di **Sarah Cossu** - managing director We! wellness

Sempre *carichi*

Nel prossimo mese dovremo cogliere i frutti dell'anno che si chiude e seminare per il nuovo, mostrando con forza ai clienti il valore distintivo del nostro servizio e rinsaldando l'alleanza. Per fare le scelte giuste e giocare al meglio le nostre carte ci vuole una bella dose di energia, quella buona e generativa, quella che in tempi complessi rischia di scarseggiare.

Sì, perché cambiamenti, incertezza, necessità di decidere rapidamente e sovraccarico di lavoro ci tengono in un prolungato **stato di emergenza**. Il cervello è in perenne allerta, pronto a difendersi, combattere, interpretare le situazioni ed elaborare risposte immediate in modo semplificato e con un orizzonte temporale limitato. Così, per fare economia di risorse, **tende a ripercorrere sentieri emozionali e comportamenti già battuti**.

Da un atteggiamento proficuo passiamo, quindi, a una dinamica che erode il nostro benessere personale, toglie spazio al pensiero creativo, all'esplorazione, alla visione di lungo periodo e anche alla capacità di far crescere chi è intorno a noi.

Per aprirci al futuro è necessaria una buona dose di energia positiva, una risorsa che si consuma rapidamente e che dobbiamo **reintegrare e spendere con cura**.

Per ricaricare le energie tutti abbiamo più o meno trovato i nostri sistemi, scoprendo che quello che ci rigenera ha a che fare con le nostre passioni, con l'attività fisica, con l'incontro con persone positive, energetiche, e certamente con le soddisfazioni che cogliamo sul lavoro.

Ma oltre a ricaricare le energie, è importante attuare una strategia ***energy saving* per salvaguardare quelle che abbiamo e che ogni giorno rischiamo di disperdere**.

Porto la riflessione su questo delicato punto, e in particolare su due atteggiamenti che, se non bilanciati, ci conducono a un dispendio eccessivo e, progressivamente, al *burnout*: la *self direction debole* e la *troppa generosità*.

SELF DIRECTION CONFUSA

La **self direction** è la stella polare e ha a che fare con quel "perché" profondo che dobbiamo darci prima ancora di comunicarlo ai clienti, un punto decisivo di cui ho già parlato e che merita un lavoro profondo e specifico per ogni realtà, ogni professionista e ogni leader.

Tutto converge e tutto è più chiaro quando abbiamo una direzione e ciò che vogliamo realizzare è in linea con i nostri valori. **Se conosci la meta nei suoi tratti fondamentali, se sei convinto del modello di farmacia-servizio che vuoi dare ai tuoi clienti, non solo è più facile scegliere qualcosa di nuovo per crescere, ma è più facile anche dire un NO salutare** a un fornitore, a un collaboratore, a un cliente e alla tua ansia di "reazione" immediata a tutto.

Quando la self *direction* è confusa cadiamo in **tre errori** "**divora energie**".

Il **risparmio energetico** si applica anche **alla persona**: difendiamo **la nostra efficacia** dall'eccesso di **reattività** e **generosità**

1. **guardare costantemente ciò che fanno gli altri**: il confronto e l'esplorazione sono una grande risorsa se usati per contaminare idee, aggiungere elementi al nostro progetto; guardare in modo passivo e ossessivo trascina però in scelte "reattive" che ci spostano dal nostro focus;
2. **cercare di proteggere il passato a ogni costo**, perché muoversi su sentieri già battuti, per quanto non ci convincano, è la via meno rischiosa. Abbiamo l'illusione di poter stare meglio e risparmiare energie, ma la spinta ad andare avanti arriva soltanto dalla capacità di guardare oltre, staccandoci per un attimo da terra;
3. **portare all'estremo lunghe valutazioni costi-benefici** su una nuova scelta o un cambiamento, aspettando che la giusta mossa ci appaia con garanzia di riuscita al 100%. Se la nostra direzione è chiara su carta, ma prima ancora nel cuore, l'analisi attenta sarà supportata anche da informazioni emotive e da una buona dose di intuito. ***Spesso analizzare e rianalizzare, cercando la perfezione, è il miglior modo per non fare nulla***.

Stiamo attenti: avere una direzione non significa infilare un successo dopo l'altro. Come i grandi ci insegnano, è dagli errori che nascono gli apprendimenti più importanti. Più viaggiamo, più rischiamo di prendere sentieri sbagliati, incontrare compagni di viaggio sbagliati, incorrere in pause forzate. Alleggeriamo allora il carico inutile, anche arginando la dispersione da troppa generosità in cui alcuni rischiano di incorrere più di altri.

State attenti a come si aiuta, a quando si aiuta e a chi si aiuta

TROPPA GENEROSITÀ

L'obiettivo? **Essere generosi con la giusta mira**. Molte delle nostre energie sono assorbite dalle persone intorno a noi. Alcune ci restituiscono molto, altre abbastanza da giustificare il nostro sforzo energetico, altre… ci sfiniscono, depauperano il nostro "pozzo", dando poco in cambio. Il perché e il come lo fanno è vario. Quel che li accomuna spesso è la disinvoltura nel chiedere o nel sequestrare la nostra attenzione. Ma la loro carica si attiva al massimo quando intercettano una persona attenta e per natura "generosa", un *giver*.

Credo che in azienda e in farmacia la cultura della condivisione, dell'interdipendenza e della generosità oggi sia una risorsa strategica, e sono convinta che per realizzarla al meglio, specie in realtà piccole come le nostre in cui si lavora tutti gomito a gomito, il leader debba essere coerente con ciò che predica e per primo debba essere esempio in carne e ossa di questo atteggiamento.

Ma nelle interminabili ed estenuanti giornate trascorse in perenne atteggiamento reattivo, creiamo le condizioni per uno stress alto e per il depauperamento delle nostre energie vitali.

I **generosi**, quelli veri (da non confondere con quelli che dicono di esserlo), reagiscono a ogni richiesta, tendono a farsi carico delle urgenze, si accollano il lavoro degli altri senza evidenziarlo, e magari hanno scrupolo a chiedere "troppo", dando grande valore al tempo altrui. Per naturale attitudine rischiano spesso che i loro flussi **dare-avere** siano sbilanciati. Con questo profondo senso di abnegazione per la causa e la tendenza all'accudimento verso gli altri direi che ci si nasce e si cresce. **Tutto sta nel canalizzare i nostri talenti**.

Chi tende a eccedere in generosità? Nella mia esperienza ho colto alcuni segnali di rischio e credo che riconoscerli in noi porti a una fruttuosa autoconsapevolezza.

- **Avere forte il valore dell'attenzione verso gli altri**. Si parte dalla convinzione che dare una risposta rapida alla richiesta d'aiuto sia un dovere o un segno di qualità intrinseca della persona. Accade ai leader e accade ai collaboratori nelle dinamiche con i colleghi.
- **Aggiungere alla generosità un senso di coerenza: *io per primo!*** Se abbiamo predicato questo atteggiamento aperto, orientato al bene comune all'interno del team, per primi siamo tenuti a essere un esempio. In questo caso la natura generosa è "aggravata" da un **senso di coerenza** forte che ci sprona a essere d'esempio e disponibili anche quando sentiamo che le energie scarseggiano.

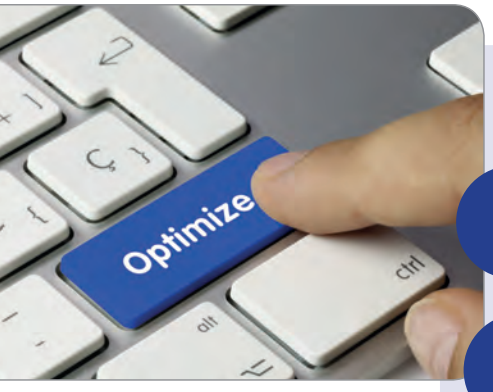
Sul campo ho consolidato la sensazione che il rischio da ***giver* indefesso** è spesso "**femminile**". Donne coraggiose ed empatiche sono tra i leader spesso più sensibili alle dinamiche interne e alle pretese di collaboratori e colleghi abili *taker*, che chiedono senza aver fatto prima il giusto sforzo, perché sanno di ricevere subito e comunque. O che erodono tempo, anche fuori orario, con interminabili sfoghi il cui bilancio è: alleggerimento per loro, pesantezza e lavoro arretrato per chi li ascolta.

Per molte di queste leader e professioniste, peraltro, la fatica del dare reattivamente a tutti è doppia: famiglia e lavoro.

Quando si arriva a vivere le conseguenze di "un dare" non calibrato, capita anche che la generosità non sia l'elemento primario riconosciuto dagli altri. Se le energie si esauriscono, prevalgono infatti i segni dello stress prolungato: reazioni esplosive, confusione, fino a che i nostri generosi contributi perdono di valore anche per chi li riceve e finiamo per essere non soltanto stanchi, ma anche frustrati.

CHE COSA FARE PER SALVARE LE ENERGIE?

Avere chiara la direzione è già un grande contributo all'*energy saving*. Per i generosi in particolare trovo che un primo passo necessario sia fare proprio il mantra "*Aiutare sé stessi prima di aiutare gli altri*". Lo so, nei fatti non è semplice, ma per ridurre il rischio di *burn out*, il logoramento psicofisico da generosità, occorre *mettere i confini al proprio altruismo* e, come suggeriscono Adam Grant e Reb Rebele, autori di *Give and Take*, **fare attenzione a come si aiuta, quando si aiuta, chi si aiuta**. L'*aiuto reattivo* rischia di concentrarsi sui *taker*, le persone più propense a chiedere e meno attente a restituire, e non lascia spazio al pensiero creativo e a chi potrebbe avere bisogno, ma non chiede con altrettanta pressione.



Cinque consigli per un allenamento quotidiano

Ecco alcune regole che trovo utili per l'allenamento quotidiano:

1 **Ottimizzare**: se da diversi collaboratori riceviamo di frequente richieste analoghe, smettiamo di rispondere reattivamente e concentriamo il nostro contributo in un unico momento, una breve riunione in cui passiamo l'aiuto a tutti.

2 **Fare una domanda che appuri se il nostro intervento sia fondamentale e urgente**. A volte la risposta la hanno già, ma la nostra estrema reattività ha alimentato la loro pigrizia.

3 **Dare in base a chi chiede**: conosciamo bene i nostri collaboratori. Ci sono infatti persone che io chiamo "ad alta manutenzione" ma non di corrispondente resa, quelli che ci chiederanno la stessa cosa più volte, nonostante ci siamo adoperati generosamente a variare il modo di porre l'informazione e ci siamo impegnati ad affiancarli. Con queste persone:

- **decidiamo di controllare il nostro dare**, sapendo che sono abili *taker;*
- **alleniamo il loro lato atrofizzato da giver** e chiediamogli "Adesso che hai tutto chiaro, supporta tu i colleghi".

Dare subito e troppo a chi chiede significa anche dare poco a chi non lo fa e non abusa delle nostre energie. Magari si tratta di un generoso con i colleghi e con la nostra attenzione potrebbe crescere ancora ed essere un prezioso supporto. Pertanto avviciniamoci e in un momento in cui siamo tranquilli, proponiamo il nostro aiuto dove gli è utile, anche solo per un confronto. Sarà una delle occasioni di generosità più produttive, anche perché il nostro stato d'animo non sarà pressato dall'urgenza o dalla paura di perdere tempo.

4 **Non aver timore di chiedere indietro**: una volta che abbiamo dato, specie se a una persona che disperde o sottovaluta il nostro contributo, esplicitiamo che l'intervento d'aiuto è stato l'occasione per imparare ed essere poi autonomi sul tema, o che siamo contenti che il tempo che gli abbiamo dedicato sia stato a loro utile. Non diamo per scontato che facciano tesoro come spugne dell'aiuto ricevuto.

5 **Creare l'Off Limits Zone** - ritagliamoci una finestra sacra (un'ora magari) in cui isolarci e pensare. Dichiariamo a tutti che non siamo raggiungibili e usiamo questo tempo per liberare la testa e fare spazio a nuove soluzioni. Un aiuto è immergersi nella natura (fosse anche il parchetto del quartiere o il piccolo angolo verde nella stanza). L'importante è creare un "altare" del buon pensiero, una zona franca in cui staccare, anche dallo *smartphone* e dal *tablet*. ▮