

# Atto Accademico 2009

Veduta dell'Aula Magna dell'università durante i lavori.

Suor Gabriella  
Tripani

Foto:  
Enrico Ciavoni,  
Arkadiusz  
Wiatrowski, S.J.

Il Rettore  
Magnifico,  
P. Gianfranco  
Ghirlanda S.J.,  
inaugura il  
Solenne Atto  
Accademico  
2009 dando il  
benvenuto a  
tutti i presenti e  
salutando le  
autorità religiose  
e civili.

## La cronaca

Si è tenuto il 26 marzo scorso il Solenne Atto Accademico della Pontificia Università Gregoriana, organizzato dall'Istituto di Psicologia, che ha potuto presentare con molta soddisfazione ed emozione un invitato di grande levatura e competenza scientifica, Otto F. Kernberg, M.D., per svolgere il tema scelto per quest'anno: *Organizational Leadership in a Time of Ideological Turbulence*.

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, il dott. Kernberg, già presidente dell'Associazione Psicoanalitica Internazionale, è analista e supervisore presso il Centro di Formazione e Ricerca Psicoanalitica della Columbia University.

L'evento, che ha visto l'Aula Magna dell'università riempirsi di un pubblico attento ed empatico, è stato inaugurato dal Rettore Magnifico, P. Gianfranco Ghirlanda S.J., che ha dato il benvenuto a tutti i presenti, salutando le autorità religiose e civili intervenute.

P. Tim Healy S.J., Preside dell'Istituto di Psicologia, ha presentato con parole sentite il dott. Kernberg, introducendo la sua relazione, mentre la conclusione della giornata è stata affidata a sr. Brenda Dolphin, RSM, Docente presso lo stesso Istituto di Psicologia.

## Il tema

*Leadership nelle organizzazioni*: un tema dunque prevalentemente di psicologia sociale.

Il Rettore Magnifico, P. Gianfranco Ghirlanda, ha giustificato questa scelta contestualizzandola nel quadro dell'interdisciplinarietà raccomandata dalla Dichiarazione di intenti dell'Università Gregoriana, e prima ancora invocata da Benedetto XVI nel discorso rivolto durante la visita del novembre 2006, che P. Ghirlanda ha citato a sostegno di questa opzione.

“Quest'anno l'Istituto di Psicologia si è impegnato nell'organizzazione dell'Atto Accademico in un tema prevalentemente di psicologia sociale, ma che non è estraneo alla vita della Chiesa, in tutte le sue espressioni organizzative. Benedetto XVI, in occasione della sua visita alla Gregoriana (3/11/2006), ci ha detto in riferimento all'insegnamento della psicologia, delle scienze sociali e delle comunicazioni: *Con le scienze umane vuole essere più profondamente compreso l'uomo sia nella sua dimensione personale profonda, che nella sua dimensione esterna di costruttore della società, nella giustizia e nella pace, e di comunicatore della verità. Proprio perché tali scienze riguardano l'uomo non possono prescindere dal riferimento a Dio. Infatti, l'uomo, sia nella sua interiorità che nella sua esteriorità, non può essere pienamente compreso se non lo si riconosce aperto alla trascendenza.*”

In tale prospettiva, in una Università come questa, lo studio della psicologia e delle scienze sociali, per il loro prezioso apporto alla comprensione dell'uomo, assume un senso specifico e offre un contributo peculiare al mondo della ricerca accademica, nel confronto con la cultura secolare che, ancora con le parole di Benedetto XVI, *in molte parti del mondo tende sempre più non solo a negare ogni segno della presenza di Dio nella vita della società e del singolo, ma con vari mezzi, che disorientano e offuscano la retta coscienza dell'uomo, cerca di corrodere la sua capacità di mettersi in ascolto di Dio*”. Sul tema in particolare, P. Ghirlanda ha detto: “I problemi relativi alla leadership sono antichi quanto l'umanità. La leadership fa essenzialmente parte dello sforzo di qualsiasi gruppo di agire in vista del bene comune, si tratti di una squadra di calcio, di una università, di una nazione, della Chiesa o di un istituto religioso. Nella Chiesa la questione della leadership è più complessa rispetto ad altri tipi di vita societaria: il principio di sussi-



diarietà e in un certo senso lo stesso concetto di leadership si applicano alla Chiesa solo in modo analogico, tenendo conto della struttura data alla Chiesa dal suo Fondatore e dal carisma specifico di ogni istituto al suo interno”.

E richiamando il valore di una collaborazione interdisciplinare in campo accademico ha concluso: “Differenti punti di vista sempre rivelano qualcosa della verità: non sono quindi in opposizione tra loro, ma piuttosto complementari. Ogni disciplina può apprendere dalle altre. Oggi l'approccio socio psicologico della riflessione prestata sarà certamente di stimolo per le altre discipline”.

Anche P. Healy, Preside dell'Istituto, ha dato ragione della scelta di questo tema facendo memoria delle parole di Benedetto XVI, che ha indicato nella presenza delle scienze umane oggi alla Gregoriana “la continuazione di un'ammirevole tradizione scientifica”.

L'Atto accademico organizzato dall'Istituto di Psicologia ha scelto un tema di interesse universale, attuale e urgente. “Di leadership si parla quasi ogni giorno sui giornali, ci si preoccupa della mancanza di una leadership adeguata, talvolta si condanna una leadership tossica... sempre la questione della leadership si presenta dove gli esseri umani interagiscono e cercano di collaborare per raggiungere qualche scopo”.

E con riferimento a uno scienziato ricordato da Benedetto XVI nel suo discorso, P. Healy ha proseguito: “Cristoforo Clavio, professore al Collegio Romano, che aveva dato a suo tempo un contributo nell'area della matematica, della fisica e dell'astronomia, ha svolto un ruolo importante nel

lavoro sul calendario Gregoriano, non perché era il matematico più brillante del suo tempo, non perché aveva fatto qualche scoperta originale, ma piuttosto perché era riuscito a far collaborare tra di loro un gruppo di esperti dal carattere abbastanza difficile. In questo senso, ha esercitato una forma importante di leadership, senza essere il più esperto in materia del gruppo. Potrebbe essere un modello interessante per il mondo complesso in cui ci troviamo, con tanti specialisti, tanti settori separati di conoscenza. Ma quale competenza ci vuole per esercitare la leadership in questo contesto di molteplici specializzazioni? E come si può acquistare tale competenza? Le domande non finiscono... E perciò ci rivolgiamo al nostro relatore!”.



P. Tim Healy S.J., Preside dell'Istituto di Psicologia della PUG, presenta il Dott. Kernberg al pubblico intervenuto.



Otto Kernberg, M.D., Direttore dell'Istituto per i Disturbi della Personalità del New York Presbyterian Hospital, Professore di Psichiatria alla Cornell University e analista presso il Centro di Ricerca Psicoanalitica della Columbia University, tiene la sua relazione sul tema: Leadership nelle organizzazioni.

## La relazione

“Si nasce leader o si diventa? Se non si nasce leader, come preparare una persona ad assumere la leadership? Ci sono delle qualità che caratterizzano un buon leader? E una leadership efficace dipende solo dalle qualità del leader o anche da fattori situazionali e dalle altre persone coinvolte? E ancora: quali sono i compiti di un leader?”

Il dottor Kernberg ha affrontato tutti questi interrogativi, con precisione, chiarezza e lucidità.

Ha analizzato i compiti di una buona leadership, riassumendoli nella capacità di capire e formulare la missione dell'istituzione e saperla comunicare chiaramente; nell'aver chiare le mete da raggiungere e nell'individuare gli obiet-

zione con l'organizzazione, di cui sono sintomi il superlavoro e l'assenza di confini con altre aree della vita.

Tra le qualità dei leaders Kernberg ha indicato: l'intelligenza, espressa soprattutto nella capacità di prendere decisioni nel lungo periodo; alte qualità morali, senza le quali una leadership intelligente è molto pericolosa; maturità emotiva, data da una buona identità personale, un integrato concetto di sé e capacità di relazioni profonde, che permettono di valutare, di fidarsi, di capire i conflitti, di proteggersi da eccessive reazioni positive o negative.

Due altri elementi sottolineati da Kernberg forse incuriosiscono maggiormente. Il primo è la necessità che il leader abbia una piccola dose di narcisismo, che garantisca una certa sicurezza di sé relativamente indipendente dal giudizio degli altri. Una totale mancanza di narcisismo infatti è rischiosa: chi vuole andar sempre d'accordo con tutti non saprà prendere decisioni adatte. Ovviamente, se più che in piccole dosi, il narcisismo diventa un problema molto serio: comporta il bisogno esasperato di essere ammirati, l'intolleranza alle critiche e la creazione di un'atmosfera che in ogni modo le prevenga, il circondarsi di persone che dicono sempre di sì, e soprattutto una sostanziale incapacità di valutare gli altri.

Il secondo elemento è la necessità che il leader abbia anche una piccola dose di paranoia, per evitare un'estrema ingenuità tesa a negare gli aspetti aggressivi della vita; il leader infatti deve essere pronto ad affrontare l'aggressività altrui. Una leadership paranoide è tuttavia estremamente pericolosa, perché rende impossibili relazioni normali fondate sulla fiducia.

tivi concreti; nel saper trovare un compromesso tra i compiti da portare a termine e gli ostacoli delle difficoltà finanziarie e delle limitate possibilità di risorse adeguate, sia umane sia di altro genere.

Ha sottolineato la fondamentale relazione tra la leadership al vertice, per la quale le capacità intellettive sono di grande importanza, e la leadership delegata, che deve essere sufficientemente stabile e significativa, senza ambiguità, perché sia una carenza di delega, sia l'eccesso di decentramento sono entrambi rischiosi per l'efficacia della leadership.

Ha insistito sull'importante funzione del monitorare il morale dell'istituzione, fatto di diversi elementi, come un adeguato senso di sicurezza, il gusto di un lavoro di sufficiente qualità, la fiducia; e sul rischio di una totale identifica-

A conclusione della giornata, nella sua “risposta”, sr. Brenda Dolphin, RSM, Docente dell'Istituto di Psicologia, si è così espressa: “Avevamo grandi speranze e aspettative per questo incontro e Lei le ha superate tutte, dottor Kernberg, con la sua stimolante e profonda conferenza, lucida, logica e provocante. Come comunità universitaria, è centrale nella nostra visione pedagogica la preparazione di una leadership. Lei ci ha confermato che il compito della leadership provoca l'intera persona, tocca ogni aspetto del vivere, fin le radici inconscie della propria personalità”. E richiamando i requisiti per una buona leadership, ha ricordato quella “solida integrità morale che protegge dalle inevitabili tentazioni legate all'esercizio del potere, tentazioni insidiose e ben reali per ogni persona umana, uomo o donna”.

Il Prof. Kernberg durante la sua relazione.



## La giornata di studio

La giornata seguente, 27 marzo, è stata dedicata a un incontro di studio con il relatore, sul tema *La psicoterapia psicoanalitica con pazienti borderline*. Obbedendo a un orario serrato teso a “sfruttare” il più possibile la sua presenza, il dott. Kernberg si è dimostrato non solo assai disponibile, ma desideroso di dare generosamente tutto quanto poteva di conoscenza, originale elaborazione ed esperienza nel campo.

Nonostante l'impegnativo titolo, la giornata di studio non era destinata solo a chi lavora direttamente in ambito psicoterapeutico, ma anche a formatori ed educatori non preparati clinicamente, che si trovano a dover gestire relazioni di aiuto con persone aventi severi disturbi di personalità e con le loro famiglie, situazioni queste non certo rare anche in campo pastorale.

La partecipazione era riservata agli studenti e agli ex-alunni dell'Istituto di Psicologia, del Centro Interdisciplinare per la Formazione dei Formatori al Sacerdozio (CIFS) e dell'Istituto Superiore per Formatori (ISFO), ai quali è stato rilasciato un attestato di partecipazione.

I libri del relatore, che è autore di numerose pubblicazioni di psicopatologia, psicoterapia e leadership nelle organizzazioni, messi in vendita nell'atrio, hanno attirato l'attenzione e suscitato interesse, con titoli come *Le relazioni nei gruppi. Ideologia, conflitto, leadership, o Relazioni d'amore. Normalità e patologia*.





## Il relatore

Nella sua presentazione del dottor Kernberg, P. Healy aveva evidenziato anche le sue radici culturali. “In un mondo caratterizzato da tante culture, e con tante culture rappresentate qui oggi, siamo fortunati di aver un relatore che, nato a Vienna, cresciuto in Cile, stabilito negli



*P. Tim Healy S.J., Preside dell'Istituto di Psicologia, e il Professor Kernberg si consultano sul programma del giorno.*

Stati Uniti d'America, appartiene ad almeno tre culture diverse. Con la sua grande esperienza, sia con le singole persone che con i gruppi e le organizzazioni, il dott. Kernberg ha una competenza fuori del comune per aiutarci ad affrontare le sfide di una leadership delle organizzazioni nel nostro tempo”.

In effetti, il dott. Kernberg ha dimostrato una professionalità stimolante e trascinante. Sapere che è del 1928 e che quindi ha oltrepassato la soglia degli ottanta anni, ha reso più affascinante la sua capacità di trasmissione, non solo delle sue conoscenze, raccolte in anni e anni di studio, ricerca scientifica e lavoro, ma della sua passione per la persona: un'impressione generale, questa, raccolta tra gli ascoltatori, e non solo quando parlava della leadership, ma quando, nella seconda giornata in particolare, il riferimento si faceva più preciso a condizioni psicopatologiche della persona.

Alla fine, è proprio questo che ha attratto di più: una serenità di fondo, stabile, contagiosa, e proprio nel parlare della debolezza umana, a volte anche tragica. Leggendo altri titoli di suoi libri, oltre a quelli già citati, per esempio *Narcisismo, aggressività e autodistruttività nella relazione psicoterapeutica; Disturbi gravi della personalità; Aggressività, disturbi della personalità e perversioni; Sindromi marginali e narcisismo patologico...*, che fanno riferimento a complesse situazioni psicopatologiche, non si può fare a meno di stupirsi al percepire il profondo senso di fiducia che il dott. Kernberg trasmetteva, fiducia nell'umanità, precisamente in questa umanità ferita, incompleta, distorta.

Ebreo di origine, trasmette un messaggio che è davvero pasquale: non c'è luogo in cui non possa germinare una speranza di vita più piena, per quanto ridotto e sofferente sia il punto di partenza.

Nel tragitto dall'aeroporto all'Università, parlando un po' di sé, rivela che ama moltissimo l'arte. E dopo averlo ascoltato esporre il suo pensiero e la sua esperienza, questa sua passione pare ovvia: perché sembra guardare le persone come si guardano le opere d'arte. È attento ai dettagli, capace di cogliere l'originalità dell'opera, di spiegarla in relazione al contesto, di identificare la mano dell'autore, anche se nascosta sotto stratificazioni fitte di tempo e vicende o sotto restauri maldestri; alla fine, mostra di godere della bellezza propria di ogni cosa.

Semplici indizi della sua concreta passione didattica: nonostante i brevissimi intervalli concessigli, ha potuto rilasciare anche una piccola intervista; ha tenuto la valigia sotto il grande tavolo dell'Aula Magna, per consegnare tutto il suo tempo agli studenti e correre a prendere l'aereo in tempo appena utile...

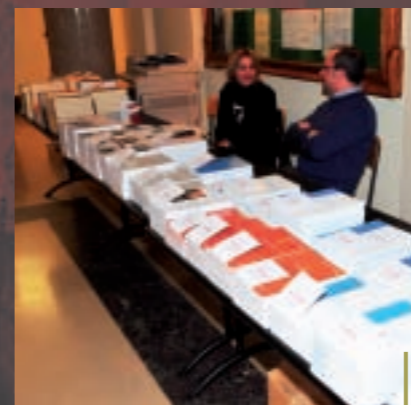
Sensibili a questa evidente dedizione di maestro, al termine della seconda giornata, gli studenti hanno voluto rivolgergli un saluto in spagnolo, la lingua del Cile dove era stato educato, saluto che lo ha commosso.

“Querido Doctor Kernberg: En nombre de todos los presentes, le expreso nuestra profunda gratitud por tenerlo aquí entre nosotros... Caro dottor Kernberg, a nome di tutti i presenti le esprimo la nostra profonda gratitudine per averla avuta tra noi. Abbiamo letto e studiato alcuni dei suoi libri ed articoli. I suoi importanti contributi, sia alla psicopatologia come allo sviluppo della psicoterapia, e anche al tema della leadership, sono un aiuto prezioso nel capire e apprezzare sempre di più il

*Da sinistra: P. Tim Healy S.J., Preside dell'Istituto di Psicologia; il Professor Kernberg; il Rettore Magnifico, P. Gianfranco Ghirlanda S.J.; sr. Brenda Dolphin, RSM, docente dell'Istituto di Psicologia della PUG.*



*Il cordiale saluto del Rettore Magnifico, P. Gianfranco Ghirlanda S.J., al Professor Kernberg.*



*Le pubblicazioni del Professor Kernberg in vendita nel quadripotico.*

mistero dell'essere umano. In questi giorni, le sue parole, gli esempi dati, ci hanno illuminato facendo le sue idee ancora più comprensibili ed affascinanti.

Sono uno stimolo per continuare a cercare risposte alle molte domande che sorgono in noi e per qualificare il nostro servizio all'essere umano, nella società e nella Chiesa, in particolare nella sua missione di preservare il nucleo dell'umanità più piena, difendendo la santità della vita, dell'individuo e della famiglia.

Le auguriamo tutte le cose belle e buone che il Signore vorrà donarle e rinnoviamo l'invito per un futuro incontro. Grazie”.



*Gli studenti chiedono una firma all'autore dei libri che hanno acquistato.*