

DALLA TRADIZIONE EBRAICA  
AI MONASTERI CRISTIANI

# Negli affari ci vuole (anche) SPIRITO

.....  
QUALI RISPOSTE IN PIÙ O IN MENO,  
OPPURE SEMPLICEMENTE DIFFERENTI,  
RISPETTO A UN COACHING TRADIZIONALE,  
PUÒ OFFRIRE UN PERCORSO FORMATIVO  
CHE AFFONDA LE SUE RADICI  
IN UN INSEGNAMENTO RELIGIOSO?  
ILLUSTRANO I LORO METODI HAIM  
BAHARIER, STUDIOSO DI ERMENEUTICA  
BIBLICA E QABBALISTICA,  
E IL FRATE TEDESCO TOBIAS BREER  
DI CRISTINA PENCO

**P**otere e successo sono davvero inconciliabili con una visione spirituale e religiosa dell'individuo, delle relazioni e della società? Due "particolari" spiritual coach – un grande studioso del pensiero ebraico e un monaco di Duisburg – ribattono la prospettiva, così come fanno quando si trovano di fronte a top manager e dirigenti che si rivolgono a loro per superare conflitti interni ai gruppi e, non di rado, problematiche personali che li generano. A prescindere dall'appartenenza religiosa o da posizioni ateistiche. Professional trainer inconsueti, che ci mostrano come da riti e testi sacri – la Regola Benedettina, le storie e i personaggi biblici, i precetti di *Talmud* e *Qabbala* – si possano apprendere nozioni di consapevolezza di sé e degli altri, sulla leadership e sulla guida del proprio team. Da mettere in pratica secondo dinamiche in cui economia ed etica risultano tutt'altro che disgiunte.



## «ESSERE CLAUDICANTE, CHE GRANDE VIRTU'»

Haim Baharier

**B**inah, in ebraico "comprensione", è la terza delle dieci *Sephirot*, emanazioni divine, connesse tra loro, che costituiscono il diagramma simbolico dell'Albero della Vita, sintesi dei principali insegnamenti della *Qabbala*. Binah è anche il nome con cui Haim Baharier, noto studioso di ermeneutica biblica e pensiero ebraico, ha chiamato il Centro a cui ha dato vita a Milano nel 1995.

Come si è accostato alla formazione manageriale?

Vengo da una famiglia di imprenditori. Per circa una ventina di anni ho diretto l'impresa, curandone gli affari – dalla moda ai preziosi, fino alla cosmetica – in giro per il mondo. Poi l'ho lasciata, la nuova generazione bussava insistentemente alla porta. E allora sono uscito e ho fondato questo centro. Da tanto tempo, in realtà, m'interessavo a meccanismi psicologici, di apprendimento. E così, nel mio percorso, mi sono imbattuto in Reuven Feuerstein, forse oggi uno dei più grandi pedagogisti a livello internazionale. È straordinario ciò che riesce a far fare ai soggetti down.

Quello di Feuerstein, per soggetti disabili, è un metodo che "insegna a imparare". Ci spiega meglio?

Si sviluppa attraverso delle serie di esercizi, semplici, ma sistematici – griglie e schede realizzate ad hoc – che interessano la struttura dei processi mentali, e permettono di individuarne innan-

**MEMORIA  
E TRADIZIONE**

Haim Baharier (Parigi, 1947) è nato da genitori di origine polacca, reduci dai campi di concentramento. È stato allievo di Léon Askenazi ed Emmanuel Lévinas, e vicino al maestro hassidico Israel di Gur ([www.centrobinah.it](http://www.centrobinah.it))



## «INSEGNO IL CARISMA RACCHIUSO NEL PADRE NOSTRO»

Padre Tobias Breer

**È** all'interno del monastero di Hamborn a Duisburg, in Germania, che Padre Tobias Breer ha creato il Kompetenzzentrum Mensch. Lì il frate, appartenente all'Ordine Premostratense (fondato da San Norberto di Xanten, 1080/1085-1134), allena i dirigenti d'impresa attraverso colloqui personali e motivazionali, l'esercizio fisico della corsa e la preghiera, usata come forma di meditazione.

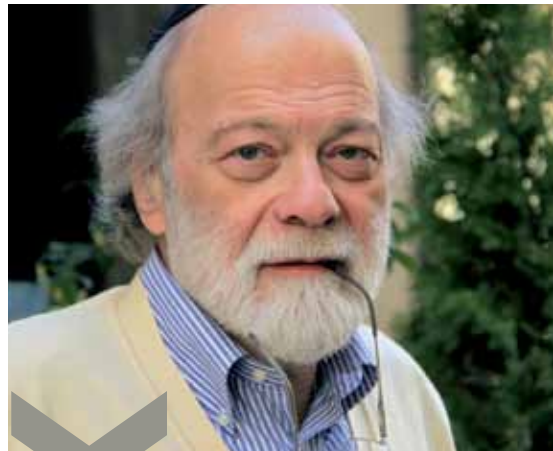
Con quali obiettivi, e perché, ha dato vita al centro?

Nel 2007 è nato il progetto assistenziale LebensWert, che dirigo. In base al mio studio sul "change management" (gestione del cambiamento, ndr) ho approfondito molto tematiche quali la guida di un gruppo e lo sviluppo della personalità. Sono giunto alla conclusione che dovessi trasmettere ciò che avevo imparato ad altri dirigenti e manager. Il mio punto di forza è stato, ed è tuttora, essere responsabile di tre "imprese". Come revisore contabile del monastero gestisco 14 persone. In qualità di capo e manager del progetto assistenziale LebensWert ho 12 dipendenti. Ed essendo cappellano della parrocchia del Sacro Cuore di Gesù a Duisburg Neumühl coordino molti volontari. Con così tanti compiti, ho appreso che lo sviluppo della personalità, così come la consapevolezza di sé, giocano un ruolo essenziale nella leadership. E, solo così, non si arriva a nessun burn-out, crollo psicofisico.

**FRATE  
IMPRENDITORE**

Oltre a essere un religioso, Tobias Breer si occupa di contabilità nel monastero di Hamborn, è direttore di un progetto assistenziale e cappellano del Sacro Cuore di Gesù a Duisburg





zitutto i punti deboli. L'insegnante è il tramite della "mediazione", un processo altamente preciso che porta il soggetto a perfezionare le sue funzioni cognitive, con l'obiettivo di renderlo autonomo. Studiando Feuerstein per capire da dove avesse attinto il pedagogista, ho compreso che circa l'80% proveniva dalla tradizione biblica e qabbalistica, che già studiavo da decenni. E ho portato tale metodologia in azienda, rielaborandola parecchio. Con una quindicina di formatori, per quasi sette anni, ho lavorato con le migliori multinazionali e imprese italiane.

**Quali problemi ha riscontrato nei gruppi di lavoro?**  
L'amministratore delegato magari mi diceva: «Trasformi il branco di cretini in gente intelligente». Ma questa era una petizione di principio insincera. In realtà nessuno aveva interesse che le persone fossero troppo brillanti. I dirigenti volevano mantenere il controllo, facendo leva sul "ti tengo a bada". E spesso, in quel branco di cretini, rientravano pure loro.

**Poi, però, si è stancato e ora opera da solo...**

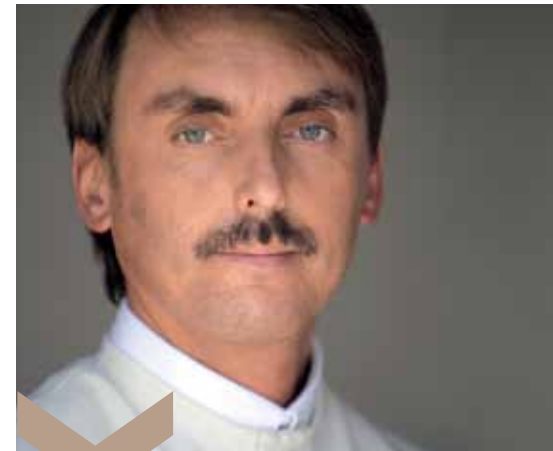
Il "metodo Baharier" era diventato un gioco, una moda. Mi rendevo conto della vanità con cui veniva vissuto tutto questo, senza sufficiente consapevolezza da parte dei manager. Allora ho cominciato a occuparmi di comunicazione, di mediazione, lavorando con le banche autonomamente, affiancato nel Centro

dal mio stretto collaboratore, Alberto Ungari. I miei percorsi prevedono incontri di gruppo con top manager e, in parallelo, individual coaching con l'amministratore delegato. Parto sempre da testi ebraici, che all'inizio sono "pretesto", per sorprendere, stupire e incuriosire, e diventano poi "metatesto", per estrapolare principi universali. Per esempio, nella *Genesi* si narra il sogno della scala di Giacobbe, che in sé contiene tutti i fondamenti della comunicazione. Specie in contesti bancari, ci sono fortissimi conflitti d'interesse tra le persone, prevalentemente di natura gerarchica. Al di là di regole tecniche, quello che occorre portare è la dimensione etica. Da cui, peraltro, non può essere disgiunto nessun processo di apprendimento.

**Ma come si fa a introdurre l'etica in ambito finanziario?**

Ammettendo le difficoltà: quanto non sono preparato, quanto sono claudicante... Della claudicanza ci parla ancora la *Genesi*. Quando il Creatore fece i due grandi luminari del cielo, chiese alla luna di "diminuire" per accogliere l'altro. Si può, cioè, retrocedere senza soffocare per mancanza di spazio. Su questo si deve lavorare per una nuova economia, che ho chiamato Economia di Giustizia. E non bisogna avere paura di non brillare. Dire *Je ne sais pas*, non so, ammettere pubblicamente un errore, fa crescere a dismisura la stima delle persone nei propri confronti. La responsabilità, il peso delle

*continua a pag. 62*



**Come si svolge il suo coaching religioso? È valido anche per chi non ha un credo?**

Il colloquio personale e la supervisione di un individuo sono molto importanti. Lavoro a stretto contatto con i manager e li accompagno nel loro percorso. È importante che un individuo si apra con me. Questo avviene attraverso parecchi incontri, così aumentano sicurezza e fiducia reciproci. Il sigillo sacramentale della confessione, che possiedo in quanto prete cattolico, ha sicuramente un ruolo centrale. Anche il sostegno individuale è fondamentale. Chi è interessato e ha bisogno sa che può contattarmi giorno e notte. L'85% delle perso-

ne che si rivolgono a me non appartiene a nessuna comunità religiosa; alternativamente sono rappresentate quasi tutte le fedi.

**Quanti clienti ha avuto finora? Di quali nazionalità?**

Facendo una stima, direi che negli ultimi cinque anni sono stati oltre 500, prevalentemente provenienti dalla Germania. Si tratta per lo più di dirigenti di grandi aziende o proprietari di un'impresa. Spesso sono sull'orlo dell'esaurimento e non hanno la forza di delegare e di comandare, tantomeno di dirigere un gruppo, assumendosi responsabilità.

**Rileva dei deficit comuni ai manager tedeschi, tendenzialmente considerati – visti i risultati – tra i migliori d'Europa e del mondo?**

Quello che continuo a sentire è che i top manager non commettono mai errori. Essi stessi non ammettono eventuali sbagli. Ritengono che siano fatti sempre ai piani inferiori... Questi capi si siedono vicino a me e dicono: "Non mi sento bene, la pressione addosso è in continuo aumento, cresce la paura di essere licenziati...". Come posso trattare tali problemi? Il punto è che sovente i manager creano paura e pressione, in questo modo una persona non può esprimere il suo rendimento effettivo. In realtà gli amministratori delegati o altre figure dirigenziali dovrebbero recarsi almeno una volta nel monastero e sottoporsi a un counseling sullo sviluppo della loro personalità.

**Cosa apprendono i suoi clienti dall'esempio e dal raccoglimento monastici?**

## PER EVITARE IL CROLLO PSICOFISICO È NECESSARIO LAVORARE SULLA PROPRIA AUTOCONSAPEVOLEZZA

Non è una novità che ci si ritiri in un monastero per fare il pieno di energia. Le abbazie sono luoghi di pace e di tranquillità, dove è possibile ricaricarsi. E poi mi occupo della loro forma fisica allenandoli nella corsa, un aspetto che sicuramente incuriosisce manager e dirigenti. I miei clienti, inoltre, constatano che io stesso, in prima persona, gestisco delle attività, quindi posso mostrare competenze a livello imprenditoriale. Anche questo li avvicina.

**Ripropone, insomma, la regola dell'ora et labora...**

I nostri padri San Benedetto e San Norberto erano ope-

*continua a pag. 62*



**AMMETTERE GLI ERRORI, DIVERSAMENTE DA QUANTO SI PENSI, ACCRESCE LA STIMA ALTRUI PER NOI**



**SCINTILLE DI CONOSCENZA**

«Era importante per me mostrare che si poteva usare una scrittura accessibile trattando argomenti pesanti. Che vivere è anche un'interpretazione dell'esistere, non solo un problema culturale». Così Baharier commenta il suo ultimo libro *Qabbalessico* (ed. La Giuntina).

decisioni, è il primo epigono dell'etica. Ma questa parola è stata così abusata, ormai ce la servono anche nei ristoranti, insieme ai menu... Ora preferisco "virtù", nell'accezione di Jean Jacques Rousseau: «Per vivere in essa dobbiamo sempre combattere con noi stessi».

**Quali terreni vorrebbe ancora esplorare?**

Banche e imprese rimangono i terreni più interessanti e più fertili per me. Tuttavia mi piacerebbe anche accompagnare dirigenti politici, per esempio lavorare coi parlamentari sulla comunicazione e sull'etica. Ne parlai anni fa in un mio intervento al Senato. Grandi applausi, ma poi nessun seguito. Apprezzo molto le competenze delle persone che oggi governano l'Europa, e l'Italia più che mai. Ma rilevo una carenza. Li sento parlare, i ministri Monti, Passera, Fornero... Manca loro il linguaggio della motivazione. Spiegano il "come" poter uscire dalla crisi, attraverso tagli, rinunce, ma non ci dicono nulla sul "perché" dovremmo farlo. Bisogna suscitare l'interlocutore, toccare corde interne, profonde. Un politico potrebbe obiettare: "Non è il mio mestiere". E invece sì, replico io, è anche questo.

**Che definizione darebbe di leader?**

Nel mio *Qabbalessico* cito il *Talmud* babilonese, *Trattato Yuma*: «La guida della tua comunità la sceglierai tra quelli che trascinano un vermiciaio sulla schiena». Un'ode ante tempo alle virtù del ricatto? Il *Talmud* conosce un solo ricatto: costringerci a pensare. La sua provocazione premia chi crede nella possibilità di modificarsi e ne intraprende il percorso. Le cicatrici sono la facoltà umana di rigenerarsi.

**Il soggetto in copertina del *Qabbalessico* è un "pescatore di parole", come lei stesso si è definito...**

Vede, laddove la parola si fa strada, c'è speranza. Oggi la *Qabbala* è svilita, data in pasto a star e cantanti. Per favore, toglietemi di mezzo i maestri di Madonna! Sa chi è il vero qabbalista? È colui che negherà di esserlo, anche sotto tortura. Credo che la *Qabbala* non sia la panacea di tutti i mali, ma una trasmissione di sapere, un aiuto per gli uomini a inserirsi nella storia e a relazionarsi. Significa mettere piccole "scintille" alla portata di chi ha motivazione e determinazione. Da questo punto di vista, allora sì, è magica.



rosi e nel contempo delle guide spirituali. La preghiera, in particolare il *Padre Nostro*, dà la forza di sublimare il lavoro. Attraverso essa, per esempio, sono capace di affrontare differenti compiti e momenti della giornata con la mente e l'animo rilassati. I manager attuano ciò che io consiglio loro a livello di leadership e di team management, inoltre conseguono importanti risultati personali tramite il raggiungimento dell'autoconsapevolezza.

**Si può essere un imprenditore di successo e insieme un buon praticante?**

Ebbene, io stesso vivo quotidianamente questa duplice condizione, come imprenditore e cristiano, appartenente a un ordine religioso e pastore di una comunità. Da noi in Germania, inoltre, ci sono molte aziende di stampo cristiano come il calzaturificio Deichmann, che collega l'economia e la carità e che sa dunque come trattare con cura e rispetto i propri dipendenti.



**NON SOLO RITIRO MONASTICO**  
Padre Breer si occupa anche di allenare i manager nella corsa. Lui stesso partecipa a diverse gare: maratone 6x e ultramaratone da 100 km (www.pater-tobias.de)