



QUESTO WHITE PAPER FA PARTE DI UNA COLLANA DI ARTICOLI SCRITTI DAI THOUGHT LEADER DI FRANKLINCOVEY SUGLI IMPERATIVI FONDAMENTALI PER OTTENERE RISULTATI IN TEMPI INCERTI.

# RIDURRE PAURA E ANSIA

JENNIFER COLOSIMO

La paura è un'emozione umana naturale, soprattutto quando la posta in gioco è alta e comprende minacce per la salute, per la sicurezza o per la nostra capacità di sostenere finanziariamente le nostre famiglie, adesso o nel futuro. In situazioni di reale attacco o fuga, la paura è fondamentale per la sopravvivenza. Le nostre ghiandole surrenali entrano in gioco, aumentando l'energia del nostro corpo per fare ciò di cui abbiamo bisogno per sopravvivere.

Come leader, è fondamentale far emergere e convalidare queste emozioni naturali sia in noi stessi sia nei membri del nostro team. Le organizzazioni attualmente stanno affrontando una sfida unica in questi tempi incerti, dove la paura è sempre presente o si evolve in una continua corrente di ansia che logora il corpo e la mente. Lasciate senza controllo, paura e ansia deteriorano le nostre capacità di pensiero, la memoria e concentrazione. Riducono la nostra capacità di pensare in modo critico e di risolvere i problemi in modo creativo proprio ora quando ne avremmo maggiormente bisogno.

Possiamo ricordare le parole del Presidente Franklin Delano Roosevelt, quando affermò nel suo discorso inaugurale, "Lasciate pertanto che io riaffermi in primo luogo la mia ferma convinzione che la sola cosa di cui dobbiamo aver paura è la paura stessa, l'irragionevole ingiustificato terrore senza nome che paralizza gli sforzi necessari a convertire una ritirata in progresso."

I leader possono agire ed influire nel riportare il funzionamento del proprio team ad un livello superiore di performance e convertire la "ritirata in progresso".

In questo white paper evidenzieremo tre strategie per gestire la paura e l'ansia nei nostri ruoli di leadership:

- Ascoltare empaticamente il proprio team mentre esprime la propria paura e ansia.
- Incoraggiare/favorire connessioni.
- Concentrarsi sulla propria Sfera di Influenza e aiutare i membri del team a concentrarsi sulla loro.

## RIDURRE PAURA E ANSIA

### ASCOLTARE EMPATICAMENTE

Le persone saranno più ansiose quando le conseguenze di una situazione sono del tutto sconosciute. Alcuni potrebbero riuscire a verbalizzarlo: *Ho paura di perdere il mio lavoro. Mi preoccupa per la mia madre ormai anziana.* Altri, al contrario, potranno cambiare in modo imprevedibile i loro tratti caratteriali o scoppiare in lacrime durante un confronto di scarsa importanza.

## PRATICARE EMPATIA.. AIUTERÀ I MEMBRI DEL TEAM A MIGLIORARE LE PERFORMANCE

Quando le emozioni sono forti, soprattutto all'inizio di una crisi, occorre avere pazienza e dimostrare umanità. Mentre la tua mente sarà immersa tra le urgenze – fidelizzare i clienti, aumentare il cash flow, salvare l'azienda - non riuscirai a fare lo sforzo necessario per affrontare queste urgenze se le emozioni prenderanno il sopravvento.

Praticare l'empatia, oltre ad essere la cosa giusta da fare, aiuterà i membri del tuo team a raggiungere le performance richieste. Una ricerca di Jane Dutton dell'Università del Michigan suggerisce che "i leader che dimostrano *compassione* verso i collaboratori rafforzano la resilienza individuale e collettiva durante i momenti di difficoltà". Un modo per praticare questa compassione è ascoltare con empatia. La maggior parte dei leader sono consapevoli dell'importanza dell'ascolto, ma ascoltano con l'intento di reagire o risolvere.

Ascoltare con empatia, invece, significa ascoltare con l'intento di comprendere un'altra persona attraverso il suo punto di vista. Questo richiede che ci si allontani dalla propria agenda e dal proprio programma per entrare intenzionalmente nel contesto e nello stato emotivo di un'altra persona.

Incoraggia le tue persone a parlare con te e poi ascolta con empatia ciò che hanno da dire: *Come stai, davvero? Come ti trovi con i tuoi figli a casa? Hai uno spazio di lavoro confortevole e adatto? Disponi dei prodotti necessari?* I leader efficaci considerano questa come un'opportunità per "fare una verifica", piuttosto che un "controllo".

Ascoltare con empatia significa togliersi le proprie scarpe e provare quelle di qualcun altro. In pratica, poter riflettere ciò che un'altra persona sente e dice con le proprie parole fino a quando non si sentirà davvero compresa. Il framework basilare per ascoltare con empatia è "Ti senti \_\_\_\_\_ riguardo a \_\_\_\_\_," o anche rimanere in silenzio e fare semplicemente un cenno con la testa. Significa non giudicare, indagare, valutare, consigliare o interpretare. Questo può portare a tenere sotto controllo la nostra naturale tendenza a interrompere o a cercare di risolvere immediatamente un loro problema.

Ma i leader hanno anche la possibilità di parlare ed essere ascoltati? Certo. Ma la sequenza è fondamentale. Quando le emozioni sono intense - come accade quasi sempre - smetti di parlare e ascolta con empatia fino a quando quella persona non ti fa capire che si sente compresa. Quando le emozioni si sono attenuate, puoi rispondere, fare domande di chiarimento, condividere il tuo punto di vista o dare consigli. Una volta che questa base di rispetto e fiducia reciproca è stabilita, puoi metterti al lavoro!

Se possibile, mantieni il contatto oculare durante queste conversazioni, in modo che tu possa vedere le espressioni del volto, il linguaggio del corpo e altre comunicazioni non verbali. Senza vedere la persona, è molto più difficile ascoltare empaticamente e sviluppare una profonda comprensione dei pensieri e dei sentimenti.

<sup>1</sup> Seppälä, Emma and Kim Cameron. "Proof That Positive Work Cultures Are More Productive." *Harvard Business Review*, Dec. 1, 2015. <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>

## RIDURRE PAURA E ANSIA

Assicurati che il tuo telefono sia silenzioso e che le notifiche del computer siano impostate nel modo giusto per eliminare le distrazioni - anche quelle di clienti e capi. Dimostriamo rispetto dando alle persone la nostra piena e completa attenzione.

*Nota bene:* Disturbi clinici dell'ansia o altri problemi di natura psicologica non rientrano tra i temi di questo white paper e non devono essere confusi con livelli naturali ed elevati di preoccupazione umana. Consulta le risorse umane per le azioni di supporto appropriate, quando necessario, da gestire in modo confidenziale e rapido.

### INCORAGGIARE/FAVORIRE CONNESSIONI

Presta attenzione a quante volte ti riunisci con il tuo team. La nostra normale frequenza di meeting e di incontri 1-to-1 potrebbe non essere sufficiente in questi tempi di crisi e incertezza. Riunisciti con il tuo team ogni mattina per 15 minuti per rispondere alle domande o trasmettere nuove informazioni. Incoraggia i sottogruppi a lavorare sulle sfide da affrontare e per sostenersi a vicenda. Utilizza la tecnologia e costruisci framework e processi per migliorare la collaborazione virtuale. Favorisci questa connessione non solo con il tuo team, ma anche con i tuoi clienti, i tuoi partner e i tuoi colleghi di altri dipartimenti.

Inoltre, pensa a degli strumenti che potrai utilizzare per lavorare sulle tue emozioni. Come dice il mio collega Scott Miller *"solo perché sei un leader non significa che tu sia immune alle reazioni di paura e di ansia."* Pensa a quanto condividere per creare una connessione con il tuo team - cos'è privato e cos'è pubblico? Fai attenzione a non mostrare troppo le tue paure, ma scegli di condividere alcune sfide e reazioni per dimostrare che tutti ci troviamo insieme ad affrontare questa situazione.

Le persone crescono molto quando riescono a connettersi davvero con il loro leader.

### CONCENTRARSI SULLA PROPRIA SFERA DI INFLUENZA E AIUTARE IL TEAM A CONCENTRARSI SULLA LORO.

Non importa quale sia il nostro titolo, non abbiamo il controllo su tutto. È fondamentale poter influenzare ciò che possiamo fare anziché investire tempo in cose sulle quali non abbiamo alcun controllo.

Una strategia è quella di scrivere tutto ciò che ti passa per la mente in un flusso di coscienza: *Come facciamo a mantenere alte le vendite? Mio figlio sta facendo i compiti? Quanto durerà? Avrò ancora il lavoro il mese prossimo? Il lancio del nuovo prodotto subirà un ritardo? Cosa succederà a quella persona che ha perso il lavoro? Quanta liquidità ha l'azienda?* Scrivi tutto quanto ti preoccupa a livello personale e professionale. Questa è quella che chiamiamo la Sfera di Preoccupazione.

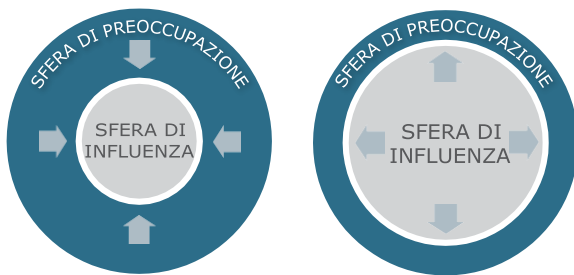


Poi guarda a queste preoccupazioni ed evidenzia tutto ciò su cui puoi avere un'influenza, concentrandoti sui tuoi punti di forza personali. Questa è la tua Sfera di Influenza, che consiste nelle sfide che hai il potere di influenzare. Potresti vedere delle possibilità di trasformazione, di cambiamento radicale. O potresti vedere delle possibilità di piccoli cambiamenti progressivi. In entrambi i casi il tuo potere personale aumenterà.

## RIDURRE PAURA E ANSIA

Un fenomeno interessante si verifica a seconda della sfera su cui ci concentriamo: quando ci concentriamo sulla nostra Sfera di Preoccupazione - le cose che non possiamo assolutamente influenzare, ma di cui ci preoccupiamo comunque - abbiamo meno tempo ed energia da dedicare alle cose che possiamo influenzare. Di conseguenza, la nostra influenza e il nostro potere si riducono.

Ma quando ci concentriamo su ciò che possiamo influenzare, utilizzando la nostra creatività, l'agilità e le idee innovative, la nostra Sfera di Influenza crescerà.



Questo è un ottimo esercizio da condividere con il team, soprattutto quando sembrano bloccati. Ma ricorda l'importanza dell'ordine: è possibile aiutarli a riavviare il loro "cervello pensante" praticando prima l'empatia e poi favorendo la connessione, in questo modo è più probabile che spostino la loro attenzione dalla loro Sfera di Preoccupazione alla Sfera di Influenza.

Nel libro *The 7 Habits of Highly Effective People* di Stephen R. Covey, un'abitudine circonda tutte le altre, è l'Abitudine 7 — Affila la lama: L'Abitudine del rinnovamento quotidiano. C'è una ragione ben precisa per cui questa circonda tutte le altre, perché sei tu lo strumento più prezioso che hai. E la tua organizzazione, i tuoi colleghi e i tuoi clienti non trarranno alcun beneficio dalla tua leadership se sei esausto ed affaticato. Il rinnovamento comprende le quattro dimensioni seguenti, tutte all'interno della nostra Sfera di Influenza:

- **Fisica:** Al momento, molte delle nostre abitudini fisiche ci stanno inconsciamente orientando verso la comodità o il conforto, il che è comprensibile a breve termine, ma potrebbe essere dannoso a lungo termine. Valuta le tue abitudini alimentari: nota se stai inconsciamente prediligendo i

carboidrati e lo zucchero, o qualsiasi altro cibo che ti rende più calmo. Se trovi difficile fermarti, almeno prendi l'abitudine di averne coscienza pensando, "Sto scegliendo di mangiare per una forma di consolazione in questo momento." Molti di noi sono anche alla ricerca di aiuto e controllo restando svegli fino a tardi per guardare notizie o scorrere tra post e i social - comprensibile, sì, ma da limitare se questa abitudine disturba il ritmo del tuo sonno. E, infine, rannicchiarsi sul divano può darci il senso di consolazione di cui abbiamo bisogno, ma assicurati anche di respirare aria fresca e di muoverti il più possibile.

- **Sociale/Emotiva:** Se apertivi, party in presenza sono in stand-by, prova a farli in virtuale. Magari programma pranzi di lavoro con i colleghi, cene virtuali con i familiari o giochi a distanza con gli amici. Se opportuno, prendi in considerazione l'impiego di alcune delle tecnologie di videoconferenza nel tuo lavoro quotidiano per entrare in contatto con le persone importanti per te e ampliare il tuo punto di vista attraverso le esperienze altrui.

Uno dei miei colleghi ha ospitato un forum virtuale per condividere le migliori pratiche sul benessere con i suoi clienti. Poiché erano concentrati su ciò che potevano fare, e non solo su come si sentivano, hanno praticamente creato una Sfera di Influenza collettiva che ha lasciato i partecipanti sollevati e rigenerati.

- **Mentale:** Non possiamo controllare le notizie, ma possiamo controllare quanto spesso le controlliamo. Le notizie sono accattivanti ma anche debilitanti. Le cose stanno cambiando velocemente, ma non così velocemente da aver bisogno di un aggiornamento ogni ora - possiamo recuperare tutto quello che abbiamo bisogno di sapere controllando le notizie una volta al giorno. Proprio come si limita la conversazione con un amico o un familiare negativo, fissa dei limiti con cui controllare la frequenza degli aggiornamenti, in modo che non influenzino il tuo stato emotivo per tutto il giorno. Questo è il momento perfetto per "scegliere il proprio tempo", come scritto in *"The 7 Habits of Highly Effective People"* e non lasciare che il tuo stato d'animo e il tuo benessere diventino soggetti ai capricci, alle emozioni e

## RIDURRE PAURA E ANSIA

aggiornamenti (spesso esagerati) da parte degli altri.

- **Spirituale:** Come trovare un senso, un significato? Potresti esprimere gratitudine più spesso, camminare in mezzo alla natura, quando possibile, o cercare conforto nella fede? In che modo puoi contribuire aiutando la comunità di cui sei parte, fare la differenza per coloro che si trovano ad affrontare sfide importanti? In molte parti del mondo, una delle cose più importanti che potresti fare in questo momento per aiutare la tua comunità è rispettare le regole, indossando la mascherina e mantenendo le distanze.

Quale piccola pratica potresti implementare ogni giorno in ciascuna di queste categorie? Quando fai delle scelte consapevoli riguardo al tuo benessere, ti concentri su qualcosa che è sotto il tuo controllo ed espandi la tua Sfera di Influenza.

Un altro modo per influenzare proattivamente il nostro benessere è diventare più consapevoli e sfruttare i flussi naturali della nostra energia durante il giorno. FranklinCovey ha recentemente intervistato il famoso scienziato Daniel Pink.

Ha spiegato che ognuno di noi sperimenta picchi di energia, depressione e periodi di recupero durante le nostre giornate. Questi variano molto per ognuno di noi e possono essere interrotti in tempi di crisi o di incertezza. Prenditi un po' di tempo per un'autovalutazione: Quando raggiungi il tuo "picco" personale? Puoi usare questo tempo per indirizzare le tue energie mentali e fisiche verso progetti o relazioni che richiedono la tua attenzione e la tua migliore concentrazione? Lo stesso vale per il tuo periodo di depressione: quando durante il giorno hai un crollo di energia? Forse, invece di cercare di alimentarla, possiamo accettare questo punto di minore energia e alleggerire i nostri programmi per farli coincidere con essa, così potremo rigenerarci e ricaricarci per la prossima ripresa.

Possiamo anche lavorare all'interno della nostra Sfera di Influenza distinguendo le nostre emozioni dai fatti.



UN ALTRO MODO PER  
INFLUENZARE PROATTIVAMENTE  
IL NOSTRO BENESSERE È QUELLO  
DI DIVENTARE PIÙ CONSAPEVOLI  
E SFRUTTARE I NOSTRI FLUSSI  
NATURALI DI ENERGIA DURANTE LA  
GIORNATA.

Nella sua intervista a FranklinCovey, la psicologa della Harvard Medical School Dott.ssa Susan David, autrice del libro bestseller *Emotional Agility*, ci ha ricordato che le emozioni, i sentimenti e i fatti sono importanti da considerare, ma dobbiamo stare attenti a non confonderli. I fatti sono spesso più utili per prendere decisioni proattive, mentre le emozioni e le opinioni tendono a spingerci nella Sfera di Preoccupazione.

Infine, credo che uno dei più ampi utilizzi della nostra Sfera di Influenza sia quello di attingere ai quattro specifici fattori umani, descritti dal Dott. Stephen R. Covey nei suoi scritti sulle 7 Abitudini:

- **L'Autoconsapevolezza** è la nostra capacità di distaccarci da noi stessi e di esaminare i nostri pensieri, i nostri stati d'animo e i nostri comportamenti. *Come sto gestendo la situazione? Cosa sto comunicando al mio team - direttamente e indirettamente? Com'è lavorare con me in questo momento? Com'è rimanere chiusi in casa con me in questo momento?*



## RIDURRE PAURA E ANSIA

- **L'Immaginazione** è la nostra capacità di vedere al di là della nostra esperienza e della realtà attuale. Non stiamo parlando di immaginare il nostro ottantesimo compleanno in questo momento. *Posso pensare al 2021? So cosa dovrei fare adesso per prepararmi a quando tutto questo sarà finito? Come farò ad arrivare a quel punto giorno per giorno? Cosa devo fare ora, per essere pronto ad emergere in futuro?*
- La **Coscienza** è la nostra capacità di distinguere il bene dal male. *Qual è la cosa giusta da fare? Cosa posso fare per aiutare gli altri?* Fa venire in mente l'adagio, "I leader umili si preoccupano più di ciò che è giusto che di essere giusti." Soprattutto durante una pandemia come il Covid-19, riconosci cosa puoi fare per ridurre al minimo il rischio per altre persone più vulnerabili sia nella tua comunità che sul lavoro.
- Il **Libero Arbitrio** è la nostra capacità di agire al di fuori di influenze esterne. Nel linguaggio dell'intelligenza emotiva, questo significa autogestirsi. Sto facendo ogni giorno scelte che si allineano con la mia visione, i miei valori e la mia coscienza, nonostante le urgenze, le preoccupazioni e gli ostacoli che si presentano?

Durante questo periodo difficile, i leader devono ricordarsi di essere umani praticando l'empatia attraverso l'ascolto, favorendo la connessione, concentrandosi su ciò che possiamo controllare e aiutare i membri del nostro team a fare lo stesso. Ricorda che l'ordine è importante: se non aiutiamo prima i membri del nostro team a sentirsi compresi attraverso l'empatia, non saremo in grado di guidarli attraverso strategie che possano contribuire a ridurre la paura attraverso la connessione e la Sfera di Influenza. Come diceva William James, "Agisci come se ciò che fai possa fare la differenza. La farà."

## SULL'AUTRICE



### Jennifer Colosimo

President Enterprise  
Division

Jennifer Colosimo è Presidente della divisione Enterprise di FranklinCovey. Oltre alle vendite e alle operation, ha guidato team in ambito IT, nel Learning & Development e nell'ambito della Corporate Social Responsibility, in realtà quali Accenture, DaVita, FranklinCovey e varie organizzazioni di private equity. E' coautrice del libro Great Work, Great Career insieme a Stephen R. Covey.

È stata speaker e relatrice in numerose conferenze sul tema del Business Acumen, dell'esecuzione strategica, del cambiamento culturale, del coinvolgimento dei dipendenti e della leadership femminile.

Jennifer ha fornito formazione in presenza e keynote per oltre 50.000 persone in 45 stati e 12 Paesi.