

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Aprile 2024

175

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Testa alta... e lavorare

**Manifesto per i nuovi
valori del lavoro**
Il mondo HR a confronto
a Il Convivio di Milano

**Leggere il futuro
delle Risorse Umane**
La voce degli abbonati
storici della rivista

**Il ruolo degli OKR
nelle strategie HR**
Più engagement e produttività
allineandosi all'organizzazione



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Luciano Ballabio
Romano Màdera

Allenarsi a crescere

Con l'esercizio si padroneggiano
le tecniche indispensabili
per vivere e lavorare



Luciano Ballabio
Coach, Musicista,
autore di *Allenati sempre*
(Prometheus, 2022)



Romano Màdera
Filosofo, Psicoanalista
(di AIPA e IAAP), fondatore
di SABOF e di Philo

In tempi di incertezza globale, l'esercizio diventa essenziale per la sopravvivenza umana. Attraverso una pratica costante e mirata, possiamo costruire il senso della nostra esistenza, superando l'autoriferimento e dirigendo il nostro desiderio verso il bene comune. Dall'allenamento fisico alla riflessione filosofica, ogni azione può diventare parte di un percorso di crescita personale e collettiva. L'esercizio ci permette di padroneggiare le tecniche indispensabili alla vita e di perseguire una vita autentica, benedetta dalla consapevolezza del nostro legame con gli altri e con il mondo.



Davvero, viviamo ancora in tempi bui! Lo scriveva Bertolt Brecht alla fine degli Anni 30 del secolo scorso e lo possiamo e dobbiamo riconoscere anche noi, oggi, nel nuovo secolo (e millennio) ormai inoltrato. Se ci guardiamo intorno, rinunciando a tenere la testa nascosta sotto la sabbia, dobbiamo riconoscere che l'incertezza regna sovrana intorno e davanti a noi.

Le guerre, sia pure in una dimensione che molti continuano a definire locale, imperversano e lambiscono, sempre più da vicino, il mondo privilegiato in cui noi europei ancora viviamo. L'industria bellica e le tecnologie legate alla fabbricazione di armi proliferano e producono profitti stratosferici. Le ricchezze, vecchie e nuove, di pochi, e le povertà, vecchie e nuove, di moltissimi, crescono e si allontanano progressivamente le une dalle altre. Il lavoro, per chi ce l'ha, insieme al reddito che ne deriva, diventa sempre più aleatorio, instabile, insicuro, oltre che complesso, spesso mal pagato e ancor più spesso fonte di stress e di disagio.

La natura stessa, la biosfera e in particolare l'ambiente, in cui ciascun essere umano è immerso e di cui noi tutti siamo minuscole parti costitutive, sono in sofferenza e soffrono insieme a noi. Osservando l'intero Pianeta dobbiamo ammettere che, tuttora, la disumanità continua a prevalere sull'umanità.

Eppure, mangiamo e beviamo, come scriveva Brecht. Eppure, viviamo. Ma c'è differenza tra vivere e sopravvivere: mentre la maggioranza degli esseri umani attualmente presenti sul nostro immenso e minuscolo Pianeta è ancora condannata, suo malgrado, alla costante ricerca della sopravvivenza, noi privilegiati, che stiamo leggendo queste righe, possiamo vivere. E vivendo possiamo perseguire, 'in-consapevolmente', obiettivi differenziati e plurali: possiamo asservirci totalmente o parzialmente al dio denaro e al feticismo delle merci; sgomitare senza remissione per fare carriera; cercare di prevalere, a qualsiasi costo, nel lavoro e fuori dal lavoro; inseguire il successo, la fama e il potere, in prima persona o per interposta persona; oppure possiamo rassegnarci passivamente alla depressione, rinunciando in ogni caso all'affermazione creativa e solidale della nostra irripetibile soggettività. Ma, vivendo, possiamo anche imparare a esercitarci e ad allenarci in modo permanente e progressivo.

Cos'è l'esercizio?

Il libro *Allenati sempre*, pubblicato nel 2022, è stato scritto non soltanto per documentare un'affascinante esperienza di coaching individuale, condotta nell'arco di

A coloro che verranno

Davvero, vivo in tempi bui!
La parola innocente è stolta.
Una fronte distesa vuol dire insensibilità.
Chi ride, la notizia atroce non l'ha saputa ancora.
Quali tempi sono questi,
quando discorrere d'alberi è quasi un delitto,
perché su troppe stragi comporta silenzio!
"Mangia e bevi!", mi dicono: "E sii contento di averne".
Ma come posso io mangiare e bere,
quando quel che mangio a chi ha fame lo strappo
e manca a chi ha sete il mio bicchiere d'acqua?
Eppure mangio e bevo.

Bertolt Brecht, 1939

quindici anni, a partire dal 2004, con alcune centinaia di manager impegnati in aziende pubbliche e private di ogni dimensione, ma soprattutto per descrivere e condividere un metodo, utilizzabile in modo personalizzato e corrispondente alla propria biografia individuale, che può permettere a ciascuno di noi di diventare coach di se stesso.

Dal nostro punto di vista, diventare coach, così come diventare analisti, di se stessi significa semplicemente imparare a ri-conoscere, sempre meglio, la propria identità individuale, cogliendo la complessità e le interconnessioni, conscie e inconscie, della propria biografia con i contesti familiari, economici, culturali e sociali che la caratterizzano, per potersi esercitare e allenare sempre più e sempre meglio, a 360 gradi. Questo significa farlo senza esasperazioni e ossessioni, e dunque con misura, certo, ma anche senza concessioni a cedimenti e oscillazioni: con una crescente consapevolezza dei limiti, ma anche con una corrispondente assunzione di responsabilità.

Ma cos'è esercizio? E cos'è allenamento? Possiamo considerare l'esercizio come un'attività, fisica e mentale, psichica ed emozionale, ma anche sociale e spirituale, relativamente semplice e almeno apparentemente ripetitiva, finalizzata a facilitare, a fluidificare e a rendere abituale un'azione specifica, un comportamento determinato, in cui sono coinvolti, in modo integrato e cooperativo, il corpo e la mente, la natura e la cultura, la psiche e la pluralità delle emozioni, la stessa spiritualità e l'intera nostra soggettività. L'allenamento può essere invece considerato come un più complesso e articolato insieme di esercizi, ciascuno dei quali costituisce un sottoinsieme di quel più comprensivo insieme.

Solitamente esercizio e allenamento vengono prevalentemente, se non esclusivamente, associati alla sfera delle attività sportive, individuali e collettive, agonistiche e, talvolta, antagonistiche. Altrimenti l'esercizio e gli esercizi vengono proposti e praticati in ambiti ancor più circoscritti.

Pensiamo, per esempio, agli esercizi proposti nel contesto dello studio della matematica, oppure agli esercizi spirituali realizzati secondo le modalità in cui venivano un tempo praticati nella tradizione di alcune religioni. E tutto ciò è bene, perché ogni esercizio è, almeno potenzialmente, benefico.

Straordinario è per esempio il potere che assume l'esercizio individuale nel contesto professionale, ma anche in quello amatoriale, della musica vocale e di quella strumentale. E ancor più straordinario è il potere che sono in grado di sprigionare esercizio e allenamento condivisi nel contesto collettivo della musica corale, della musica d'insieme e della musica sinfonica.

Tuttavia, in tutti gli esempi appena citati, esercizio e allenamento continuano a essere pensati e applicati in ambiti circoscritti dell'esperienza e delle attività umane. La nostra ipotesi è invece che la nostra stessa vita, in tutti i momenti e in tutti i luoghi in cui essa si svolge, possa essere vissuta come una sequenza o come una vera e propria costellazione di esercizi.

Tutto può diventare esercizio

Per assicurare la salute del nostro corpo e della nostra psiche, ormai sappiamo bene che dobbiamo fare costantemente attività fisiche differenziate, aerobiche e anaerobiche, oltre che scegliere e seguire, con eguale costanza, una dieta appropriata. Ma saperlo non basta. Bisogna farlo.

A questo scopo non è necessario andare in una palestra reale: basta praticare, con costanza e flessibilità, quelle stesse attività, trasformando luoghi differenziati in palestre virtuali, in momenti altrettanto differenziati e anche improbabili: una porzione del pavimento di casa coperta da un tappetino, il sentiero di un bosco o la strada di un parco, durante la pausa pranzo, di primo mattino o nel tardo pomeriggio.



Possiamo considerare l'esercizio come un'attività, fisica e mentale, finalizzata a rendere abituale un'azione specifica, in cui sono coinvolti il corpo, la mente e l'intera nostra soggettività

Ma, nel breve arco di ogni nostra giornata, come nell'arco lungo della nostra intera vita, possiamo fare molto di più e molto di meglio. Possiamo passare da una palestra virtuale all'altra, senza soluzione di continuità, nella gestione di ogni aspetto e di ogni istante della nostra vita quotidiana, lavorativa, affettiva, relazionale, intellettuale, sociale e perfino politica e spirituale.

Tutto può diventare esercizio. Tutto può diventare parte limitata, addirittura microscopica, ma preziosa e irripetibile, di un allenamento, di un corrispondente apprendimento permanente e progressivo. Se già non lo abbiamo imparato, possiamo iniziare in qualsiasi momento della nostra vita. E dopo averlo imparato, possiamo continuare a esercitarci, ad allenarci e ad apprendere, in modo sempre più consapevole e responsabile, fino a far diventare esercizio, allenamento e apprendimento permanenti e progressivi uno stile di vita consolidato e sempre più raffinato.

Ma, giunti a questo punto, non possiamo evitare di affrontare una sequenza di domande convergenti. Innanzitutto, se già abbiamo acquisito l'abitudine di esercitarci, perché lo facciamo? E se invece non abbiamo ancora iniziato a farlo, perché mai dovremmo iniziare? E per chi? A quale scopo? Insomma: qual è il senso dell'esercizio, degli esercizi, dell'allenamento? L'esempio della filosofia greco-romana, nella ricostruzione di Pierre Hadot che trova nei testi antichi le testimonianze del suo essere 'modo di vivere' e non argomentazione puramente intellettuale ed etica, traccia una via per cercare di rispondere a questa domanda centrale: qual è il senso dell'esercizio, quale direzione e orientamento possono avere gli esercizi in una vita, in una biografia?

Superare l'autoriferimento

Gli esercizi, nella filosofia antica, erano il modo in cui cercare di 'liberarsi' dalla costrizione di una vita 'senza perché', ciecamente appiattita sulle abitudini consegnate dalle opinioni prevalenti, prigioniera di passioni per ciò che, invece di aiutarci a raggiungere una condizione esistenziale capace di affrontare le asperità degli accadimenti e di perseguire la pienezza delle nostre potenzialità di conoscenza e di azione, ci rende schiavi della ricerca infinita e mai soddisfatta della ricchezza, del potere e della fama.

Queste ultime sono le tre passioni regine dell'infelicità garantita, auto generatrici dell'insoddisfazione programmatica che ci ha consegnato alla schiavitù del perseguimento senza sosta di un 'sempre di più', destinato a sfuggirci perché comunque altro dalla radice della nostra umanità, perché avverso alla ragione e alla sua misura, perché mai soddisfacente per sua stessa dinamica, perché inevitabilmente accompagnato da divoranti preoccupazioni e paure, perché nella sua essenza nemico dell'umanità che ci circonda e della quale siamo parte.



Foto di Philip Ackermann

L'esercizio serve dunque a farci superare 'l'incanaglimento' negli interessi del nostro autoriferimento. L'autoriferimento è in radice ingannevole, falso. L'egoismo è, prima ancora di un vizio, un errore capitale, un delirio che cancella il mondo che ci circonda e gli altri in esso, che è dunque la fonte di ogni falsità, il nemico fondamentale di ogni ricerca della verità. E due sono le verità che ogni scuola filosofica, al di là e addirittura dentro le diverse concezioni, pone alla base dei suoi insegnamenti e del suo modo di vivere: noi non possiamo esistere che nella relazione interdipendente con gli altri e noi siamo parte della natura, del cosmo.

È questo processo di consapevolezza – persino elementare, guardandolo nel suo insieme e nei suoi fondamenti – che possiamo chiamare di trascendenza, cioè via, metodo (una via che va oltre, come dice la parola stessa): appunto l'andare oltre il riferimento al nostro 'io' per riposizionarlo nella sua verità, nel suo essere parte della città (della società, diremmo oggi) e della natura.

E la trascendenza, in questo senso, è la realtà stessa, la verità della realtà. Ma bisogna conquistarla perché gli interessi immediati, se non vengono mediati, fatti passare nel setaccio della riflessione e appunto dell'esercizio, sono ingannevoli, sicuri generatori di infelicità, dove invece la felicità, secondo diverse sfumature, per le diverse scuole, ha comunque a che fare con la pienezza dell'umano.

D'altra parte, se si cercasse per comparazione il terreno comune a molte vie sapienziali, filosofiche e religiose, ci troveremmo in uno spazio di risonanze concordanti proprio nella finalità di liberazione dalle costruzioni e dalle costrizioni di orientamenti cognitivamente sbagliati, eticamente assurdi. 'Nell'incanaglimento' egoico, infatti, oscurano l'interdipendenza essenziale con gli altri, perché socialmente sono destinati a diventare fonte di conflitto e di guerra, perché psicologicamente sono disperati e deprimenti, essendo votati a una solitudine inscritta programmaticamente nella loro impostazione di fondo.

Diventare umani attraverso l'esercizio continuo

Tuttavia, a queste conclusioni non si arriva facilmente. Al contrario. La specificità che fa di noi degli esseri culturali è un lungo e complesso processo di educazione e formazione, perché è la seconda natura, ovvero la cultura, a rendere possibile la nostra stessa sopravvivenza, dove cultura è tutto ciò che apprendiamo, al di là di ciò che dipende dalla nostra eredità filogenetica.

Un esercizio semplicissimo può servire a renderci consapevole di questa realtà: basteranno meno di cinque minuti per osservare e meditare da cosa dipende il nostro vivere in questo momento. Basterà guardarci intorno e addosso: dai vestiti che indossiamo alle mura della casa che ci proteggono e ci ospitano; dagli strumenti con i quali comunichiamo al denaro che abbiamo in tasca o sul conto, che ci consente di acquisire ciò che ci è necessario per vivere; al

● Stazioni sulla via della libertà

- Se parti a cercare la libertà,
allora impara innanzi tutto la disciplina dei sensi e dell'anima tua,
affinché le brame e le tue membra non ti conducano ora qui ora là. [...]
- Nessuno apprende il mistero della libertà se non da disciplina.

Dietrich Bonhoeffer, 1988

lavoro, che appunto è la fonte della nostra capacità di spesa. In molti casi, la nostra stessa sopravvivenza è dovuta alle medicine che assumiamo e ai processi che, mutando i modi di vivere, ci hanno consentito di avere un'aspettativa di vita ben superiore a quella che hanno avuto i nostri predecessori per milioni di anni (ancora nella Grecia classica e a Roma l'aspettativa di vita media era tra i 20 e i 30 anni).

Biologia, genetica, etologia e antropologia concordano nel sottolineare l'importanza della neotenia nello sviluppo umano, fisiologico e insieme culturale: nasciamo in un certo senso tutti 'prematuri'. Ciò dipende da fattori specifici del processo di ominazione, che qui è inutile richiamare. Per molti mesi siamo esposti, come scriveva Arnold Gehlen, a un eccesso di stimoli, che non sappiamo selezionare, e a un profluvio di pulsioni, che non possiamo governare. Questa è una condizione estremamente favorevole all'essere plasmati dalle tecniche e dalle usanze del gruppo umano nel quale siamo nati, cioè dalle basi della cultura. E potremmo continuare su questa linea, ma ciò che qui ci interessa è rintracciare l'origine dell'importanza decisiva dell'esercizio nel suo fondamento antropologico. Potremmo dire che diventare umani è possibile, in un ambiente culturale che plasma i suoi membri fin dalla nascita e che deve essere appreso perché si possa farne parte. Come? Attraverso l'esercizio continuo. Dallo svezzamento all'uso di qualsiasi strumento per nutrirsi, fino al linguaggio e oltre, la base della cultura e quindi della sopravvivenza stessa è l'esercizio, che ci permette di padroneggiare le tecniche indispensabili alla vita. Questa è la base anche degli esercizi più elaborati, che attraversano tutti i campi della cultura, fino agli esercizi spirituali e agli esercizi che, come dicevamo, riguardano la ricerca di un senso della nostra esistenza stessa.

Trovare un modo di percorrere la via della vita

Proprio per i processi a cui prima abbiamo accennato, il senso per gli umani non è dato dall'eredità filogenetica (quelli che, con una riduzione erronea, ma ancora usata comunemente, si chiamavano istinti, che in realtà sono solo una parte di questa eredità), ma deve essere costruito culturalmente. Ne viene dunque che il senso può essere ricercato e perseguito solo esercitandosi, solo avendo di mira uno scopo che si è immaginato, intuito e

pensato e che, però, per essere davvero concretizzato in uno stile di vita, deve essere posto in esercizio attento, ripetuto, fino a farlo diventare una sorta di seconda pelle, di abitudine.

D'altra parte, da Aristotele a Epicuro, per fare solo due esempi classici, è questa la via di ogni virtù: senza esercizio, niente 'virtù', niente energia e conseguimento del 'bene'. È infatti l'esercizio a fraporsi tra noi e le passioni, che tendono a impossessarsi di noi invece di consentirci di elaborare e dirigere il nostro desiderio. Una passione 'buona' è solo quella elaborata nell'esercizio diretto a cercare e rafforzare un orientamento, un senso, che dia ragione e consenta l'entusiasmo (il sentire il divino, l'espansione verso il tutto, nel nostro animo) di una vita spesa nell'autocoscienza dell'appartenenza alla comunità umana e al cosmo.

Questo non significa voler vedere e pensare 'positivo', se si intende per 'positivo' che 'andrà tutto bene' e consolatorie giaculatorie del genere. Al contrario, questo vuol dire l'ottimismo tragico di chi si spende conoscendo gli orrori, i disamori, i tremori, le sconfitte e le meschinerie, che accompagnano inevitabilmente ogni nostro più sublime sforzo di 'bene'.

Il senso ultimo da ricercare non è un contenuto determinato, ma una modalità, un criterio, un metodo, un modo di percorrere la via della vita: un senso capace di benedire e di sopportare la vita. Per qualcuno questo senso si troverà in una particolare tensione religiosa, per altri in un modo di vivere filosofico o nella dedizione a una scienza, a un'arte, a un lavoro, all'impegno per gli altri, alla politica, a un sentimento, a un'altra o ad altre persone. Infinite sono le vie, ma tutte devono poter rispondere al bene e al male dell'esperienza, benedicendo il primo e sopportando, del secondo, quel che non si riesce a cambiare nonostante ogni sforzo. Uno degli elogi dell'esercizio più intensi e convincenti, scritto da Dietrich Bonhoeffer durante l'ultimo periodo di prigionia per la sua attività politica antinazista, nei mesi precedenti l'esecuzione per impiccagione, si intitola *Stazioni sulla via della libertà* ed è dedicato alla disciplina.

FINE

NON C'È **SVILUPPO** SENZA **CULTURA D'IMPRESA**



I prodotti editoriali ESTE
sono da oltre sessant'anni
un punto di riferimento
per l'aggiornamento
professionale di manager
e imprenditori

**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

IWE
INCLUSION, WELLFARE, ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

