa col·lectiva altruista. La figura de Jesús de Galilea seria la d'un líder C a nivell micro amb carisma altruista i al servei d'una causa col·lectiva altruista que al cap d'uns segles acaba fent el salt al nivell macro.

Aquest petit model, com tot model, simplifica excessivament la realitat, però pot ajudar a situar gràficament els lideratges. Recordem que per a ser un líder A no cal carisma (com mostren els exemples de Zapatero o Rajoy a nivell macro), però aquest és necessari per a ser líder B, i per tant també C (com és el cas de Felipe González i Jordi Pujol, en principi ambdós amb carisma altruista).

Normalment en parlar de lideratge ens venen al cap, lògicament, els líders a nivell macro. Però té molt d'interès també l'anàlisi a nivell micro. Amb alguns casos ben peculiars. Per exemple, els oficials de l'exèrcit (capitans, i de vegades tinents): són líders A dels que s'espera que esdevinguin líders C amb un nivell de carisma tan alt com per poder mobilitzar els seus homes a llançar-se a l'atac en un front de guerra, a jugar-se la vida, un fet extraordinari. També tenim el cas dels rectors de parròquia de la tradició catòlica i els pastors protestants: líders A, designats per dalt a una determinada posició jeràrquica, dels que s'espera també que siguin capaços, esdevenint així líders C, d'exercir una influència mobilitzadora tal sobre els seus fidels com per reorientar les seves vides en una perspectiva determinada. També els directors de sucursal bancària o de planta de producció industrial seguirien aquest mateix patró: líders A dels que s'espera que esdevinguin líders C a nivell micro.

REIVINDICACIÓ DEL LIDERATGE CARISMÀTIC

Hem començat parlant de la convergència de la filosofia política liberal i la marxista en l'aversion al lideratge carismàtic. Probablement un dels fonaments d'aquesta convergència és un punt feble compartit per ambdues: el fet de tenir com a referent central de la seva construcció política un col·lectiu invertebrat, un conjunt d'unitats anònimes homogènies i iguals en drets i deures on rau la sobirania: els ciutadans en el cas liberal, el poble en el cas marxista (o les masses, o la classe obrera, o les classes populars, si ho preferiu). Referent central amb un mateix defecte: el seu caràcter abstracte, conceptual, allunyat de la realitat d'unes societats formades per individus vinculats per determinades estructures, determinats valors, determinades ideologies, determinades preferències o afeccions, determinades lògiques d'aglutinació i confrontació. No àtoms aïllats i idèntics en la seva abstracció, sinó persones concretes, diferents, interconnectades diferentment, articulades per vincles de mena diferent, i en els quals l'emocionalitat juga un paper. Aquesta riquesa i aquesta diversitat reals no queden recollides per uns referents abstractes, ideals, que en mirar de fer-se operatius generen propostes polítiques irrealistes, deformadores de la realitat, incapaces de recollir la seva complexitat i les seves múltiples dinàmiques. I una d'aquestes dinàmiques reals, innegables, és que les persones s'aglutinen al voltant de determinades persones. Que algunes són referents per a molts. Que determinades persones aconsegueixen no només que la gent s'identifiqui amb ells sinó que aconsegueixen mobilitzar el col·lectiu per a aconseguir determinades fites. Serà tasca

de la filosofia política mirar de comprendre aquestes dinàmiques i advertir dels seus perills (com aquí hem mirat de fer, no dissimulant-los), la qual cosa demanarà capacitat d'anàlisi i capacitat de comunicació; d'aquí la necessitat de referents acadèmics, mediàtics i polítics que puguin exercir aquesta tasca d'estudi crític i d'explicitació de les llums i ombres de cada dinàmica de vertebració i mobilització socialment rellevant. Però pretendre que el nostre és un món de col·lectius anònims invertebrats, autoregulats igualitàriament mitjançant mecanismes com les eleccions periòdiques (de les quals tots sabem fins a quin punt estan subjectes a manipulacions, dissimulades o recobertes per la teòrica llibertat i igualtat del vot) o mitjançant mecanismes de participació popular sovint despersonalitzats (inclosos els assemblearis, excepte a nivells locals amb suficient coneixement mutu previ dels participants), és voler fer-ne, de la teoria, realitat, quan aquesta va per uns altres viarany.

Ens pot agradar més o menys, però les dinàmiques de lideratge operen de facto, i en lloc de negar-les o negar la seva legitimitat potser seria millor que ens esforcèssim a il·luminar-les per poder mostrar les seves virtuts i els seus perills. I per il·luminar-les bé la reflexió sobre el carisma és necessària. I és necessari analitzar què cal fer per passar dels carismes autocentrats que ens amenacen a la potenciació de carismes altruistes, al servei del col·lectiu. Són bons reptes que la filosofia política té —o torna a tenir— al davant.

L'encerta la filosofia política marxista quan veu en la democràcia participativa la via de superació dels límits de la democràcia formal propugnada per la filosofia política liberal, la qual se sosté millor sobre el paper

que en la realitat, assetjada per la manipulació de grups ocults o discrets de tota mena. Però aquesta democràcia participativa haurà d'anar també més enllà de la seva mera formalitat o de la seva instrumentalització per part de determinades instàncies de poder. I per tirar endavant haurà de tenir el suport d'organitzacions de nova mena dedicades a desemmascarar les possibles manipulacions i garantir una participació realment oberta. Organitzacions que hauran de saber combinar bé en el seu interior la radicalitat democràtica i l'operativitat en l'acció, diferenciant i equilibrant ambdós circuits.¹¹ I que hauran de saber incorporar una visió més completa de l'ésser humà, que inclogui tant la seva dimensió emocional com (i això no està actualment tan acceptat com la qüestió de la dimensió emocional) la «tensió humanitzadora», l'aspiració a assolir cotes més altes d'humanitat, que l'hauria de caracteritzar.

Els perills del lideratge carismàtic existeixen, i són greus, ho hem vist amb cert detall. La dinàmica carismàtica és delicada, certament. Però, i això ho hem dit ja a la nota 2 i ho voldríem tornar a subratllar, la seva perillositat o la seva possible degradació no tenen perquè portar-nos a deixar-la de banda. Les virtuts del lideratge carismàtic ens són massa precioses, massa necessàries com per prescindir-ne, per perillós que sigui. Hem d'evitar qualsevol degradació del carisma, certament, però no refusar-lo en ell mateix; ens fa molta falta en una societat com l'actual, afectada alhora, com hem assenyalat, per una crisi econòmica, política, d'estructures socials i d'idees, multicrisi a la que és difícil trobar sortides. El lideratge carismàtic ens fa falta a nivell d'empreses, a les quals sovint els costa trencar rutines i arriscar-se a avançar per camins d'incertesa, sobretot a nivell

de formes d'organització interna. Ens fa falta a nivell d'organitzacions socials, sovint massa petites i atomitzades (de vegades per culpa de determinats lideratges carismàtics, cal reconèixer-ho) o poc imaginatives a l'hora de plantejar objectius, dinàmiques de treball o maneres de relacionar-se amb l'entorn. Ens fa falta a nivell de partits polítics, on el pes de l'aparell administratiu («l'aparell») desconnecta al partit de la relació amb els ciutadans i fomenta la manca de participació política (abstenció, manca d'iniciatives de base, desafecció de la política, etc.).

Quines són aquestes «virtuts» del lideratge carismàtic que ens fan falta a tot nivell? Han anat sortint una mica desordenadament. D'una banda, l'alliberament de la creativitat, la motivació generadora de novetat, a nivell d'idees, de relacions, de solucions pràctiques a problemes concrets que semblen insolubles. D'altra banda la capacitat d'aconseguir que els grups afrontin els seus reptes, de posar-los davant del mirall, fer-los veure les seves febleses i el que haurien de canviar, i aconseguir que ho canviïn. També la generació de «climes solidaris», l'experimentació de la gràcia de la pertinença lliure, per decisió pròpia, a un grup mobilitzat, l'experimentació de l'ajuda mútua, de la col·laboració desinteressada, de la companyonia, del sentir-se formant part de quelcom que et depassa i al servei del qual val la pena posar-se. I finalment la generació de dinàmiques optimistes, de convicció de la pròpia capacitat d'anar més enllà, de generació d'horitzons engrescadors que permetin a la gent llevar-se amb il·lusió i fer passos concrets per a materialitzar aquesta il·lusió. Potser encara hi ha més virtuts associables al lideratge carismàtic, però aquestes quatre ja justificarien per elles mateixes que el lideratge carismàtic sigui propugnat, impulsat.

Que aquests objectius també es poden obtenir sense lideratge carismàtic? Potser sí, però el camí per fer-ho sembla més difícil i necessita d'un nivell mig de maduresa compartida que bé es pot donar en grups petits i en casos excepcionals, però que habitualment no es dona sense un catalitzador, que és el que normalment és el líder carismàtic (més que no pas una autoritat, un «jefe»).

Necessitem que es generin situacions en les quals grups percebin com a extraordinàries les qualitats de certes persones i en resultin motivats, engrescats. Sabent que els líders han d'estar sempre al servei del grup. De vegades això voldrà dir portar al grup a confrontar reptes incòmodes, però ens fa molta falta aquesta capacitat de confrontació amb els nostres problemes, amb els nostres reptes; una crisi no es travessa només posant el cap sota l'ala i esperant temps millors, o lamentant-se amargament. Mirar els reptes cara a cara és l'única manera de trencar lligams, de superar obstacles que ens aferren al passat, ens ofeguen la imaginació i no ens deixen entrar en camins d'experimentació innovadora. Encara que siguin camins arriscats, ens hi hem d'endinsar: el nostre és un temps d'exploració.

Els líders carismàtics no apareixen per decret ni es fabriquen per encàrrec; són improgramables, implanificables, podríem dir, i aquesta és una dificultat afegida a l'hora d'assenyalar la seva utilitat. Però està a les nostres mans generar un entorn favorable a la seva eclosió o un entorn que mostri el seu recel i obstaculitzi la seva emergència. Hem de ser conscients de quina actitud adoptem, i reflexionar a fons sobre quina creiem que hem d'adoptar. Conscients dels perills, però sabent que aquests perills es poden evitar si tenim una actitud responsable i una ment

lúcida. I això ho podem fer si ens treballem a nosaltres mateixos en aquesta línia. Com més lúcids i responsables siguem nosaltres, més ens podrem permetre obrir-nos a la incidència carismàtica, tant com a líders com en tant que seguidors.

I recordem que si hi ha desviacions, si hi ha mal ús del carisma, si hi ha manipulacions, ho hem d'atribuir a les persones concretes que assumeixen aquest paper, i els hi hem de demanar comptes i castigar-los exemplarment. Però la possibilitat de tenir mals líders no ens ha de fer qüestionar la bondat de poder gaudir de la interfecundació i l'estímul personal i col·lectiu que suposa endinsar-se per la via del lideratge carismàtic. Evitar el risc defugint la possibilitat és una posició poc fonamentada, que ens immobilitza o ens deixa donant tombs sense anar enlloc. Confiem en les nostres forces, en la nostra capacitat d'anàlisi, en les moltes lliçons extretes del passat que ens ajuden a evitar males pràctiques en el futur, en el nostre sentit de la responsabilitat, i gosem obrir-nos a l'extraordinari. □

1. Weber introdueix la noció de carisma en el marc de les seves teories sobre el poder, per explicar com un cert magnetisme personal esdevenia font de legitimitat del lideratge de grups. Ell va definir l'autoritat carismàtica com a una de les tres formes d'autoritat (essent les altres dues l'autoritat tradicional i l'autoritat legal o racional). Es considera que Weber defineix el carisma al capítol III, § 10 de *Wirtschaft und Gesellschaft* («Economia i Societat»), de 1922, veient-lo com «la qualitat, que cal considerar com a extraordinària (condicionada màgicament en el seu origen, tant si es tracta de profetes com de fetillers, àrbitres, caps de cacera o cabdills militars), d'una personalitat, en virtut de la qual aquesta persona és considerada com a posseïdora de forces sobrenaturals o sobrehumanes, o almenys específicament extraquotidianes i no assequibles a qualsevol altre, o com a enviat de

- Déu, o com a exemplar i, en conseqüència, com a “Führer” (cap, cabdill, conductor, capdavanter, guia, líder).» El text original alemany és: «“Charisma” soll eine als außeralltäglich (ursprünglich, sowohl bei Propheten wie bei therapeutischen wie bei Rechts-Weisen wie bei Jagdführern wie bei Kriegshelden: als magisch bedingt) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als “Führer” gewertet wird.»
2. Certament, en l'àmbit religiós el carisma ha estat també mal utilitzat: manipulacions, enriquiment indegut, dinàmiques sectàries, abusos sexuals, destrucció del grup per suïcidi... «*Corruptio optima, pessima*»: el carisma és molt potent, i si s'utilitza en la mala direcció pot generar grans desgràcies. També en l'àmbit polític els exemples de mala utilització del carisma serien inacabables (la inevitable referència a Hitler i el nazisme no ens ha de fer oblidar molts altres casos de mal ús del carisma). Però la degradació d'una qualitat no té perquè desmerèixer o portar al rebuig d'aquesta qualitat; del que es tracta és d'evitar aquesta degradació, no de refusar la qualitat. Quan hi ha degradació la responsabilitat rau en la persona, no en la qualitat. Que hi hagi un major risc de degradació, que hi hagi perill, fa el tema més delicat i exigeix una més fonda responsabilització, és cert; però evitar el risc a base de refusar o negar valor a la qualitat és una reacció inconsistent, un defugir l'exercici del risc i l'assumpció de les pròpies responsabilitats personals, que sempre hi són i són decisives.
 3. Si el conjunt format per la persona carismàtica i el grup vertebrat per ella fan servir aquesta vertebració per a causes adients o inapropiades és una qüestió que sempre cal considerar però que no ha d'interferir en l'intent de precisar el que s'entén per carisma i el seu funcionament.
 4. Ell mateix diu que va treure la noció del llibre *Kirchenrecht* de Rudolph Sohm (1892). Diu Tove Tybjerg (<<http://tapir.pdc.no/pdf/NJRS/2007/2007-02-3.pdf>>): «We have Weber's own word to the fact that he took over the term charisma from theology; both his general use of the term to mean extraordinary or divine powers, and his more specific considerations about the historical development of charisma are based on theological reasoning. (...) Weber's reasoning on charisma is based on this ecclesiological use of the concept, but he departs from theology in that he regards the development from charisma to institution as a general process.»
 5. Tybjerg fa també la següent observació: «It is no secret that Weber's use of charisma is ambiguous and that some of the ambiguities are related to or taken over from theological debates. Sometimes charisma depends on the interaction between the charismatic leader and his followers, sometimes charisma is bound to special personal qualities.»
 6. En aquest apartat utilitzem la reflexió que fa Thomas Robbins, de Rochester, Minnessota, sobre el carisma a la *Encyclopedia of Religion and Society*, del Hartford Institute for Religion Research, recollint contribucions de diversos autors contemporanis.
 7. En l'ús quotidià del llenguatge ambdues nocions es barregen, i hi ha bases objectives que afavoreixen aquesta barreja: la mobilització genera poder, el qual facilita l'ocupació de posicions jeràrquicament elevades; i les posicions capdavanteres faciliten que la persona en qüestió, si pot i vol, desencadeni processos de mobilització.
 8. Aquí són rellevants les aportacions de Ronald A. Heifetz al lideratge adaptatiu, especialment a *Liderazgo sin respuestas fáciles* (Paidós, 1997).
 9. Història que ens recorda prou clarament, tornem-ho a dir, que el carisma, do peculiar, tan especial que es considera com un fruit de la gràcia, només té sentit si es posa al servei de la comunitat, i si no es fa així el carisma ha de desaparèixer. Aquí la comunitat hi té un paper actiu, com recorda Bourdieu, ja que d'alguna manera el carisma no és tant una facultat personal com un reconeixement atorgat pel col·lectiu, reconeixement que tal com s'atorga es pot retirar, si el col·lectiu veu que el líder carismàtic no està al servei de la col·lectivitat sinó d'ell mateix i les seves ambicions o interessos. Això obre la gran porta del paper actiu dels seguidors en la dinàmica del lideratge mobilitzador: els seguidors no estan sotmesos al líder, sinó que el reconeixen lliurement i només mentre i en la mesura que el líder està al servei de les necessitats del col·lectiu. Quan es dona aquesta dinàmica, el carisma autocentrat te moltes menys possibilitats de prosperar.
 10. Tot això apunta a la rellevància de la qualitat humana en el carisma i, per tant, en el lideratge. Considerem que, així com no hi ha lideratge mobilitzador sense carisma, no hi ha bon lideratge sense carisma altruista, i aquest necessita del treball en la qualitat humana.
 11. El centralisme democràtic comunista va patir també aquesta tensió de ser interessant en teoria i ser molt deformat en la seva aplicació pràctica, originant implacables estructures de poder absolut. Una bona combinació de procediments oberts d'elecció de càrrecs a tot nivell amb una línia de comandament àgil i operativa serà una via a explorar.