

6. QUARTA FASE – LA MISSIONE

Lo scopo nascosto del gruppo carismatico non è quello di "avere successo", ma quello di sperimentare se stesso.

Charles Lindholm
Charisma

Un profeta *carismatico* al culmine della sua potenza è una figura straordinaria che chiunque può seguire, se le circostanze sono adatte. In questa fase il profeta è a capo di un'organizzazione impegnata nella diffusione del suo insegnamento ed è riconosciuto dai seguaci come la fonte del loro bene fondamentale. Il leader è in grado di dimostrare ogni giorno le sue straordinarie capacità, che ha sviluppato durante i periodi precedenti a questo. La fase chiamata "missione" è più comunemente descritta come leadership carismatica.

Molto è stato scritto su questa parte della vita del profeta. Ci sono racconti di fatti miracolosi e insegnamenti di saggezza visti attraverso gli occhi dei seguaci. Ma ciò che raramente viene capito è che queste storie sono spesso modellate sugli eventi della vita di Gesù. Come ha sottolineato Eliza Butler (Butler 1948), il mito del mago è la base per molte leggende profetiche e Gesù ha rappresentato, per il mondo occidentale, il prototipo del mago. Inoltre, nonostante il valore dei numerosi e ammirabili racconti fatti dai seguaci sulla vita culturale, i Vangeli rimangono tra le migliori descrizioni di come davvero è la vita quotidiana in una setta. Quello che i Vangeli mostrano è che una delle funzioni principali del profeta carismatico è quella di cambiare la vita dei suoi seguaci. Lo fa con l'insegnamento e con l'esempio personale. L'esperienza quotidiana dei seguaci è una continua sfida morale e religiosa di fronte alla proposta di nuovi insegnamenti che capovolgono le vecchie abitudini.

E' utile pensare alla leadership carismatica come composta di due elementi (Hall 1983). Il primo, la natura carismatica, comprende gli aspetti della personalità che ispirano l'accordo con la volontà del leader, soprattutto la sua consapevolezza dell'altrui integrità personale, lo stile di pensiero, l'energia e la vigilanza, la mancanza di conflitti interni, l'aspetto fisico e certe credenze e atteggiamenti come il suo senso di vocazione (Hall 1983, 63-85). Il secondo elemento, l'azione carismatica, include strategie di leadership che forzano la condiscendenza (Hall 1983, 86-100). Queste includono buone capacità di comunicazione, visione del futuro, operare come agenti di cambiamento (assunzione di rischi) e ciò che è stato descritto in precedenza come l'orientamento a "dare", uno stile interpersonale di calda generosità, ottimismo e comprensione.

Questi attributi sorreggono ciò che può essere descritto come la "rivendicazione carismatica" e che Christine Olden ha descritto come "l'affascinante effetto della personalità narcisistica" (Olden 1941). Questa è la pretesa, presente in ogni azione e in ogni aspetto della natura del leader: essere l'unica fonte di bene primario per gli altri. Olden studiò il caso di un guaritore brutto, vecchio, sporco, senza denti, volgare e ignorante che era il beniamino di centinaia di donne anziane a Berlino prima della seconda guerra mondiale. Sebbene quest'uomo fosse assolutamente privo di finezze o abilità di qualsiasi tipo, e fosse stato arrestato e imprigionato dalla polizia diverse volte, il suo carisma attirava la parte più disperata e vulnerabile della popolazione attraverso la forza della sua autostima, l'esibizionismo e la grandiosità. Ricevette enormi donazioni e costruì comunità e chiese. Facendosi chiamare "Gesù Cristo incarnato" e "Maestro della

ricotta" (la sua panacea per tutti i mali), ebbe un ascendente che sembrava risiedere principalmente nella sua capacità di evocare nella mente dei seguaci il loro narcisismo, che avevano dovuto sacrificare da bambini per potersi adattare al mondo e diventare "realisti". Forse in fondo in fondo tutti noi desideriamo quell'originaria e perduta fusione con la madre (Silverman, Lachman, e Milich 1982). Quando vediamo qualcuno che si comporta ancora in questo modo infantile, possiamo farci ipnotizzare e pensare "Ero così anch'io prima che il mondo mi prendesse." Insieme alla visione di una vita migliore che questi leader promettono, cerchiamo la chiave magica per l'infanzia che essi sembrano possedere, insomma, il Paradiso (Heinberg 1991).

La rivendicazione del leader carismatico deriva dalla certezza di possedere un legame speciale con un potere trascendente cui gli altri devono obbedire. In questo studio l'audacia delle rivendicazioni dei leader è risultata impressionante. In gran parte veniva trasmessa dal linguaggio del corpo, dal tono di voce, e da altri segnali paralinguistici che non possono essere facilmente descritti, ma alcuni aneddoti possono portarne il sapore (darne un'idea). Ad esempio, una delle domande poste ai leader era a proposito della loro "ombra" o "falso sé". Nessun leader ha riconosciuto di avere nella propria personalità un aspetto del genere. La maggior parte dei leader affermava anche di *conoscersi veramente* e in modo molto diverso da come gli altri si conoscono. Un leader fissò l'intervistatore negli occhi, poi si appoggiò allo schienale e gongolando disse: "Guarda. Nessuna paura. Ogni volta che guarderai negli occhi di chiunque altro, vedrai la paura. Ma non nei miei." Un altro affermò: "Vedi, la cosa strana è che ognuno sa chi è, ma poche persone lo dichiarano... io so chi sono." A un terzo fu chiesto: "Qual è la tua paura più profonda?" La risposta fu: "La mia paura più profonda è che la gente non mi ascolti... vuol dire che essi diventeranno un disastro totale ... Perché io sono salvo. Sono salvo perché quello che faccio, lo faccio per il loro bene."

Questo assoluto totalitarismo delle pretese dei profeti, quello che Heinz Kohut ha chiamato la loro vena o-tutto-o-niente (Kohut 1976, 404), spesso è stata presentata ai seguaci come una sfida e/o una scelta. Un leader, dopo aver reclutato un seguito per uno stile di vita in comune, un giorno annunciò allegramente:

State tutti dimenticando una cosa... Nessuno di voi sarebbe qui se non fosse stato per me. Se qualcuno di voi se ne va, il resto di noi può ancora continuare. Ma senza di me questo posto crollerà. Quindi avrò l'ultima parola.

Un altro è stato leggermente meno esplicito.

Avevo deciso di guidare... avevo deciso di gestire la finanza... ero determinato nell'avere l'autorità... Ho detto ai confratelli: "Io sto per affrontare questo, sto per gestire il tutto e se non siete in grado di fidarvi di me in questo, non potete fidarvi di me con le vostre anime. Questo è quello che accadrà".

Dopo queste affermazioni, mentre alcuni seguaci abbandonarono i loro leader altri divennero ancora più dedicati e ispirati. L'effetto di fascinazione di queste dichiarazioni assolute, che implicitamente sottintendono l'essere l'unica fonte del bene fondamentale per gli altri, se in parte si basano sul successo della leadership passata, sembravano essere anche correlati ai temi perenni della fede, della speranza e dell'amore nel cuore dei seguaci.

La fede fu risvegliata quando i seguaci cominciarono a chiedersi "Può essere vero?" "Fino a che punto può spingersi questa persona?" "Egli può davvero generare cose

buone?" "Cosa succederà se fallisce?" Vi erano due aspetti: la pura e semplice attrazione di guardare qualcuno sul filo del rasoio (Ce la farà? Non ce la farà?) e la profonda confusione sperimentata quando si incontra una rivendicazione carismatica, soprattutto la preoccupazione che "Se accetto questa affermazione, quali saranno le implicazioni per il resto della mia vita?"

La speranza venne risvegliata nei desideri e nei pensieri come "Per favore Dio, fai che questo sia vero" e "Oso crederci?" La speranza è stata citata da alcuni filosofi e teologi come alla base dell'impulso utopistico, e forse anche della religione stessa (Bloch 1986. Kung 1974). La speranza costituisce il nucleo della nostra inquietudine, una bramosia per una vita migliore. Come disse Agostino: "Il cuore non sarà mai in pace finché non riposa in te". Chiunque può percepire questa speranza latente nelle sue reazioni quando incontra un profeta carismatico con valori affini ai propri.

L'amore sorse con meraviglia riflessa e stupore di fronte alla rivendicazione carismatica, e portò a ciò che Kurt Wolff ha chiamato "amore cognitivo", la sospensione di tutte le convinzioni precedenti in un istante di resa (Wolff 1976). Questo è uno stato complicato di luce e buio. C'è dolore e senso di perdita, di "Questo era quasi mio" e "Così ero prima che il mondo mi prendesse", di tristezza e forse anche di invidia e di risentimento. Ma c'è anche gioia, perché nel narcisismo estremo del leader ci ritroviamo a poter riconnetterci con il nostro narcisismo, da tanto tempo abbandonato. Incontriamo uno che definisce se stesso nei suoi termini, che vive secondo le proprie regole, come noi stessi abbiamo fatto una volta, quantomeno a un grado ben maggiore di quanto facciamo adesso. Lo stupore infantile si riaccende, la meraviglia di cosa avrebbe potuto essere. In quel momento, la porta aurea dell'infanzia è momentaneamente socchiusa, sentiamo che il profeta è qualcuno che, in un certo senso fondamentale, è ancora in paradiso a giocare, come noi un tempo.

Dopo l'affermazione della rivendicazione carismatica, i sentimenti dei seguaci nei confronti del leader non sono più lineari. Una miscela di amore e odio, invidia e paura, fiducia e sospetto non è mai lontana dalla superficie. Ogni incontro può diventare un test della rivendicazione del leader. Se il leader fa un errore, ci sono indignazione e giubilo, un senso di perdita così come di difesa perché "ho sempre saputo che non era vero." L'effetto affascinante del profeta carismatico al culmine del suo potere è complesso e profondo, in quanto va a toccare paure e desideri primordiali. La spinta religiosa è colorata da impulsi psicologici. Naturalmente, molte delle persone che incontrano un profeta rimangono indifferenti o ne provano repulsione. Ma altri rispondono rinunciando a tutto quello che hanno per seguirlo. Ogni seguace sta reagendo alla sua irripetibile combinazione di desiderio narcisistico e di naturale, legittima risposta umana ai perenni valori trascendenti. Ma ci sono anche buone ragioni per cui dei potenziali seguaci possono respingere la richiesta carismatica.

Essi possono avere valori diversi e di conseguenza trovare il messaggio del leader così estraneo da rifiutarlo. Oppure la situazione che stanno vivendo può impedire loro di farsi coinvolgere. Alcuni possono non essere affascinati, stimolati dalla speranza o dalla meraviglia riflessa a causa di qualche limitazione dentro di sé. Come dice Marlow in Cuore di tenebra di Joseph Conrad "Un pazzo è sempre al sicuro", nel senso che il fascino dell'entusiasmo carismatico non può tentare la persona troppo cieca o troppo stupida da non poter riconoscere ciò che risveglia in lui, in altre parole uno che è inconsapevole delle proprie profondità (Coles 1989, 59).

Una volta che la rivendicazione è stata espressa e l'effetto di fascinazione si verifica, il profeta recluta un seguito e raggiunge l'apice del suo sviluppo: la leadership profetica. La maggior parte dei leader analizzati qui avevano già sperimentato prima la leadership, ma

la leadership profetica è diversa, è "trasformativa" piuttosto che semplicemente "transazionale" (House, Woycke, e Fodor 1988). Vale a dire, si basa sul dovere verso il bene più alto, piuttosto che sul guadagno personale. Alcune delle tecniche di manipolazione sociale che i leader avevano sviluppato negli anni precedenti possono essere utili nel breve termine, ma convertirli in uno stile di leadership duratura non è facile. La letteratura sui movimenti carismatici abbonda di esempi di potenti figure ispiratrici profetiche che furono incapaci di sostenere il loro slancio iniziale e i cui movimenti crollarono a causa di mancanza di leadership (Melton 1987).

Per alcuni dei leader considerati in questo studio la fase della missione non è cominciata in modo chiaro. Hanno fatto diverse false partenze, soprattutto a causa di fattori esterni, come l'opposizione delle autorità che hanno comportato l'abbandono di alcuni piani e il trasferimento delle loro attività. Un gruppo è stato costretto ad attendere per sette anni prima di poter vivere in comunità nella sua proprietà a causa di opposizioni urbanistiche. Ciò ha richiesto un compromesso da parte del leader. Quindi, l'affermazione carismatica è una cosa, rendere la missione installata e funzionante è un'altra e il suo mantenimento per tanti anni fra disagi e avversità richiede uno speciale insieme di competenze. A volte può essere meglio abbandonare il proprio compito e ricominciare altrove.

Inoltre, le preoccupazioni della leadership cambiano con l'aumentare del numero dei seguaci. Nei piccoli gruppi qui esaminati i leader concentrarono l'attenzione sulle questioni di routine della vita domestica e del lavoro. Come il Gesù dei Vangeli, un pasto o una chiacchierata davanti al camino, prendendosi cura dei malati o aiutando con i bambini divenne un'opportunità per dimostrare i loro insegnamenti in modo pratico e intimo. Queste occasioni fornirono anche il materiale per successive prediche. Ma nei grandi e ricchi imperi internazionali religiosi e commerciali, i leader ebbero relazioni più impersonali con i loro seguaci. Comunicavano per lo più a livello di dogmi e attraverso i libri e le registrazioni. L'associazione che viene fatta comunemente fra gli insegnamenti esoterici e i leader delle sette deriva probabilmente da questi personaggi famosi, mentre i leader in questo studio furono coinvolti in attività più ordinarie.¹ Potrebbe essere stata la presenza dell'intervistatore, che li ha portati a focalizzarsi, più spesso di quanto facessero normalmente, su aspetti intellettuali, teorici o su questioni teologiche, nel tentare di spiegarsi. Per lo più le loro conversazioni erano semplici e orientate verso questioni pratiche, era questo il senso della missione per i leader, calore umano e qualità dell'esistenza che erano la principale motivazione per i seguaci.

In questa fase del movimento l'attenzione del leader è sui singoli seguaci e sul loro benessere. Una strategia comune usata da molti leader per gestire questa fase è stata descritta da Arnold Harper:

Ti dirò il segreto del gestire una comunità: fare in modo che le donne siano felici. Se un uomo è infelice o ha del risentimento per qualcosa, se ne starà tranquillo ad aspettare che qualcosa cambi. Se si tratta del lavoro, troverà le sue soddisfazioni a casa, se il problema è a casa, si perderà nel suo lavoro. Si può individuarlo e andare a chiedergli: "Beh, cosa c'è che non va?" Ma se una donna è infelice, lei criticherà e metterà in discussione e farà le pulci sulle cose, e nel momento in cui capisci che c'è qualcosa per cui non è contenta, lei lo ha già diffuso in giro e c'è un'altra mezza dozzina di coinvolti e suo marito è già pronto a

¹ In realtà il reverendo William Hart usava un rituale religioso e uno stile fiammeggiante. Purtroppo i dati non sono sufficienti a spiegare bene come o perché lo abbia fatto (anche se le sue giustificazioni teologiche sono molte).

combattere e le cose non girano e chissà, può essere solo una piccola cosa. Con gli uomini puoi risolvere la situazione quando succede, ma con le donne devi aver avuto modo di dare loro ciò che vogliono, prima che lo chiedano. Se le donne sono felici gli uomini saranno felici... se non lo sono, l'intero posto comincia a cadere a pezzi.

Alcune varianti di questa filosofia sono state praticate dalla maggior parte dei leader. Non è da interpretare come sciovinismo senza pensieri, sembra piuttosto che sia stata una deliberata strategia per la gestione di una comunità carismatica. I leader attribuirono grande importanza alle tradizionali preoccupazioni femminili, vale a dire i bambini, le relazioni, la salute e la casa. Controllando che la vita quotidiana fosse sicura e piacevole, e valorizzando particolarmente le virtù della vita familiare e del lavoro, i profeti si assicuravano la leadership tra la maggior parte dei loro seguaci.

Per raggiungere questo obiettivo, il leader deve fare diverse cose. In primo luogo deve essere costantemente vigile. Ogni azione dei seguaci deve essere osservata e valutata, e il suo significato deve essere compreso nello schema complessivo delle cose. Questo è un lavoro duro, e c'è poco tempo per il relax o la compiacenza. In secondo luogo il profeta deve sorvegliare tutto. Se il leader è un uomo, allora deve comprendere il mondo della donna, dei bambini e la vita domestica, oltre ad essere in grado di dirigere gli uomini. Deve sempre proiettare un'immagine di illimitatezza e di possibilità sconfinata e deve soddisfare tutti nel loro ambito. (Le donne leader di solito nominano un sostituto maschio per questo ruolo, al fine di evitare lotte di potere con gli uomini.) In terzo luogo, il leader deve organizzare le priorità del gruppo, in modo da puntare a duraturi valori trascendenti. Ciò significa donne e bambini prima di tutto. Infine il leader deve comunicare amore in tutte le cose. I seguaci del profeta controllano ogni mossa, e anche se alcuni lo fanno ciecamente, ce ne sono altri che lo fanno criticamente per individuare finzione o doppiezza. Quando il leader si lascia andare alla rabbia o all'intemperanza, può essere giudicato severamente. Col tempo si sviluppa, tra i seguaci di lungo periodo, una leggenda di ciò che il profeta è "veramente" e alcuni riescono a vederlo in termini piuttosto realistici. Al leader è permesso di essere umano, ma non troppo umano, solo fintanto che guida con successo il gruppo, e questo significa che deve comunicare amore in tutto quello che fa.

Nella fase di "missione" il leader è guidato da uno scopo che non è più un obiettivo personale ma interpersonale e organizzativo. In tutte le fasi precedenti era in gioco solo la propria salvezza. Ora deve assumersi la responsabilità per il bene degli altri in mezzo a forze sociali su larga scala, per lo più indipendenti dal suo controllo. Se ha successo è perché si concentra sulle preoccupazioni a lungo termine della vita dei seguaci: le relazioni, i figli, il lavoro e le preoccupazioni pratiche, e per una specie di opportunismo pragmatico per quanto riguarda la gestione e l'accumulo di ricchezza. Invece di ispirare costantemente i seguaci con una visione trascendente, cosa che tuttavia il leader fa spesso, la sua efficacia principale consiste nel fare in modo che la vita delle persone funzioni bene su un piano pratico. La lealtà dei seguaci viene conquistata con gli effetti pratici che il profeta ha sulle loro vite. Contrariamente agli stereotipi popolari sui leader delle sette come distaccati fanatici, quello che ha colpito maggiormente in questo studio è stata la praticità dei profeti. Erano persone calorose, con i piedi per terra, pragmatiche e, soprattutto, leader che si prendevano cura degli altri. Uno trovò la morte in un incidente stradale mentre cercava una casa per un giovane che aveva bisogno di un rifugio. Avevano l'abilità di incoraggiare i loro seguaci a crescere in aree che i seguaci non avevano mai preso in considerazione. Una donna mi ha detto, "Non ti permette mai di pensare che non puoi farlo."

Eppure, anche se la leadership del profeta si basa per lo più su amore e guida pratica, non può evitare lotte di potere e politica meschina. Egli deve diventare machiavellico come qualsiasi altro leader di successo. Il lato pubblico di tale leadership è fanatico e manipolatorio, laddove i seguaci vedono per lo più amore, ma la realtà può essere un'infinita lotta solitaria. Per questo il leader paga un prezzo, come Leo Haley ha confidato:

I leader sono persone che soffrono molto. Sia che uno sia il leader di un gruppo, di una società, o un primo ministro... soffrono molto e devono essere forti... devono essere vibranti, devono essere tolleranti... e devono avere costante autocontrollo... i leader sono persone frustrate... e quando arriva il momento e sei frustrato e devi muoverti e prendere una decisione e fare le cose, è il momento in cui devi richiamare la forza per fare le cose. Non puoi cedere il passo alla debolezza... [e] quella forza può venire solo da una persona, da una sola fonte, che è Dio... se non disponi di Dio, allora non sei un leader... Le persone finiranno per odiare il tuo coraggio, soprattutto quando dici la verità... Hai bisogno di forza, ma la cosa più importante è che bisogna essere positivi e non si può sbagliare... Se si commettono errori gravi, si può perdere tutto... in ogni momento tutto deve andar bene... non ci si muove fino a quando non si è sicuri al 100 per cento... E le persone tendono a guardare le cose che vanno male piuttosto che le cose che sono buone... C'è sempre qualcuno del gruppo che... diventa geloso. A quel punto quello che fa è provare, se possibile, a organizzare un gruppo intorno a lui, e diventa una fazione. C'è una cosa che ho sempre temuto, probabilmente perché l'ho vista ogni giorno e devo averci a che fare tutti i giorni... E' sempre un problema... si trovano sempre persone che disgregano e cercano di prevenire il miglioramento. E questo è qualcosa di cui ho paura.

Il profeta trae la sua forza da Dio o, nella terminologia di Kohut, da immagini di onnipotenza (Kohut 1985). Nonostante questo, è sotto la costante pressione dei suoi seguaci e rischia di essere preoccupato per questioni di potere. Può essere tentato di piegare il suo insegnamento a fini personali, subordinando la sua visione al suo bisogno di controllo. Il profeta è accusato di essere assetato di potere, ma non è del tutto così. Piuttosto, il potere è necessario per realizzare la sua visione divina, che può essere narcisistica alla base, ma il potere di per sé è di scarso interesse per lui.

Questa descrizione della fase di "missione" si è concentrata sull'essere carismatico e sull'azione carismatica. Ma la citazione di Charles Lindholm all'inizio di questo capitolo indica qualcosa di molto più drammatico, cioè una particolare esperienza peculiare del gruppo carismatico che è più importante per i membri rispetto ai loro obiettivi dichiarati. Lindholm suggerisce che il successo o il fallimento del gruppo non sono la cosa più importante, il successo e il fallimento sono secondari rispetto all'intensità dell'esperienza collettiva (Lindholm 1990, 110). Victor Turner, Emile Durkheim e Max Weber hanno anche parlato della straordinaria sensazione di comunione che i gruppi carismatici generano (Turner 1969, 1974; Durkheim 1915; Weber 1968b, Schmalenbach 1961). Ciò si verifica durante i rituali "carismatici" di cui essi parlano. Lindholm parla di "momento carismatico" (Lindholm 1990, 189) quando si discute delle esperienze speciali evocate dai rituali. Perciò il profeta conduce una doppia vita, pascere i suoi seguaci all'interno di un organismo vitale e sicuro, e creare all'interno di questa organizzazione i rituali carismatici che costituiscono l'essenza del gruppo. Tuttavia, prima di poter discutere il momento e i riti carismatici, dobbiamo capire qualcosa dei seguaci: chi sono e ciò che li motiva. Questo è l'oggetto del prossimo capitolo.