

*Luigino Bruni*

## L'età degli anfibi carismatici



**M**ax Weber, forse il più grande sociologo di sempre, a inizio '900 teorizzò il rapporto tra *leadership* carismatica e *leadership* burocratica, cioè il “governo (*kratos*) degli uffici (*bureau*)”. La sua tesi era molto diretta: se e quando un movimento nato da un fondatore carismatico diventa, ad esempio alla morte del fondatore, una istituzione e quindi una organizzazione burocratica, il carisma muore per dare vita all’istituzione.

Per Weber, quando un movimento carismatico diventa una organizzazione, inizia la fase istituzionale. In altre parole, non è possibile un’istituzione carismatica: si può avere o il carisma senza istituzione o l’istituzione senza carisma. La teoria di Weber è radicale e negli ultimi cento anni è stata oggetto di varie versioni e attenuazioni, non di meno resta una grande idea con cui fare dei ragionamenti, anche per il mondo dei carismi religiosi della Chiesa e al di fuori di questa, dove i discorsi sono più complicati.

Innanzitutto, anche prendendo sul serio la teoria di Weber, non possiamo affermare che in una istituzione di oggi nata da un carisma di ieri, nella sua vita organizzativa,

nello statuto, *governance*, stile di vita, nel capitale narrativo, nella identità, non ci sia più traccia del carisma originario del fondatore. Tutto ciò resta, il carisma continua ad essere visibile in qualche modo nella vita dell’organizzazione, o almeno può esserlo.

Ma – e qui sta il punto decisivo – quando una comunità passa dalla prima generazione del fondatore alla seconda e (successive) dell’organizzazione, con questo passaggio cambia la natura di quella comunità. E cambia in alcuni aspetti importanti e spesso cruciali. In particolare, cambia lo strumento principale per attrarre e selezionare i nuovi membri del movimento (e per trattenere quelli ‘vecchi’). Nella prima fase carismatica, infatti, le persone, soprattutto i giovani, erano attratti dal carisma personificato dalla figura del fondatore, si entrava nella comunità perché incantati dalla profezia del carisma e del profeta, affascinati e richiamati dall’ideale spirituale carismatico in sé, senza bisogno d’altro. Perché, quando inizia una comunità carismatica, la forza profetica del fondatore (o dei fondatori) è talmente grande da suscitare vocazioni cosiddette pure, persone, cioè, che non entrano in una

**Luigino Bruni**  
Professore ordinario  
di Economia  
Politica all'università  
Lumsa di Roma.  
Editorialista per  
il quotidiano  
“Avvenire”, è  
presidente  
della Scuola di  
Economia Civile  
ed è impegnato  
nell'Economia di  
Comunione e in  
“The Economy of  
Francesco”.



comunità per svolgere un lavoro, un compito o per raggiungere degli obiettivi, ma solo perché fanno una esperienza, per certi versi straordinaria, di totale identificazione fra l'anima l'individuale e quella collettiva, si scoprono essere già di quel carisma prima di conoscerlo. Nella seconda fase organizzativa, invece, i nuovi membri sono attratti dal messaggio, dallo scopo, dagli obiettivi, dai valori, quando sono esplicativi e interessanti e non è sempre così. Non è facile, infatti, che un carisma di ieri si traduca oggi in un messaggio comprensibile e attraente, anche perché sono gli stessi membri adulti che hanno vissuto l'esperienza fondativa a fare fatica a trovare motivazione nella nuova fase istituzionale, dove molti vivono come pesci fuor d'acqua, anche quando per sopravvivere diventano anfibi. Obiettivi, valori, scopi, cose importanti e spesso buone, ma essendo esterne al carisma stesso, non selezionano più vocazioni, cioè persone disposte a spendere l'intera vita, perché le vocazioni sono generate soltanto dall'ideale in sé e dalla sua natura assoluta e infinita. Nella fase istituzionale si attraggono invece aderenti, simpatizzanti, dipendenti della struttura,

**Le vocazioni sono generate soltanto dall'ideale in sé e dalla sua natura assoluta e infinita.**

sostenitori, che si avvicinano per uno o l'altro degli obiettivi dell'istituzione.

È la cosiddetta 'Onghizzazione' (da ONG) dei movimenti, che cambiano natura, e da profezia si trasformano in opere, che possono fare molte cose buone, comunque diverse da quello che facevano prima. Questa è la sorte di molte comunità attuali nate nel '900 da fondatori carismatici. Non sempre una cattiva sorte. Il carisma-profezia non ha allora più *chance* nelle fasi successive alla prima? Può averla se l'organizzazione riesce a generare dei riformatori che in luoghi diversi, in forme varie, potranno rilanciare nuove fasi carismatiche e profetiche. E saranno molte, non tutte coerenti fra di loro.

Dopo i fondatori, i grandi alberi di ieri possono continuare l'esperienza profetica se diventano boschi. Altrimenti devono organizzarsi per diventare una istituzione, ragionare da istituzioni, usare gli strumenti delle istituzioni (gli incentivi ad esempio) che porteranno frutti diversi, magari anche buoni ma diversi. In parte l'evoluzione dei carismi in istituzione è inevitabile, in parte dipende dalle scelte, dai talenti e dal coraggio dei governi e delle singole persone. \*