

## STUDI

## *Quando un leader immaturo è preferito ad uno maturo*

Luca Balugani\*

**I**l gruppo non ha forze proprie. Le sue forze sono quelle che gli vengono dai suoi membri. Però possiede un'«anima» propria, che catalizza ed orienta le forze di quei membri, non sempre nella direzione da quelli voluta.

Marco è un ragazzo studioso e coscienzioso; ultimogenito di tre, con qualche anno in meno dei fratelli, è molto abituato ad interagire con il mondo adulto. S'interessa di questioni politiche ed ama manifestare le proprie opinioni in pubblico. Considera i cortei il modo migliore per far sentire la propria voce e partecipa a scioperi, esortando i compagni di classe a fare altrettanto. Affatto violento (gli unici scontri sono con i genitori per i suoi jeans strappati, bracciali di cuoio e catene penzolanti tra una tasca e l'altra), in occasione di un corteo viene fermato dalla polizia per aver partecipato all'incendio di qualche cassonetto e per aver tentato di forzare i blocchi degli agenti che controllavano il tragitto della manifestazione. I genitori, convocati in commissariato, rimangono sbalorditi per il comportamento del figlio e s'interrogano dove abbiano sbagliato nell'educarlo. Lo stesso Marco, pur non negando l'accaduto, non riesce a ricostruire come mai si sia trovato in mezzo ai facinorosi e abbia potuto spingersi fino agli atti vandalici che gli vengono contestati.

In occasione del capitolo generale dell'Ordine, nei corridoi si svolgono i consueti scambi di opinione circa l'elezione del Generale. Padre Mario, noto per aver preso in passato posizioni di contestazione rispetto alla direzione dell'Ordine ed aver cambiato convento in media ogni tre anni per problemi di convivenza con i confratelli, si propone per un posto all'interno del Consiglio. Non ha un programma specifico ma un vago intento di «riequilibrare alcune spinte troppo conservatrici». Il risultato dello spoglio lo vede come il più votato di tutti. Secondo classificato risulta p. Stefano «perché è simpatico e sa stare con la gente».

Marco si ritrova coinvolto in un episodio di violenza che non aveva previsto. P. Mario non è stato eletto per il suo programma e neanche per la sua abilità nel condurre la campagna elettorale, quanto piuttosto per l'aver intercettato un'anima che si muoveva al di sotto della superficie dell'Ordine.

---

\* Psicologo del Centro di Consulenza per la Famiglia e Direttore del Collegio Universitario S. Carlo, Modena.

Il primo esempio mostra la pressione che il gruppo esercita sulle persone, fino al punto da condurle a comportarsi in modi da esse stesse inaspettati, quasi che le funzioni di coscienza vengano sospese e quelle d'intelligenza inibite. Il secondo esempio illustra come all'interno delle organizzazioni la scelta del leader possa avvenire anche in base a criteri aleatori se non addirittura apparentemente incomprensibili.

Intento dell'articolo è illustrare come la pressione del gruppo e la scelta del leader si richiamano a vicenda e, in particolare, che l'anima del gruppo (non sempre quella ufficiale!) orienta nella scelta di un particolare tipo di leader anziché un altro.

### *A cosa serve un leader*

Quando una persona è in un gruppo, tende a diminuire la propria iniziativa ed autonomia e a livellare il comportamento su quello degli altri. Anche i suoi ideali li «appoggia» sul gruppo (fino ad accogliere gli ideali di quello e metterli al posto dei propri). È però difficile immaginare che una persona s'identifichi con astratti ideali di gruppo. È molto più semplice rispecchiarsi in quelli di una persona particolarmente significativa all'interno della comunità: il leader.

Il leader di un'organizzazione è stato identificato, fin dagli inizi della psicologia<sup>i</sup>, come il rappresentante degli ideali dell'istituzione. Diviene una sorta di schermo sul quale vengono proiettati gli ideali individuali. È confortante, per i membri, sapere di avere un garante degli ideali e scopi del proprio aderire ad un gruppo.

Allo stesso tempo, però, questo dato rassicurante espone le persone al rischio di rinunciare alla propria coscienza e di delegare al leader ogni valutazione di tipo morale: il capo non si contesta. Un segno di tale abdicazione rispetto alla coscienza individuale nelle organizzazioni è l'attaccamento ad un codice di comportamento standardizzato ed il crescente peso della burocrazia (per cui è ben fatto ciò che rispetta il protocollo). Un caso estremo è l'operato dei soldati dei campi di concentramento, che accettavano ordini disumani non solo per timore, ma anche per aver delegato ad altri il discernimento di ciò che era giusto<sup>ii</sup>.

Nel secondo esempio abbiamo poi visto che il leader non solo attira gli ideali delle persone, ma anche spinte di contestazione che potrebbero addirittura portare allo scioglimento dell'organizzazione stessa. Paradossalmente, nello scegliere una guida per il gruppo, i membri vi proiettano sia le loro speranze di sopravvivenza e di efficacia, sia sentimenti di opposizione che possono portare all'inconcludenza o persino alla morte del gruppo stesso. Nel seguito dell'articolo si prenderà in esame questa seconda eventualità.

### *L'aggressività*

Per sua natura, un gruppo si raduna intorno a scopi precisi, verso i quali sono ordinate e canalizzate le energie dei membri. Nel momento in cui si tratta di prendere decisioni possono avvenire discussioni e scontri, ma c'è un fine comune a cui tutto il gruppo tende e che funge da criterio ultimo per valutare la bontà o meno

di una decisione. Quando gli scopi sono chiari, allora le discussioni, le tensioni e l'inevitabile aggressività con cui sono condotte sono fonte di energia per perseguire il progetto comune.

L'aggressività individuale da forza propulsiva si può trasformare in elemento disgregante per il gruppo stesso. Questo accade quando avviene ciò che si è descritto sopra: quando cioè si delega il leader a vigilare sull'ideale e la coscienza dei membri s'intorpidisce. Più ancora questo avviene quando nel gruppo stesso si spegne la tensione ideale e cessa l'orientamento verso le finalità che l'hanno costituito. *Per quanto strano possa sembrare, quando un gruppo non ha più chiaro l'obiettivo per il quale lavorare, non si scioglie –come invece ci si aspetterebbe– ma si riorganizza attorno ad un nuovo centro, in cui prevale la componente emotiva, occupando il posto lasciato vuoto dai valori.*

Bion ha studiato gli eventi regressivi che si mettono in atto quando cessa l'orientamento al compito. Se il gruppo smette di orientarsi verso le finalità che l'hanno costituito, sorgono tre bisogni, già presenti in ogni persona, che diventano il perno attorno al quale ruota il gruppo. Bion li chiama assunti emotivi di base e sono la dipendenza, l'attacco-fuga e l'accoppiamento<sup>iii</sup>. Le relazioni tra i membri del gruppo e la tensione provocata da obiettivi particolarmente impegnativi (si pensi ad esempio agli ideali evangelici) stuzzicano e ri-svegliano nei membri sensi di fallimento e reazioni rabbiose, controllate poi con meccanismi difensivi come la scissione, la svalutazione, l'onnipotenza, l'identificazione primitiva.

Per tenere sotto controllo un'aggressività non più canalizzata verso il processo decisionale, si possono percorrere due strade. La prima: il leader e la sua ideologia vengono investiti di un'idealizzazione smisurata (secondo onnipotenza e identificazione primitiva) e in tal caso si tende a scegliere un leader narcisista. La seconda: l'aggressività viene rivolta contro l'esterno ed il leader è il paladino della crociata (scissione e svalutazione); una personalità dai tratti paranoidei è il candidato ideale.

P. Mario si presenta come candidato ideale e a servizio del gruppo, ma ad un osservatore smaliziato subito viene una domanda: è a servizio delle forze del gruppo che si alimentano di aggressività regressiva o di aggressività a servizio degli ideali? La sintonia tra il leader ed il gruppo è sulla base di richieste sbagliate? Il giovane Marco è in grado di prendere le distanze dalle forze distruttive che attraversano il suo gruppo ideologico di riferimento o quel gruppo ha il potere di trasformare la grinta di Marco in pericolo pubblico?

### ***Legami perversi tra leader e gruppo***

All'inizio, le persone si presentano bene e fanno atto di fede incondizionata negli scopi del gruppo. Quando interagiscono, tralasciano (lasciandoli al di fuori della consapevolezza) quei fini ed interessi personali a volte contraddittori rispetto agli obiettivi del gruppo ed altre volte in contraddizione tra i vari membri: non c'è ambivalenza emotiva e le persone si comportano come se fossero del tutto omogenee tra loro. Ma l'esperienza insegna che poi le cose cambiano e che le persone non sono tutte così uguali. Prima o poi l'aggressività emerge, non quella che fornisce impulso al gruppo ma quella degli interessi di parte, troppo minacciosa alla sopravvivenza del gruppo per poter essere tollerata. I membri si pensano tanto

maturi da credere che la minaccia sia risolvibile attraverso la ragionevolezza e la franchezza, come se l'unico ostacolo relazionale fosse la non-trasparenza. In realtà, il problema è che non sanno gestire quella aggressività e ambivalenza se non rimuovendola e ricorrendo ai meccanismi di difesa che permettono ad un gruppo lacerato da interessi di parte di tirare avanti.

In questo emergere di bisogni più primitivi e spinte aggressive, il leader ha un ruolo importante perché è soprattutto su di lui che si concentrano le aspettative dei membri e le speranze di una soluzione di quegli elementi che minacciano l'esistenza del gruppo stesso. Che lo voglia o no, il leader si trova coinvolto nelle lotte emotive dei membri, non tanto perché è in gioco il suo posto (anche un leader connivente riesce a rimanere in sella) ma perché può lasciarsi risucchiare da quelle lotte e diventare un leader dal legame perverso con il suo gruppo. Qui prendiamo in considerazione due stili di personalità particolarmente adatti a ricoprire il ruolo di leader connivente, il primo incentrato sulla proiezione ed il secondo sull'idealizzazione.

Da notare: Il mantenimento di un leader o la sua destituzione non dipendono (solo) dalla maturità del leader stesso. Infatti dinamiche perverse di un gruppo invocano un leader connivente più che un leader maturo che aiuti a ricomporre le lacerazioni tanto dei membri quanto del gruppo nel suo complesso.

### ***Il leader dallo stile paranoide***

Caratteristiche di una persona dai tratti paranoide sono una marcata aggressività, sospettosità nei rapporti, scarso affetto verso gli altri membri ed uso della proiezione. Ciò farebbe pensare che uno stile di personalità siffatto generi seri problemi alla convivenza e sia mal sopportato all'interno di un gruppo. Tuttavia ci sono situazioni nelle quali una personalità dallo stile paranoide può assumere il ruolo di leader. Come si è visto, quando in un gruppo viene a mancare la tensione verso ideali ed obiettivi raggiungibili, il gruppo trova la propria coesione attorno ad altri aspetti. Dei tre assunti emotivi di base di Bion, è quello dell'*attacco e fuga* ad essere il terreno più fertile per un leader paranoide. Vediamo in dettaglio.

Quando un gruppo perde in parte o totalmente la sua tensione ideale, l'insoddisfazione dei membri cresce parallelamente alla rabbia degli uni verso gli altri. È molto più facile incolpare gli altri del fallimento (proiezione) che ammettere di aver sbagliato (elaborazione del lutto). Ma questa colpevolizzazione ha, nel tempo, l'effetto di disgregare il gruppo stesso e anche se ciò non avvenisse, l'ammissione di colpa di un capro espiatorio interno con la delusione per il mancato raggiungimento degli obiettivi non risparmierebbe i membri. Bisogna, allora, sfruttare il meccanismo della proiezione in altro modo: per sopravvivere. Aggressività, proiezione e gruppo possono coesistere se il nemico viene identificato all'esterno del gruppo, magari con l'aiuto di un leader che arringa la folla.

Il nemico esterno coagula il gruppo e permette di rimandare la «resa dei conti». L'inconveniente è che il gruppo riesce a sopravvivere finché esiste un nemico all'esterno, ma rimane insoddisfatto per la mancanza di un obiettivo interno costruttivo. Inoltre, fare dell'aggressività il perno della convivenza significa avvelenare le relazioni tra i membri e suscitare malumore. Per evitare tutto questo occorre identificare un ulteriore nemico (in una escalation di attacchi) e se non lo si

trova le tensioni si spostano all'interno, con la creazione di fazioni, l'una allineata con l'autorità ufficiale e l'altra raccolta attorno ad un leader dell'opposizione. Quest'ultimo leader è molto adatto ad una personalità paranoide, perché idealizza la propria fazione e le trasmette la convinzione di essere completamente buona mentre taccia l'altra (quella filogovernativa) come totalmente cattiva. Se l'attacco portato dalla parte rivoluzionaria riesce, è scontato che la nuova autorità sia il leader della (precedente) opposizione. Benché il gruppo si sia condensato intorno all'attacco-fuga e sia animato da controllo aggressivo, sospetto e bellicosità, le relazioni tra i membri ed il leader reggono, perché l'ostilità continua ad essere proiettata all'esterno, nel timore di un ritorno del gruppo sconfitto. Con il tempo, però, e come già avvenuto nella storia del gruppo, l'ostilità non resta fuori dai confini, ma progressivamente si trasferisce all'interno, in cerca di spie e venduti al nemico (nei casi di patologia paranoide più grave) o di oppositori dalle idee pericolosamente liberali o anche di ingenui che si lasciano andare ad affermazioni fraintendibili.

Le conseguenze per un gruppo dalla leadership paranoide sono l'esclusione di quanti non condividono una certa visuale del mondo, l'intrusione nelle relazioni intime ed il sorgere di principi rigidi ed inflessibili. Nel gioco delle proiezioni fomentate dal leader, il gruppo distorce le rappresentazioni dell'ambiente circostante e delle altre organizzazioni rendendosi sempre più incapace di dialogo e collaborazione. Gli stessi fini istituzionali passano in secondo piano rispetto al proteggersi dalle minacce di disgregazione o da un ipotetico attacco da parte di un potenziale nemico esterno. Per quel che riguarda la critica (e la conseguente creatività del gruppo), il leader tende a rileggere ogni discussione o dissenso come una ribellione; ne consegue che i membri del gruppo rinunciano a manifestare la loro opinione e magari confabulano di nascosto, innescandosi così un circolo vizioso.

Un tipo di gruppo e di leadership così configurati non appartengono solo ai movimenti rivoluzionari. La politica democratica, con il pullulare di correnti all'interno dello stesso schieramento, si presta molto bene ad essere lo scenario adatto per ribaltoni e trasformazioni repentine. Le stesse spinte nazionalistiche, con la proiezione dell'aggressività su minoranze e classi deboli, incoraggiano una leadership paranoide che permetta al gruppo di sentirsi dalla parte della ragione e di scaricare ogni colpa altrove. Il mondo civile si può poi affidare al giustizialismo di qualche audace pubblico ministero, per riporvi le spinte distruttive dell'invidia e desiderare il crollo di personaggi un tempo «onnipotenti». Il mondo finanziario può far precipitare il principio della concorrenza in un gioco al massacro, attraverso movimenti di capitali che hanno il solo scopo di mettere in ginocchio qualche economia, salvo poi risolversi in ulteriori lotte intestine all'interno delle stesse multinazionali.

Ma anche il mondo ecclesiale non è esente dalla leadership paranoide. Il pluralismo culturale e religioso che sfida l'identità cristiana, solleva molta insicurezza ed un senso di minaccia. Si moltiplicano, così, spinte reazionarie, che in realtà non raggiungono la ricostituzione del passato (resa impossibile dal corso che la storia ha già preso), ma servono a canalizzare la rabbia per aver perso la propria sicurezza contro l'altro, la sua religione o cultura. L'apertura viene così riletta come una pericolosa crepa nella cristianità, quanti invitano al dialogo sono emarginati perché contaminano la purezza evangelica... Dall'altra parte, si può scorgere una seconda fazione, che considera come fumo negli occhi il richiamo alla tradizione.

Quando il gruppo si configura attorno ad un assunto di attacco e fuga, significa che sta perdendo i propri fini. Nel caso della Chiesa, il Vangelo e i simboli religiosi diventano un vessillo innalzato o un'arma brandita per giustificare le posizioni dell'una e dell'altra parte, per un ritorno alla lettera ed una dimenticanza dello Spirito.

Più in piccolo, quando una comunità si spegne circa il Vangelo (restando magari viva intorno a carismi desueti o attività marginali), il leader paranoide offre l'illusione di una rinnovata identità intorno ad idee urlate di ritorno alle origini o di scelta preferenziale dei poveri. La comunità religiosa o il gruppo parrocchiale entrano così, in circoli di divisione e contrapposizione, differenziandosi, distanziandosi progressivamente dal gruppo originario e riguadagnando un'improvvisa vitalità. Il leader aggressivo è l'uomo della provvidenza (con la *p* minuscola), che scuote la base dal suo torpore, preparando nel frattempo il terreno per future lotte intestine.

### ***Il leader dallo stile narcisista***

Nel calo d'interesse per i valori, il gruppo può evitare la deriva aggressiva se si orienta alla soddisfazione dei suoi membri. In questa variante il gruppo opta per un leader fusionale – materno, dall'ideologia adattabile e che conferisce un rassicurante e tranquillo senso di unità. È il caso del mercante di illusioni<sup>iv</sup>, che non si presenta come istanza critica e padre autorevole, ma come gratificatore di potere e grandezza. Una caratteristica evidente del mercante di illusioni è la facilità comunicativa con cui riesce a farsi stimare per le proprie idee e ad affabulare l'uditorio. Il grande gruppo preferisce essere abbindolato e cullarsi nelle illusioni anziché faticare e scontrarsi per mantenere ferma la barra del timone.

Un secondo motivo per cui la scelta cade su una personalità narcisista è intrinseco all'evoluzione stessa del gruppo, quando si allontana dalle radici delle origini e s'illude di essersi autocreato. Un gruppo autoreferenziale non vede di buon occhio un leader che rinvigorisce la spinta degli inizi e richiama i membri alla loro identità primordiale. Quando un gruppo si richiama ad un'istanza che lo precede, non solo significa che non viene da sé, ma anche che ha radici ricordando le quali non può illudersi di essere onnipotente. Per evitare un tale ricordo viene scelto un leader che sia contemporaneamente incarnazione di onnipotenza e non scomodante.

Poiché il leader incarna gli ideali e le aspirazioni del gruppo, egli personifica alcune caratteristiche che i membri del gruppo desiderano assumere: è scelto perché commercia illusioni, con l'inconveniente che alla lunga le promesse rivelano la loro realtà. Se la soddisfazione dei bisogni era stata punto di partenza per la scelta del leader narcisista, in realtà egli non è affatto attento ai bisogni emotivi dei membri: fino a che le relazioni servono al raggiungimento del successo e ad ottenere ammirazione, il leader gratifica i compagni, illudendoli di essere comprimari partecipi della sua gloria. In realtà, quella che nasce tra i membri e con il leader è una pseudo-intimità, una sorta di spogliarello affettivo con momenti di grande ed improvvisa intimità, che scompare nel momento in cui non ci si vede più. L'uguaglianza dei rapporti viene predicata per spegnere qualunque alleanza profonda. Sotto questa predicata uguaglianza si nasconde la manipolazione e lo sfruttamento delle persone, che sono accolte o allontanate a seconda della loro capacità di soddisfare i bisogni del leader. Il leader narcisista investe con avarizia sui

membri del gruppo, perché significherebbe essere in stato di necessità ed ammettere una debolezza.

Se il gruppo si sceglie un leader, si lascia anche plasmare a sua immagine. Sul modello della relazione con il leader s'instaurano relazioni superficiali, prevalgono rapporti formalmente soddisfacenti, ma con una diffusa incapacità di empatia e di riconoscimento reciproco delle caratteristiche personali. È più facile trovare adulazione tra i membri che non gratitudine, stando però attenti che il leader non sia privato del suo ruolo carismatico. Rispetto ai fini dichiarati prevale un certo conformismo: le persone si comportano convenzionalmente e relegano la creatività ad una seconda vita, magari trasgressiva e scissa rispetto a quanto proclamato in gruppo. Non si percepisce la colpa quando viene abbandonato l'ideale, ma quando è minacciata la coesione del gruppo o il leader è declassato. Si investono le energie principalmente nello stare bene e non negli scopi istituzionali o nell'attenzione ai bisogni del contesto.

Un gruppo con un leader di questo genere non perde i contenuti dei propri ideali, ma li trasforma in stereotipi: sono funzionali alla socializzazione ed al legame con il leader, ma non hanno ricadute sulla vita quotidiana. I grandi raduni e la rilevanza pubblica divengono più importanti della fede e degli scopi del gruppo. Ma anche i gruppi di incontro a breve termine sono terreno adatto ad un tipo di leadership narcisista, perché richiedono una grande intimità per un lasso di tempo molto breve e questo significa superficialità nelle relazioni.

Può capitare anche nelle realtà ecclesiali che il nuovo arrivato attivi energie ed entusiasmi non conosciuti in precedenza. Se il giovane prete o il nuovo generale dell'Ordine si lascia irretire dal successo ottenuto e perde il riferimento ai valori che hanno portato alla sua scelta, inizia ad illudersi e illudere il gruppo di poter passare di risultato in risultato in una iperbole impossibile.

### ***Siamo anche noi caduti nella trappola?***

Non sempre le dinamiche sono così marcate e vistose. Spesso ci si ferma prima, ad un'anima di gruppo che riesce ancora a contrabbandarsi come modello di coraggio della testimonianza (nella modalità paranoide dell'attacco-fuga) o di fraternità reciproca (nella modalità narcisista della dipendenza-accoppiamento). Ma anche se così, quell'anima si lascia riconoscere dalle impronte che lascia in alcune aree dell'organizzazione gruppale.

- ◆ *Area dei valori:* Quanto più ideali astratti tanto più predicati e ribaditi (ridondanza anziché sobrietà). Quanto più avulsi dalla realtà tanto più vaghi e indefiniti (stereotipia anziché precisione). Quanto più consolatori tanto meno verificabili (vacuità anziché incisività). (È questa perdita della tensione ideale che dà spazio all'insorgere degli assunti emotivi di base descritti da Bion). La risposta ai valori non supera la convenzionalità: vengono tradotti in modi di essere ed agire già noti, abitudinari, tradizionali non perché valide traduzioni dei valori stessi ma in quanto garanzia per non mettere in discussione il quieto vivere. La virtù di fatto praticata è il camaleontismo, presentato in bella forma con le parole adeguarsi, obbedire, essere disponibili.... Non si dà più quella salutare trasgressione che costringe a rivedere se le idee propugnate hanno corpo

oppure sono teorizzazioni che sembrano vere perché suonano vere. Prevale l'accoglienza acritica delle stesse (perché dibatterle se sono innocue?). Non c'è posto per l'interrogarsi e chi lo fa è preso per uno che è in crisi.

- ◆ *Distribuzione dei ruoli.* Non avvengono su base di competenza ma di docilità. Anziché investire sulle persone si teme che quelle, con il proprio sapere, sfuggano al controllo. Chi è in carica si sente arrivato (arroganza anziché servizio). L'ossequio al leader e la difesa del gruppo prendono il posto della vigilanza sulla vita. Non è il fine a decidere come esercitare il ruolo ma la rete di alleanze fra alcuni a scapito di altri. Le alleanze, di solito, sono su base di pseudo-mutualità, interscambiabili (lo spogliarello affettivo) e non basate sul riconoscimento delle rispettive competenze. L'indulgenza prevale sul governare (concessioni personalizzate, trattamenti differenziati, intese non dette...). Assecondare prevale sul perseguire i fini. C'è un pre-pensionamento precoce della coscienza.
- ◆ *Relazioni.* Il segno più vistoso è l'assenza di gratitudine: quell'attenzione che sa apprezzare le caratteristiche degli altri e valutarle realisticamente anche per il loro contributo. Al suo posto c'è la manipolazione e lo sfruttamento delle persone che sono accolte o allontanate a seconda della loro disponibilità a soddisfare i bisogni del leader e degli altri membri. L'aggressività (tanto più feroce quanto meno espressa) assume anche mille altre forme: adulazione, alleanze intorno a fini non istituzionali, favori reciproci, silenzi imbarazzanti, questioni evitate, sorrisi stereotipati, allegria chiassosa.....
- ◆ *Temi all'ordine del giorno.* Si distinguono per la povertà di finalismo. Il gruppo assume caratteristiche da comunità terapeutica, dove il tempo è sempre più trascorso a considerare le dinamiche interne che non a dedicarsi agli scopi. L'attenzione ai processi interni rende il gruppo miope rispetto ai bisogni del contesto e a volte anche indifferente rispetto ai fini istituzionali che dovrebbe prefiggersi. Di qui la preferenza di una leadership carismatica ad una razionale. È facile pensare ai gruppi ecclesiali, movimenti o parrocchie che partiti con grandi ideali ed entusiasmi, finiscono per curare più lo star bene dei membri che non la missione evangelizzatrice.

### **Lo stile paranoide**

Una persona sospettosa è ritenuta tale per le sue apprensioni ingiustificate. La sospettosità del paranoide non si riferisce soltanto ai contenuti, ma al modo di pensare che è segnato dalla rigidità: il paranoide guarda le cose con uno strano pregiudizio, per cui le coglie esattamente come lui si aspettava che fossero. Immagina, osserva, penetra ma con una eccezionale intensità d'attenzione, sempre prevenuta, continua, intensa e mai liberamente vagante. Questi due tratti portano a due conseguenze: il paranoide cerca ogni indizio che possa confermare le sue idee e, insieme, è talmente sicuro della sua visione da riuscire a trascurare contraddizioni evidenti (è il contrario psicologico della suggestionabilità). Terza caratteristica è l'ipervigilanza: tutto quello che è inaspettato è fatto oggetto di una

scrupolosa indagine. Ciò che lui maggiormente teme non è il pericolo, ma la sorpresa. Mentre il compulsivo rigido ignora l'insolito, il paranoide non riesce a farlo: non ha una quantità maggiore di vigilanza, ma una distorsione di essa.

Il meccanismo di difesa principale è la proiezione, ossia la tendenza ad attribuire a figure esterne motivazioni, pulsioni o altre tensioni ripudiate e intollerabili in se stessi. È una difesa che si addice al modo cognitivo del paranoide, perché capta fedelmente la realtà ma ne distorce il significato. Così, quando un dato colpisce il paranoide, su di esso lui cristallizza la sua aspettativa.

L'attenzione intensa ed indagatrice sembra riflettersi anche nel corpo: c'è una iper-intenzionalità tale che certe aree, che la persona normale lascia alla spontaneità, lui le sottopone ad un controllo serrato. Tutto ha uno scopo preciso. Si genera uno «stato di polizia interna», che via via restringe gli spazi di autonomia dell'io. Infatti in un clima di mobilitazione generale, il paranoide non può permettersi di lasciarsi andare a sentimenti di distensione; questo atteggiamento sarebbe sovversivo. Scompaiono la giocosità, l'arte, l'estetica; ne risente la stessa vita affettiva e persino l'attività sessuale. È una persona così rigida che non fa nulla per gioco: sembra un generale che comanda le sue truppe. In realtà, neanche lui può far scomparire i sentimenti, ma le energie le investe altrove.

Ciò che gli fa difetto è il senso di autonomia: mentre una persona normale può permettersi di rilassarsi, lui si preoccupa di non soggiacere ad alcun controllo esterno (nelle forme estreme questo prende la forma dei deliri di controllo). Pertanto, teme anche di dover capitolare di fronte alle figure di autorità: ha perciò una notevole sensibilità al potere e rango altrui, un forte rispetto dell'autorità (ed un'acuta sensibilità alla mortificazione) ma per scopi difensivi.

(Utili approfondimenti si possono trovare in D. Shapiro, *Stili nevrotici*, Astrolabio, Roma 1969, pp. 54-99.)

### **Lo stile narcisista**

Se una dose di amor proprio è non solo normale, ma persino auspicabile, nello stile narcisista l'elemento cruciale è l'incapacità di amare, di provare empatia, di preoccuparsi dei sentimenti dell'altro e di tollerare l'ambivalenza delle relazioni. L'assenza d'interesse riguarda anche le idee altrui. Gli è difficile rinunciare alle proprie pretese. La relazione con gli altri è segnata dall'uso di quelli per gratificare i propri bisogni. G. Gabbard, (sulla falsariga della distinzione di S. Akhtar tra narcisismo evidente e nascosto) distingue due tipi di disturbi narcisistici, quello inconsapevole e quello ipervigile. Il primo non ha la consapevolezza di essere arrogante ed aggressivo, impermeabile alle relazioni e noioso agli altri perché è troppo incentrato sul proprio bisogno di essere al centro delle attenzioni. Il narcisista ipervigile, invece, è profondamente attento alle reazioni degli altri, ma per apparire bene ed evitare quelle situazioni che lo metterebbero in una posizione d'inferiorità.

Da un punto di vista psicodinamico, si può ipotizzare una profonda separazione (scissione) tra gli elementi buoni del sé che stanno all'esterno e che il soggetto idealizza e quelli cattivi che restano chiusi e incapsulati in un nucleo centrale dal quale il soggetto tenta di difendersi in ogni modo. In altre parole, l'idealizzazione di sé è una difesa da una ferita profonda alla bontà e bellezza del sé (la cosiddetta ferita narcisistica), per cui le immagini inaccettabili di se stesso restano al di fuori della sua coscienza. Gli altri, al contrario, sono svalutati sia perché proietta su di loro gli elementi negativi di sé, sia per neutralizzare eventuali minacce alla propria vulnerabilità.

Il narcisista può apparire socialmente più adattato del paranoide, specialmente alla prima occhiata. Infatti si mostra benevolo finché riceve ammirazione ed amore e per averli usa anche la manipolazione, ma l'aggressività è in agguato, pronta a scagliarsi contro gli altri non appena essi mostrano segni di critica verso di lui o di ammirazione verso altri.

Un ultimo elemento evidente di questa personalità è l'incapacità di provare il lutto, la tristezza e depressione. Con una straordinaria attenzione, il narcisista evita tutte le situazioni che possano svegliare intimamente il senso di morte o portarlo a contatto con i

suoi limiti ed errori. (Utili approfondimenti si possono trovare in G.O. Gabbard, *Psichiatria psicodinamica*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1995, pp. 467-494.)

---

<sup>i</sup> Cf S. FREUD, *Psicologia della masse e analisi dell'Io*, in ID., *Opere 1917-1923*, vol 9, Boringhieri, Torino 1977, p. 316: «Il singolo rinuncia al proprio ideale dell'Io e lo sostituisce con l'ideale collettivo incarnato nel capo».

<sup>ii</sup> È il principio della violenza che diviene legittima quando si obbedisce ad una autorità che se ne assume la responsabilità. Cf gli studi di S. Milgram, *Obedience to Authority. An Experimental View*, Harper and Row, Londra 1974. Sono studi sperimentali che prevedevano la somministrazione di (finte) scariche elettriche a studenti che sbagliavano a rispondere durante le interrogazioni. Chi somministrava credeva di farlo veramente e tentennava con il passare del tempo; ma quando Milgram li rassicurava che si sarebbe preso lui la responsabilità di quanto sarebbe accaduto, quei soggetti procedevano a mandare scariche elettriche anche con voltaggi pericolosi per la salute. Il proseguimento dell'esperimento era altamente correlato al fatto che chi dava scariche elettriche riconoscesse l'autorità dello sperimentatore ed alla esplicita assunzione di responsabilità di questi.

<sup>iii</sup> Non è scopo dell'articolo illustrare gli assunti di base. L'autore li presenta nel suo libro: W. R. Bion, *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971. Si può vedere anche O.F. Kernberg, *Mondo interno e realtà esterna*, Bollati Boringhieri, Torino 1985, pp. 198-200. Un'utile sintesi della vita e del pensiero di Bion si trova in O. Avron, *Bion Wilfred R.. (1897-1979)*, in J. Barus-Michel – E. Enriquez – A. Lévy, *Dizionario di psicosociologia*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005, pp. 413-420.

<sup>iv</sup> Già Freud utilizzava un'immagine analoga: «Le masse non hanno infine mai conosciuto la sete della verità. Hanno bisogno di illusioni e a queste non possono rinunciare... Soggiacciono all'influsso di ciò che non è vero quasi altrettanto che a quello che è vero», S. Freud, *Psicologia della masse e analisi dell'Io*, Bollati Boringhieri, Torino 1975, p. 22. Cf anche J. Chasseguez-Smirgel, *L'ideale dell'Io. Saggio psicoanalitico sulla "malattia d'idealità"*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1991, p. 60: la figura del capo rimanda non tanto ad un padre, ma ad un'immagine materna onnipotente, capace di unificare in maniera irrealistica l'ideale e la parte conscia delle persone; la folla ha meno sete di un padrone che di illusioni: la certezza che può infondere una persona idealizzata, benché «ipocrita», è un ottimo antidoto all'intollerabile incertezza della condizione umana; un'idealizzazione arricchita di ansia incrina il giudizio indipendente. Cf. anche A.O. Kris *The lure of hypocrisy*, in «Journal of the American Psychoanalytic Association», 1 (2005), pp. 7-22.