

# Intervista a Otto Kernberg

Otto F. Kernberg è Direttore dell'Istituto per i Disturbi della Personalità presso la Divisione Westchester del New York Presbyterian Hospital e professore di Psichiatria presso il Weill Medical College della Cornell University. Già presidente dell'Associazione Psicoanalitica Internazionale, è inoltre Training and Supervising Analyst al Columbia University Center for Psychoanalytic Training and Research. Membro del comitato direttivo del «Journal of the American Psychoanalytic Association», è autore di numerose pubblicazioni di psicopatologia, psicoterapia e leadership nelle organizzazioni.

Otto Kernberg è senza dubbio uno degli psicoanalisti viventi più famosi nel mondo scientifico internazionale, famoso sia per il suo contributo alle «Teorie delle Relazioni Oggettuali», che per lo studio della «personalità borderline» i cui aspetti diagnostici e psicoterapeutici non sarebbero sufficientemente individuabili senza il riferimento a questo autore (vedi articolo in questo stesso numero).

Le teorie delle relazioni oggettuali derivano, sebbene in gradi diversi, dalla psicoanalisi classica e in particolare dal suo modo di spiegare le forze responsabili dello sviluppo umano, secondo il modello pulsionale e strutturale di Freud. Tuttavia, secondo queste teorie l'«Io» o il «Sé» e i suoi meccanismi di difesa non sono soltanto dei derivati pulsionali dell'«Id», ma hanno energia autonoma, per cui l'Io si evolve anche in base alle relazioni avute con altri significativi del passato; queste relazioni, internalizzate nel corso dello sviluppo, contribuiscono all'evolversi normale e/o patologico dell'Io e del Super-Io. Esse diventano la matrice strutturale da cui prendono forma il nostro funzionamento e comportamento. Ogni relazione oggettuale internalizzata comprende tre elementi: una rappresentazione di sé, una rappresentazione dell'oggetto e la disposizione affettiva che «colora» la relazione tra la rappresentazione di sé e la rappresentazione dell'oggetto, per cui, con le parole di Kernberg, l'identità nasce dalla identificazione con la relazione ad un oggetto anziché con l'oggetto stesso.

In occasione del convegno da lui condotto alla Pontificia Università Gregoriana (26-27 Marzo 2009) su «Organizzazioni e leadership in un tempo di cambiamento», Kernberg ci ha rilasciato la seguente intervista. L'intervista e la traduzione sono a cura di Grazia Vittigni e Luca Balugani.

**O**gni istituzione ha una sua missione specifica: che tipo di leadership si adatta meglio al perseguimento della missione?

Mi sembra abbastanza ovvio che il leader si debba identificare con gli scopi dell'istituzione a cui è a capo, con la sua missione. Ciò dovrebbe risultare evidente anche dal suo passato: nelle sue esperienze, nel lavoro, nei successi... dovrebbe apparire che lui ha vissuto e lavorato nello spirito dell'istituzione che dirigerà. Deve avere una competenza teorica, ma anche operativo/tecnica degli obiettivi; essere un esperto della teoria, ma anche delle sue possibili traduzioni nella prassi. Si tratta, perciò, di una combinazione di più elementi. Ovviamente, il presupposto di tutto ciò è che abbia la volontà e l'interesse di assumere la leadership. Inoltre, in un tempo di turbolenza ideologica come il nostro, è necessario che sappia dimostrare la capacità non solo di comprendere la missione, ma di interpretarla in modo creativo così da incentivare nuovi sviluppi della missione e dell'organizzazione stessa.

*Nelle istituzioni religiose, quali caratteristiche sono necessarie per essere un buon leader?*

Dipende dai compiti che ogni istituzione si prefigge. Se si tratta di un seminario o di una casa di formazione dove – per definizione – si preparano persone per il futuro, allora ci si aspetta che il leader si prenda la responsabilità di lavorare per il futuro, abbia il coraggio di «anticipare» il futuro e sia fornito delle conoscenze necessarie per sviluppare l'istituzione in modo che questa possa espandersi e sappia dare risposte adeguate alle richieste sempre nuove della società. Il buon educatore non si limita a riaffermare semplicemente le acquisizioni passate, ma sa far evolvere l'istituzione, i ruoli, le persone.

Se invece si tratta di un ospedale religioso, lo scopo istituzionale sarà principalmente quello di garantire ai pazienti il miglior trattamento e le migliori cure possibili, ma anche quello di organizzare l'istituzione (staff, medici, infermieri, specializzandi, relazioni interpersonali, modi di comprendere la malattia ed il malato) secondo lo spirito del cattolicesimo. Qui non c'è solo preparazione al futuro, ma anche organizzazione di un servizio già in atto. Inoltre la missione è su un duplice fronte: esterno (verso coloro che già si avvalgono del servizio) ed interno all'istituzione stessa in modo che la cornice religiosa divenga parte del lavoro, dell'impegno ed anche della vita personale di quanti vi operano. Qui ci vuole anche la capacità di essere efficienti, oltre che efficaci.

*Quali, secondo lei, i rischi tipici per un leader in ambito religioso?*

In ambito religioso è più facile che il leader di un'istituzione, oltre che essere a capo della sua specifica istituzione, sia anche investito di una autorità e autorevolezza religiosa. Si arriva, perciò, ad avere nella stessa persona un alto concentrato di autorità, il che non è comune alle altre istituzioni. Questa concentrazione di autorità comporta un serio rischio di autoritarismo su cui il leader deve vigilare e una sorta di senso di onnipotenza: autoritarismo e onnipotenza possono essere attrattive pericolose per un leader.

D'altra parte, sul versante positivo, questa concentrazione di autorità nella stessa persona fornisce un più alto potenziale di identificazione con i fondamenti religiosi della missione, con lo spirito religioso che la deve animare e quindi è meno facile che un leader religioso si riduca ad essere un tecnico, un semplice o rassegnato esecutore.

Un segno facile e utile di non essere caduto in queste due trappole è il modo in cui il leader si relaziona con il resto dello staff e la passione con cui porta avanti la sua e la loro missione.

Se il leader diventa autoritario e disfunzionale rispetto ai valori che deve far evolvere, corre il rischio di far regredire lo spirito religioso in polarità narcisistiche o paranoide, nel convenzionalismo o nell'anti-convenzionalismo, e nel fondamentalismo. Proteggere il nucleo centrale dei valori e l'identità religiosa e viverli al di sotto e non al di sopra di essi diventa allora un'attenzione centrale per il leader.

*Nella vocazione sacerdotale e/o religiosa identità e ruolo sono strettamente interconnessi: come tenerne conto quando occorre scegliere un leader?*

Penso sia una naturale condensazione che identità personale e ruoli diventino strettamente collegati. Ciò, come abbiamo appena detto, preserva il leader dal diventare un semplice tecnico, ma comporta anche il rischio che egli avverta gli attacchi al suo ruolo (che sono comuni ed universali, perché ogni leader viene attaccato circa il proprio ruolo) come se fossero attacchi diretti alla sua persona. Questo crea un certo pericolo: il leader potrebbe sentirsi attaccato nella propria identità e reagire con un'accentuazione difensiva (e quindi eccessiva) della propria identità; il che lo può portare ad un irrigidimento del suo ruolo e ad una reazione autoritaria, con la conseguenza di intimorire l'apporto costruttivo da parte del suo staff. Questo è un rischio non raro. L'ho visto, ad esempio, in leader di comunità religiose, di una chiesa, di una sinagoga... C'è un certo rischio che l'attacco al ruolo sia percepito come attacco all'identità personale e che la reazione avvenga con un irrigidimento del ruolo, semmai anche razionalizzato con argomenti di tipo religioso. Tutto questo è pericoloso perché può favorire una ribellione o un'apparente, ma più facile, sottomissione. I ruoli di tutti si irrigidiscono e diventano sempre più convenzionali, impedendo il loro rinnovamento per prepararsi al futuro. Ultimamente, ci va di mezzo anche il futuro rapporto dell'istituzione con la società.

*Christopher Lasch ha parlato di una cultura attuale del narcisismo: possiamo ritrovarla anche tra i leader religiosi? E leader borderline ne esistono?*

Ciò che Lasch descrive è una sorta di accentuazione convenzionale di desideri, bisogni e piaceri dell'individuo contemporaneo, favorito in questo dalla società consumistica. Questa problematica non dovrebbe toccare il leader di un'istituzione *religiosa* che invece dovrebbe essere al di sopra di un tale livello di funzionamento.

Per quel che riguarda la personalità borderline, è possibile, ma difficile che le persone con questo disturbo arrivino ad occupare posizioni di leadership. Queste strutture di personalità sono talmente disorganizzante che è difficile per loro raggiungere un livello di funzionamento adeguato ad essere leader. Credo che personalità narcisiste o paranoide riescano a raggiungere posizioni di leadership, ma di solito le personalità borderline no. Certo può succedere, nel qual caso diventano leader caotici con sbalzi di umore e funzionamento irregolare. Leader con organizzazione borderline grave avrebbe degli effetti altamente nocivi sul funzionamento dell'istituzione e probabilmente – in mancanza di altro! – personalità paranoide e narcisiste farebbero molto meglio.

*Le differenze di genere (maschio/femmina) incidono sulla qualità della leadership?*

Non so se ci siano differenze specifiche. Le donne leader possono avere degli svantaggi nelle istituzioni con prevalenza di maschi subordinati, perché i maschi si possono risentire nel dover rendere conto ad una donna, dato che ciò va contro al tradizionale rapporto patriarcale di potere. Ma un leader donna può ovviare a questa difficoltà se sa imporre il proprio potere con un certo tatto.

Ci sono uomini che tentano di avvicinare la donna leader con una sottile affermazione di autorità maschile, e per fare questo non ricorrono a modalità

competitive e aggressive, ma seduttive. Rispetto alle prime, queste modalità risultano più difficili ad essere controllate e gestite da una donna che occupa una posizione di autorità: la fanno sentire insicura e questo le richiede maggiori capacità. C'è dunque, mi sembra, una difficoltà specifica: come mantenere relazioni molto buone senza lasciarsi sedurre e così perdere la posizione di autorità.

Nelle organizzazioni composte da molte donne, c'è un'intensa competizione (come, del resto, tra gli uomini). Le fantasie femministe delle donne come sorelle e solidali nel farsi strada nella società sono assolutamente fuori dalla realtà. La competizione, la rivalità edipica si attiverà anche tra le donne come accade per gli uomini.

Sviluppare, poi, una relazione sessuale tra una donna leader e un maschio subalterno sarebbe tanto distruttivo per l'organizzazione quanto una relazione tra un maschio leader ed una donna subalterna. In altre parole, i coinvolgimenti sessuali distorcono e confondono le linee amministrative e dovrebbero essere evitati e corretti perché creano confusione. Ricordo di una consulenza che feci ad un'istituzione ospedaliera diretta da una donna: un medico si innamorò di lei e fu un vero disastro. Consigliai al medico di lasciare la clinica: tutti erano dispiaciuti perché era molto apprezzato, ma la situazione era talmente disastrosa che alla fine decise di andare via. Lo staff fu molto sollevato, perché non sapeva più cosa fare.

*Grazie mille per la disponibilità e tanti auguri per la sua professione.*