



Welfare e benessere in farmacia

Nuove prospettive da profonde radici:

*il modello **D.A.R.E.***

*Elaborato dal **Tavolo 2** del New Generation Lab per Cosmofarma Exhibition
Maria Rita Perdicchia, Elisa Baci, Irene Gallo, Maria Claudia Mattioli Oviglio, Laura Conti*

GEN-INVESTIGATION: fuga dal malessere

La professione farmaceutica sta attraversando una crisi di sostenibilità, caratterizzata da elevati livelli di stress occupazionale e burnout. Secondo recenti analisi sistematiche e rapporti internazionali, tra il 51% e il 62% dei farmacisti riferisce sintomi di burnout o problemi di salute mentale legati al lavoro (1,2,3). In particolare il nuovo modello di farmacia dei servizi, affermatosi sempre più a partire dall'epidemia Covid-19, ha affidato al settore nuovi ruoli e responsabilità, da una parte elevando professionalità e carattere sanitario del farmacista, dall'altro "schiacciando" la categoria in una quotidianità altamente stressante (4). Le numerose indagini dedicate al tema, basate su interviste rivolte direttamente a farmacisti di comunità, rivelano da una parte una condizione di disagio psicologico, dall'altra un profondo malcontento dal punto di vista economico-retributivo. Il *burnout* è definito dall'OMS come una risposta psicologica ad una condizione di stress cronico sul posto di lavoro, non gestito con successo. Lavorare in farmacia può essere fattore predisponente, in virtù di alcune condizioni ricorrenti: orari di lavoro prolungati, mancanza di pause adeguate, mancanza di tempo protetto per l'apprendimento, interruzioni continue. Queste ultime risultano particolarmente rilevanti in quanto maggiormente influenti sulla qualità del lavoro reale e percepita: le distrazioni provenienti dall'esterno, infatti, frammentano il flusso di lavoro, obbligano a continui *task-switching* energeticamente impegnativi, aumentano il carico cognitivo e contribuiscono significativamente agli errori procedurali e clinici. È stato rilevato che ogni interruzione è associata a un aumento del rischio di errori nella somministrazione dispensazione di farmaci, e che dunque un contesto lavorativo organizzato, capace di garantire un tempo minimo di lavoro senza interruzioni, sia in grado di proteggere la salute mentale e la concentrazione del professionista, a garanzia di maggiore sicurezza del paziente e qualità del servizio offerto (3,5,6,7). Attorno al servizio a banco, attività rappresentativa della professione, ruotano innumerevoli compiti amministrativi, spesso ripetitivi, ma non accessori: controllo delle prescrizioni e dei dosaggi, controllo e archiviazione di documenti, organizzazione del punto vendita, rapporti con le ASL e la pubblica amministrazione, attività di marketing e comunicazione... In mancanza di un *workflow* organizzato e di momenti dedicati, la maggior parte dei professionisti si trova a svolgere questi compiti tra un cliente l'altro, velocemente, distrattamente e in modalità "risparmio energetico". In un contesto simile, **il farmacista rischia di sentirsi non un professionista valorizzato per la sua formazione e le sue peculiari capacità**, ma un qualunque ingranaggio meccanico e spersonalizzato di una catena di montaggio: si perdono così il senso degli anni di studio e lo stimolo per la propria formazione ed evoluzione, non essendoci spazio per concretizzare quanto si apprende e si approfondisce (3,7). A ciò si aggiungano le esigue prospettive di carriera, soprattutto nelle piccole farmacie private, magari a conduzione familiare, dove giocoforza il collaboratore rimane tale negli anni, senza alcuno scatto di ruolo sulla carta (8). Se in tali contesti non viene implementato dall'interno un modello di lavoro che permetta un'evoluzione del farmacista, che dia spazio all'autonomia gestionale, alla responsabilizzazione, all'iniziativa personale basata sull'esperienza, è facile immaginare che crescano **stanchezza emotiva e disaffezione**. Il collaboratore va presto alla ricerca di un nuovo posto di lavoro, con buona pace del titolare, che a sua volta viene schiacciato dal peso dell'alto turnover aziendale, dalla continua necessità di trovare e formare nuove risorse, dalla scarsa fidelizzazione dei clienti privi di punti di riferimento stabili. Un circolo vizioso in cui nessuno esce vincitore.

Quanto al trattamento economico, indagini più e meno recenti tracciano un quadro allarmante: una quota significativa di lavoratori è pronta a prendere in considerazione un cambio di occupazione in assenza di miglioramenti contrattuali e, complessivamente, oltre nove farmacisti su dieci esprimono un livello di soddisfazione basso o nullo rispetto alla retribuzione percepita (8,9). Un dato in crescita, considerando che una survey condotta a livello nazionale tra il 2024 e il 2025, coinvolgente migliaia di collaboratori, già attestava la percentuale di insoddisfazione attorno al 55% e il rischio dimissioni al 48% (10). Talvolta gli stessi piani incentivanti proposti dai datori di lavoro, che dovrebbero aiutare a risollevare portafogli e motivazione, si rivelano un'arma a doppio taglio, a tutto discapito del rendimento, della qualità del servizio e della soddisfazione del farmacista. Alcuni modelli di remunerazione favoriscono infatti una eccessiva competizione tra colleghi, e la pressante aspettativa di aumentare le vendite può entrare in conflitto con i valori professionali, creando ulteriore motivo di tensione, stress e malessere psicologico. Buona parte degli studi finora citati sono osservazionali: disegnano infatti un quadro molto chiaro e dettagliato della nostra quotidianità, conferendo validità statistica e numerica ad una realtà già nota "a pelle", ma, in quanto tali, si limitano alla sola descrizione dei fatti o provano le correlazioni tra *burnout* e capacità di resilienza o tra resilienza ed auto-efficacia, senza tuttavia fornire strumenti pratici per attivare concreti meccanismi di *coping* (11).

Ciò che ci sentiamo dunque chiamate a fare noi, rappresentanti del tavolo "welfare e benessere aziendale" è utilizzare questi dati e le nostre personali esperienze per presentare qualcosa di nuovo e concreto: uno strumento per invertire la rotta ed ispirare chi, di fronte a tale scenario, preferisca l'azione alla sterile, desolante constatazione. Il nostro punto di innovazione è ribaltare la prospettiva. Consulenti, esperti di gestione d'impresa, team di psicologi hanno negli ultimi anni avanzato proposte ai titolari di farmacia per arginare demotivazione, calo di produttività e fuga del personale sulla base della loro autorevole professionalità, ma con il distacco tipico degli osservatori esterni (10,12). In questo lavoro proponiamo invece **un modello di management in cui si concretizzano la voce, le ambizioni, i sogni, ma soprattutto le idee di chi in farmacia lavora e vive ogni giorno, o la guarda dai banchi universitari come possibile prospettiva di occupazione futura.** Ci rivolgiamo ai titolari, certo, ma anche ai direttori, ai collaboratori, agli apprendisti, agli studenti. Proponiamo un modello di azione in cui ciascuno sia tenuto a dare e possa di ritorno ricevere, in cui ognuno sia responsabilizzato in merito ai doveri verso sé stesso e verso gli altri, ma anche consapevole dei suoi diritti, in quanto imprenditore/lavoratore, ma soprattutto in quanto persona con ambizioni da realizzare e talento da spendere. Siamo convinte che l'incentivo economico, adeguatamente calibrato al contesto, sia senza dubbio uno stimolatore di performance, ma non il primo fattore di retention del dipendente: laddove il welfare fallisce, o può essere facilmente replicato altrove, è il benessere aziendale a trattenere le risorse, perché, come dice il detto: "Si torna sempre dove si è stati bene". Vi diamo il benvenuto nel modello D.A.R.E.

Il coraggio di osare: la storia di Maria Claudia

La storia della mia farmacia non è soltanto il resoconto di un'attività imprenditoriale, ma il riflesso di un percorso umano e professionale lungo quasi trentacinque anni. Per comprendere l'identità della titolare che sono oggi, è necessario però tornare alle radici della mia esperienza come dipendente. È allora che una promessa di associazione mai mantenuta durante la mia maternità segna una profonda linea di demarcazione nel mio percorso. Quell'evento, trasformatosi in una dolorosa lezione, ha definito per contrasto il mio modello di direzione: un impegno a diventare un tipo di titolare moderno e a costruire un ambiente

fondato sul rispetto assoluto della persona. Sono la prima farmacista della mia famiglia, mi sono innamorata di questa professione, anzi di questa missione, lavorando giorno dopo giorno. Il mio percorso di titolarità è iniziato nel febbraio del 1992, tra sacrificio e ambizione riesco ad acquistare le intere quote della farmacia. All'epoca, si seguiva un modello tradizionale, focalizzato per l'80% sulla dispensazione di farmaci mutualistici, con ricette che raggiungevano quasi le 10.000 al mese, ma la consapevolezza che il settore stesse mutando mi ha spinto a esercitare una direzione strategica capace di avere uno sguardo concreto al futuro. Nel 2004, tutto questo si è tradotto nel trasferimento in locali più ampi e nell'introduzione di un modello organizzato per reparti: la farmacia di Calderara è diventata così un insieme di realtà specializzate, ognuna affidata alla responsabilità di una squadra dedicata.

L'evoluzione più significativa non è stata però di natura logistica, ma personale, influenzando radicalmente il mio modo di "dirigere". Inizialmente, la mia gestione era improntata a un rigore estremo e autocentrato; ero una direttrice "dentro a tutto", convinta che il controllo totale fosse l'unico modo per garantire continuità. Il vero punto di svolta manageriale è avvenuto attraverso quello che definisco un personale "bagno di umiltà". Ho compreso che la direzione non deve essere sinonimo di comando, ma di capacità di orientare i talenti attraverso la fiducia e la delega totale. È stato un percorso lungo e faticoso, che ha messo a dura prova me e le mie collaboratrici; ho fatto ammenda degli errori, ho cambiato regole e ho chiesto scusa: da lì abbiamo cominciato a costruire insieme. Oggi la farmacia opera su un monte ore condiviso, che le undici farmaciste e i tre collaboratori gestiscono in totale autonomia. Dirigere, in questo nuovo paradigma, significa intervenire solo dove necessario, lasciando che la squadra navighi responsabilmente verso l'obiettivo comune.

Al centro di questa visione ho posto il principio della giustizia. Sono una madre e so le fatiche che questo ruolo comporta e, proprio memore della mia storia, ho trasformato la direzione in uno strumento di tutela: nella mia farmacia la maternità è protetta attivamente, garantendo alle collaboratrici la serenità da me tanto desiderata. Allo stesso modo, promuoviamo una cultura del non-giudizio, dove ogni esigenza personale del collaboratore ha lo stesso valore e merita lo stesso rispetto.

Per riuscire in questo abbiamo lavorato tanto, insieme. La solidità della nostra squadra però non è stata costruita solo tra i corridoi della nostra farmacia: nel tempo libero, abbiamo costruito momenti di condivisione che puntassero a unirci anche fuori dal lavoro. Viaggi, teatro, occasioni di svago che ci unissero e per stare bene, perché è fondamentale in un ambiente di lavoro sano; questo però non distoglie il nostro sguardo dal rigore molto forte sulla professionalità, poiché la deontologia non si discute.

Questa visione si estende oltre le mura aziendali attraverso la "Farmacia della Prevenzione", perché crescere insieme significa anche assumersi una responsabilità verso il territorio: in collaborazione con la LILT e le istituzioni, abbiamo promosso screening gratuiti per migliaia di cittadini e progetti di sostenibilità che ci hanno portato a essere premiati come "Farmacia Green" nel 2024 al Cosmofarma. L'ultimo ampliamento del 2025 rappresenta il culmine del mio concetto di "restituzione": offrire bellezza, professionalità e cura alla comunità che mi ha donato tanto, attraverso nuovi spazi, cabine professionali e un laboratorio galenico visibile al pubblico.

È un viaggio, la cui sintesi è racchiusa in tre parole: **Testa, Camice e Cuore**. Se la testa serve per lo studio e il camice rappresenta la competenza, è il cuore a definire la rotta. Ho imparato che non si può portare avanti un'azienda se le persone che ci lavorano all'interno non si sentono guardate con l'attenzione che meritano; solo attraverso il rispetto e la condivisione di una **direzione** comune è possibile trasformare una professione in un valore per tutti.

REGENERATION: il modello D.A.R.E.

Non c'è dubbio: poterci avvalere dell'esempio di Maria Claudia, che nei nostri incontri abbiamo più volte definito "titolare illuminata", è stato un colpo di fortuna. Nelle sue parole molti colleghi avranno riconosciuto quella scintilla di entusiasmo che da sola abbottona il camice e rimbocca le maniche. Abbiamo sperimentato in prima persona i quesiti che spesso noi farmacisti ci poniamo senza trovare una reale risposta e che contribuiscono ad aumentare la sensazione di malessere, di irrisolto e smarrimento. Poterci avvalere di un "esempio virtuoso" ci ha permesso di trovare risposta ad alcune domande oggetto della nostra analisi: che cosa si intende per benessere? Quando un farmacista si può dire stia davvero bene? È solo questione di avere "titolari illuminati" oppure è un risultato frutto dell'impegno di ogni parte? Per rendere più concrete le nostre intuizioni e offrire uno spunto pratico a chi utilizzerà questo elaborato, abbiamo ideato un modello in quattro step che abbiamo chiamato D.A.R.E. Prima ancora di entrare nello sviluppo del modello, il D.A.R.E. vuole essere tanto uno strumento di miglioramento del benessere personale e professionale del farmacista dipendente, quanto una linea guida per farmacisti titolari nello sviluppo di un sistema lavorativo virtuoso ed efficiente.

Il nome del modello contiene una prima intuizione: "dare", come verbo italiano, riferito al tema benessere e welfare, potrebbe essere associato al concetto di fornire benefit ai propri dipendenti. Nel nostro caso, però, il verbo è pensato come mezzo biunivoco tra dipendenti e titolari, dove ogni parte è chiamata a mettere in gioco risorse, strumenti e mezzi per costruire un luogo di lavoro che non trascuri il benessere di chi ne fa parte. Il modello acquisisce anche il significato di "osare", dall'inglese "to-dare": non sarà possibile migliorare la condizione di malessere che colpisce il nostro settore se le soluzioni tentate avranno sempre la stessa natura. Osare significa considerare strategie non immediate, ma profonde e diverse da tutto il tentato: un cambio di paradigma che ci esorti a ricercare soluzioni più vicine alle nostre possibilità e a contribuire in prima persona alla costruzione di un futuro professionale in cui il benessere sia protagonista della retention e dell'attrattività della farmacia. Ecco che allora siamo pronte a D.A.R.E. il nostro contributo operativo per chiunque dal New Generation Lab uscirà più arricchito di come ci è entrato, pronto a portare la scintilla del cambiamento dentro il proprio camice e/o dentro la propria attività.

D - DIREZIONE

La prima lettera del modello fa riferimento a quel filo che unisce tutti gli intenti e orienta il cambiamento: la direzione. Dove vogliamo andare, verso cosa ci muoviamo. La parola si prefigge, anche in questo caso, di rivestire il significato di due concetti, uno più ideale e l'altro tanto, tanto, più concreto. Negli ultimi venti anni la farmacia ha visto un graduale allineamento alle dinamiche commerciali tipiche della GDO. Produttività ed efficienza sono entrate nel know how del farmacista e, nelle realtà più aggressive, questo ha profondamente cambiato il lavoro in farmacia, sbilanciando sempre più la duplice anima del farmacista, etica e commerciale, in favore della seconda. Da qui nasce una domanda: il risultato economico, conseguito come somma del lavoro quotidiano dei farmacisti, può essere esso stesso fonte di malessere? Se consideriamo quanto emerso dalle survey riportate nel primo paragrafo, è chiaro che molti farmacisti soffrono di ciò che li accosta sempre meno a figure sanitarie e sempre più a figure commerciali. Le soluzioni adottate sin qui in ambito welfare si riferiscono prevalentemente a riconoscimenti economici in risposta a performance di fatturato. Così il denaro diventa il generatore simbolico di tutti i valori, l'efficienza e la produttività le unità di misura del proprio valore ed il benefit il riconoscimento per aver eseguito egregiamente una

serie di procedure. Anche la Farmacia ha iniziato a parlare la lingua del “the one best day” quella teoria di Frederick Winslow Taylor, studioso americano degli inizi del ventesimo secolo, che considera ogni lavoro come l’insieme di attività scientificamente dettagliate, piccole, semplici e meccaniche, che qualsiasi lavoratore possa comprendere. Qualsiasi lavoratore.

In un panorama che scoraggia l’iniziativa a favore della procedura, non è difficile comprendere la dissociazione di molti farmacisti rispetto al proprio ruolo e il sorgere di una domanda esistenziale: qual è il mio scopo qui? La Gen Z e i Millennials attribuiscono molta importanza al riscontro che il proprio lavoro produce sulla società. Per quanto teorico, il purpose, il proposito o scopo più alto, unisce gli sforzi dei singoli nell’ottica di uno scopo condiviso: conferisce **direzione**, mobilita le persone per capacità e caratteristiche e restituisce valore al singolo per il contributo che può dare al collettivo. La farmacia di Maria Claudia, come ci racconta, è volta a uno scopo ben chiaro: dare un contributo importante al sociale in ottica di prevenzione. Iniziative, organizzazione interna e attitudine dei farmacisti a banco sono tutte in funzione di questo scopo.

Perciò proponiamo a ogni farmacia, partendo dal titolare e in condivisione con i farmacisti dipendenti, di stabilire una direzione chiara, un purpose, provando a rispondere a questa domanda: **quale impatto vorremmo che avesse il nostro lavoro sulla realtà? Quale contributo vogliamo e possiamo dare al mondo?**

Non esiste uno scopo migliore di un altro: la farmacia può decidere di essere un hub di salute, orientando i propri sforzi a garantire servizi all’avanguardia e accessibili, oppure promotrice della prevenzione tramite eventi, campagne di informazione e sensibilizzazione. Qualunque sia lo scopo condiviso, esso determinerà azioni e comportamenti di ogni farmacista.

Sul piano operativo, senza trasformare questo documento in un trattato manageriale, accenniamo al *goal setting* come strumento capace di orientare le attività quotidiane, nell’ottica della suddivisione dei compiti in base al contributo unico che ogni elemento del team può offrire alla causa. Il purpose può essere visto come obiettivo di progetto, mentre le micro-attività necessarie a realizzarlo rappresentano gli obiettivi di processo.

Pensiamo, per semplificare, a una farmacia che voglia diventare un riferimento per i suoi servizi alla comunità. Potrebbe porsi come *obiettivo* l’erogazione di 20 servizi a settimana entro 3 mesi. Da qui il team discuterà gli *obiettivi di prestazione*, ossia i macro temi che influenzano il risultato: far conoscere l’opportunità, erogare un servizio chiaro e puntuale, ampliare il numero dei servizi, tenere traccia dei già schedati. Per ciascuno sarà poi necessario definire micro-azioni specifiche, tempi e responsabilità dei singoli in base a caratteristiche, competenze e preferenze reali. Solo così tutti i componenti del team si sentiranno coinvolti nel purpose, riconosceranno il proprio ruolo nel raggiungimento dell’obiettivo comune e svilupperanno senso di appartenenza: elemento che nelle realtà più virtuose sostiene cooperazione, retention e benessere radicato. Ma come possiamo far sì che ognuno sia in grado di dare il suo contributo alla causa e sviluppare il senso di appartenenza? Cosa manca nella farmacia di oggi per permettere davvero ai farmacisti dipendenti e a chi li guida di impostare la rotta verso il benessere? La risposta che abbiamo dato per questo punto si trova nella A, del modello D.A.R.E.

A - AUTOCONSAPEVOLEZZA

Spesso siamo abituati a separare farmacisti dipendenti e titolari/direttori, come se avessero troppo poco in comune per potersi comprendere, dialogare e progettare un contesto condiviso. Ma aguzzando la vista, al contrario di ciò che la settimana enigmistica ci suggerisce di fare, potremmo trovare molte analogie fra questi mondi concepiti così separati. Nel

modello che proponiamo c'è spazio per un terreno condiviso: l'autoconsapevolezza, un'indagine interiore, che coinvolge dipendenti e titolari e rappresenta, a nostro avviso, la base solida da cui partire per puntare al benessere dell'organizzazione.

Perché questo coincida sia con il benessere dei farmacisti che lavorano ogni giorno per un contesto che non porta il loro nome, sia con quello della farmacia che quel nome lo espone nell'insegna, è necessario che dipendenti e titolari si prodighino in quel gioco interiore che i greci riassumevano nell'espressione "conosci te stesso". Questo nella pratica si traduce in un lavoro atto ad individuare ciò per cui si è disposti ad impegnarsi, ciò che ci appaga personalmente e professionalmente, il proprio bagaglio di qualità, risorse, competenze e valori da mettere a disposizione dell'organizzazione. Perché, come dice Galimberti, il lavoro quotidiano può essere fonte di felicità solo se comporta la possibilità di espressione del sé. E perché, come suggerisce lo psicologo e filosofo statunitense Hillman nella sua "teoria della ghianda", l'insoddisfazione nasce spesso dalla mancata espressione delle proprie potenzialità. Lo stesso vale per il titolare di farmacia, che ragionando in ottica di organizzazione, dovrà comprendere quali valori, caratteristiche, esigenze e opportunità la definiscono.

Per iniziare sin da subito a mettersi in gioco, abbiamo realizzato un esercizio guida che trovi nell'appendice, sia che tu sia farmacista dipendente che titolare o direttore.

Ci siamo immaginate che il lavoro di autoconsapevolezza svolto in parallelo dai due gruppi confluisca creando un terreno di opportunità: il dipendente conosce il proprio bagaglio, sa cosa può realizzarlo ed appagarlo e mette a disposizione dell'organizzazione queste potenzialità, il titolare sa che cosa il dipendente può dare per contribuire alla sua visione e a sua volta offre opportunità, strumenti coerenti e personalizzati. Perciò mentre il farmacista dipendente sfrutta le proprie qualità e risorse, realizzando sé stesso, il farmacista titolare gli permette di esprimersi e mettersi al servizio dell'organizzazione ottenendo, oltre che un più armonioso ambiente lavorativo, un sistema anche efficiente e, pertanto, profittevole.

È una soluzione win win.

Dopo aver esplorato la parte più intima dell'essere farmacista e farmacia, accenniamo al concetto di **motivazione**, così strettamente legata alla sfera dell'essere. La vera motivazione infatti, quella intrinseca, nasce dallo sfruttamento delle proprie potenzialità. Quando conoscenze (sfera del sapere) e abilità (sfera del fare) si legano alle potenzialità caratterizzanti dell'individuo (sfera dell'essere), la persona realizza sé stessa, sfrutta le proprie competenze "calde", migliora le proprie capacità volgendo all'eccellenza, sostenuta dal carburante della motivazione intrinseca. Ecco perché riconoscere e allenare le proprie potenzialità è importante per ottenere e mantenere motivazione anche nel lavoro.

Per il farmacista titolare il punto non è semplicemente "motivare" i propri dipendenti con premi, benefit o pacche sulla spalla, in quanto la motivazione non legata all'essere, quindi non intrinseca, è di scarsa efficacia. Piuttosto il suo compito è creare il contesto favorevole all'espressione delle potenzialità dei dipendenti, incidendo positivamente sullo sviluppo della motivazione intrinseca. In questa prospettiva richiamiamo la teoria di Deci e Ryan (1985-2000), secondo cui i comportamenti intrinsecamente motivati sono gratificanti in sé e la persona che li intraprende non avverte conflitto o tensione tra ciò che desidera e ciò che fa. Gli autori individuarono tre aree, dette di autorealizzazione, che se soddisfatte porterebbero al benessere/autorealizzazione dell'individuo: relazionalità, competenza, autonomia.

Nell'area della *relazionalità* il titolare è chiamato a garantire occasioni di condivisione, senso di appartenenza e ascolto delle idee, necessità e visioni del team. Nell'area della *competenza* deve offrire la possibilità di essere proattivi e di sperimentare, sostenendo la crescita attraverso il feedback. Nell'area dell'*autonomia* può incoraggiare la volontà e l'iniziativa in contrapposizione alla cultura bastone/carota, così da ispirare responsabilità individuale. Il modello è a un punto di svolta, entriamo ora nel vivo di ciò che rende possibile la realizzazione di quanto assunto fin qui, dalla condivisione di obiettivi a breve e lungo termine, alla valorizzazione delle potenzialità umane e delle organizzazioni, fino ad un loro incontro che sancisce l'identità unica e distintiva di una farmacia, luogo dove diviene possibile riconoscersi, esprimere sé stessi e realizzarsi nell'ottica di un obiettivo comune. Questo mezzo è la relazione.

R-RELAZIONE

La relazione è il mezzo attraverso il quale è possibile realizzare l'obiettivo di benessere. Come potrebbe un farmacista dipendente esprimere le proprie potenzialità e chiarire apertamente i propri bisogni con titolari che non sostengono l'ascolto? E come potrebbe un titolare creare obiettivi condivisi se a mancare per prima fosse la fiducia? Dal confronto del nostro tavolo e dall'osservazione dell'esempio virtuoso della farmacia di Maria Claudia sono emersi tre aspetti immancabili della relazione che guida un'organizzazione al benessere: **rispetto, ascolto e fiducia**.

Il **rispetto** fa riferimento allo sviluppo di una sfera confidenziale oltre il rapporto lavorativo. A prescindere dall'organigramma, l'organizzazione si fonda su persone, con esigenze, problemi e un vissuto specifico. Nutrire rispetto reciproco è segno di considerazione e appartenenza a un'unica causa. Maria Claudia ci racconta, ad esempio, come in un giorno di lutto di una sua dipendente il personale abbia partecipato in blocco al funerale, lasciando chiusa l'attività in segno di lutto.

L'**ascolto** è alla base della relazione: interesse nei confronti degli altri, capacità di fare domande, attenzione e sospensione del giudizio. Nella farmacia di Maria Claudia i farmacisti si espongono con facilità perché sanno di poter contare sull'ascolto garantitogli. E dove l'ascolto di testa non arriva, arriva quello di cuore, legato alla sensibilità e all'intelligenza emotiva. Questo perché come comunicatori veniamo prima visti, poi sentiti e poi, solo in ultima istanza, compresi. Infatti il nostro linguaggio non verbale, insieme al paraverbale, incidono sull'efficacia della comunicazione per oltre il 90% - studio condotto dal 1971 al 1981 da Albert Mehrabian. Inviando inconsapevolmente invisibili messaggi a chi ci è intorno, se siamo nervosi, giudicanti, felici, soddisfatti. E non solo. Curarci del nostro stato emotivo è rilevante anche sul nostro grado di percezione degli altri e dei loro messaggi: quando il cervello emozionale scatena forti reazioni è stato dimostrato che *l'empatia* viene meno, e con lei il nostro terzo orecchio. All'interno dell'ascolto un elemento che non possiamo tralasciare è il *feedback*. È fondamentale nella comunicazione titolare/dipendente per fortificare autonomia e competenza, ma più in generale consente alle persone di verificare le informazioni ricevute e, attraverso la restituzione, di raggiungere maggiore profondità nella conversazione.

Il concetto di **fiducia**, apparentemente elementare, spesso non trova poi riscontro nella pratica. Eppure è uno strumento potentissimo usato dai leader per rafforzare l'autonomia e l'autostima dei propri collaboratori che, sentendosi apprezzati e valorizzati, migliorano il proprio engagement. Ma per costruire una relazione efficace tra persone, nutrirsi della fiducia altrui non è sufficiente. Nell'analisi transazionale, teoria psicologia ideata da Eric Berne (1950), l'unica "posizione relazionale", come le definisce l'autore, che rende possibile il dominio della

fiducia in associazione ad altri elementi fondamentali in parte già citati (es. l'empatia, la collaborazione, la stima, la speranza) è quella descritta dal frame: "io sono OK, tu sei OK", ossia quella in cui un soggetto attribuisce un valore positivo a sé stesso, all'altra persona e alla relazione fra loro. Più nel dettaglio "io sono OK" identifica per una situazione in cui mi riconosco valore, sono a mio agio e mi sento adeguato, mi apprezzo. "Tu sei OK" identifica per la stessa situazione ma rivolta all'altra persona. L'instaurarsi di una relazione efficace, quindi, passa sì dal nutrire fiducia verso l'altro, ma anche quella in sé stessi, nelle proprie capacità e risorse. Un lavoro che, ancora una volta, passa attraverso l'introspezione e l'autoconsapevolezza. Come il tronco, emergendo dalle radici, si sviluppa in altezza e coi rami crea la struttura della pianta, così la relazione origina dal lavoro delle radici identitarie e si sviluppa trovando nei germogli il capolinea di quella corsa verticale: l'eudaimonia.

E- EUDAIMONIA: da Aristotele alla Gen Z attraverso gli occhi di Maria Rita

Esiste un filo tenace che lega il cuore di ogni uomo, al di là delle epoche, delle trasformazioni sociali e dei contesti storici: **il desiderio di essere felice**. Non parliamo di una felicità superficiale, sottesa al momento in cui la si vive; piuttosto una felicità più profonda, che nasce dalla possibilità di essere ed esprimere pienamente ciò che si è, di realizzare la propria natura, di riconoscersi trovando uno scopo nel proprio agire. Già dal IV secolo a.C., Aristotele rifletteva su questo desiderio che ancora oggi ci tocca da vicino, coniando il termine "**eudaimonia**": una felicità che non coincide con il piacere né con la vana gloria, ma con una vita che viene vissuta in coerenza con la propria essenza. Felicità che si ottiene puntando alla nostra eccellenza personale, intesa come la realizzazione della sfera più autentica del nostro io, portata a frutto attraverso la definizione e la messa in atto delle proprie capacità personali.

Da giovane studentessa, che si appresta ad entrare nel mondo del lavoro, che non vuole fare "la farmacista" ma vorrà in primis esserlo, mi accorgo che il desiderio di fondo è rimasto identico. Possono cambiare i linguaggi, le aspettative, sicuramente i contesti lavorativi, ma non cambia il bisogno: **trovare un luogo – personale e professionale – in cui senta valorizzata la mia persona e dove mi possa sentir libera di sbocciare, dove possa dare sfogo e senso alla mia esistenza**.

La mia generazione, la cosiddetta Gen Z, viene spesso descritta come esigente, a tratti instabile, difficile da trattenere ma, se la osserviamo attraverso la lente dell'eudaimonia, assume una luce completamente diversa. Non siamo una generazione che rifiuta il lavoro, ma una che ne rifiuta uno privo di significato. La domanda che alberga continuamente le nostre menti è "Ciò che faccio, o che farò, mi rappresenterà davvero?".

Proprio dal punto di vista lavorativo, emerge questa tensione profonda: da un lato abbiamo il desiderio di trovare un'occupazione che ci "accenda", che ci attivi, che ci permetta di sentirci realizzati; dall'altro, abbiamo paura che questa possa diventare qualcosa di così totalizzante, tanto da schiacciare gli altri aspetti fondamentali della vita. Viviamo questa ambivalenza che, a mio parere, non è debolezza (anche se così ci fa sentire, a volte), ma consapevolezza: non accettiamo più di separare rigidamente vita e lavoro e rifiutiamo l'idea di dover "compensare" nel tempo libero l'insoddisfazione professionale, derivante da un impiego che sentiamo non valorizzarci. Vogliamo, come aveva già saggiato Aristotele, che la felicità non sia rimandata a momenti esterni o separati, ma che possa attraversare le dimensioni fondamentali della vita, tra cui il lavoro. Perché non lo vediamo più solo come un mezzo di sostentamento, ma vogliamo che sia uno spazio identitario. Più che una rottura con il passato, auspichiamo a un ritorno all'essenziale, a quella domanda primordiale che attraversa i secoli: "che tipo di vita vale davvero la pena vivere?". E se è vero che l'eudaimonia si articola attraverso un processo

che si snoda tra **autocoscienza riflessiva** e **ricerca dell'eccellenza personale**, vorremmo proprio uno spazio professionale che ne sia l'incarnazione. Siamo ben consapevoli di venire dalla realtà universitaria, ben diversa da quella lavorativa, ma vogliamo in ogni modo portare il nostro contributo. Abbiamo voglia di partecipare attivamente, di non eseguire passivamente; desideriamo essere ascoltati e valorizzati in quanto giovani, portatori di visioni nuove e fresche. Tuttavia, chiediamo di essere accompagnati e saggiamente istruiti proprio perché riconosciamo il valore dell'esperienza del senior e del duro lavoro che l'ha portato a tale raggiungimento, siamo consapevoli di averne bisogno: ecco perché, oltre a voler essergli supporto con la nostra visione più innovativa e con ciò che abbiamo imparato nel percorso di studi, vogliamo essere delle spugne pronte ad apprendere, soprattutto da esempi così virtuosi, come quello di Maria Claudia.

In questo scenario, questo modello che abbiamo spesso definito quasi "illuminato" rappresenta qualcosa di più di una buona pratica organizzativa: per noi diventa una **possibilità concreta di futuro**. Per chi, come me e come molti giovani che si affacciano oggi alla professione, vive un senso di incertezza rispetto al proprio percorso lavorativo, incontrare una realtà di questo tipo ha un effetto molto preciso: **restituisce fiducia e voglia di fare**. Non si tratta solo di osservare un'organizzazione che funziona, ma di riconoscere un modo diverso di intendere il lavoro: un modo in cui le persone non sono ridotte a semplici ruoli operativi, ma considerate nella loro interezza; un modo in cui il rispetto, l'ascolto, la fiducia e la valorizzazione non si riducono a degli slogan vuoti, ma sono pratiche reali.

Il modello di Maria Claudia dimostra che è possibile costruire un ambiente in cui il benessere non è un accessorio, ma una condizione strutturale: qui la delega è reale, la fiducia è concreta e il tempo delle persone è riconosciuto come valore.

Ed è questo ciò che cerco, ciò che noi cerchiamo.

Molti giovani, infatti, percepiscono la farmacia come un contesto in cui il proprio potenziale non trova spazio, arrivando a vivere il lavoro come un "mondo a parte", separato dalla propria realizzazione personale, considerandolo una pura fonte remunerativa.

Ma ora, quello che fino a quel momento poteva sembrare un ideale diventa improvvisamente **realizzabile**, non è più solo un'aspettativa astratta, ma qualcosa che esiste già. Per questo, il modello sopracitato non è solo un esempio virtuoso: è una risposta. Dimostra chiaramente che il modo in cui noi giovani desideriamo essere trattati – con rispetto, ascolto, possibilità di espressione ed equilibrio – non è incompatibile con la sostenibilità aziendale; al contrario, ne è una leva fondamentale.

Entrare in contatto con questo tipo di esperienza mi ha permesso di spostare lo sguardo dalla paura di non trovare il mio spazio, alla possibilità concreta di costruirlo. E son consapevole del fatto che un modello così sano ed efficiente non sia calato giù dal cielo, ma che abbia richiesto enorme fatica; ebbene, tutto ciò ha generato in me un enorme fascino e profondo senso di gratitudine per la possibilità datami. Sentire una titolare con 35 anni di esperienza parlare di "bagno di umiltà" da parte della sua figura – favorendo il dialogo con i collaboratori e valorizzando l'importanza della loro mansione – vederla innamorata della professione dopo tutto quel tempo, mi ha dato una carica di entusiasmo non indifferente, contrastando la negatività che aleggia dalla narrativa della figura del farmacista, anche in ambiente universitario. È possibile dunque trovare un allineamento tra vecchio e nuovo. Quando queste due dimensioni si incontrano davvero, non nasce solo un buon ambiente di lavoro: nasce un contesto in cui diventa possibile, finalmente, **essere ciò che si è anche lavorando**.

Eudaimonia non è dunque qualcosa che si possiede, ma qualcosa che si vive: è il risultato di una vita in cui ciò che siamo trova espressione nelle azioni che compiamo ogni giorno, nel

lavoro di tutti i giorni. Forse la chiave del vero cambiamento non sta nella freschezza di noi nuove generazioni, come non si trova nell'esperienza tangibile di chi lavora da tempo, ma nello sguardo con cui tutti insieme iniziamo a interpretare quella richiesta di scopo.

E considerando che questo desiderio esiste da più di duemila anni, la vera sfida non è cercare qualcosa di nuovo, bensì **avere il coraggio di renderlo attuabile e fruibile**.

In definitiva, questo percorso che abbiamo tracciato non è un esercizio teorico, ma trova la sua sintesi perfetta nel modello **"D.A.R.E."**. Se l'Eudaimonia è la nostra meta, il modello D.A.R.E. è la bussola che ci permette di orientare i nostri passi. Di fatto non è un semplice acronimo, ma è l'impegno a "osare" un cambiamento e la volontà di "dare" valore umano, oltre che professionale.

È, per noi, la prova che il lavoro può e deve tornare a essere uno spazio di identità e di senso. Oggi abbiamo la **Direzione**, ora non resta che percorrerla insieme!

Fonti:

1. Dee J, Dhuhaibawi N, Hayden JC. A systematic review and pooled prevalence of burnout in pharmacists. *Int J Clin Pharm*. 2023 Oct;45(5):1027-1036. doi: 10.1007/s11096-022-01520-6. Epub 2022 Nov 29. PMID: 36446993; PMCID: PMC9707850.
2. Zavaleta-Monestel E, Söderlund LÅ, Guiu-Segura JM, Mora-Jiménez J, Arguedas-Chacón S. Pharmacist burnout: from coping to system accountability in the medication-use process. *Front Public Health*. 2026 Jan 23;13:1749332. doi: 10.3389/fpubh.2025.1749332. PMID: 41658296; PMCID: PMC12876136.
3. FIP, Workforce sustainability and supporting positive practice in community pharmacy, 2023.
4. BMA. The Impact of the Pandemic on the Medical Profession. BMA; 2022.
5. Ayanaw M, Lim A, Khera H, Vu T, Goordeen D, Malone D. How do interruptions and distractions affect pharmacy practice? A scoping review of their impact and interventions in dispensing. *Res Social Adm Pharm*. 2025 Sep;21(9):667-678. doi: 10.1016/j.sapharm.2025.05.001. Epub 2025 May 6. PMID: 40404487.
6. Reddy A, Abebe E, Rivera AJ, Stone JA, Chui MA. Interruptions in community pharmacies: Frequency, sources, and mitigation strategies. *Res Social Adm Pharm*. 2019 Oct;15(10):1243-1250. doi: 10.1016/j.sapharm.2018.10.030. Epub 2018 Nov 3. PMID: 30420227; PMCID: PMC6499714.
7. Alvarez G, Harris T, Zwachte Fennick E, Lai L, Sánchez J, Alkhamisi R. Community pharmacy working conditions: Is stress impacting patient care? *Explor Res Clin Soc Pharm*. 2025 Jul 31;20:100641. doi: 10.1016/j.rcsop.2025.100641. PMID: 40814313; PMCID: PMC12346093.
8. Pharmacy Scanner, Farmacia, il problema è Personale, Maggio 2021.
9. Zazzetta S., Ccnl farmacie, senza miglioramenti farmacisti pronti a cambiare lavoro. *Lasurvey di Filcams, Farmacista33*, 2026 (url consultato il 11/04/2026)
10. Indagine Osservatorio FarmaHiskill, "Che aria tira in farmacia?", 2024/2025
11. Weiss SS, Weiss L, Clayton R, Ruble MJ, Cole JD. The Relationship Between Pharmacist Resilience, Burnout, and Job Performance. *J Pharm Pract*. 2024 Jun;37(3):644-649. doi: 10.1177/08971900231164886. Epub 2023 Mar 20. PMID: 36938593.
12. Razai MS, Kooner P, Majeed A. Strategies and Interventions to Improve Healthcare Professionals' Well-Being and Reduce Burnout. *J Prim Care Community Health*. 2023 Jan-Dec;14:21501319231178641. doi: 10.1177/21501319231178641. PMID: 37246649; PMCID: PMC10233581.

Appendice esercizi

Pratica per farmacisti dipendenti

Ti proponiamo un breve esercizio che richiederà un po' di tempo per riflettere, perciò assicurati un momento in tranquillità dedicato a te. Rispondi o completa qui sotto:

- Quali tratti caratteriali apprezzi di me e mi riconosco?
- “Mi sento portato/a per..”, identifica le attitudini.
- Quali sono le mie competenze principali (tecniche, trasversali, professionali..).
- Che cosa mi rende felice e perché? Che cosa mi crea entusiasmo e perché? Che cosa invece mi fa soffrire e perché? Se andrai oltre la superficie riuscirai ad individuare alcuni tuoi valori.
- Quali attività e/o quali momenti in farmacia mi fanno stare davvero bene? Quali qualità di me esprimo quando li vivo?
- Con quali persone mi trovo davvero bene? Quali aspetti di me emergono quando sto con loro?
- Dall'elenco riportato individua 3 potenzialità in cui maggiormente ti riconosci (tratto dal “Character strengths and virtues”, Martin Seligman): cittadinanza, imparzialità, leadership, capacità di amare ed essere amati, gentilezza, intelligenza sociale, creatività, curiosità, apertura mentale, amore per l'apprendimento, lungimiranza, perdono, umiltà, prudenza, autocontrollo, apprezzamento della bellezza e dell'eccellenza, gratitudine, speranza, umorismo, spiritualità, audacia, persistenza, integrità, vitalità.

Pratica per farmacisti titolari

Questa sezione è dedicata alla definizione “dell'anima” dell'organizzazione. Per farlo proponiamo un breve esercizio da completare in assenza di distrazioni dedicandoci un momento di ragionamento profondo.

- Quale impatto vorrei avesse la mia farmacia sul contesto in cui opero? Per cosa vorrei venisse riconosciuta?
- Quali valori guida ha la mia organizzazione? Che cosa è davvero importante per me? Per aiutarmi a rispondere penso a quali attività svolgo con maggior entusiasmo, per cosa mi preoccupa principalmente. Consigliabile creare un piccolo elenco in maniera spontanea e poi evidenziare 3 voci. Quelli saranno i valori guida dell'organizzazione.
- Quali punti di forza ha la mia farmacia rispetto alle competitors? Le qualità individuate sono attrattive per i miei dipendenti? Se no, cosa potrei migliorare per renderle tale?
- I miei dipendenti sono allineati ai miei valori/ai valori dell'organizzazione? Se no, quale impatto hanno sulla mia azienda?
- Riconosco l'importanza di avere nel team elementi di coesione, relazione, affettività ed appartenenza, anche se a discapito di alcune aree razionali, pur di promuovere la coesione?