

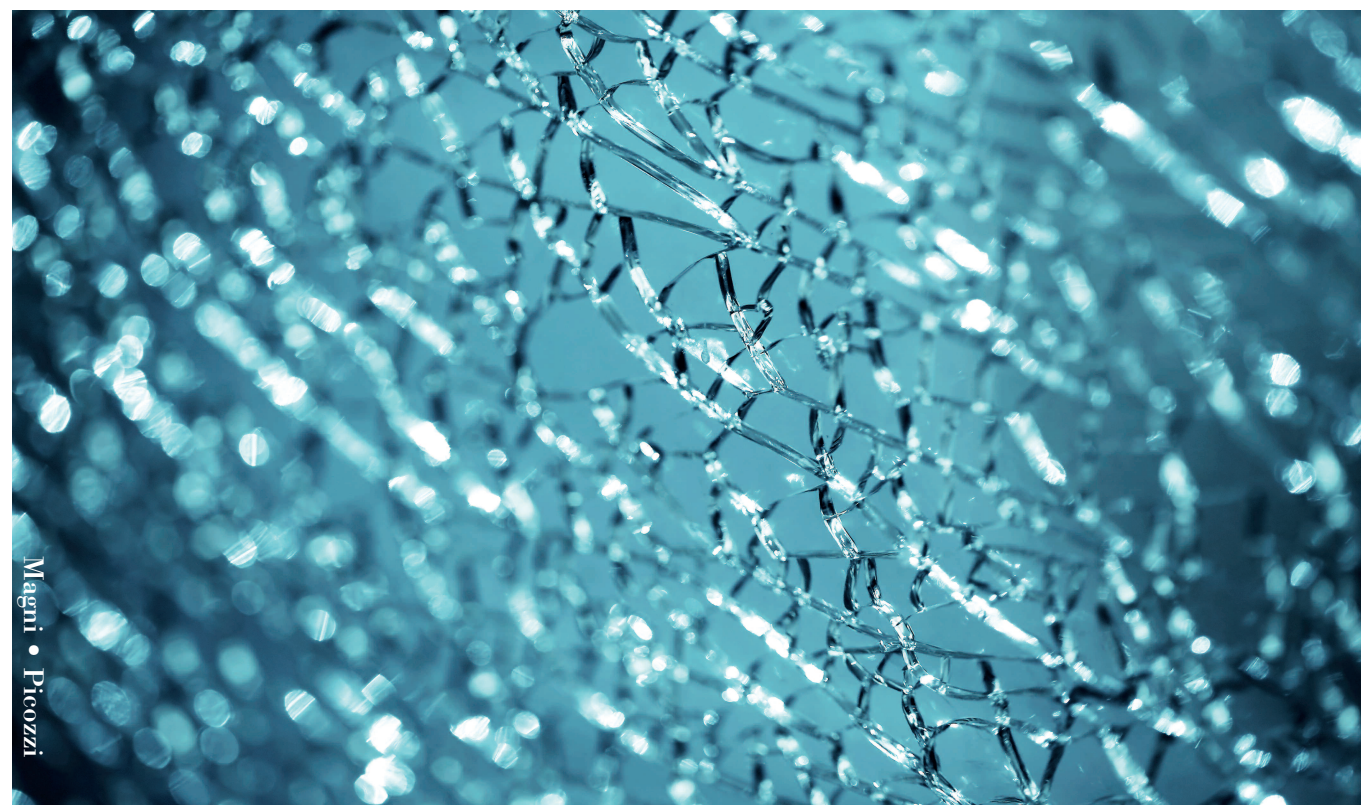
I fenomeni di aggressività sul luogo di lavoro acquisiscono salienza mediatica quando si concretizzano in azioni di particolare gravità. Passano invece in secondo piano azioni aggressive più contenute per il loro impatto immediato, ma altrettanto importanti per gli effetti che scaturiscono nel medio-lungo periodo sull'individuo e sull'organizzazione. Aggressività, infatti, non significa solo aggressione fisica, comportamenti aggressivi si sostanziano anche nel tono della voce, nella gestualità, nelle minacce implicite, nel sarcasmo, o nel parlare alle spalle di una persona. La ricerca condotta da SDA Bocconi School of Management in collaborazione con la Direzione Regionale di INAIL per la Lombardia ha come primo obiettivo quello di mappare l'aggressività nel suo complesso sia all'interno delle organizzazioni, sia nella relazione tra attori organizzativi e ambiente esterno. I risultati della ricerca mettono in evidenza come i fenomeni di aggressività, anche di moderata intensità abbiano effetti sia sulle persone che vivono nell'organizzazione, sia sulla capacità delle organizzazioni di creare valore aggiunto. La ricerca vuole essere un primo punto di riferimento per supportare le aziende e gli individui ad implementare pratiche, strumenti organizzativi, e comportamenti volti a prevenire i fenomeni aggressivi interni ed esterni.

**Massimo Magni** è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università Bocconi e Direttore dell'Area Organizzazione & Personale di SDA Bocconi School of Management, dove insegna temi legati al team e al comportamento organizzativo. È affiliate coach presso la University of Columbia di New York. Ha ricoperto il ruolo di visiting professor presso la University of Maryland, la University of Arkansas e la University of Louisville. Ha svolto attività di insegnamento presso la University of Texas e la University of Queensland (Australia) e attualmente tiene un corso di Organizational Behavior & HRM presso MISB (Mumbai). Con lo stesso editore ha pubblicato Team Management e Responsible Leadership.

**Massimo Picozzi**, Medico psichiatra e criminologo, è docente per tematiche inerenti la comunicazione, la leadership e la negoziazione presso SDA Bocconi e Il Sole 24 Ore, dove dirige il Master in Criminologia e Reati Economici. È inoltre docente di comunicazione in contesti critici nei Corsi per Negoziatori Ostaggi dell'Arma dei Carabinieri e della Polizia della Svizzera Italiana. Autore di venti volumi e quattro antologie. Con Scienze Forensi (UTET 2009) ha vinto il premio Falcone-Borsellino per il miglior lavoro giuridico-scientifico dell'anno. Ha pubblicato *È inutile che alzi la voce*, dedicato al riconoscimento e alla gestione della rabbia, e *Operare in situazioni complesse*.

# Aggressività in azienda

Come prevenirla e gestirla



Magni • Picozzi

ISBN 978-88-238-4497-1



9 788823 844971

A cura di  
**Massimo Magni**  
**Massimo Picozzi**

# **Aggressività in azienda**

**Come prevenirla e gestirla**

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag. 7
<b>Prefazione</b> , di <i>Antonio Traficante</i> ed <i>Elisa De Leonardis</i>	9
<b>1. Aggressività nelle organizzazioni: una prospettiva manageriale</b> , di <i>Emilia Paolino</i>	13
1.1 L'aggressività sul luogo di lavoro: una panoramica introduttiva	13
1.2 L'aggressività nelle organizzazioni: le variabili da considerare	14
<b>2. Aggressività sul luogo di lavoro: evidenze empiriche</b> , di <i>Chiara Paolino</i> ed <i>Emilia Paolino</i>	31
2.1 Aggressività sul luogo di lavoro: un'analisi empirica	31
2.2 Strategia di campionamento	32
2.3 Descrizione delle variabili oggetto di indagine	33
2.4 Le spiegazioni strategiche	37
2.5 Le spiegazioni organizzative	38
2.6 Le implicazioni gestionali	40
<b>3. Prevenire la violenza al lavoro: indicazioni per le aziende</b> , di <i>Massimo Magni</i> e <i>Zenia Simonella</i>	43
3.1 Premessa	44
3.2 Criticità del tema e conflitto	46
3.3 Pratiche e strumenti	50
3.4 Conclusioni	55

<b>4. Prevenire la violenza al lavoro: indicazioni per gli individui, di <i>Massimo Picozzi</i></b>	<b>pag. 59</b>
4.1 Premessa	59
4.2 Le regole della comunicazione	60
4.3 I segnali di agitazione: caratteristiche generali	61
4.4 La violenza al lavoro	66
 <b>Bibliografia</b>	 <b>79</b>
 <b>Gli Autori</b>	 <b>87</b>

# **Ringraziamenti**

SDA Bocconi School of Management ringrazia la Direzione Regionale INAIL per la Lombardia per la continua collaborazione e il supporto durante l'intero processo che ha guidato l'attività di ricerca e di interpretazione dei risultati.

Si ringraziano inoltre tutti gli interlocutori aziendali che hanno contribuito con le loro risposte e i loro punti di vista a sviluppare e diffondere conoscenza su un tema rilevante e delicato come quello dell'aggressività nei luoghi di lavoro.



# Prefazione

Diffondere la cultura della prevenzione, divulgare soluzioni tecnologiche ed organizzative innovative in materia di salute e sicurezza sul lavoro, finanziare imprese virtuose che adottino buone prassi e presentino progetti per migliorare la prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro, costituisce oramai il core business dell'INAIL. Lungo questa linea si colloca a pieno titolo la ricerca condotta con SDA Bocconi relativa al fenomeno della aggressività sui luoghi di lavoro. La ricerca fornisce risultati estremamente interessanti, non solo per gli aspetti scientifici ed i risvolti etici ma anche per le ripercussioni che tale fenomeno può avere sulle performances aziendali, sulla produttività e competitività delle imprese.

Per la prima volta in Italia è stato analizzato in modo approfondito il fenomeno, attraverso una serie di interviste ad un campione significativo di aziende, individuate in un'ampia gamma di settori (industria, commercio, trasporti, finanza e assicurazioni, sanità e servizi) e coinvolgendo figure apicali sia della gestione del personale che del management. Si è voluto così affrontare un tema emergente e significativo, non ancora sufficientemente indagato, per portarlo all'attenzione di tutti gli attori della prevenzione del nostro paese.

Già nel 2004 la Commissione Europea sul tema della violenza nei luoghi di lavoro, attraverso il coinvolgimento delle parti sociali, ha promosso la firma di un Accordo triennale, poi sottoscritto da tutte le parti interessate, il 26 aprile 2007, che sottolinea la responsabilità di tutte le figure presenti all'interno delle aziende. Contemporaneamente l'Agenzia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (EU-OSHA) ha condotto un'indagine nei 27 paesi aderenti all'Unione Europea sul fenomeno. Secondo i dati emersi da questa indagine, il problema riguarda una percentuale stimata tra il 5% e il 20% dei lavoratori europei, questa frequenza, tuttavia, è in aumento e i settori i più colpiti sono la sanità e servizi sociali. Anche il 40% dei dirigenti europei (e più del 50% nei set-

tori dell'assistenza socio-sanitaria e dell'istruzione) lo considera un problema, eppure solo il 25% dei manager ha individuato e implementato strategie e prassi per prevenirlo e gestirlo. In molti paesi europei, nota ancora OSHA, questo è dovuto innanzi tutto ad una percezione sfocata del problema. L'impatto negativo riguarda non solo la salute e la sicurezza del singolo lavoratore ma anche il buon andamento dell'azienda nel momento in cui incide negativamente sul benessere lavorativo, sulle assenze dal lavoro (che in media salgono in conseguenza di esso dal 23 al 35%) e sulla produttività aziendale.

In particolare, nel 2005, il 4% dei lavoratori ha riferito di essere stato oggetto di atti di effettiva violenza fisica da parte del pubblico nei dodici mesi precedenti (la violenza da parte di terzi viene indicata con il termine "*third party violence*") e il 2% è stato oggetto di molestie da parte di colleghi ("*harassment*")

La distinzione ha rilevanza in quanto le legislazioni dei 27 paesi trattano il tema in modo diverso, come evidenziato nel corposo studio effettuato dall'agenzia europea (Workplace Violence and Harassment: a European Picture, 2010). I risultati dell'Agenzia Europea hanno fatto da stimolo ed hanno rafforzato l'idea di avviare, come INAIL-Direzione Regionale per la Lombardia, in collaborazione con la prestigiosa Università Bocconi di Milano, una ricerca specifica su questa problematica. Oggi, in Italia si registra il più basso indice di frequenza degli infortuni dovuti ad atti di violenza fisica, ciò induce a pensare ad una possibile sottostima e ad una scarsa percezione della gravità del fenomeno, sia a livello istituzionale che sociale. A livello legislativo, non esistono norme specifiche che trattano della violenza nei luoghi di lavoro, ma solo una normativa generica che affronta il tema delle molestie (in genere collegate alla differenza di genere) all'interno del tema più generale del mobbing.

L'Accordo quadro europeo del 2007, cui poc'anzi si è fatto cenno, è stato ulteriormente integrato con l'adesione delle parti sociali europee che rappresentano i settori dell'assistenza sociale sanitaria e le Amministrazioni locali, insieme a quelle del commercio, dell'istruzione e della vigilanza privata. In questo ambito, le parti aderenti hanno sottoscritto il 16 luglio 2010 le "Linee guida multisettoriali per fronteggiare la violenza e le vessazioni sul luogo di lavoro causate da terzi", si tratta di un insieme di indicazioni che hanno lo scopo di promuovere la sensibilizzazione e l'adozione di buone pratiche per individuare, prevenire e gestire il rischio di violenze e molestie da parte di terzi cui possono essere esposti i lavoratori che operano a contatto con il pubblico, utenza o clientela.

Il tema dei rischi psicosociali è uno dei punti di attenzione dell'Agenzia europea nell'elaborazione delle politiche comunitarie di prevenzione, come evidenziato anche nel rapporto annuale 2012. In questo Rapporto, l'Agenzia Europea evidenzia come la maggior parte delle imprese europee non dispone



ancora di procedure per la gestione dello stress sul posto di lavoro e di altri rischi psicosociali, nonostante la crescente minaccia che questi rischi rappresentano per i lavoratori. La situazione viene esaminata in due nuove relazioni dell'Agenzia, che analizzano le ragioni per cui, nonostante il 79 % di dirigenti nell'UE sia preoccupato per lo stress sul lavoro e il 40 % per le molestie e la violenza sul posto di lavoro, il 74 % delle imprese europee non ha ancora predisposto procedure per affrontare queste problematiche.

Partendo da queste considerazioni il team di ricerca SDA Bocconi ha verificato lo stato delle esperienze nazionali in materia di valutazione dei rischi e di soluzioni di carattere preventivo con particolare riferimento all'applicazione in Italia delle "Linee guida multisettoriali per fronteggiare la violenza e le vessazioni sul luogo di lavoro causate da terzi" sottoscritte dalle parti sociali europee in data 16 luglio 2010.

Come evidenziato nell'approfondimento che segue, è emerso che non esistono modelli organizzativi aziendali perfetti che, ancorché correttamente applicati, possono escludere il verificarsi di fenomeni di aggressività; ogni modello infatti può presentare criticità e peculiarità nella gestione delle relazioni interpersonali dando luogo o adito a fenomeni di aggressività. Tuttavia, in una moderna prospettiva di valutazione dei rischi, tutte le attività devono essere preventivamente progettate, tenendo conto non solo dei fattori di rischio già noti ed acclarati ma anche di quelli "emergenti" che si generano "silenziosamente" nelle dinamiche organizzative e si radicano progressivamente nel tessuto relazionale.

Da tempo l'INAIL propone la diffusione di linee guida quale strumento utile a prevenire il fenomeno degli infortuni e delle malattie professionali, anche in chiave di sviluppo economico e sociale. È ormai del tutto evidente che le buone prassi e le misure preventive rappresentano un costo solo apparente per le aziende, in quanto determinano un ritorno che è non solo etico ma anche economico, aumentando la produttività e la competitività delle imprese. Esistono studi di settore che documentano che nei Paesi dove si è maggiormente investito nelle politiche di prevenzione, il numero degli infortuni si è ridotto ed è migliorata la competitività delle imprese.

Lo studio che presentiamo dimostra che l'aggressività sui luoghi di lavoro può costituire fattore scatenante del fenomeno infortunistico e tecnopatologico e che un'adeguata prevenzione, attraverso la predisposizione di un idoneo modello organizzativo, può contribuire a disinnescare questo pericolo, migliorando il clima aziendale e la qualità delle performance produttive.

L'auspicio è di riuscire sempre più a sensibilizzare le imprese ad adottare modelli organizzativi e SGSL capaci di conciliare la tutela della salute e

dell'integrità fisica dei lavoratori con l'efficienza produttiva, a beneficio della competitività e del profitto delle imprese.

Con queste premesse, l'analisi e l'interpretazione dei possibili fattori di rischio infortunistico e tecnopatico - come nello studio condotto da SDA Bocconi - rappresenta per INAIL, ma non solo, una importante opportunità per sviluppare sinergie operative e coinvolgere nella rete virtuosa della prevenzione e della sicurezza il maggior numero possibile di imprese, per condividere valori e conoscenze, quali indispensabili fattori di sviluppo e volano per la crescita economica del Paese.

Antonio Traficante  
Direttore Regionale INAIL per la Lombardia

Elisa De Leonardis  
Responsabile Scientifico INAIL  
del Progetto

# 1. Aggressività nelle organizzazioni: una prospettiva manageriale

di Emilia Paolino

*“[...] Il lavoro in Italia sembra essere caratterizzato da un basso livello di sicurezza, a causa dell'elevato rischio di disoccupazione e di un sistema di protezione sociale caratterizzato, rispetto alla media OCSE, da un tasso di copertura relativamente ridotto e da un contributo economico poco generoso per gli aventi diritto. Anche la qualità dell'ambiente di lavoro è modesta. Un alto numero di persone ritiene di lavorare in condizioni difficili e stressanti, caratterizzate da un elevato livello di pressione e dalla necessità di svolgere mansioni complesse con risorse limitate.”<sup>1</sup>*

## 1.1 L'aggressività sul luogo di lavoro: una panoramica introduttiva

Lo stato dell'arte della letteratura sull'aggressività sul posto di lavoro è piuttosto avanzato e offre una visione multi prospettica del fenomeno in questione. L'attenzione al fenomeno è crescente e il contributo della ricerca si sostanzia principalmente sul fronte dell'individuo più che su quello delle organizzazioni.

Secondo alcuni filoni della letteratura internazionale comportamenti aggressivi e/o violenti sul posto di lavoro, rappresentano una modalità con la quale gli individui cercano di ristabilire uno stato di equità e giustizia (Greenberg & Barling, 1999).

L'aggressività può essere classificata in (1) un comportamento dannoso o distruttivo intrapreso da un soggetto interno o esterno all'organizzazione, (2) un comportamento dannoso o distruttivo intrapreso da un soggetto interno o esterno all'organizzazione che implica delle conseguenze tangibili e misurabili

---

<sup>1</sup> OECD Employment Outlook 2014. L'ITALIA a confronto con gli altri paesi. Settembre 2014

(come aggressioni fisiche, danneggiamento di attrezzature, etc.) (O'leary-Kelly et al. 1996).

Considerata la natura complessa dei comportamenti aggressivi, è opportuno fare delle distinzioni in relazione ai soggetti vittime di tali comportamenti. Infatti l'aggressività è un comportamento *target-specific* che si divide in due macro cluster: nei confronti dell'organizzazione (contro macchinari, attrezzature, ambienti, etc) e nei confronti di persone fisiche (sia popolazione organizzativa di riferimento – supervisor, colleghi e subordinati- sia popolazione esterna, come ad esempio i clienti).

A livello individuale, la rabbia e l'aggressività vengono analizzate in maniera approfondita fornendo approcci multidisciplinari allo studio del fenomeno. L'aggressività sul posto di lavoro, determina delle conseguenze significative e negative sia in termini di innalzamento del grado di malessere personale (aumento dello stress nella vita extra-lavorativa, depressione, stati d'ansia e disagio) sia in termini di comportamenti e di insoddisfazione lavorativa (diminuzione della produttività, mancanza di motivazione, scarso senso di identificazione con l'organizzazione e fatica organizzativa) (Lutgen-Sandvick et al.2007).

A livello organizzativo, invece, non esistono studi esaustivi che offrano un modello di interpretazione comprensivo delle cause e degli antecedenti organizzativi dell'aggressività. Nonostante questa doverosa premessa, è possibile rintracciare in letteratura uno schema di riferimento utile alla valutazione degli elementi della cultura organizzativa in grado di favorire episodi di aggressione.

Il presente capitolo si compone in primo luogo di una un'analisi della lettura classica delle teorie organizzative, che ha portato all'emergere delle dimensioni organizzative fondamentali e all'adozione di un approccio di analisi combinatorio. Questo perché l'aggressività e la violenza sono concetti studiati sia in ambito organizzativo che nelle discipline psicologiche e mediche. Queste considerazioni hanno suggerito di integrare la letteratura organizzativa con quella psicologica e clinica, confermando la rilevanza dell'adozione di un approccio multidisciplinare. Sono inoltre, state tra le basi teoriche che hanno ispirato la ricerca svolta da SDA Bocconi School of Management.

## **1.2 L'aggressività nelle organizzazioni: le variabili da considerare**

L'analisi effettuata ha quindi permesso di ipotizzare la presenza di relazioni significative tra il fenomeno indagato (l'aggressività) e differenti antecedenti

organizzativi, che si configurano quindi come fattori predittivi e/o facilitatori di fenomeni di violenza:

- Variabili legate alle *condizioni di stress*
- Variabili di *clima organizzativo* e *stili di leadership*
- Variabili *strutturali* e *pratiche HR*
- Variabili legate ai *fattori individuali*

#### 1.2.1 Variabili legate alle condizioni di stress

Sulla base della teoria dell'apprendimento sociale, sono individuabili differenti fattori della cultura organizzativa che possono facilitare fenomeni di aggressione quali: il modeling, comportamenti ostili, incentivi all'aggressività e ambiente fisico (O'leary-Kelly et al. 1996). Accanto a questi si inseriscono anche fattori situazionali di stress (Fox & Spector, 1999), elementi legati all'incertezza di ruolo (Chonko, 1982) e alla progettazione delle mansioni (Morgeson & Humphrey, 2006).

Di seguito si offre un approfondimento con le relative implicazione per ciascuno dei fattori sopracitati:

**Modeling:** osservare in altri individui comportamenti aggressivi, può spingere l'osservatore a intraprendere a sua volta azioni aggressive. Quest'effetto è dovuto a una riduzione dei freni inibitori e ad uno stato di eccitazione emotiva (*emotional arousal*).

**Comportamenti ostili:** essere vittima o osservatore di questi comportamenti che includono azioni dirette come attacchi fisici, minacce e insulti, o fattori più indiretti come azioni volte ad ostacolare il raggiungimento degli obiettivi, rappresenta uno dei fattori di diffusione ed esplosione della rabbia e della aggressività sul posto di lavoro.

**Incentivi all'aggressività:** gli individui tendono a comportarsi in modo più aggressivo se vi sono fattori nell'ambiente organizzativo che forniscono un rinforzo positivo per l'aggressione (ad esempio promuovere un impiegato che raggiunge i risultati manipolando o danneggiando psicologicamente i colleghi, o fornire una qualità del servizio superiore ai clienti aggressivi).

**Ambiente Fisico:** scarsa qualità delle condizioni fisiche dell'ambiente (cattivi odori, rumori forti, temperature estreme, etc.).

**Fattori situazionali di stress:** al crescere di condizioni lavorative che ostacolano e/o impediscono il raggiungimento di importanti obiettivi professionali, i lavoratori percepiscono maggiore frustrazione e maggiore insoddisfazione lavorativa (Fox & Spector, 1999). Tipici “*situational constraints*” che possono essere considerati di ostacolo alla performance sono: carenza di informazioni, strumenti non adeguati/non disponibili, mancanza di tempo (*short time*), assegnazioni di attività non previste, mancanza di aiuto da parte dei colleghi, linee guida o istruzioni incoerenti, eccesso di burocrazia, etc.

Un'altra variabile che può essere inclusa in questo macro fattore è quella della “**politica organizzativa**”, che descrive un processo di influenza sociale con cui gli individui pianificano e mettono in atto un comportamento volto a massimizzare solo l'interesse personale di breve/lungo termine a discapito degli altri membri dell'organizzazione (Vigoda, 2002). È stato ampiamente dimostrato che comportamenti politici, racchiudano al loro interno dei *power issue*, favorendo situazioni di stress emotivo nei lavoratori. Questa condizione di stress, nata dalla percezione di disuguaglianza e ingiustizia è in grado di condurre verso situazioni di sofferenza psicologica ed esaurimento delle energie (*bornout*), antecedenti di un clima conflittuale, la cui conseguenza naturale (ampiamente dimostrata dalla letteratura) è il verificarsi di comportamenti aggressivi (Vigoda, 2002).

**Incertezza di ruolo:** rappresenta uno dei tanti predittori di stress e frustrazione sul posto di lavoro.

Si compone di due dimensioni fondamentali, l'ambiguità e il conflitto ruolo.

La percezione del proprio ruolo è il processo attraverso cui un individuo definisce, interpreta, mette in atto e comprende il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione

I concetti di **ambiguità e conflitto di ruolo** sono fondamentali per comprendere il rapporto tra l'individuo e il suo ruolo sia in senso statico (come i membri dell'organizzazione percepiscono il proprio ruolo e le risorse che hanno per interpretarlo) sia in senso dinamico (come i membri dell'organizzazione percepiscono di poter e dover cambiare il proprio ruolo).

L'**ambiguità di ruolo**, quindi, rileva quanto poco chiaro sia il lavoro che l'individuo deve svolgere nell'organizzazione, in termini di informazioni e risorse per svolgerlo e chiarezza dei confini rispetto ad un altro ruolo. Il **conflitto di ruolo**, evidenzia invece quanto siano discordanti le aspettative legate ad un determinato ruolo rispetto ai suoi reali risvolti operativi (Chonko, 1982).

Aspettative tradite o contrastanti pongono un ostacolo alla corretta esecuzione del lavoro. Ambiguità e conflitto di ruolo rappresentano delle condizioni lavorative percepite come inutili ostacoli per la crescita personale e il raggiungimento degli obiettivi (Lepine, et al. 2005). Inoltre, questi due aspetti favoriscono la percezione di maleducazione tra i dipendenti, aumentando in tal modo la probabilità di aggressione sul posto di lavoro (Taylor & Kluemper, 2012).

**Progettazione delle mansioni:** rappresenta un'importante leva motivazionale se opportunamente gestita. Il disegno di un preciso job (inteso in termini di mansioni, ruoli e modalità operative e relazionali) se ideato e progettato correttamente, può innalzare i livelli di soddisfazione lavorativa dei dipendenti e aumentare la performance individuale (Erez, 2010). Uno degli attributi che incidono maggiormente sullo stress e quindi su reazioni aggressive eventuali, è rappresentato dall'insieme delle modalità con cui si realizza un lavoro. In maniera più specifica, una determinante di grande impatto è quella dell'**autonomia** con cui viene gestito uno specifico task. L'autonomia rappresenta il livello di libertà, indipendenza e discrezionalità nella pianificazione del lavoro e nella scelta dei metodi da utilizzare per portare a compimento un determinato progetto/mansione (Morgeson & Humphrey, 2006).

La letteratura in ambito di stress sul lavoro (Karasek, 1979) ci dice che un importante fattore in grado di accrescere lo stress psicologico del lavoratore è la mancanza o scarsità di "latitudine decisionale", ovvero un basso grado di libertà e discrezione a sua disposizione. Quando il lavoratore non è libero di scegliere e decidere come agire di fronte a determinate situazioni generanti stress (i.e. workload eccessivo, time pressure) o è costretto a seguire decisioni imposte dall'esterno, l'energia accumulata e non rilasciata si manifesta internamente nella forma di stress mentale, elemento correlato positivamente con l'aggressività sul posto di lavoro.

### 1.2.2 Variabili legate al clima organizzativo e stili di leadership

Il clima organizzativo è un importante predittore del verificarsi di comportamenti aggressivi sul luogo di lavoro. Percezione di iniquità, inclusione, maleducazione, cinismo e individualismo organizzativo fino agli stili di leadership, sono tutti antecedenti dell'aggressività e possono, se approfonditi e ben coordinati, rappresentare degli strumenti di controllo e prevenzione.

L'aggressione è spesso messa in relazione con l'**equità organizzativa**, dimensione che si riferisce alla percezione del lavoratore relativamente a quanto si senta

trattato in modo equo e giusto in ambito lavorativo, dal punto di vista della distribuzione delle risorse materiali e immateriali e delle relazioni. Nello specifico l'aggressività è correlata con l'**equità procedurale** (Greenberg & Barling, 1999), ovvero quanto gli individui credono di essere trattati in modo equo in relazione a come vengono prese le decisioni sui temi che influenzano la loro vita lavorativa (procedure formali e relazionali). Procedure ritenute inique possono portare all'adozione di comportamenti dannosi nei confronti dell'organizzazione (furti, danneggiamento di materiali, etc.). Inoltre, l'aggressività è correlata positivamente con l'**equità distributiva**, ovvero quanto gli individui credono di essere trattati in modo equo in relazione ai risultati del lavoro, all'impegno, allo sforzo, e a quanto guadagnano da ciò; e infine, con l'**equità interattiva**, ovvero quanto i lavoratori percepiscono di essere trattati in modo equo nella relazione con i loro superiori. Questo tipo di relazione abbraccia due aspetti della relazione: quanto questa sia improntata alla sincerità e trasparenza e quanto abbia un alto livello di rispetto ed educazione (Colquitt & Rodell, 2011). Al pari dell'iniquità procedurale, l'iniquità distributiva e interattiva accrescono la possibilità del verificarsi di comportamenti aggressivi all'interno delle organizzazioni, in quanto l'aggressività costituisce la modalità, il mezzo, secondo il quale ripristinare una situazione di equità ed eliminare o ridurre la percezione di ingiustizia subita. In questi casi, il target dell'aggressione sarà il responsabile diretto, in quanto ritenuto il responsabile dell'ingiustizia (Skarlicki & Folger, 1997).

Comportamenti aggressivi e violenti vengono spesso messi in relazione anche con la tolleranza delle organizzazioni nei confronti di **comportamenti maleducati** (*incivility*). La letteratura spiega come la maleducazione sul posto di lavoro possa tradursi in una spirale di comportamenti aggressivi a intensità crescente. Il concetto di maleducazione si distingue da altre forme di maltrattamento in quanto la volontà di arrecare danno è poco chiara agli occhi dei soggetti coinvolti nell'interazione e a quelli di terzi (Andersson & Pearson, 1999).

Esso si configura come un comportamento deviante a bassa intensità, in violazione delle norme di mutuo rispetto (comportamenti maleducati, scortesi, indifferenza verso gli altri). Lo studio di Andersson e Pearson dimostra come singoli episodi di maleducazione inneschino una spirale di interazioni sociali negative. Tali episodi vengono interpretati come iniquità relazionale e producono sentimenti negativi nella "vittima". La percezione di ingiustizia nella vittima accresce in quest'ultima il desiderio di ritorsione traducendosi infine in un atto di maleducazione verso l'istigatore. Uno scambio acceso e continuo di comportamenti maleducati, può proseguire fino al raggiungimento di un punto critico (*tipping point*) in cui una delle due parti percepisce una minaccia per



la propria identità. La perdita di identità sociale aumenta la rabbia del soggetto che, arrivato a questo punto, lascia che l'intensità della ritorsione aumenti con una chiara volontà di arrecare danno alla controparte. La spirale di maleducazione può essere facilitata da un temperamento eccessivo di una delle parti coinvolte e/o da un clima informale. I soggetti caratterizzati da questo tipo di comportamento si distinguono per basse capacità di autoregolazione, tendenza a reagire in modo spropositato e desiderio di autosufficienza/indipendenza. Un clima informale può essere considerato un predittore della maleducazione in quando in un contesto di questo tipo è molto difficile comprendere il limite tra comportamenti accettabili e comportamenti non tollerati. Infatti, quando un atteggiamento formale non è obbligatorio, gli individui potrebbero avere dei problemi nel mantenere una distanza professionale e di conseguenza, risultare irrispettosi.

Infine, la mancanza di educazione sul luogo di lavoro può avere conseguenze negative tra cui comportamenti aggressivi, alto turnover, produttività inferiore, calo delle performance e conseguente perdita di cliente. Le organizzazioni dovrebbero quindi, evitare un'escalation di aggressività, in primo luogo non lasciando impuniti episodi di inciviltà, onde evitare la loro legittimazione. Accanto alla maleducazione si affaccia come importante e piuttosto innovativa, la variabile del **cinismo organizzativo**, intesa come un sentimento negativo provato nei confronti dell'organizzazione. La dimensione del cinismo fonda le sue basi sulla convinzione diffusa tra i membri dell'organizzazione, che l'azienda stessa manchi di integrità e onestà, favorendo la diffusione di sentimenti negativi e di rabbia volti a denigrare l'organizzazione (Dean, et al. 1998). Questa tipologia di relazione tra l'azienda e i lavoratori che la abitano, è utile per comprendere il comportamento di alcuni dipendenti che, di fronte ad atteggiamenti iniqui, disonesti, scelgono la cosiddetta "via del silenzio", non esprimendo le loro emozioni e non affrontando direttamente situazioni caratterizzate da un certo livello di criticità. Questo favorisce il ripetersi di avvenimenti, comportamenti generatori dei sentimenti di rabbia, in quanto la fonte del risentimento non viene direttamente affrontata (Geddes & Callister, 2007). Il perpetrarsi della repressione della rabbia, genera nel tempo sentimenti di frustrazione e umiliazione che potrebbero trovare uno sfogo naturale in gravi episodi di aggressività.

La relazione tra individuo e organizzazione ha anche un'ulteriore sfaccettatura rappresentata dall'**individualismo organizzativo**, una variante della cultura organizzativa che tende a far prevalere gli obiettivi del singolo su quelli dell'intera struttura. Contesti organizzativi in cui l'individualismo prevale sul collettivismo, dando priorità a valori come l'indipendenza, unicità e autosufficienza, sono caratterizzate da un ambiente in cui la competizione prevale sulla

cooperazione tra dipendenti e dove la realizzazione degli obiettivi personali è prioritaria rispetto a quella degli obiettivi complessivi dell'intera struttura (Robert & Wasti, 2002). Questo comporta una maggiore probabilità che le ostilità tra pari sfocino in veri e propri conflitti, alimentando un clima di ostilità tra colleghi che a sua volta può favorire la probabilità di aggressione sul posto di lavoro. Alti livelli di individualismo organizzativo sono spesso accompagnati da elevati livelli di **commitment strumentale**. Il commitment rappresenta la misura in cui un individuo è legato alla sua organizzazione o al suo team di lavoro, e indica quei comportamenti individuali o di gruppo che includono impegno e senso di responsabilità. Nello specifico, il commitment strumentale rileva il fatto che la permanenza nell'organizzazione da parte dell'individuo sia vissuta più come una necessità che come un desiderio. Infatti, alti livelli di commitment strumentale stanno ad indicare un'elevata percezione da parte dei lavoratori che i costi, economici e sociali, associati alla permanenza nell'organizzazione siano più bassi rispetto a quelli da sostenere per un'eventuale abbandono (Sinclair et al. 2005). Nonostante in letteratura non siano molto diffusi i lavori che abbiano investigato la relazione tra commitment strumentale e aggressività, ci sono alcuni studi che suggeriscono come lavoratori caratterizzati da un elevato commitment strumentale e che quindi, hanno sviluppato nel tempo una relazione di tipo utilitaristico con l'azienda, siano più soggetti a stati d'animo negativi quali stress e frustrazione (Meyer et al. 2002). Queste emozioni negative, sono predittrici di comportamenti aggressivi, in quando riflettono risentimento provato dai lavoratori nei confronti dell'organizzazione, derivante dal sentirsi intrappolato all'interno di questa e impossibilitato ad uscirne (Gill et al. 2011).

Trova spazio in questa cornice teorica anche la dimensione del “**burnout**” che si compone di due aspetti principali, quella dell'esaurimento e quella del *disengagement* dal proprio lavoro. Il primo, quello dell'esaurimento, può essere definito come uno stato di grande stress psicofisico, sia cognitivo che emotivo, dovuto ad una lunga esposizione a forti pressioni derivanti da determinati momenti della vita lavorativa; il secondo, *disengagement*, rappresenta il livello di non-coinvolgimento, di distacco dell'individuo dal proprio lavoro (Demerouti et al. 2010).

Un'altra variabile appartenente al clima organizzativo che molto spesso viene correlata all'aggressività è quella del controllo.

Contesti organizzativi caratterizzati da un eccessivo **controllo** si distinguono da altri per alta sorveglianza e serrata applicazione delle regole. La sorveglianza è tanto più alta quanto più alta e rigida l'applicazione delle regole (Dewar & Werbel, 1979). Un eccessivo controllo comporta un clima di sfiducia nei dipendenti, in quando dimostra che i supervisori hanno scarsa fiducia nelle

abilità dei propri collaboratori e diretti riporti. Questa percezione di sfiducia nei livelli più bassi si traduce in un abbassamento della motivazione e conseguente calo delle performance, con un aumento dei livelli di frustrazione e favorendo quindi, il diffondersi di comportamenti aggressivi (Dewar & Werbel, 1979).

Accanto alla dimensione del controllo, trovano spazio anche degli studi relativi alla percezione dei comportamenti dei leader. Questi sono uno strumento essenziale per monitorare la percezione dei momenti di definizione delle regole e delle risorse. In particolare: la **leadership** rileva le percezioni degli individui nei confronti del comportamento e dello stile manageriale del leader. Uno stile di leadership autoritario è caratterizzato da un controllo molto rigido e totale sui propri collaboratori, dai quali viene pretesa massima ubbidienza e totale fedeltà (Cheng et al. 2004). I leader autoritari, tendono ad accentrare sulla loro figura tutta l'autorità, prendendo decisioni in maniera unilaterale senza il giusto coinvolgimento del team. La percezione di abuso nell'esercizio dell'autorità, l'adozione di comportamenti ostili nei confronti dei propri collaboratori, attraverso, ad esempio, la definizione di obiettivi irraggiungibili o tramite la mortificazione/umiliazione di subordinati e colleghi (Ertureten et al. 2013), costituisce una delle cause maggiori delle aggressioni sul posto di lavoro, in quanto generatrice di sentimenti negativi quali rabbia e ostilità (Lian et al. 2014).

Uno stile di leadership in netta contrapposizione con quello appena descritto è la leadership di stampo trasformativa, caratterizzata dall'importanza di una visione collettiva e del role modeling positivo del leader stesso, che si erge ad esempio positivo per tutti i collaboratori, definendo obiettivi sfidanti ma raggiungibili e motivando e stimolando il suo team, fornendo un supporto personalizzato ai diversi membri e incoraggiandoli a trovare nuove strade per raggiungere i traguardi prefissati (De Celles et al. 2013). Organizzazioni in cui questo stile di leadership è diffuso, tendono a mantenere un certo **clima di inclusione**, dove tutti i contributi vengono valutati in modo equo nel pieno rispetto di tutte le diversità (di genere, di età, di etnia /cultura, etc.).

La creazione e lo sviluppo di un clima di inclusione protegge le organizzazioni da comportamenti aggressivi, in quando molto spesso comportamenti di violenza a diverse intensità si verificano dove ci sono i fenomeni di conflitto e ostilità tra gruppi sociali differenti (Nishii, 2013). Con l'accoglimento di tutte le diversità vengono a cadere quelli che sono gli stereotipi negativi, alimentatori di relazioni conflittuali, riducendo le probabilità di aggressione. Un clima di inclusione è caratterizzato anche da un buon livello di **comunicazione del e con il management** dell'organizzazione. Il dialogo bidirezionale tra management e

membri dell'azienda funziona quando è in grado di scendere e risalire le gerarchie, mantenendo intatta la qualità, il contenuto e la frequenza del feedback (Neves & Eisenberger, 2012). Un efficace processo di comunicazione permette alle contraddizioni e criticità organizzative, di essere prontamente discusse e risolte. Inoltre, un dialogo aperto con le posizioni apicali dell'organizzazione, rappresenta per i livelli gerarchicamente più bassi, un grande elemento di supporto organizzativo che non solo riduce il rischio di comportamenti aggressivi sul posto di lavoro, ma spinge il personale a ricambiare il beneficio con comportamenti extra-ruolo e quindi con un sensibile aumento della cittadinanza organizzativa.

### 1.2.3 Variabili strutturali e pratiche HR

L'organizzazione non rappresenta solo il campo neutro in cui determinate dinamiche comportamentali prendono vita, ma può considerarsi un vero e proprio fattore di rischio per la diffusione di episodi di aggressività (Imperatori, Paolino, 2010). L'insieme delle strutture organizzative, dei processi e delle pratiche HR, in relazione ai comportamenti e ai risultati organizzativi è ampiamente dimostrata dalla teoria organizzativa (Galbraith 2002; Huselid, 2003); e vi sono anche evidenze puntuali di quanto alcune dimensioni organizzative possano rappresentare degli antecedenti specifici a comportamenti aggressivi (Friesen et al. 2014; Schminke, Cropanzano & Ambrose, 2000; Dewar & Werbel, 1979; Dietz et al. 2003).

In particolare, il disegno di ricerca si propone di analizzare per quanto riguarda la *struttura organizzativa*, le dimensioni di:

- **Gerarchia:** misura la numerosità dei livelli organizzativi e descrive gli ambiti e le zone di controllo dei manager. Quando i livelli di comando sono numerosi e gli ambiti di controllo limitati, la linea gerarchica tende ad essere lunga delineando un'organizzazione di tipo verticale; viceversa quando i livelli gerarchici sono pochi la gerarchia tenderà ad essere più corta con ambiti di controllo più ampi, elementi che caratterizzano le organizzazioni piatte. In organizzazioni verticali e quindi con un'elevata gerarchia è più probabile che si verifichino episodi di aggressività, in quanto la presenza di molti livelli di comando comporta generalmente una maggiore disuguaglianza tra coloro che occupano i livelli più alti e coloro che occupano quelli più bassi. Le disparità ritenute maggiormente predittive di avvenimenti aggressivi sono per lo più quelle direttamente collegate alla possibilità data agli individui che si trovano a livelli gerarchici più elevati, di accedere a maggiori risorse economiche e simboliche, di aver a disposizione un più alto livello di

autonomia e potere decisionale, e infine di poter disegnare e applicare norme e procedure aziendali (Friesen et al. 2014). A livello empirico, lo studio di Paolino e Imperatori (2009) ha dimostrato come organizzazioni piatte siano più protette dal verificarsi di eventi aggressivi sul luogo di lavoro e nel caso specifico dello studio citato l'attenzione si focalizza su fenomeno di mobbing, in quanto meno soggette alla percezione di iniquità che invece può caratterizzare le organizzazioni che hanno un elevato grado di gerarchia.

- **Centralizzazione della struttura** rappresenta il livello di concentrazione del potere decisionale con riferimento allo svolgimento dell'attività lavorativa e all'implementazione delle procedure (Schminke et al. 2000). Quanto l'attività decisionale è ristretta ai livelli gerarchici superiori l'organizzazione è centralizzata, quando invece le decisioni vengono delegate ai livelli più bassi l'organizzazione si dice decentralizzata. La centralizzazione della struttura è una dimensione in grado di influenzare la probabilità che si riscontrino fenomeni di aggressione sul posto di lavoro. Infatti, una struttura centralizzata può incidere in maniera negativa sulla percezione di equità relativa alle procedure organizzative (Schminke et al. 2000). La percezione di equità è tanto più bassa quanto più alta è l'impossibilità di partecipare al processo decisionale (assenza di "voce") e quanto più basso è il livello di autonomia che l'individuo ha a sua disposizione nello svolgimento delle attività (assenza di "scelta"). La centralizzazione delle decisioni su task molto operativi rappresenta una cartina tornasole riguardo la considerazione che il top management ha dei livelli organizzativi più bassi, in quanto è un segnale di scarsa fiducia nei collaboratori riguardo il loro livello di affidabilità e esperienza nel prendere le decisioni. La mancanza di autonomia, quindi, anche su questioni di poco conto rappresenta un elemento che comunica e diffonde un sentimento di sfiducia nei collaboratori, accrescendo in loro una percezione di insulto e sentimenti di frustrazione (Dewar & Werbel, 1979).
- **Formalizzazione della struttura**, rappresenta il livello di codifica, specificità e trasparenza di procedure e regole nello svolgimento nelle attività organizzative (Dewar & Werbel, 1979). La formalizzazione della struttura sarà elevata in presenza di un elevato numero di procedure e processi organizzativi scritti e dettagliati. La formalizzazione della struttura è un indice che agisce in maniera molto simile alla dimensione precedente (la centralizzazione) sulla frustrazione e la conseguente possibilità che questa sfoci in comportamenti aggressivi da parte dei dipendenti, in quanto riduce l'esercizio di autonomia da parte degli indi-

vidui che, in presenza di procedure molto dettagliate hanno poco spazio per trovare nuovi modi di svolgere i loro compiti. Come per la centralizzazione, l'eccessiva formalizzazione di una struttura diffonde un clima di insoddisfazione e umiliazione nei dipendenti, aumentando la possibilità che quest'ultima reagiscano in maniera aggressiva (Dewar & Werbel, 1979).

Per quanto riguarda invece le pratiche HR, in questa sezione si approfondiranno le dimensioni di:

- **Valutazione delle Performance**, una variabile che a sua volta si compone di due dimensioni fondamentali, quella dell'amministrazione e quella dello sviluppo. La prima dimensione si articola in una serie di attività utili alla definizione delle diverse job description e definizione delle mansioni di uno specifico ruolo, unitamente a tutta la parte di rewarding (aumenti, promozioni) fino ad arrivare alla regolazione della chiusura del rapporto di lavoro. La dimensione dello sviluppo, invece, rappresenta una dimensione più soft del processo di valutazione delle performance, che si compone di attività di feedback, coaching, indagini per individuare il fabbisogno formativo dei dipendenti e attività atte a valutarne il benessere sia personale che professionale (Snell & Dean, 1992). Una valutazione delle performance orientata allo sviluppo, tende a ridurre i rischi collegati al verificarsi di comportamenti aggressivi da parte dei dipendenti, in quanto coinvolge quest'ultimi in una discussione attiva in cui gli argomenti approfonditi vanno da quelli più tradizionali (condivisione e raggiungimento degli obiettivi aziendali e individuali, rewarding) fino a quelli più completi e innovativi che offrono spazio al dialogo su opportunità di apprendimento e di carriera e su soddisfazione e benessere del lavoratore. La completezza e le modalità con i quali sono svolti i colloqui di valutazione, rappresentano per il dipendente dei momenti in cui si consolida il rapporto di fiducia con l'organizzazione unitamente ad un innalzamento in termini qualitativi della percezione dell'equità (Jacobs et al. 2014).
- **Equità dei sistemi di ricompensa**, questa dimensione si compone a sua volta di due anime, una individuale e una esterna. La prima, quella individuale, riguarda il grado di retribuzione individuale commisurato al livello di prestazione del singolo, mentre la seconda (esterna) si occupa di omologare il livello di retribuzione conferita ai dipendenti in funzione di benchmark del mercato di riferimento per i dipendenti di aziende dello stesso settore che svolgono le stesse mansioni e hanno lo stesso ruolo (Snell & Dean, 1992). Anche in questo caso, se i lavoratori percepiscono equità retributiva (sia esterna che individuale) la possibilità

che si verifichino comportamenti aggressivi si riduce, in quanto non vengono percepiti comportamenti devianti mirati alla violazione volontaria di norme organizzative, diretta ad arrecare danno all'organizzazione nel suo complesso, ai suoi membri, o a entrambi (Robinson & Bennett, 2000).

- **Opportunità di carriera e Completezza del processo di Training**, queste due variabili riflettono l'orientamento dell'azienda ad investire al suo interno attraverso dei percorsi di carriera strutturati per i suoi dipendenti, affiancati ad una programmazione di attività di training adeguate. Nello specifico, il primo fattore rappresenta la propensione dell'azienda a disegnare percorsi di carriera "interni". La letteratura definisce il "career ladders" come un processo strutturato che delinea una sequenza di posizioni attraverso le quali il lavoratore apprende nuove conoscenze e modalità di lavoro, avanzando all'interno della sua organizzazione. A questo sistema si contrappone il "market-type", dove le assunzioni provengono principalmente dal mercato esterno (Delery & Doty, 1996). Organizzazioni caratterizzate da un sistema di carriere orientato alla valorizzazione e allo sviluppo del capitale umano interno, tendono a supportare i dipendenti con programmi di training che offrano loro un'ampia gamma di opportunità di formazione e sviluppo in termini di frequenza, varietà e risorse investite (Snell & Dean, 1992). Queste due caratteristiche aiutano l'organizzazione a costruire nel tempo con i propri dipendenti un rapporto di fiducia e duraturo, caratterizzato da un elevato commitment affettivo. Il rapporto solido e la forte identificazione che ne deriva tra lavoratore e azienda, riduce le possibilità che si verifichino atti di maleducazione e aggressione verso l'organizzazione stessa e i suoi membri (Arthur, 2011).
- **Sicurezza lavorativa**, questa dimensione riflette il grado di certezza relativo al mantenimento del lavoro o di attributi importanti di quest'ultimo (ad es. status, retribuzione) offerto dall'organizzazione ai propri dipendenti attraverso policy di impiego formali e/o informali (Delery & Doty, 1996).

Una scarsa sicurezza lavorativa (i.e. insicurezza lavorativa) costituisce un'importante fonte di stress ed esercita un impatto negativo sulla salute e sul benessere degli individui. La ricerca empirica documenta infatti l'esistenza di una correlazione tra insicurezza lavorativa e burnout, sentimenti di irritazione/ansia, e malessere fisico (De Witte, 2005). Sul piano organizzativo invece, l'incertezza relativa al mantenimento del proprio impiego si traduce in un calo

del commitment e della fiducia riposta nell'organizzazione (Ashford, Lee & Bobko, 1989).

Va inteso che lo stato di incertezza dei membri dell'organizzazione è da considerarsi involontario: essi cioè “*percepiscono una discrepanza tra il livello di sicurezza desiderato e quello percepito dal loro employer*” (De Witte, 2005, pp. 1-2).

La sensazione di impotenza di fronte alla possibilità di perdere il proprio impiego può favorire l'adozione di comportamenti aggressivi da parte dei membri dell'organizzazione; in tal senso, l'aggressione si configura come mezzo per ripristinare uno stato di controllo (Greenberg & Barling, 1999).

- **Team autogestiti (self-managing work teams)**, questa espressione descrive un meccanismo di controllo che concede ampia autonomia decisionale ai membri dei team organizzativi su attività di lavoro, metodi e pianificazione (Arthur, 2011). Il controllo è quindi, effettuato dagli stessi membri del team, che autoregolano il proprio comportamento su larga parte dell'attività di lavoro. La progettazione del lavoro fondata sull'impiego dei self-managing teams migliora generalmente i risultati di performance in quanto riduce i costi del controllo e rende più rapido ed efficace il processo decisionale; allo stesso tempo, soddisfacendo il desiderio di autonomia del personale, contribuisce al rafforzamento del commitment organizzativo (Arthur, 2011). Tuttavia, questa decentralizzazione del controllo può accrescere la probabilità dei comportamenti di *interpersonal deviance*, definibili come violazione volontaria di norme sociali finalizzata ad arrecare danno ad altri membri dell'organizzazione (Bennett & Robinson, 2000). All'interno di team contraddistinti da forte autonomia, i singoli individui assumono un ruolo di supervisione, monitorando da vicino il comportamento degli altri membri. Tale responsabilità può comportare un accrescimento dello stress lavorativo, dovuto al fatto di dover sanzionare quei membri che impediscono al team di raggiungere i suoi obiettivi. In assenza di un meccanismo punitivo burocratico-formale, la sanzione può infatti avvenire informalmente, attraverso comportamenti maleducati e bullismo. Inoltre, organizzazioni strutturate per team autonomi richiedono un maggior numero di interazioni, necessarie per pianificare, coordinare, svolgere e gestire l'attività del team. Frequenti interazioni accrescono a loro volta la possibilità di conflitto e di aggressione (Arthur, 2011).



### 1.2.4 Variabili legate a fattori individuali

La letteratura organizzativa descrive il fenomeno dell'aggressione sul posto di lavoro come un prodotto di fattori individuali (*person factors*) e di contesto (*situational factors*). In particolare, accanto ai modelli teorici e agli studi empirici che riconoscono un peso preponderante alle caratteristiche del contesto organizzativo (e.g. equità organizzativa) o a specifici eventi in grado di innescare reazioni aggressive (*trigger events*) si affiancano importanti indagini che hanno per oggetto la relazione tra fattori riferiti all'individuo o alla personalità e l'aggressione sul posto di lavoro. Essi riconoscono infatti che esistono delle differenze individuali, formatesi nel tempo, che influenzano l'interpretazione (*cognitive appraisal*) di un evento e producono reazioni comportamentali differenti, risultando dunque associate a una diversa probabilità di aggressione. Sono quindi, il carattere di un individuo, le sue convinzioni o i suoi atteggiamenti che possono attenuare o esacerbare la reazione a particolari emozioni negative (e.g. rabbia, ostilità, ansia) provocate da situazioni specifiche sul posto di lavoro.

Tra i principali fattori individuali analizzati dalla letteratura si può senz'altro riscontrare la rabbia intesa come tratto caratteriale (**trait anger**). La rabbia viene generalmente definita come un'emozione forte e negativa, ricomprendente diversi sentimenti che oscillano in intensità e nel tempo (Douglas & Martinko, 2001; Glomb, 2002) e può assumere la forma di lieve fastidio o tradursi in vera e propria ira. La ricerca (Spielberger, 1996) descrive due categorie di rabbia: *state anger* e *trait anger*. La prima è una reazione emotiva ad eventi specifici e ha carattere transitorio. La seconda descrive invece, la tendenza individuale a percepire sentimenti di rabbia in molteplici contesti ed è stabile nel tempo. Quando questa inclinazione "naturale" a provare rabbia è elevata, è più probabile che l'individuo risponda aggressivamente agli eventi negativi che si verificano sul posto di lavoro.

Il sentimento di rabbia può essere esibito dall'individuo sotto forma di aggressione (*anger-out*) o essere represso (*anger-in* o rabbia silenziosa) (Glomb, 2002). La repressione dell'emozione può in ogni caso condurre ad atti di aggressione in quanto il ripetersi dell'evento causa, mai affrontato e risolto, produce risentimento, umiliazione e frustrazione (Geddes & Callister, 2007). Il perdurare di queste condizioni crea un clima di lavoro tossico che accresce in definitiva la probabilità dell'aggressione.

Un ulteriore elemento caratteriale che la letteratura associa ai fenomeni di aggressione sul posto di lavoro prende il nome di **negative affectivity** e descrive la tendenza a percepire uno stato negativo di stress. Individui con alta *negative af-*

*fectivity* hanno una maggiore probabilità di reagire agli eventi in maniera aggressiva in quanto sono più sensibili a ciò che accade intorno a loro.

Il comportamento aggressivo può anche rappresentare un prodotto del sentimento d'**invidia**, ossia l'emozione che affiora quando un individuo non possiede le qualità altrui o non ha conseguito i medesimi successi e desidera ottenerli (Duffy et al. 2012). Il sentimento di invidia, se persistente, può determinare il tentativo di arrecare danno alla persona invidiata, con azioni che riducono o addirittura rimuovono la superiorità di questa.

L'invidia inoltre produce nell'individuo sensazioni spiacevoli. La percezione di inferiorità (di competenze, prestigio, qualità e ampiezza delle relazioni sociali) costituisce una minaccia per l'autostima e può generare sentimenti di frustrazione e ostilità. Un modo in cui le persone tentano di eliminare il disagio che accompagna l'invidia è attraverso l'ingrandimento di sé a danno della persona invidiata. L'invidia può dunque favorire i comportamenti di *social undermining*, ovvero azioni volte a danneggiare la reputazione altrui e a ridurre la capacità di ottenere successi sul lavoro (Duffy et al. 2012).

Con specifico riferimento alla **personalità individuale**, la letteratura (e.g. Taylor & Kluemper, 2012) suggerisce che differenze su macro-dimensioni quali instabilità emotiva (neuroticism), amicalità (agreeableness) e coscienziosità (conscientiousness) influenzano la reazione dell'individuo allo stress. Individui con elevata **instabilità emotiva** sono generalmente nervosi, apprensivi e insicuri. Di fronte ad eventi spiacevoli o situazioni provocanti stress essi tendono a reagire con pensieri ed emozioni negative (e.g. rabbia). Individui contraddistinti da bassa **amicalità** tendono ad avere un atteggiamento antagonistico e indifferente verso le altre persone. Al contrario alti livelli di amicalità caratterizzano individui cooperativi ed empatici. Essi percepiscono il bisogno di essere in armonia con l'ambiente che li circonda e pertanto tendono a tollerare o ignorare il comportamento maleducato altrui (Taylor & Kluemper, 2012). Viceversa, individui con ridotta amicalità tendono ad interpretare in modo negativo il comportamento ambiguo altrui e non concedono alla controparte il beneficio del dubbio. Un'alta **coscienziosità** infine caratterizza individui diligenti e rispettosi delle regole. Essi difficilmente reagiscono in modo aggressivo alle provocazioni poiché temono di compromettere la loro carriera o mettere in pericolo lo svolgimento efficace del lavoro. Al contrario individui con bassa coscienziosità riflettono poco sulle conseguenze delle loro reazioni. Essi danno scarsa importanza agli standard comportamentali che caratterizzano l'ambiente di lavoro (ad esempio non si preoccupano di scegliere le parole "giuste" o moderare la voce durante le discussioni) (Taylor & Kluemper, 2012).

Un ulteriore attributo della personalità in grado di incidere sulla probabilità di aggressione è quello del **narcisismo**. Quest'ultimo descrive una tenden-

za a magnificare sé stessi e ad avere una visione positiva della propria immagine, sproporzionata rispetto alla realtà. Poiché individui contraddistinti da alto narcisismo attribuiscono un grande valore al proprio ego, essi tenderanno a reagire in maniera più decisa quando questo viene minacciato (insulto) o messo in discussione (semplice valutazione negativa) (Bushman & Baumeister, 1998).

Particolare attenzione merita anche l'approccio dell'individuo nei confronti del lavoro. La dipendenza da lavoro o **workaholism** riflette la tendenza a lavorare in maniera esageratamente dura, in modo compulsivo. Individui con dipendenza da lavoro dedicano a questo una quantità di tempo eccessiva, lavorano più duramente dei propri colleghi e rispetto a quanto richiesto per soddisfare le esigenze organizzative o finanziarie individuali (Van Beek, Taris & Schaufeli, 2011). Essi si rifiutano generalmente di staccare dal lavoro, che rimane in ogni caso il primo pensiero anche quando non stanno lavorando. La dipendenza da lavoro produce conseguenze principalmente negative per il singolo, tra cui conflitti più frequenti con altri membri dell'organizzazione, ridotta soddisfazione lavorativa e relazioni sociali mediocri. La ricerca in ambito di aggressione fornisce inoltre evidenza empirica del legame tra dipendenza da lavoro e comportamento aggressivo (Balducci et al. 2012).

Come accennato in precedenza, la ricerca rivela che l'interpretazione di un evento influisce sulla probabilità di provare rabbia e di comportarsi in maniera aggressiva. Questa è più alta quando l'individuo crede che un'altra persona o l'organizzazione stessa abbia intenzionalmente provocato l'evento negativo, quando non vi sono fattori attenuanti e quando tale evento si ripete nel tempo. Il termine *hostile attributional style* descrive la tendenza ad attribuire alle azioni altrui la volontà di arrecare danno. In tal senso, l'aggressione si configura come comportamento di ritorsione/vendetta.

Oltre all'interpretazione che l'individuo dà agli eventi, un ruolo cruciale è giocato anche dall'atteggiamento e dalle convinzioni personali. Poiché l'aggressione è generalmente associata alla volontà di reagire a un torto subito (*tit for tat*), essa può dipendere dal valore attribuito dall'individuo alla ricerca della vendetta (**attitude toward seeking revenge**). La ricerca individua infatti, nelle persone una differente predisposizione alla ritorsione. Alcuni individui provano senso di colpa nel desiderare vendetta e non riescono ad essere aggressivi. Altri invece si rifiutano di perdonare le ingiustizie subite (Douglas & Martinko, 2001).

Di fronte a un torto subito ad opera di altri membri dell'organizzazione, il singolo individuo può scegliere la via del silenzio anziché palesare le proprie emozioni. La repressione della rabbia evita al singolo di deteriorare la relazione con altri membri dell'organizzazione, stimati e/o temuti (ad esempio un ca-

po irascibile). Il potere coercitivo del responsabile diretto è ad esempio un tipo-co fattore in grado di motivare i collaboratori all'autocontrollo. Al di là della motivazione, gli individui posseggono una differente **capacità di self-control**, ovverosia la capacità di contenere reazioni in grado di compromettere il proprio interesse personale (Lian et al. 2014). Una ridotta capacità di self-control contraddistingue individui incapaci di gestire le proprie frustrazioni e dunque propensi a reagire impulsivamente anche di fronte a provocazioni di scarsa entità.

Anche la **storia** delle singole persone incide sulla probabilità che si verifichino o meno delle aggressioni sul posto di lavoro. Gli individui imparano nel corso della loro vita a comportarsi in maniera aggressiva attraverso processi di rinforzo (ripetizione del comportamento aggressivo dopo averne sperimentato le conseguenze positive) o modellando il proprio comportamento su quello altrui (Douglas & Martinko, 2001). La ricerca ha infatti rilevato che l'esposizione a contesti culturali più aggressivi nel passato (la famiglia, l'area in cui un individuo è cresciuto) accresce la probabilità di adottare comportamenti aggressivi più avanti nel tempo.

La probabilità dell'aggressione sul posto di lavoro è influenzata anche da **fattori socio-demografici**. Alcuni studi rilevano ad esempio che il genere maschile tende ad essere più aggressivo di quello femminile ed è guidato da un più forte desiderio di ritorsione; oltre a questo, dopo avere esibito un atteggiamento aggressivo, le donne percepiscono maggiore ansia e senso di colpa rispetto agli uomini (Douglas & Martinko, 2001).

La letteratura organizzativa suggerisce l'esistenza di una relazione con la probabilità di aggressione anche per l'età. In particolare, la ricerca indica che in età più avanzata le persone riescono a comprendere maggiormente le cause del loro stato di rabbia e sono in grado di esercitare un controllo più forte sulla sua espressione (Douglas & Martinko, 2001).

La letteratura in ambito di relazioni industriali indica inoltre, che alcune professioni sono più esposte ad atti di aggressione rispetto ad altre. In particolare, la ricerca (Kerr & Siegel, 1954) indica che i lavoratori scioperano con maggior frequenza e violenza quando svolgono una professione che li isola dal resto della società.

Ancora, la letteratura organizzativa suggerisce un legame tra il livello di education e l'abuso di sostanze durante il lavoro, fattore spesso associato al comportamento aggressivo. Infine, la ricerca fornisce evidenza empirica dell'associazione tra la tenure e il comportamento antisociale dell'individuo sul lavoro (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998).

## 2. Aggressività sul luogo di lavoro: evidenze empiriche

di Chiara Paolino ed Emilia Paolino

*L' aggressività è un fenomeno piuttosto complesso che va conosciuto al fine di creare un ambiente organizzativo sereno che garantisca le migliori condizioni di lavoro realizzabili. Questo per evitare che fenomeni aggressivi incidano sulle performance organizzative e individuali.*

*Questo lavoro si pone l'obiettivo di illustrare le evidenze empiriche e le prime implicazioni manageriali e organizzative, derivante da una ricerca avviata nel 2014 da SDA Bocconi e INAIL Lombardia, con l'obiettivo di indagare la relazione tra l'aggressività e i suoi antecedenti organizzativi e strategici.*

### 2.1 Aggressività sul luogo di lavoro: un'analisi empirica

Questo capitolo si propone l'obiettivo di condividere una sintesi dei risultati empirici provenienti dalla analisi quantitativa e dai relativi feedback condivisi all'interno del team di ricerca SDA Bocconi-INAIL Lombardia.

Questo lavoro si basa, per quanto riguarda il suo sviluppo teorico, sul capitolo precedente che ha anche ispirato il questionario, e la sintesi dello stato dell'arte già condivisa all'interno del team di ricerca. Per quanto riguarda la parte empirica, si fa riferimento alla raccolta dati avvenuta sulla base del questionario e dei criteri di rappresentatività condivisi all'interno del team di ricerca.

**Gli obiettivi dell'analisi quantitativa** relativi al fenomeno dell'aggressività interna ed esterna sono stati:

- Svolgere un'analisi descrittiva per comprendere la diffusione del fenomeno dell'aggressività e le sue tipologie;

- Condurre un *test di ipotesi esplorativo* per comprendere le *determinanti* di questo fenomeno *a livello di spiegazione 'strategica'* (in termini di settore, tipologia di azienda, dimensioni);
- Condurre un test di ipotesi esplorativo per comprendere le *determinanti* di questo fenomeno *a livello organizzativo* (monitorando il clima, le prassi aziendali, lo stile di leadership, i rapporti tra pari).

Il capitolo si articola nelle seguenti sezioni:

- Strategia di campionamento, modalità di somministrazione e caratteristiche del campione a livello aziendale e individuale;
- Descrizione delle variabili oggetto di indagine: focus sul fenomeno dell'aggressività interna ed esterna.

## **2.2 Strategia di campionamento, modalità di somministrazione e caratteristiche del campione a livello aziendale e individuale**

Per quanto concerne la strategia di campionamento, alla luce di alcune caratteristiche del fenomeno evidenziate nella review della letteratura (rif. capitolo n. 1), il team di ricerca ha deciso di privilegiare una strategia di campionamento che restituisse un *campione rappresentativo delle aziende italiane per dimensioni e settori di appartenenza in Lombardia*, in cui, al fine di minimizzare distorsioni relative al common method bias<sup>1</sup>, sono stati intervistati *due rispondenti, il responsabile del personale e un manager di linea*.

In totale sono state raccolte 153 interviste “doppie” e 72 svolte solo al manager HR<sup>2</sup>, rilevate secondo il metodo CATI. Il dataset originario dei contatti constava di 13894 aziende, di cui 8393 irreperibili, 4743 non interessate all'intervista, 533 fuori quota in termini di dimensioni organizzative secondo il criterio di rappresentatività delle dimensioni aziendali. Rispetto alla popolazione di 225 rispondenti reperibili, interessati a rispondere e in quota, *il campione delle interviste doppie rappresenta il 68% della popolazione*.

Ai fini dell'analisi, *i settori considerati nella composizione del campione (industria, commercio, trasporti, finanza e assicurazioni, sanità e servizi, altri servizi) sono stati talvolta riaggregati in tre macro-aree (industria, commercio e altri servizi)*, per consentire una maggiore interpretabilità dei dati, comparazione statistica tra i gruppi, e per meglio riflettere le caratteristiche del settore che possono influenzare il fenomeno dell'aggressività.

---

<sup>1</sup> Questo bias fa riferimento alla distorsione che può verificarsi in una stima a causa del fatto che esista lo stesso rispondente sulle variabili indipendenti e dipendenti di un modello di ricerca

<sup>2</sup> Ai fini di questa indagine si è considerato solo il campione delle 152 osservazioni in modo da offrire il test più conservativo possibile.

Per quanto riguarda i due rispondenti individuati per ciascuna azienda (il “responsabile del personale” e il “manager di linea”. Per ciascuno dei due è stato rilevato *il genere, l’età, il titolo di studio e l’esatto ruolo nell’organizzazione*. Per quanto riguarda il “responsabile del personale”, nel 97% dei casi il rispondente ricopriva proprio questo ruolo, nel restante 3%, oltre a questo ruolo, ricopriva quello più generale di direttore generale. Il 59% era costituito da donne e circa un terzo del campione aveva tra i 60 e i 66 anni. Per quanto riguarda il “manager di linea” nell’80% dei casi il rispondente ricopriva il ruolo di direttore/responsabile di una funzione/unità organizzativa e nel restante 20% era anche amministratore delegato o direttore generale. Il 57% dei rispondenti era costituito da uomini e circa il 30% del campione aveva tra i 60 e i 66 anni.

## **2.3 Descrizione delle variabili oggetto di indagine: focus sul fenomeno dell’aggressività interna ed esterna e sui suoi possibili antecedenti**

### *2.3.1 I possibili antecedenti organizzativi: una descrizione*

Le domande poste ai rispondenti avevano l’obiettivo di comprendere il livello di implementazione di alcune prassi organizzative, la presenza di una certa tipologia di clima aziendale e di una certa struttura di relazione tra capo e collaboratore, al fine di studiarne la relazione con i fenomeni di aggressività interna ed esterna e le sue diverse tipologie.

Per ogni costrutto oggetto di indagine considerato un possibile antecedente dell’aggressività, si è proceduto secondo i seguenti passaggi:

1. Computo della correlazione tra gli item dello stesso costrutto e *dell’Alpha di Cronbach* per testarne il grado l’affidabilità;
2. Eliminazione, al fine del calcolo della media, degli item che minacciano l’affidabilità e relativo computo dell’Alpha;
3. Calcolo della media e della *standard deviation*;
4. Comparazione, ove possibile, della media rilevata con alcuni dati di *benchmarking* dalle ricerche di SDA Bocconi.

Di seguito si descrivono brevemente le variabili oggetto di indagine al fine di ricordarne il contenuto e il possibile legame con il fenomeno dell’aggressività.

In particolare per quanto riguarda il clima organizzativo è stato investigato il grado di:

- **Cinismo:** riguarda la convinzione che l'organizzazione (top management) manchi di integrità e onestà, si tratta della tendenza a provare sentimenti negativi di rabbia e ansia e a denigrare l'organizzazione;
- **Favoritismo:** descrive comportamenti che hanno lo scopo di favorire, proteggere e rafforzare l'interesse personale di breve o lungo termine a discapito dell'interesse di altri colleghi o dell'intera organizzazione.

Per quanto riguarda le prassi, è stato investigato il grado con cui sono implementate:

- **Prassi di gestione del personale orientate a sostenere al motivazione e le performance:** le prassi di gestione del personale comprendono, a loro volta, una varietà di prassi, dalla selezione alla formazione, alla valutazione e retribuzione. In questo caso, si monitora quanto l'azienda sia propensa a valorizzare una componente di corrispondenza valoriale delle persone rispetto alla cultura organizzativa, piuttosto che solo la possibile performance sul *job*; quanto, oltre alla dimensione individuale, i sistemi retributivi ne enfatizzino anche una collettiva; quanto le opportunità di crescita siano a disposizione di tutti;
- **Prassi per la prevenzione dell'aggressività in azienda:** si tratta di prassi appositamente intese per incoraggiare l'educazione e punire comportamenti aggressivi, unitamente a prassi volte alla diffusione di informazioni relative all'aggressività;
- **Prassi per il controllo e il monitoraggio delle attività:** la dimensione di controllo descrive le due componenti di sorveglianza e applicazione delle regole da parte dell'organizzazione;
- **Prassi per l'equità nel processo decisionale e nella sua spiegazione:** la dimensione di 'equità procedurale' misura il giudizio di equità (coerenza, eliminazione di distorsioni, accuratezza, rappresentatività, possibilità di correzione, ed etica) attribuito dai membri dell'organizzazione alle procedure formali impiegate per prendere le decisioni;
- **Il grado di formalizzazione relativo:** la formalizzazione della struttura può essere definita come la proporzione delle attività lavorative disciplinate da regole e procedure e il grado di codifica / specificità di quest'ultima.

Per quanto riguarda il *job* è stato investigato il grado di:

- **Autonomia delle persone nel proprio ruolo:** l'autonomia è uno degli attributi che contraddistinguono il task, riguardanti cioè il modo in cui il



lavoro è realizzato e la gamma e la natura delle attività che compongono la mansione;

- **Ambiguità/Indisponibilità di informazioni:** questa dimensione misura quanto scarse siano le informazioni riguardanti le modalità di svolgimento del ruolo e le conseguenze delle attività ad esso connesse.

Per quanto riguarda i rapporti capo-collaboratore, è stato investigato il grado con cui sono implementi:

- **Uno stile di leadership motivante e basato sull'autonomia del collaboratore:** la leadership è detta “trasformativa” quando il leader enfatizza l'importanza di una visione collettiva, funge da modello di comportamento, definisce alte aspettative di performance, stimola intellettualmente i propri collaboratori e fornisce loro un supporto personalizzato.

In termini di *constraints* si è monitorato il grado di:

- **Incertezza percepita:** dimensione “sicurezza lavorativa” (*employment security*) riflette il grado di certezza relativo al mantenimento del posto di lavoro o di aspetti importanti di questo (ad es. status, retribuzione) offerto dall'organizzazione ai propri dipendenti attraverso policy di impiego formali e/o informali.

### 2.3.2 Il fenomeno dell'aggressività interna e dell'aggressività esterna

In accordo con la letteratura internazionale e con la necessità del team di ricerca di monitorare il fenomeno dell'aggressività, si sono *elaborate due scale, una di misurazione dell'aggressività come atto o intenzione espressa dal personale interno dell'azienda verso il personale stesso e una di aggressività esterna in cui gli attori sono intesi essere il personale aziendale e un eventuale soggetto esterno* (utente, cliente, fornitore, etc.)

Il fenomeno dell'*aggressività interna* è anche stato spaccettato in tre sotto-gruppi che permettono di osservare come tra l'aggressività interna non verbale e indiretta, quella verbale diretta, e quella fisica con minacce, *la più frequente sia quella verbale*. L'*aggressività esterna* è stata analizzata nello stesso modo, mostrando una frequenza generale di occorrenza più bassa e che l'aggressività più diffusa anche nei rapporti interno-esterno della vita aziendale è comunque quella *verbale diretta*.

Per quanto concerne la rilevanza del fenomeno dell'aggressività per la performance organizzativa, una volta chiarita la portata del fenomeno, è importante metterne in luce la rilevanza non solo per la sua comprensione scientifica ma anche per la prassi manageriale. Per questo il questionario elaborato conteneva anche delle domande relative alla performance percepita dell'organizzazione grazie alle quali si è potuto procedere ad esplorare la relazione tra l'aggressività interna ed esterna e la performance aziendale, notando che, in un'analisi di correlazione classica, *questa relazione si è sempre mostrata negativa e significativa, anche prendendo diverse modalità di computo dell'aggressività*. Al fine di avere un ulteriore test di robustezza della negatività del legame tra performance percepita e aggressività interna ed esterna, sono stati condotti anche dei test di significatività di differenza tra le medie, ove, suddiviso il campione delle aziende a seconda del loro grado di rischio-aggressività, le aziende ad *alto e medio rischio registrano una performance significativamente inferiore a quella delle aziende a basso rischio di aggressività sia interna che esterna*.

I risultati paiono far credere che in quei contesti in cui i gesti di aggressività sono più frequenti si registra anche una performance percepita più bassa e viceversa, *illustrando come aggressività e percezione di efficacia organizzativa, di efficienza e innovazione siano ragionevolmente legati e in modo negativo*, per cui al crescere dell'una l'altra diminuisce.

Infine, le aziende sono state divise in tre fasce di rischio a seconda che il loro grado di aggressività interna ed esterna si posizionasse con una deviazione standard sopra o sotto la media relativa. Il 18% della popolazione analizzata è a *basso rischio di aggressività interna*, poiché ha riportato il fenomeno come molto raro; il 14% circa è ad *alto rischio di aggressività interna* avendolo riportato come un fenomeno che avviene con una più *significativa frequenza*; il resto del campione può definirsi a *rischio intermedio (68% circa)*. Dunque per quanto l'aggressività sia un fenomeno difficile da comprendere e da descrivere, poiché molto forte psicologicamente e di impatto sulla qualità dell'ambiente lavorativo, in un campione rappresentativo secondo i criteri sopra discussi, del tessuto di aziende lombarde, *troviamo che quasi il 14% è ad alto rischio di fenomeni di aggressività interna, per quanto riguarda l'aggressività esterna troviamo un pattern molto simile*.

Avendo chiarito le caratteristiche del fenomeno, la sua rilevanza e diffusione, nei prossimi paragrafi se ne analizzeranno le spiegazioni strategiche e quelle organizzative.

## 2.4 Le spiegazioni strategiche

Prima di procedere alla comprensione di come le dimensioni organizzative sopradescritte possano incidere sull'aggressività, si sono esplorate *le relazioni tra alcune dimensioni 'esogene'/strategiche e l'occorrenza del fenomeno dell'aggressività interna ed esterna stessa*. La ragione di questo approccio risiede nel fatto che i comportamenti che si verificano all'interno del perimetro organizzativo possono essere influenzati dal tipo di:

1. **Servizio/Prodotto** che l'organizzazione eroga e dunque dal settore di appartenenza. In particolare, la letteratura *suggerisce che la produzione ed erogazione di un servizio (rispetto alla produzione di beni tangibili) possa rendere l'organizzazione più esposta sia all'aggressività interna che esterna*. Questo è dovuto al fatto che la creazione e l'erogazione del servizio richiede usualmente un più alto tasso di interazione tra i dipendenti e i dipendenti e l'ambiente esterno, essendo il consumo del servizio contestuale alla sua produzione;
2. **Le dimensioni organizzative**. In questo caso si è distinto, in ragione delle caratteristiche dell'organizzazione della produzione del nostro paese, tra aziende piccole (tra 16 e 49 dipendenti), medie (tra 50 e 99 dipendenti) e grandi (con più di 100 dipendenti). La letteratura *non fornisce indicazioni univoche sull'influenza della size organizzativa sul fenomeno dell'aggressività*: da un lato le piccole dimensioni, portando ad un'interazione ripetuta, potrebbero aumentare la propensione all'aggressività, dall'altro il conteso 'più familiare' e conosciuto potrebbe mitigarne l'occorrenza. Similmente, in un'azienda di grandi dimensioni, l'isolamento maggiore delle persone potrebbe incentivarne l'occorrenza, ma la minore occasione di contatto e la maggiore esposizione alla diversità, in termini di conoscenze e persone, potrebbe limitarne l'occorrenza;
3. **La tipologia di organizzazione**. In particolare, *nella ricerca si è distinto tra aziende che avessero la configurazione di un punto commerciale o manifatturiero (staccato dal centro direzionale), di un headquarter/centro direzionale, di un punto unico (centro direzionale e vendita/produzione), di una diversa strutturazione*. Questa dimensione è utile per comprendere quanto l'organizzazione possa essere più o meno esposta all'aggressività in considerazione del grado di intangibilità del servizio/prodotto offerto e del grado di esposizione all'esterno.

L'analisi dei settori mostra che il *fenomeno dell'aggressività sia significativamente più diffuso nelle aziende di trasporti e in generale di servizio rispetto a quelle manifatturiere*; questa maggiore esposizione dei servizi, è confermata quando, per robustezza, il test è ripetuto *anche considerando le diverse tipologie di aggressività*: infatti, sia per l'aggressività indiretta, che verbale che fisica, i servizi (in cui sono stati incluse le aziende di trasporto) mostrano sempre un'occorrenza del fenomeno più elevata che non nella manifattura.

Per quanto riguarda il numero di dipendenti e la tipologia di organizzazione, queste dimensioni non sono risultate significative per spiegare i diversi livelli di aggressività interna ed esterna. *Dunque, l'aggressività sembra più legata ad una considerazione del processo produttivo o di erogazione, generalmente inteso, che non a quanto le caratteristiche fisiche del luogo di lavoro espongano al contatto con l'esterno o al fatto che si lavori in una realtà organizzativa più o meno grande*. A questo proposito, ricerche future potrebbero investigare come le dimensioni del proprio team di lavoro, e non solo quelle della propria organizzazione, possono influenzare l'aggressività e a quanto la possibilità di essere esposti a stimoli esterni, rispetto a quelli della propria organizzazione e del proprio team, possono generare una situazione più o meno contraria all'aggressività.

## 2.5 Le spiegazioni organizzative

Il passaggio successivo della ricerca ha previsto l'analisi della connessione delle variabili organizzative prima descritte e il fenomeno dell'aggressività, per cercare di comprendere se, al di là di fenomeni di natura strategica, esiste una spiegazione dell'aggressività sia interna che esterna legata alla qualità e alle caratteristiche dell'ambiente organizzativo.

I risultati mostrano che *l'aggressività interna è associata*:

1) In **modo positivo** (che significa che tanto più siamo in presenza di questo clima, quanto più i comportamenti aggressivi accadono e viceversa) con la dimensione di **cinismo e favoritismo del clima organizzativo**. Guardando al contenuto di queste dimensioni del clima organizzativo, si può notare come la presenza dell'aggressività sia concomitante alla mancanza di:

- Politiche formali ed eque di valutazione dei risultati e del potenziale individuale;
- Metodi/norme di comportamento per l'ascolto della popolazione organizzativa e anche la manifestazione del dissenso o del disagio;
- Metodi/norme per evitare la prevalenza e di dinamiche di potere e influenza sulle dinamiche organizzative formali;

- Prassi per favorire la socializzazione e il networking;
- Strumenti e modalità di comunicazione aziendale e interpersonale pro-attiva, positiva, basata sulla possibilità di agire e contribuire.

2) In **modo negativo** con le **prassi relative al mantenimento e supporto dell'equità nei processi decisionali**. Guardando a queste dimensioni di giustizia, in particolare, si nota che l'aggressività si trova in mancanza di:

- Procedure per la raccolta di informazioni legate ad un efficace processo decisionale;
- Procedure per l'ascolto dell'opinione, interessi, e preoccupazioni dei dipendenti e per la discussione delle medesime;
- Procedure per comunicare le decisioni in modo dettagliato.

3) In **modo negativo** con la dimensione dell'**autonomia nel comunicare le proprie idee** e nel **promuovere la propria crescita**. In particolare, guardando alle dimensioni dell'autonomia, si nota che l'aggressività è meno diffusa e viceversa quando nell'organizzazione:

- I dipendenti hanno possibilità di realizzare il loro potenziale (per esempio attraverso il contenuto della mansione, l'accesso alla formazione);
- I dipendenti possono comunicare la loro opinione ed essere 'autori' riconosciuti della medesima, non dovendo aver timore delle proprie dichiarazioni e contributi;
- È apprezzato il comportamento di coloro che cercano proattivamente di promuovere le proprie idee e di distinguersi per la qualità del loro lavoro.

4) In **modo positivo** con la percezione di **incertezza legata al proprio lavoro e alla propria organizzazione**. In questo caso, cioè, sembra che al crescere della percezione di ambiguità relativa alla sicurezza del proprio lavoro, della propria remunerazione, alla stabilità delle relazioni nel luogo di lavoro sia associata una maggiore possibilità che si verifichino fenomeni di aggressività e viceversa. In questo caso, dunque, l'aggressività sembra concomitante ad una mancanza di comunicazione dettagliata e trasparente sui cambiamenti che possono influenzare la persona e il suo modo di lavorare.

I risultati sull'*aggressività esterna* sono abbastanza consistenti, anche se, diversamente essa non appare associata all'equità procedurale ed è invece *associata negativamente al fatto che l'organizzazione abbia implementato delle prassi per*

*‘prevenire’ o per contrastare comportamenti aggressivi.* Questo punto è molto importante per qualificare come l’organizzazione possa essere di aiuto o ostacolo nel prevenire l’aggressività esterna, cioè tutti quei fenomeni che si verificano tra i dipendenti e le persone estranee all’organizzazione che entrano in contatto con loro. Infatti, se la prevenzione specifica di gesti aggressivi e di violenza e la diffusione di informazioni sui rischi associati all’aggressività non è così strettamente associata all’aggressività tra dipendenti, essa diventa importante per prevenire le interazioni negative con soggetti esterni. Per prevenire l’aggressività esterna, l’organizzazione non deve solo agire sull’impostazione di un certo rapporto tra persona e organizzazione, ma anche su prassi che considerano in modo esplicito il problema. Al fine di comprendere meglio la relazione tra aggressività e variabili organizzative, oltre alla correlazione si è esplorato come *i tre livelli di aggressività fossero legati alle dimensioni di clima, di prassi, di relazione capo-collaboratore.* Oltre a confermare i trend sopra descritti, questo test di robustezza ha permesso di ottenere ulteriori informazioni su questi fenomeni:

- Le organizzazioni in cui è presente un alto indice di aggressività hanno un grado di implementazione della leadership ‘motivante’ inferiore alle aziende con una media frequenza di comportamenti aggressivi. Questo significa che questo stile di leadership non fa la differenza tra contesti organizzativi molto positivi (in termini di assenza di aggressività) e più negativi, ma può fare la differenza tra contesti in cui i comportamenti aggressivi sono mediamente frequenti e molto frequenti;
- Un ragionamento simile può essere fatto sulle prassi di gestione del personale orientate al sostegno della motivazione. Se queste infatti non sono di aiuto per fare la differenza tra contesti positivi e meno positivi, fanno invece la differenza tra contesti con livelli medi e alti di aggressività, in termini di possibilità di prevenzione.

Nel prossimo paragrafo verranno indicate alcune implicazioni manageriali legate all’interpretazione dei risultati sopra commentati.

## **2.6 Le implicazioni gestionali**

Il fenomeno dell’aggressività sia tra i dipendenti (aggressività interna) che tra i dipendenti di un’organizzazione e il mondo esterno (aggressività esterna) è molto complesso da analizzare, per la varietà di antecedenti ad esso legati e per l’ampia gamma di intenzioni, stati emotivi e comportamenti che esso può determinare. In questa parte del capitolo, ci si è posti l’obiettivo di comprendere

come le caratteristiche del servizio/prodotto e del contesto organizzativo possano influenzare le intenzioni e i gesti di aggressività sia interna che esterna all'organizzazione e derivarne alcune implicazioni per la gestione delle persone e dei contesti organizzativi.

Un primo punto importante in termini gestionali è che lavorare sul clima organizzativo, sulle prassi che lo sostengono, sulla modalità di definire i processi decisionali, sulla possibilità di avere processi di comunicazione sia top down che bottom up, influiscono in modo simile sulla aggressività interna ed esterna. L'organizzazione può dunque fornire ai propri dipendenti le risorse emotive e gli incentivi comportamentali necessarie per prevenire l'aggressività o per rispondere ad essa appropriatamente sia che venga dall'interno che dall'esterno. Inoltre, è probabile che un contesto organizzativo poco incline internamente all'aggressività dia anche un segnale importante verso l'esterno, distinguendosi come un luogo in cui l'attacco verbale o fisico non trovano spazio o giustificazione, anche se perpetrati da clienti o fornitori.

È importante però anche sottolineare che, in particolare per i gesti aggressivi che si verificano nell'interazione con l'esterno, è necessario anche avere delle prassi codificate e formalizzate che contrastino il fenomeno dell'aggressività, attraverso un'informativa sui rischi e specifiche procedure di prevenzione.

Infine, è interessante sottolineare che alcune prassi sono un fattore 'igienico', dato per scontato, nei contesti organizzativi in cui l'aggressività è un fenomeno lontano dal verificarsi. Si fa riferimento, in questo caso, a stili di leadership basati sull'*empowerment* dei dipendenti e a un sistema di prassi di gestione del personale orientate al coinvolgimento. Tuttavia se questi fattori non differenziano i contesti buoni da quelli meno positivi, essi diventano invece fattori essenziali per distinguere tra contesti in cui l'aggressività si verifica spesso o in modo medio. Questo significa che nei contesti più a rischio investire sulle pratiche HR e sulla qualità del rapporto tra capo e collaboratore può fare la differenza.

Più nel dettaglio, per sintetizzare quanto esposto nel paragrafo precedente, da un punto di vista del **clima organizzativo**, è importante che l'organizzazione lavori per rafforzare:

- Una percezione diffusa di equità nei criteri di avanzamento e progressione;
- Modalità formali e informali di ascolto della popolazione organizzativa, sia attraverso momenti di feedback che di raccolta più strutturata di opinioni, preferenze e stati emotivi;

- Occasioni di socializzazione e condivisione di esperienze e racconti organizzativi positivi.

Dal punto di vista del **disegno della mansione**, lo sforzo dovrebbe essere teso a:

- Rafforzare la visibilità del contributo individuale e la sua comunicabilità verso i colleghi e verso i vertici dell'organizzazione;
- Costruire occasioni di ascolto di opinioni divergenti su come il lavoro vada svolto o migliorato.

Da un punto di vista di **sviluppo delle prassi**, l'organizzazione dovrebbe dotarsi di:

- Prassi di formazione per aumentare la sensibilità e la conoscenza del fenomeno e dei rischi di comportamenti aggressivi per il proprio ambiente organizzativo, per l'immagine dell'azienda e dunque il rapporto con gli stakeholder esterni;
- Prassi formali per sanzionare i comportamenti maleducati e aggressivi e premiare quelli più orientati alla collaborazione, solidarietà, apertura;
- Strutturare il sistema di gestione del personale in modo che offra un ambiente in cui la dimensione valoriale del contesto organizzativo e non solo quella performativa sono esaltate e plasmano i processi di selezione e di crescita; in cui il risultato individuale contribuisce a quello di gruppo ed è ad esso legato; in cui alle persone sono fornite diverse possibilità di crescita, anche attraverso la formazione e il lavoro in team (questo è un cambiamento specialmente opportuno nei contesti che hanno già vissuto episodi di aggressività rispetto a quelli che sono immuni o che registrano l'evento raramente);
- Attività di prevenzione che includono tutte le precedenti e a cui aggiungere quelle più tese a conoscere e a comprendere anche gli stati emotivi individuali dei dipendenti.



### 3. Prevenire la violenza al lavoro: indicazioni per le aziende

di Massimo Magni e Zenia Simonella

*Era una sera d'inverno e, prima di rincasare, mi sono fermato ad un supermercato per comprare un minimo di ingredienti necessari per organizzare una cena veloce. Sono entrato nel piccolo supermercato sotto casa e ho riempito rapidamente il cestino della spesa. Sono arrivato alla cassa e dopo qualche minuto di attesa è arrivato il mio turno. Ricordo ancora di aver appoggiato 50 euro sul banco della cassa in modo che la cassiera potesse prendere la banconota e darmi il resto. È proprio in quel momento, con la banconota sospesa nel vuoto, e il portafoglio ancora in mano, che ho capito che qualcosa non stava andando per il verso giusto. Con una rapidità fulminea è entrato nel supermercato un ragazzo alto con un cappellino calato sugli occhi e la sciarpa avvolta intorno al volto. Non posso negare di essermi spaventato, il ragazzo aveva anche un lungo coltello in mano. Sono, però, rimasto basito dalla prima frase che il rapinatore ha rivolto alla cassiera: “Apri la cassa, prendi i soldi del signore e dagli il resto”. Poi ha continuato rivolto a me e alla cassiera: “Vedrete che non succederà niente, tra poco me ne vado, lei prenda il resto e stia tranquillo, mentre tu prendi tutti i soldi della cassa e mettili in questo sacchetto”. La cassiera, terrorizzata quanto il sottoscritto, ha eseguito l'ordine, io ho fatto lo stesso e in meno di 30 secondi il rapinatore si è dileguato nel nulla con il malloppo. Oltre alla paura di trovarsi in una situazione a rischio, sono stato particolarmente colpito dall'esordio del rapinatore, che sembrava consapevole che il suo comportamento avrebbe potuto innescare una spirale di violenza (qualora mi fosse venuto in mente di afferrare i miei 50 euro in un gesto a dir poco eroico).<sup>1</sup>*

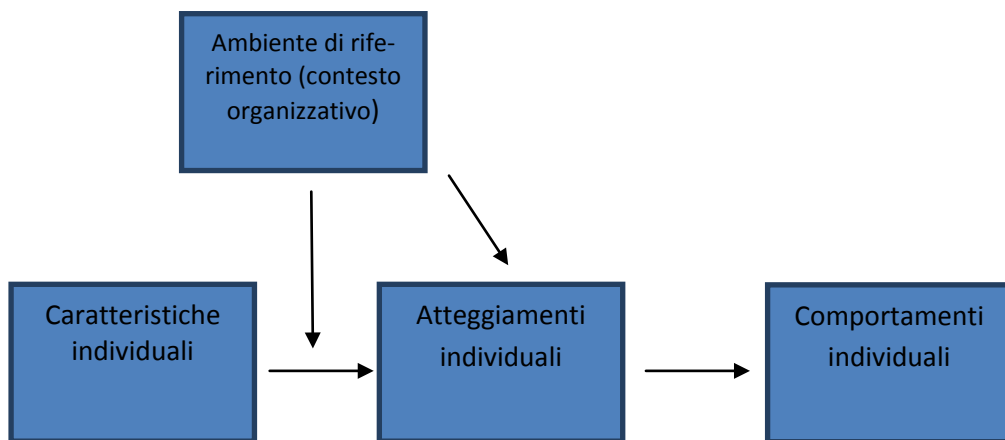
---

<sup>1</sup> Dall'esperienza diretta di uno degli autori.

### 3.1 Premessa

I risultati ottenuti dalla nostra ricerca e le interviste con HR e manager di linea hanno messo in luce l'importanza del fenomeno dell'aggressività anche nel panorama italiano. Tali risultati confermano quanto presente nella letteratura internazionale e spingono verso una maggiore sensibilizzazione sul tema sia per quanto concerne le aziende, sia per quanto concerne gli individui che sono all'interno delle organizzazioni e/o ne vivono le dinamiche nella loro quotidianità. A tale proposito risulta, quindi, necessario approfondire gli aspetti connessi alle implicazioni manageriali rispetto ai risultati della ricerca.

Nello specifico, il presente capitolo cercherà di fornire ulteriori spunti di riflessione e alcuni suggerimenti alle aziende con il fine ultimo di creare un contesto organizzativo che diminuisca le probabilità che si presentino eventi di aggressività, che limiti la magnitudine del fenomeno e che sia dotato di strumenti per una gestione efficace degli impatti (nel caso in cui si verifichi il fenomeno). Da questo punto di vista, l'approccio adottato si fonda sui principi teorici che studiano l'interazione tra individuo e ambiente. Infatti, tali studi mettono in evidenza come l'ambiente di riferimento possa influenzare in modo sostanziale, sia positivamente sia negativamente, il comportamento degli individui. Nello specifico, nella nostra ricerca abbiamo ritenuto utile e opportuno mantenere un punto di vista legato alla cosiddetta *activation theory* la quale sostiene che le predisposizioni di carattere individuale, gli atteggiamenti, le componenti di personalità sono un elemento importante per spiegare il comportamento, ma, altrettanto importante, è il contesto di riferimento che tende a rinforzare o a smussare l'effetto di tali caratteristiche sul comportamento manifestato. L'ambiente di riferimento costituisce, quindi, un elemento fondamentale per spiegare il comportamento individuale. Le basi di tale teoria sono fondamentali per comprendere il contesto in cui nasce l'aggressività perché attraverso l'*activation theory* è possibile prevedere in una certa misura l'emergere di determinati comportamenti individuali osservando le caratteristiche dell'ambiente. In altri termini, se si osserva un ambiente che presenta caratteristiche che favoriscono l'aggressività, è prevedibile che in tali contesti emergeranno con più frequenza fenomeni di aggressività individuale rispetto a contesti differenti. Ciò dimostra come tale teoria sia utile per spiegare che i comportamenti sono l'esito dell'attivazione di caratteristiche individuali latenti. L'attivazione di tali caratteristiche individuali avviene attraverso la pressione esercitata dall'ambiente, e gli individui rispondono a delle situazioni specifiche che influenzano il loro comportamento (Figura 1).

**Figura 1. Un approccio ambiente-individuo**

Nel presente capitolo ci focalizzeremo sugli aspetti di carattere ambientale inerenti al contesto organizzativo di riferimento (cultura organizzativa, stili di leadership, pratiche di gestione delle persone ecc.). Non considereremo, invece, gli aspetti individuali poiché questi ultimi sono spesso al di fuori della sfera di influenza che possono avere le organizzazioni nell'orientamento degli atteggiamenti e dei comportamenti individuali. Ci soffermeremo, quindi, sulle dimensioni critiche e sulle azioni che sono di dominio organizzativo e rispetto alle quali è possibile un intervento attivo da parte dei manager e degli attori organizzativi in senso più ampio.

In particolare, il presente capitolo vuole rispondere alla domanda: cosa possono fare le organizzazioni per limitare l'impatto del fenomeno dell'aggressività in azienda? Quali strumenti e pratiche manageriali possono essere adottate in relazione a fenomeni di aggressività interna (tra membri della stessa organizzazione) ed esterna (tra membri dell'organizzazione e individui al di fuori dei confini organizzativi)?

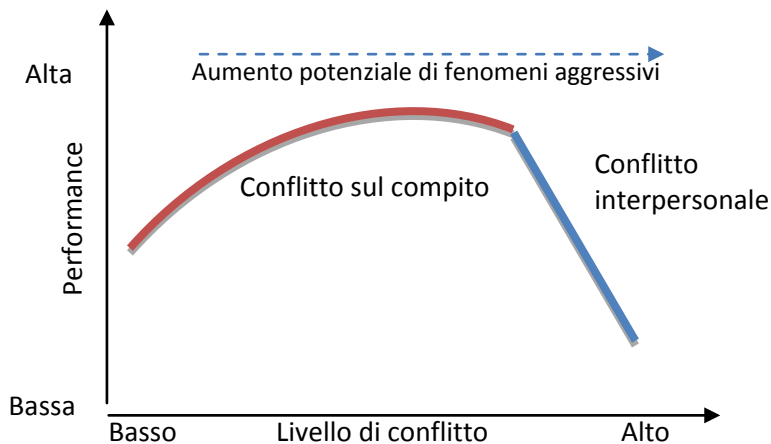
Per rispondere a queste domande ci siamo basati sui risultati ottenuti dalla nostra indagine, arricchendoli con le esperienze manageriali di aziende che hanno attivato azioni concrete finalizzate a creare un ambiente di lavoro basato sul confronto che limiti il più possibile fenomeni di aggressività. Il fine ultimo è quello di condividere la conoscenza e suggerire alcune linee guida che possono seguire le organizzazioni che decidono di occuparsi attivamente del tema. Tali argomenti verranno trattati nel capitolo in modo sistematico e organizzati come segue: una prima parte del capitolo sarà focalizzata sulle principali criticità osservate dagli interlocutori, mentre la seconda parte sarà orien-

tata all'individuazione e alla descrizione dell'insieme delle pratiche, delle politiche e degli strumenti che possono essere implementati per far fronte ai problemi individuati. La struttura del capitolo è finalizzata ad avere un approccio pratico al tema in modo che i lettori possano meglio identificare le criticità organizzative proprie dei loro luoghi di lavoro e che possano, quindi, identificare potenziali interventi da implementare per gestire il fenomeno dell'aggressività.

### 3.2 Criticità del tema e conflitto

La ricerca mette in luce come il tema dell'aggressività detenga un elevato livello di criticità per tutte le organizzazioni, sia per quelle che sono maggiormente esposte al problema dell'aggressività esterna, in quanto il tipo di business esercitato le pone più a contatto con la clientela, ma anche per tutte quelle organizzazioni che affrontano il problema solo internamente (aggressività tra colleghi e/o tra capi e colleghi). Infatti, l'aggressività, che come abbiamo visto, può manifestarsi con modalità (attiva/passiva) e intensità (bassa/media/alta) differenti, può giocare un ruolo determinante nel dare forma alla vita e alle interazioni tra gli individui e tra le diverse parti dell'organizzazione (gruppi, funzioni, BU ecc.).

Le organizzazioni hanno bisogni e pressioni su questo tema e dunque devono essere capaci di sviluppare degli anticorpi organizzativi e degli strumenti specifici per gestire l'aggressività sui luoghi di lavoro. Il tema risulta essere, però, particolarmente delicato in quanto entra in stretta relazione con un altro tema rilevante, quello del conflitto nelle organizzazioni. Tuttavia, se da una parte quest'ultimo è costitutivo dell'organizzazione stessa, dall'altra un inasprimento e una esacerbazione dei rapporti di tensione tra individui o tra gruppi che si verificano naturalmente all'interno dell'organizzazione possono degenerare in veri e propri fenomeni di aggressività, che hanno dunque bisogno di essere compresi e gestiti in maniera efficace dalle organizzazioni. Il conflitto è una dimensione importante per le organizzazioni, e nello specifico il conflitto deve essere presente per creare una tensione all'innovazione che deriva da punti di vista, background e prospettive differenti che devono essere istituzionalmente incanalati per generare valore all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, il conflitto, seppur fisiologico, deve essere gestito con degli strumenti che lo mantengano connesso alle attività aziendali e alle modalità di svolgimento delle stesse, non consentendo di sfociare in fenomeni di conflitto interpersonale con elevato potenziale di manifestazione di comportamenti aggressivi. Il grafico riportato di seguito (Figura 2) mette in luce come il conflitto possa avere effetti positivi fino ad un certo livello, oltre il quale invece tende ad accentuarsi la dimensione di conflitto interpersonale (in cui si dimentica l'oggetto della discussione, e ci si cristallizza sull'attacco personale alla controparte).

**Figura 2. Conflitto sul compito, relazionale e potenziale aggressività crescente**

A titolo esemplificativo, qualche tempo fa, uno degli autori è stato testimone (fortunatamente non coinvolto) in un episodio in cui il conflitto sul compito è degenerato in pochi secondi in un conflitto interpersonale, che a sua volta, si è manifestato in un comportamento aggressivo e violento nei confronti di un oggetto. Dal punto di vista dell'autore la situazione potrebbe essere così descritta:

*Ero in una sala riunioni di un'azienda e stavamo discutendo di un progetto con il team di ricerca e i clienti. Dalla sala accanto si sentivano delle persone interloquire in modo animato relativamente ad un problema tecnico. Dopo cinque minuti la discussione dei vicini di stanza si era fatta molto più animata e i toni si erano particolarmente scaldati. Il volume delle voci era diventato più alto e si sentivano distintamente i tipici riferimenti accusatori di una discussione degenerata in un conflitto interpersonale: "Tu/voi siete ...invece noi siamo...". Dopo qualche minuto di "botta e risposta", ad un certo punto si sente un rumore sordo e intenso, come se fosse caduta una libreria o un mobile, il pavimento e il tavolo hanno tremato per un istante. Due secondi di silenzio. E una porta che sbatte. Al termine della nostra riunione siamo andati a dare un'occhiata nell'altra stanza. Il muro di cartongesso della sala riunione presentava un buco, come se qualcuno avesse dato una martellata. Incuriositi abbiamo chiesto cosa fosse successo. Naturalmente la voce si era già sparsa a macchia d'olio, e immediatamente siamo venuti a sapere che uno dei partecipanti alla riunione della sala di fianco alla nostra, non d'accordo con i suoi interlocutori (ma questo ci era già chiaro), aveva sferrato un pugno contro il muro, sfondandolo. Riportiamo una foto che documenta lo stato del muro (Figura 3).*

**Figura 3. I risultati di un conflitto sul compito degenerato in comportamento aggressivo**



Fortunatamente l'episodio che abbiamo descritto non ha avuto conseguenze sulla incolumità delle persone che hanno assistito alla scena, e altrettanto fortunatamente non assistiamo frequentemente a condotte di tale violenza.

Dalle nostre ricerche emerge che, se da un lato la presenza di conflitto e il livello di aggressività sui luoghi di lavoro imprima un certo *modus vivendi* all'organizzazione, dall'altro conflitto e aggressività sono solo l'effetto del modo in cui l'organizzazione si è data forma: a partire dalla struttura (gerarchia, grado di centralizzazione e formalizzazione), dai processi HR e dal loro orientamento all'equità, fino alla cultura, al clima organizzativo, ma soprattutto allo stile di leadership adottato (dal vertice a cascata). Questi fattori possono infatti accentuare o disinnescare il meccanismo dell'aggressività, così come confermato dai risultati dell'analisi quantitativa.

Sulla base delle interviste realizzate, le azioni intraprese dalle organizzazioni sull'aggressività possono essere distinte secondo due macro aree (tabella 1):

- **AZIONI DIRETTE:** costituiscono una serie di misure ad hoc, specifiche per prevenire e fronteggiare l'aggressività sui luoghi di lavoro con un'azione diretta sul problema. Queste politiche riguardano soprattutto quelle organizzazioni che hanno un contatto diretto e continuativo con una clientela esterna. In altri termini, sono azioni che sono diret-

tamente connesse e hanno come principale finalità quella di diminuire la probabilità di insorgenza di situazioni violente e/o di ammortizzarne l'impatto quando tali comportamenti si verificano.

- **AZIONI INDIRETTE:** sono interventi che agiscono sulla struttura, sui processi HR, sul clima, la cultura e lo stile di leadership. In questo caso, tali azioni lavorano più in generale sull'organizzazione e agiscono sui temi dell'equità nei processi di selezione, promozione e valutazione, del merito, della socializzazione, dell'ascolto e dell'inclusione di tutta la popolazione organizzativa, della gestione dei collaboratori, della comunicazione e condivisione della conoscenza ecc. Tali prassi non agiscono direttamente sul fenomeno, hanno un impatto indiretto ma, come abbiamo già sottolineato, esso si rivela molto efficace nel contrastare l'aggressività sui luoghi di lavoro, soprattutto nel lungo periodo.

**Tabella 1. Confronto tra azioni dirette ed indirette**

	Azioni dirette	Azioni indirette
Finalità	Estinguere/gestire episodi di violenza	Creare un clima organizzativo positivo e prassi di gestione efficaci
Locus di intervento	Comportamento diretto (estinguere un comportamento aggressivo o attivare un comportamento di contenimento)	Atteggiamenti generali (sviluppare atteggiamenti positivi nei confronti di un contesto organizzativo di interazione positiva tra le persone)
Orientamento temporale	Breve periodo	Lungo periodo
Target	Focalizzato sulla popolazione interessata	Tutta la popolazione aziendale

### 3.3 Politiche, pratiche, strumenti. Alcuni esempi e suggerimenti

In questo paragrafo ci occuperemo di descrivere le politiche e pratiche adottate più frequentemente dalle organizzazioni, distinguendo le azioni che vengono implementate ad hoc per combattere l'aggressività (dirette) e quelle invece che lavorano più in generale sul contesto organizzativo (indirette). Concluderemo il paragrafo descrivendo alcuni strumenti di ascolto della popolazione organizzativa, che aiutano le organizzazioni nella gestione del tema.

#### *Azioni Dirette*

Le azioni specifiche vengono adottate soprattutto dalle organizzazioni che devono interagire con una clientela esterna e che si trovano, quindi, a lavorare sul tema dell'aggressività nella direzione di voler prevenire il fenomeno, attraverso:

- La formazione.
- Il supporto, il coaching e la condivisione della conoscenza.
- L'implementazione di sistemi di controllo (monitoraggio e sicurezza).

In prima battuta, vi è la necessità di formare il personale sul tema con l'obiettivo di offrire degli strumenti che permettano di individuare e comprendere l'aggressività, di prevedere come si svilupperà e di lavorare per arginarla e minimizzarla il più possibile. Come sottolineato dalle persone coinvolte nel progetto di ricerca, è particolarmente opportuno spiegare, soprattutto per coloro che operano in contesti ad alto contatto con il pubblico, come individuare segnali deboli che possono essere le spie di allarme per un potenziale comportamento aggressivo, e come andare a depotenziare l'escalation verso comportamenti aggressivi, senza il rischio di incentivarli per errore.

La formazione che viene effettuata dalle aziende, che devono far fronte a questo tipo di aggressività, riguarda soprattutto la comunicazione verbale e non verbale: il personale viene formato sull'uso delle parole (quali utilizzare e non utilizzare) e viene guidato nella comprensione del fenomeno. A questa formazione generale se ne può aggiungere una più specifica orientata ad analizzare alcune problematiche (a volte anche patologiche) che possono aumentare il grado di pericolosità e rendere più difficile la gestione della situazione (per esempio: interagire con persone che hanno fatto uso di alcool o stupefacenti, o che si trovano in uno stato psicofisico alterato).

Insieme alla formazione, alcune aziende hanno anche strutturato un sistema di supporto e supervisione, con momenti di valorizzazione e condivisione dell'esperienza attraverso l'aiuto di figure sia esterne sia interne. I soggetti



(di solito i capi) possono, quindi, da una parte discutere le problematiche sulla gestione delle persone per esempio con un coach che li aiuta a lavorare sulla collaborazione, a mutuare strumenti e pratiche che sono già presenti in aziende virtuose, utilizzando i role modelling; dall'altra possono condividere le loro esperienze con altri colleghi che hanno affrontato situazioni critiche di aggressività e che possono, quindi, essere di esempio nel caso in cui i soggetti si trovino a gestire situazioni analoghe. Il beneficio in questo caso è chiaro per l'azienda. Attraverso un intervento diretto, si favorisce anche lo sviluppo di una cultura organizzativa condivisa su come trattare l'aggressività. Tale intervento dovrebbe essere affiancato da azioni di tipo indiretto per poter meglio promuovere lo sviluppo di una cultura aperta e non gerarchica.

### *Azioni indirette*

Oltre alle misure che agiscono direttamente sul problema, esiste poi un insieme di prassi che impattano sul contesto organizzativo più in generale e che aiutano a indebolire o disinnescare le tensioni, i conflitti, fino alle varie forme di aggressività attiva e passiva. Queste prassi si possono distinguere considerando:

- Il clima, lo stile di leadership e la cultura organizzativa.
- I processi del ciclo HR e le variabili strutturali.

È necessario sottolineare come ci sia accordo pressoché unanime tra gli intervistati sull'importanza dello stile di leadership e della cultura organizzativa come elementi che possono giocare un ruolo fondamentale nell'interazione tra i soggetti. Come sottolineato da un manager che abbiamo intervistato "Il tema prioritario è la formazione dei capi, perché tutto dipende dai vertici e dai capi. L'aggressività è contagiosa, è indotta da un comportamento altrui e deve essere calmierata da chi ha la responsabilità di un gruppo". Le interviste mettono in evidenza che il fenomeno trova maggiore terreno fertile in una cultura organizzativa improntata a uno stile di leadership aggressivo a partire dal vertice. Se ad esempio l'amministratore delegato mette in atto comportamenti aggressivi (per es. fuma in ufficio oppure insulta la persona che non raggiunge gli obiettivi), a cascata potrà influenzare altri soggetti ad adottare lo stesso tipo di comportamento. Questo non perché le persone siano necessariamente convinte di attuare tali comportamenti, ma perché l'amministratore delegato rappresenta il modello di riferimento. È il vertice, infatti, che dà l'impulso e può alimentare una specifica cultura organizzativa, offrendo dei modelli negativi (per esempio, volti all'offesa, all'insulto, alla minaccia ecc.) o positivi (che siano invece volti al rispetto e alla collaborazione). Dalle nostre interviste emerge l'importanza del rispetto nell'interazione tra individui, anche quando il feed-

back non è positivo. È necessario adottare una modalità di comportamento sia verbale sia non verbale che sia costantemente rivolta alle persone e al loro rispetto. Secondo gli intervistati è l'integrità etica e l'aderenza ai valori da parte del top management a non generare uno scollamento tra il dichiarato e i comportamenti.

Inoltre, la ricerca ha messo in evidenza che una cultura orizzontale, aperta e collaborativa e uno stile di leadership attento, dovrebbero essere in ogni caso affiancati da un codice etico, da un sistema di regole (di premi e sanzioni) e da una serie di azioni volti a lavorare sia sull'individuo, sia sul rapporto tra individuo e organizzazione. Per esempio, per alimentare questo tipo di cultura, alcune aziende adottano un sistema di formazione che si sviluppa lungo le seguenti linee di intervento:

- Da una parte, si avvia un lavoro “su se stessi”, attraverso programmi volti allo sviluppo di auto-consapevolezza e di auto-osservazione. In questo caso, l'obiettivo è agire sull'individuo e sui suoi tratti psicologici. Infatti, come già evidenziato dalla letteratura, le variabili individuali sono riconosciute come un fattore rilevante per comprendere il fenomeno dell'aggressività (per es. instabilità emotiva, narcisismo, dipendenza da lavoro ecc.), insieme ai fattori socio demografici (per es. genere ed età).
- Dall'altra parte, si avvia un lavoro sulla gestione del feedback, che permette al capo di spersonalizzare l'analisi delle situazioni in cui potenzialmente possono emergere dei contrasti.

Vi è dunque un supporto da parte delle aziende nello sviluppo di competenze relazionali, che entrano a far parte a tutti gli effetti della valutazione complessiva del dipendente, insieme con altre competenze e comportamenti (es. la competenza tecnica, l'impegno, la leadership e gli atteggiamenti collaborativi, la capacità relazionale).

Vista l'importanza che il tema della valutazione e del feedback detengono all'interno dell'organizzazione è possibile che periodicamente vengano anche effettuati degli aggiornamenti ai capi sulla formazione ricevuta a proposito del feedback: su come deve essere gestito, sulla conduzione, sulle conclusioni e su come realizzare il follow up. Il tema è emerso in modo particolarmente frequente nelle interviste che abbiamo condotto con particolare riferimento al fatto che il feedback “sfidante” ha anche delle note negative, che possono generare delle reazioni conflittuali e sia il capo che il collaboratore devono essere in grado di gestire tali situazioni.

Questa attenzione alle competenze relazionali si riflette anche in tutti gli altri processi HR, compreso quello della selezione, durante il quale vengono considerate non solo le caratteristiche personali, ma anche la propensione che i candidati manifestano ad affrontare la relazione e il conflitto. Emblematico da questo punto di vista un intervento di una persona intervistata: “Nella selezione questi [aspetti relazionali] sono chiave. Un tecnico eccellente ma aggressivo non ci interessa”.

Un processo particolarmente rilevante è quello della retribuzione (a cui si connette il tema della valutazione del raggiungimento degli obiettivi per la parte di retribuzione variabile), in quanto gli intervistati sottolineano che al momento della revisione della retribuzione, quest’ultima possa non essere percepita come “equa”. Ciò può comportare la percezione che ci siano dei favoritismi all’interno delle organizzazioni, che contribuiscono a creare delle aree di tensione, oltre a minare la credibilità del capo. Tale aspetto, già rilevato dalla letteratura sul tema dell’aggressività, era stato anche evidenziato con particolare chiarezza dall’analisi quantitativa: la presenza delle dimensioni del cinismo e del favoritismo sono positivamente associati con comportamenti aggressivi. L’exasperazione della valutazione individuale e del raggiungimento degli obiettivi può creare le premesse per dare vita a una tensione interna e quindi ad aggressività tra colleghi. Sul terreno della valutazione e della retribuzione le aziende lavorano, infatti, nella direzione di minimizzare la valutazione legata alla performance individuale, di legarla a una performance di team o di concedere quella parte variabile di retribuzione sotto altre forme (welfare aziendale). Insieme ai processi HR, la struttura organizzativa è un elemento fondamentale, in quanto può rappresentare un vero e proprio fattore di rischio per la nascita e la diffusione dei fenomeni di aggressività, in linea con quanto emerso dalla letteratura e dai risultati della ricerca. Infatti, questi ultimi sottolineano che la centralizzazione e la formalizzazione della struttura, ovvero la presenza di una bassa autonomia e responsabilizzazione e un alto livello di codifica normativa, può accrescere la possibilità che si verifichi aggressività (passiva e attiva). Ciò avviene perché si genera una percezione di controllo e di sfiducia che può accrescere sentimenti di frustrazione e insoddisfazione tra i dipendenti. Al contrario, in un ambiente in cui si cerca di sviluppare l’autonomia, lo “spirito di intraprendenza” e la forte capacità di auto-motivazione e si tende a ridurre il livello di burocratizzazione dei processi, è più probabile che si inibisca l’aggressività e si raggiungano performance complessive migliori.

A questo proposito, infatti, un altro punto importante riguarda la combinazione tra l’eccesso di centralizzazione e formalizzazione con la pressione sui risultati, che può accentuare il fenomeno. Inoltre, un contesto nel quale il raggiungimento degli obiettivi finali dipende dalle interrelazioni tra individui e

gruppi può agire, con quel tipo di struttura organizzativa, come un catalizzatore dei fenomeni di aggressività: “Non sono tanto gli obiettivi individuali orientati alla performance a influenzare questi fenomeni, ma laddove in un ambiente complesso hai degli obiettivi il cui raggiungimento dipende dalle interdipendenze con altri (...) ecco un ambiente dove la gente si sente poco responsabilizzata e in cui non c’è *accountability*, ma pensa a fare solo il proprio, ecco questo può mettere sotto pressione la struttura. (...) anche il responsabile di progetto che alla fine non ha leve operative inizia [a perdere il controllo]”.

I risultati della ricerca sottolineano, inoltre, che l’aggressività può essere fortemente accentuata da una degenerazione della struttura organizzativa centralizzata e formalizzata, ovvero quando si è in presenza, per esempio, di forti segregazioni funzionali. In questo caso, si osserva che le funzioni limitano fra di loro l’interazione al necessario, difendono il proprio territorio, avviando una dinamica in group-out group, che fa perdere di vista il raggiungimento dell’obiettivo comune. La mancanza di collaborazione funzionale aggiunge problematicità al quadro: “I contrasti che si creano al nostro interno hanno origine in argomenti di lavoro che poi degenerano in un contrasto personale, dove la componente lavorativa è stata il fattore scatenante. E poi tutto questo si traduce in una difficoltà relazionale. In una situazione in cui interagiscono due funzioni in un quadro organizzativo complesso e non definito si determinano delle aree grigie che a loro volta determinano delle situazioni di conflitto”.

In effetti, se è possibile rilevare alcune difficoltà da parte delle organizzazioni nel far dialogare funzioni diverse (per es. la parte “tecnica” versus la parte dei “venditori”, due aree che generalmente hanno modelli mentali, categorie, modus operandi differenti, in quanto rispondono a obiettivi diversi), nello stesso tempo emerge un forte desiderio di promuovere politiche di integrazione trasversali, perché sono considerate nel lungo periodo un antidoto al conflitto.

Sembra necessario, quindi, lavorare per rendere trasparenti i processi organizzativi e per sviluppare progetti inter-funzionali in modo da integrare le diverse competenze e promuovere l’interazione tra i soggetti. Questa integrazione viene individuata come una delle chiavi per eliminare o, per quanto possibile, attenuare i comportamenti aggressivi fra i dipendenti.

Infine, le aziende si dotano di alcuni strumenti “di ascolto” che possono non soltanto agire nella risoluzione di una situazione di aggressività, ma possono aiutare in generale nel miglioramento del contesto organizzativo. Infatti, è noto dalla letteratura e dall’analisi quantitativa che abbiamo realizzato, che più sono presenti metodi per l’ascolto della popolazione organizzativa (e anche per la manifestazione del dissenso e del disagio), minore sarà la probabilità che si verifichino comportamenti aggressivi tra i dipendenti. Particolarmente diffuse sono le *employee survey* e le analisi di clima che monitorano alcuni temi

strettamente legati a quello dell'aggressività: per esempio, la fiducia nel management, la relazione con i colleghi, ma anche la leadership, la cittadinanza organizzativa, la presenza di modalità di comunicazione pro-attiva e positiva ecc. Vi sono poi alcune indagini specifiche, come quelle sullo stress aziendale, che hanno l'obiettivo di monitorare alcuni aspetti che toccano il tema dell'aggressività, quali per esempio, le eventuali pressioni subite dal capo, che possono generare un clima organizzativo che impatta negativamente sugli atteggiamenti e sui comportamenti degli individui. Queste survey rappresentano sia dei sistemi di analisi e osservazione del clima organizzativo, in quanto è possibile "misurare la temperatura dell'organizzazione" sia, come abbiamo detto, degli strumenti di ascolto, dato che il dipendente può esprimere la sua opinione anche lasciando la possibilità di indicare suggerimenti all'organizzazione sui diversi temi proposti.

Un ultimo punto emerso dalle nostre interviste prende in considerazione le azioni organizzative in caso di comportamenti aggressivi interni. L'intervento dell'organizzazione deve essere certo, deciso e commisurato all'entità del fenomeno (sia attraverso sanzioni formali, sia attraverso altri strumenti, quali un percorso di coaching per il dipendente). Una mancata assegnazione di importanza all'evento, seppur episodico, potrebbe creare uno spazio per la generazione di eventi futuri della stessa natura. Come sottolineato da uno degli intervistati: "Bisogna subito esplicitare il problema, nel senso che quando si manifestano dei fenomeni di aggressività, non bisogna lasciare correre. Non accettare il fatto come un fenomeno isolato, sperando che non ricada più. Trattarlo come fenomeno grave e intervenire".

### 3.4 Conclusioni

L'analisi qualitativa mostra come vi sia una diffusa consapevolezza del tema all'interno delle organizzazioni, soprattutto in quelle che si trovano quotidianamente a dover affrontare e risolvere i problemi legati all'aggressività esterna. L'importanza è percepita trasversalmente in quanto il tema è strettamente associato a tutte le variabili chiave dell'organizzazione, dalla struttura alle pratiche, fino al clima e alla cultura organizzativa.

Gli intervistati sottolineano la necessità di agire a 360 gradi nel combattere il fenomeno, e attribuiscono particolare rilevanza soprattutto ai modelli di ruolo e allo stile di leadership quali elementi fondamentali sui quali concentrarsi per mitigare i conflitti e diminuire il fenomeno dell'aggressività. Politiche di integrazione e attenzione all'equità dei processi HR possono poi dare un contributo sostanziale, insieme all'implementazione di progetti sui temi della cultura organizzativa e della comunicazione.

L'analisi mostra tuttavia che, ad eccezione di alcuni casi d'eccellenza, esistono iniziative ancora frammentate e sporadiche sul tema e un'assenza di condivisione della conoscenza tra aziende e istituzioni. Il presente capitolo vuole essere, quindi, uno stimolo per le imprese affinché affrontino il fenomeno in maniera più sistemica. A tale proposito la tabella 2 rappresenta un'indicazione per progettare azioni coerenti rispetto a una strategia complessiva sul fenomeno dell'aggressività.

**Tabella 2: Sintesi delle pratiche e degli strumenti citati**

	Aggressività esterna	Aggressività interna
<i>Cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condivisione della conoscenza (casi e soluzioni adottate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Codice Etico</li> <li>✓ Comunicazione e accountability del sistema normativo</li> <li>✓ Survey: analisi di clima, analisi sullo stress aziendale ecc.</li> </ul>
<i>Processi HR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formazione ad hoc</li> <li>✓ Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formazione ai capi sui temi della leadership e sulla valutazione del feedback</li> <li>✓ Formazione su tratti personali e competenze relazionali</li> <li>✓ Attenzione all'equità soprattutto nei processi di retribuzione e valutazione</li> <li>✓ Politiche di integrazione (team inter-funzionali)</li> </ul>

		✓ Coaching nei casi di manifestazione di aggressività interna
<i>Struttura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementazione di sistemi di sicurezza, monitoraggio e controllo</li> <li>✓ Costruzione di reti di sostegno e partnership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prassi per favorire l'autonomia, lo "spirito di intraprendenza" e la responsabilizzazione (organizzazioni piatte)</li> <li>✓ Istituzione di strutture per presidiare il tema</li> </ul>





## **4. Prevenire la violenza al lavoro: indicazioni per gli individui**

*di Massimo Picozzi*

### **4.1 Premessa**

Le ricerche, a livello nazionale e internazionale, mostrano come gli incidenti legati alla rabbia, le aggressioni verbali e fisiche sul posto di lavoro siano in preoccupante aumento.

Senza tuttavia giungere a comportamenti eclatanti, è esperienza comune aver ceduto ad uno scatto d'ira dopo essere stati trattati con poco rispetto al lavoro. Chi, infatti, non ha mai provato un senso d'ingiustizia, è stato offeso, o ha subito le decisioni unilaterali di una dirigenza povera di capacità di valutazione e carente dei principi di una leadership efficace?

È possibile affermare che ogni lavoratore abbia avuto o abbia una ragione per arrabbiarsi; il tema non è nuovo, ma mai si era arrivati ai livelli attuali.

La rabbia può essere definita come un'emozione che trae origine dall'ansia, che a sua volta ha radici nei sentimenti di frustrazione, umiliazione e minaccia tanto diffusi nei moderni ambienti di lavoro.

Per alcuni, una delle ragioni andrebbe poi cercata nella calante autostima dei lavoratori, ulteriormente rafforzata dallo stress.

Il lavoratore non si limita a sperimentare la rabbia passivamente, ma può esprimerla attraverso una performance ridotta, minacce, molestie, atti di sabotaggio, aggressioni verbali e fisiche, con ricadute sul clima emotivo, sulla produttività e sul bilancio dell'azienda.

Proprio per la sua diffusione, e per l'impatto negativo sui singoli e sulle organizzazioni, è necessario saper riconoscere e disinnescare le emozioni negative, prima che evolvano pericolosamente.

Per farlo occorre iniziare dalla base, dalla comunicazione e dalle sue caratteristiche.

## **4.2 Le regole della comunicazione**

Alla pragmatica della comunicazione umana, Paul Watzlawick, scienziato del Mental Research Institute di Palo Alto, in California, ha dedicato il suo lavoro più celebre, una vera pietra miliare nella storia della psicologia; e nel suo libro ha indicato una serie di norme, tra cui la prima, imprescindibile, afferma che "è impossibile non comunicare".

Il silenzio stesso è una forma di comunicazione, potente ed efficace; ognuno di noi, infatti, si esprime in molteplici maniere, e d'altronde non potrebbe esimersi dal farlo, neanche se lo volesse.

Come diretta conseguenza è possibile affermare come ogni comunicazione sia comportamento, e ogni comportamento sia comunicazione.

Le comunicazioni interpersonali sono complesse e multidimensionali: le informazioni trasmesse tra le parti, chi parla e chi ascolta, sono tanto numerose che la maggior parte giungono al mittente senza che questi ne abbia una piena consapevolezza; sempre che non siano respinte, o peggio perdute.

Di fatto, ciò che viene "ascoltato" rappresenta la classica punta dell'iceberg, e lo scambio verbale tra un soggetto e chi lo ascolta può veicolare significati diversi a diversi livelli; ciò dipende dalla storia precedente degli interlocutori, dal loro rapporto come singoli individui, dal contesto e dalle circostanze, dal clima emotivo, dalla chiarezza delle parole e dei pensieri, dalle sfumature del linguaggio.

Disattenzione, distrazione, preoccupazioni e stereotipi complicano ciò che potrebbe apparire come un semplice scambio.

Non è una sorpresa che due dei più comuni problemi nella comunicazione siano il mancato ascolto (comunemente dovuto al fatto di pensare alla risposta ancor prima che l'altro abbia terminato di esporre il suo pensiero), e la costruzione di opinioni o conclusioni sulla base di informazioni insufficienti (anche in questo caso si tratta spesso della conseguenza di un mancato ascolto).

Il linguaggio con cui comunichiamo può essere diviso in componenti verbali, para-verbali e non verbali, per esigenze di chiarezza, convenienza e semplicità; si tratta di una convenzione, perché solo nelle ricerche, nelle pubblicazioni scientifiche e nelle dimostrazioni didattiche, i registri funzionano indipendentemente.

In realtà, verbale e non verbale agiscono di concerto; sono presenti persino in una conversazione telefonica, dove gli aspetti del non verbale non appaiono all'interlocutore.

Allo stesso modo in uno "scambio di sguardi" le parole possono essere non dette, ma esistono nella forma di un self-talk, di un pensiero implicito.

La comunicazione verbale comprende la scelta dei termini, mentre il para-verbale riassume le caratteristiche di velocità, ritmo, inflessione, dizione, altezza, volume, tono, intensità, articolazione (fluidità, assenza o presenza di esitazioni, ripetizioni, difetti, qualità della voce, accenti, ecc).

La comunicazione non verbale fa invece riferimento a tutto ciò che non comunichiamo attraverso le parole, e ha la capacità di rafforzare, integrare o contraddire ciò che viene detto.

Sul tema lo psicologo statunitense Albert Merhabian, ha compiuto studi scientifici che, pubblicati nel 1967, sono giunti a conclusioni ancora oggi valide e sorprendenti.

Nei rapporti umani, la percentuale di comunicazione legata alle sole parole non supera il 7%, che diventa il 38% se aggiungiamo le componenti para verbali.

Il restante 55% è legato alla parte non verbale!

A sua volta, la comunicazione non verbale, o CNV, viene distinta in cinesica, prossemica e aptica.

La cinesica riguarda gli aspetti di comunicazione mediati dai movimenti e dagli atteggiamenti del corpo, come le espressioni facciali, i movimenti oculari, i gesti e la postura.

La seconda componente della CNV è la prossemica, vale a dire la reciproca posizione nello spazio di due soggetti che comunicano; retaggio della parte ancestrale del nostro cervello, la prossemica fa sì che ciascuno di noi suddivida lo spazio personale in quattro zone: la zona di intimità, va da zero a 50 centimetri, può essere "occupata" solo dai familiari stretti o dal partner; si passa quindi alla zona personale (tra 50 cm e 1 metro), a quella sociale (fino a 3, 4 metri) e a quella pubblica (oltre 4 metri).

L'ultimo aspetto del non verbale è l'aptica, e riguarda la comunicazione espressa attraverso il contatto fisico, con gesti che vanno dalla stretta di mano all'abbraccio.

### **4.3 I segnali di agitazione: caratteristiche generali**

L'agitazione è una condizione di alterazione, mentale e fisica, evidenziata da risposte fisiologiche (rossore o pallore, respirazione superficiale), da un linguaggio aggressivo, come pure da posture e movimenti.

L'agitazione può essere innescata da un gran numero di fattori ambientali, sociali e fisici, compresa una situazione di malattia.

Riconoscere i segni di agitazione, in atto o potenziali, è fondamentale per una prevenzione efficace dell'escalation violenta.

#### 4.3.1 *I segnali non verbali che precedono un'aggressione*

Come già detto, il 55% delle comunicazioni personali avviene attraverso il canale non verbale, perciò, saper riconoscere il linguaggio del corpo associato a un'imminente azione violenta, permette di affrontare e gestire la situazione, oppure di disimpegnarsi e lasciare la scena; nel peggiore dei casi, consente comunque di attivare un piano di auto-difesa abbastanza rapido da consentire un'efficace protezione di sé stessi, e di coloro di cui si è responsabili.

Una prima ricognizione inizia con la valutazione dello spazio personale, la zona di conforto controllata dal soggetto; la zona di conforto dev'essere sempre rispettata, perché le persone arrabbiate hanno bisogno di spazio; perciò, occorre non invaderlo, tentando di toccare il soggetto agitato.

Quando il cervello registra una situazione di scontro imminente, emerge un riflesso primitivo che prepara il corpo alla lotta o alla fuga; a qualificarlo come "fight or flight response" è stato nel 1915 il Dr. Walter Cannon dell'Harvard Medical School.

Il nostro sistema d'allarme decide in una frazione di secondo che occorre una maggior disponibilità di sangue ossigenato, e per questo il cuore inizia a pompare più velocemente e i polmoni a immagazzinare più aria.

A sua volta il sistema endocrino mette in circolo adrenalina, la quale a sua volta innesca tremori, spesso violenti, generalmente a partire dalla mano non dominante, per estendersi alla dominante quindi alle gambe, in particolare alle ginocchia.

Gli occhi costituiscono poi un indizio fondamentale; si dice comunemente che siano "lo specchio dell'anima", e non c'è dubbio che il modo in cui un interlocutore ostile ci guarda, può essere predittivo di quali piani abbia in mente.

Due tipiche situazioni sono quelle che gli anglosassoni chiamano "the thousand yard stare", e il "target stare"; la prima sta a indicare lo sguardo perso nel vuoto, dove il soggetto non sembra guardare tanto il proprio interlocutore, quanto "attraverso" di lui. È il segno di uno stato di realtà alterato, dove probabilmente non si è i benvenuti: meglio perciò creare una certa distanza rispetto al soggetto.

All'opposto c'è il "target stare", lo sguardo fisso, quello di chi socchiude gli occhi e li punta addosso all'interlocutore. L'abbassamento delle palpebre equivale al meccanismo di restringimento dell'obiettivo di una macchina foto-

grafica: aumenta la percezione della profondità e informa che il soggetto si è intensamente focalizzato su chi gli sta di fronte.

Se le circostanze indicano che l'individuo è ostile, il suo sguardo fisso è un preoccupante segnale d'allarme.

Anche la direzione dello sguardo è importante: può fissarsi negli occhi, in un atteggiamento di sfida, oppure concentrarsi su una parte del corpo, perché lì il soggetto medita di portare il primo colpo.

Lanciare occhiate in una determinata direzione può invece indicare che sta cercando uno strumento atto ad offendere, oppure valutando la migliore via di fuga (è fondamentale che un soggetto arrabbiato non sia mai messo all'angolo, costretto in uno spazio senza uscite).

Quanto alla postura, la persona arrabbiata può sistemarsi "di tre quarti", vale a dire con una gamba arretrata e le anche ruotate a 45%; in questa posizione, il corpo è ottimamente bilanciato per assorbire o portare un colpo in ogni direzione; si chiama "boxer's stance", la posizione del pugile, con le mani tipicamente alzate, tra le anche e il volto, solitamente al livello di qualche punto del torace.

Le mani chiuse a pugno, oppure che si aprono e chiudono ripetutamente, stanno a indicare che interiormente, tra le opzioni "fight or flight", il soggetto ostile ha già scelto la prima.

Altri segnali arrivano dalle ginocchia lievemente flesse, la testa protesa in avanti, come pure avanzate sono le spalle rispetto alle anche: si chiama postura "nose over toes", con il naso oltre la punta delle dita dei piedi.

Incrociare le braccia strette al corpo può significare molte cose; talvolta semplicemente informa che il soggetto è impaurito e si sta "chiudendo nel suo guscio"; ma se la postura è accompagnata dalla tensione dei muscoli, o da uno degli altri possibili indicatori di ostilità, più facilmente racconta che l'interlocutore ha indossato la corazza perché si prepara a combattere.

Tornando al volto, un ringhio con le labbra ritratte a mostrare i denti, non ha bisogno di uno specialista per essere interpretato: l'uomo è un carnivoro naturale, e una smorfia che esponga i canini è ovviamente indicativa di un'intenzione aggressiva. Ugualmente, indicatori di rabbia estrema sono le mascelle contratte, il digrignare i denti e le labbra serrate e retratte.

Va poi sempre posta attenzione ai movimenti senza apparente scopo, come oscillare sulla punta dei piedi, camminare senza alcuna meta, e come già detto, stringere e rilasciare le mani a pugno.

Per la nostra cultura, muovere la testa avanti e indietro è un segnale che indica "sì", e scuoterla da un lato all'altro vuol dire "no"; se il soggetto mostra uno o l'altro segnale, e nessuno gli ha posto una domanda che implichi una risposta positiva o negativa, è opportuno creare una distanza rispetto al soggetto.

Gli elementi presentati vanno ovviamente analizzati nel contesto in cui si mostrano: altrimenti si corre il rischio di non considerare che un soggetto potrebbe ansimare per problemi respiratori, o perché reduce da uno sforzo fisico; allo stesso modo un individuo dal volto arrossato potrebbe essersi esposto troppo al sole, oppure essere semplicemente imbarazzato.

#### 4.3.2 *Il nostro linguaggio del corpo*

Proprio come il linguaggio non verbale di un soggetto ostile comunica il proprio turbamento, la nostra postura e i nostri movimenti del corpo possono trasmettere una serie importante di informazioni.

Un atteggiamento aggressivo, insieme a un tono di voce minaccioso, possono trasformare un confronto in uno scontro.

Viceversa, un atteggiamento aperto comunica al soggetto che lo si sta ascoltando, e nel contempo rende più semplice osservare la situazione contingente.

In ogni caso va ricordato di:

- rispettare lo spazio personale, la zona di conforto del soggetto;
- tenere le mani libere, il peso del corpo bilanciato, mantenendo una distanza fisica dall'interlocutore;
- lasciargli una via di fuga libera e disponibile;
- evitare di mettersi faccia a faccia;
- e comunque MAI dare mai le spalle a un soggetto arrabbiato.

##### 4.3.2.1 Disinnescare attraverso le parole

Se non c'è familiarità con l'interlocutore, è utile:

- presentarsi con la propria qualifica, in modo calmo, fiducioso con un tono di voce controllato;
- non mostrarsi però eccessivamente amichevoli; potrebbe essere interpretato come un atteggiamento falso, o peggio come una presa in giro;
- non fare troppe domande. Potrebbero dare l'impressione di sottoporre l'interlocutore a un "terzo grado".

Ma che ci siano rapporti preesistenti o meno occorre:

- non sminuire i sentimenti dell'interlocutore usando frasi di circostanza come "non è la fine del mondo" o "può capitare a tutti";
- evitare un linguaggio aggressivo, un tono che suggerisca critica, pretese o indifferenza;
- non interrompere una conversazione, e se accade, scusarsi;
- non ignorare le domande;
- mantenere un atteggiamento di rispetto;
- essere onesti e non mentire;
- ricordare che più un soggetto è agitato, meno facilmente risponderà a un linguaggio astratto, alle metafore;
- esprimersi perciò con un linguaggio chiaro e conciso, così che la persona possa capire;
- fissare i limiti del comportamento e degli atteggiamenti accettabili;
- lasciare che il soggetto agitato dica ciò che desidera; permettergli di rappresentare i suoi problemi e le sue ragioni e di sfogarsi, in genere, disinnescando la rabbia;
- se invece i toni si fanno più accesi, utilizzare un modo controllato per distrarlo, cercare di spostare la sua attenzione.

#### 4.3.2.2 Cosa non dire ad una persona agitata:

- "Lei non capisce"; in realtà più che un'affermazione si tratta di un insulto; meglio dire "E' una faccenda complicata. Lasci che le spieghi.....";
- "Queste sono le regole..."; noi tutti abbiamo regole da rispettare, ma se è opportuno rimarcarle, occorre spiegare per quale motivo siano state create e a quale logica obbediscano;
- "Non sono problemi suoi"; si tratta del prototipo dell'abuso verbale. Sono parole che fanno arrabbiare, perché chi le riceve si sente inutile, tagliato fuori, privo di valore e considerazione. Inoltre generano il dubbio che abbiamo motivi personali per non rispondere; meglio invece spiegare perché non è possibile discutere di alcune procedure;
- "Cosa vuole che ci faccia io?"; ecco come creare un altro problema, mostrando di sfuggire alle proprie responsabilità. È più opportuno offrire un aiuto per risolvere il problema, e lavorare insieme per una soluzione;
- "Ma lei che problema ha?"; frase inutile e arrogante, ritorce il problema contro una persona che magari ha bisogno di assistenza. Sottolinea che esiste un conflitto, piuttosto che un dialogo.;

- "Cerchi di calmarti!"; meglio assumere atteggiamenti pacati, il volto rilassato, guardare la persona negli occhi, e dirgli "Risolveremo ogni cosa; mi dica, come posso aiutarla?".

#### 4.3.2.3 Controllare la postura dell'interlocutore

- Mantenere una costante attenzione al linguaggio del corpo dell'interlocutore, in particolare della sua posizione nello spazio;
- assumere un atteggiamento del corpo bilanciato;
- restare lontano un metro o due da un soggetto arrabbiato;
- evitare di fissarlo: un contatto visivo di questa natura è certamente interpretato come una sfida;
- controllare il respiro;
- evitare il contatto fisico.

#### 4.3.2.4 Controllare l'ambiente che ci circonda

- Fare in modo, se possibile, che l'ambiente in cui avviene il confronto sia poco disturbato;
- conoscere lo spazio in cui avviene il confronto, e identificare le possibili vie di fuga;
- valutare gli oggetti nell'area di lavoro che potrebbero essere utilizzate come armi;
- evitare di chiudere in un angolo un soggetto agitato.

### 4.4 La violenza al lavoro

Per violenza sul posto di lavoro, s'intende qualunque situazione in cui un soggetto subisca minacce, abusi o aggressioni in ambienti legati alla sua occupazione, eventi che comportino un pericolo per la sua sicurezza, il suo benessere e, in generale, la sua salute.

Esistono quattro categorie di violenza sul posto di lavoro, dal "tipo I" al "tipo IV"; la prima raccoglie i casi in cui l'aggressore non ha rapporti con l'attività occupazionale e i lavoratori stessi; quasi sempre si tratta di fatti criminali, dove il movente è la rapina, e a essere colpite sono specifici target come tabaccai, farmacisti, conducenti di taxi e di mezzi pubblici.

Nel "tipo II" rientrano i casi in cui la vittima fornisce un servizio, e l'aggressore è il cliente del servizio stesso.



Nel terzo gruppo troviamo gli episodi che coinvolgono colleghi, di pari grado o di ruoli diversi, sia occupati nel presente che nel passato, magari licenziati e per questo rivendicativi.

L'ultima categoria, il "tipo IV", raccoglie quei fatti che accadono sul posto di lavoro, ma il cui movente è del tutto estraneo all'occupazione. Come nel caso di un marito geloso che segue la moglie e la aggredisce nell'ufficio dove è impiegata.

Per gli scopi di questa trattazione, a interessare maggiormente sono la seconda e la terza tipologia, categorie che saranno presentate attraverso esempi pratici su come rapportarsi affinché il confronto non degeneri mai in scontro.

#### 4.4.1 *Gestire il manager*

Non c'è dubbio che comunicare con un dirigente "difficile" possa generare nel dipendente uno stress importante.

In un primo approccio, possono allora essere utili frasi come:

- "Tengo veramente molto a questo lavoro, e voglio migliorarmi; questa è la ragione per cui desidero discutere con lei di....".
- "Ho apprezzato l'incontro che abbiamo avuto; ho tuttavia alcuni punti che mi preoccupano, e vorrei mi aiutasse a risolvere."

Una volta ottenuta risposta, chiudere il confronto con un:

- "Grazie per aver discusso con me. Ho le idee molto più chiare e non vedo l'ora di proseguire."
- Ancora "Sono felice che mi abbia reso partecipe del suo pensiero e abbia ascoltato il mio."

Può accadere che i comportamenti del manager siano meno tollerabili, che approfitti del ruolo e del potere per denigrare o mettere in imbarazzo il collaboratore; ricordando che la situazione va sempre affrontata in privato, senza spettatori, l'atteggiamento non può essere che rispettoso ma fermo, con frasi come:

- "Per cortesia non definisca stupide me o le mie idee";
- "Se ha un'opinione negativa sulle mie prestazioni, per cortesia me lo faccia presente in privato";
- "Non apprezco che si scherzi sulla mia famiglia".

Se ancora la risposta non è soddisfacente, è il caso di passare alla formula “affermazione-contestazione”:

- “Rispetto la sua opinione (affermazione), ma commenti come questi non mi aiutano a capire quale direzione prendere.”(contestazione);
- “Voglio aumentare il mio volume di vendite, ma sentirla dire che il lavoro che ho svolto fino ad ora è pessimo, certamente non mi aiuta.”;
- “Sto cercando di organizzare una rete vendita efficace, ma essere messo in imbarazzo di fronte al mio gruppo distrugge gli sforzi compiuti.”

Non basta però contestare e puntualizzare gli aspetti negativi dell’atteggiamento di un capo, occorre essere più specifici, proseguire con richieste del tipo:

- “Per cortesia mi faccia capire quali risultati si aspetta, e come io possa riconoscere di averli soddisfatti?”;
- “Cosa dovrei fare nel caso il problema si ripresentasse, quali strategie mi suggerisce di adottare?”.

#### 4.4.2 *Gestire il dipendente*

A ruoli invertiti, può capitare che sia il manager a dover affrontare situazioni difficili; in questo caso, ogni dirigente deve aver chiaro un concetto: c’è solo una cosa peggiore di affrontare un collaboratore arrabbiato, ed è quella di non affrontarlo affatto.

Evitare il confronto significa, infatti, indurlo a scaricare la sua irritazione parlando alle spalle, rendendo assai meno delle sue capacità, non rispettando le scadenze e sabotando i progetti.

Ecco, riassunti, i segnali d’allarme, quelli a cui porre grande attenzione, per evitare una possibile esplosione di collera sul posto di lavoro.

Come in tutte le *check list*, non è mai un singolo elemento a preoccupare, quanto invece la presenza contemporanea di più situazioni.

Il dipendente a rischio:

- è cronicamente in ritardo, si allontana senza giustificazioni, è troppo spesso assente, oppure si prende pause sul lavoro sempre più lunghe;
- si appropria di oggetti;
- fa troppe e prolungate telefonate personali, utilizza il computer per scopi privati (navigazione, chat, mail);

- fornisce prestazioni volutamente inferiori alle sue capacità;
- è distante e inaccessibile;
- mina il lavoro, i miglioramenti e la carriera degli altri;
- umilia, e tenta di far sentire gli altri incapaci ed incompetenti;
- è meschino, sospettoso, geloso, ostile ed eccessivamente competitivo;
- alimenta i pettegolezzi, distorce e male interpreta le intenzioni degli altri;
- è un perfezionista costantemente critico, esprime valori e aspettative rigide e moralistiche;
- tenta di controllare ciò che gli altri pensano, provano o fanno;
- è incapace di accettare critiche, irritabile, lunatico e imprevedibile, apertamente sessista o razzista;
- è passivamente o apertamente aggressivo, soprattutto verso le figure di autorità.

Identificare e gestire la rabbia di un altro non è mai cosa piacevole; per questo è opportuno poter contare su un metodo collaudato, una strategia il cui primo passaggio inizia con la considerazione, con il mostrare consapevolezza della situazione.

Occorre fare attenzione ai segnali della rabbia dei dipendenti, soprattutto quando la pressione al lavoro aumenta. Va chiesto loro come si sentano, senza dare mai nulla per scontato, con domande del tipo:

- “Non c’è nulla di cui mi vuoi parlare?”;
- “Avrei bisogno di un punto della situazione. Quali sono le tue impressioni?”.

Altrettanto efficaci possono essere affermazioni quali:

- “Se ci sono problemi, o vuoi discutere di qualunque cosa, sarò in ufficio tutto il giorno”;
- “M’interessa conoscere la tua opinione in merito”.

Aperto un canale, riconosciuto un problema, è il caso di occuparsi dell’emozione; la rabbia, infatti, blocca le capacità di ascoltare, comprendere e ragionare; per questo è il caso di rivolgersi al dipendente in crisi con empatia, e frasi come:

- “Tranquillizzati, e dimmi a cosa stai pensando”;
- “Va tutto bene? Hai bisogno di qualche minuto?”.

Il riferimento all'empatia non è per nulla casuale, perché qualunque sia la formula, resta fondamentale il modo con cui ci si relaziona; nulla può infatti risultare più dannoso che l'espressione verbale di una vicinanza e una partecipazione emotiva, contraddetta da un linguaggio del volto e del corpo improntato a presunzione e sfiducia.

Detto questo, nel rispondere alla rabbia del dipendente c'è anche una questione di tempi; occorre sempre ricordare la regola dei dieci minuti: aspettare dieci minuti, ma non di più, prima di affrontare un collaboratore che ha esagerato, così che si possa calmare e rispondere razionalmente, non emotivamente.

#### 4.4.3 *Gestire il collega*

Quella dei colleghi è una categoria particolare.

A parte rare eccezioni non si tratta di vera amicizia, nonostante il tempo trascorso insieme, ogni giorno; non sono soci d'affari, manager o dipendenti, ma neppure dei perfetti estranei.

Comunicare correttamente con i colleghi non è sempre facile, e tutto si complica quando c'è di mezzo la rabbia.

Prendiamo per esempio il caso di chi ama far polemica su ogni cosa, e non perché sia certo del suo punto di vista.

Non c'è discussione: se ci si trova davanti a un rappresentante di questa categoria, irritante e provocatorio, non c'è alcuna possibilità di vincere.

La ragione sta nella loro personalità di base, che non ammette critiche e riflessioni; per proteggere la fragilità di cui nemmeno sono consapevoli, si mostrano impermeabili a tutto, cercano lo scontro, piuttosto che il confronto.

E quando, per ragioni di lavoro, non possono essere evitati, ecco un modo per gestirli, con una strategia fatta di tre passi successivi.

Il primo prevede che venga preso il controllo della discussione ancora prima che cominci. E per farlo non va mai chiesta la loro opinione, perché sarebbe come invitarli a una polemica senza fine; va invece descritto con precisione ciò di cui si ha bisogno, in modo che la direzione sia chiara.

In questo saranno utili frasi del tipo:

- “Abbiamo bisogno di decidere una data e una sede per presentare il lavoro”;
- “Dobbiamo scegliere quale strumento utilizzare.”;
- “Se vuoi cambiare qualcuno di questi passaggi, dimmi in che modo pensi di farlo”.

Meglio ancora se è possibile rinforzare la comunicazione, ancorandola alle regole d'organizzazione stabilite dalla politica aziendale:

- “Sono d'accordo sul fatto che tu sia un esperto su questo tema, ma il progetto prevede che si tratti di un settore affidato alla responsabilità di Mario”;
- “Proponi gli eventuali cambiamenti che ritieni utili, ma fallo entro le sedici, perché la direzione ci ha chiesto di consegnare una bozza del progetto entro quell'ora.”

Una buona mossa, purché fatta con discrezione, è poi quella di introdurre l'ipotesi di una “ricompensa” per un buon comportamento di collaborazione, con suggestioni del tipo:

- “Se limiti i tuoi cambiamenti a tre o quattro punti, possiamo presentare il progetto in tempo, in modo da terminare entro le 17,00.”

Numeri e tempistiche possono infine aiutarti a stabilire la conclusione della comunicazione:

- “Dammi due date in cui puoi essere disponibile per il prossimo appuntamento.”
- “Se vedi problemi, mandami una mail con le tue idee entro la mattina di venerdì, che in serata devo consegnare la relazione al capo.”

Fin qui abbiamo visto il primo passaggio della strategia in tre punti.

Ma spesso non basta, perché i colleghi “difficili” hanno una passione per il potere, e possono rapidamente far deragliare qualunque discussione.

Mai correre il rischio di farsi risucchiare dalla polemica, né tantomeno accettare la provocazione e tentare di vincere la sfida.

Meglio chiarire che i conflitti non sono apprezzati, e per evitarli non usare frasi del tipo:

- “Non voglio discutere/litigare con te.”
- “Parliamone con calma.”
- “Sono certo che potremo raggiungere rapidamente un accordo se solo tu smetterai di ...”

Al contrario, se la discussione prende strade pericolose, vanno utilizzate parole “comprehensive”, che permettano di disinnescare la tensione.

- “Comprendo quello che tu intendi.”
- “Il tuo è un punto di vista interessante.”
- “È vero quel che dici, e so che in molti la pensano allo stesso modo.”

A questo punto è il caso di procedere nella conversazione, cambiando rapidamente marcia, ma sempre attenti a evitare termini di collegamento negativi, anche larvati, come “ma”, “in realtà”, “non proprio”, “sfortunatamente”, “la verità è che...”.

Meglio parole neutre, come “poi, dopo, in seguito”, “anche”, “ora”.

Ad esempio:

- “Sì, la tua è una prospettiva interessante. Dobbiamo anche occuparci di...”
- “Grazie per avermi detto la tua opinione. Ora dobbiamo decidere...”.

Anche l’uso dei termini “solo” o “soltanto” può innescare una spiacevole discussione; non si tratta di sottigliezze lessicali, perché frasi del tipo:

- “Il capo vuole che tu partecipi solo a questa parte del progetto”;
- “Sei solo un consulente del progetto”;

possono essere lette come una velata aggressione.

Siamo così arrivati al terzo e ultimo passo, quello in cui occorre ripetere, riaffermare e rinforzare le conclusioni.

- “Quindi il nostro prossimo passaggio sarà...”;
- “Questi sono i cambiamenti da te proposti...”;
- “La tua opinione è che...”;
- “Le tre responsabilità che ti competono sono...”.

Infine, bisogna sempre ricordarsi di coinvolgere il collega “difficile” nell’ultimo passaggio:

- “Ho apprezzato la tua idea di lasciare quell’aspetto fuori dal progetto, almeno per il momento”;

- “La tua idea di proporre Mario per quella parte di lavoro è ottima, e certo la seguirò”;
- “Ho apprezzato i tuoi suggerimenti, e ho deciso di adottarli per...”.

Riconoscergli una paternità delle conclusioni, non solo lo gratificherà, ma gli renderà difficile contestarle: vorrebbe dire per lui prendere le distanze dalle sue stesse scelte.

#### 4.4.4 *Gestire il cliente*

Qualunque sia l'attività commerciale in cui si è impegnati, non c'è dubbio che il bene più prezioso sia il cliente, anche se non è sempre facile accontentarlo.

Un cliente insoddisfatto può manifestare la sua irritazione in molti modi: può arrabbiarsi in pubblico, aggredire telefonicamente, inondare di mail in cui ricorda tutti gli impegni assunti e insieme contesta ogni piccolo contrattempo e malinteso.

Ma qualunque sia il contesto, il cliente desidera sempre tre cose: essere ascoltato, innanzitutto; nel comunicare con lui di persona, gli va mostrato di considerare con grande attenzione ciò che ti sta dicendo.

Se si utilizza il telefono, la mail o il fax, non si deve mai chiudere la comunicazione senza la proposta di continuare la discussione in un prossimo incontro diretto.

La seconda cosa che un cliente desidera è essere amato; ha pagato per un servizio, ha selezionato un prodotto tra molti altri, e perciò sente un legame con il fornitore che ha scelto. È ovvio che in cambio vuole che la compagnia, l'azienda, l'attività commerciale, gli siano affettivamente legate.

Di fatto, per molti clienti, la relazione è come un rapporto d'amore; occorre far sapere loro che li si vuole sentire, che si desidera che stiano bene e siano felici, anche e soprattutto quando sono insoddisfatti o arrabbiati.

Infine, il cliente cerca qualcosa di speciale: nulla di eccezionale, qualche volta basta la cortesia di una poltrona comoda e una tazza di caffè quando deve attendere più di quello che credeva; oppure un piccolo sconto sul prossimo acquisto. Attenzioni da pochi euro, che, però, possono garantire ritorni ben più consistenti, e la base per futuri contratti.

Certo può capitare che l'ascolto, l'affetto e un trattamento speciale, non bastino per gestire un cliente arrabbiato.

La brutta notizia è che un cliente arrabbiato può mettere in imbarazzo e aggredire, anche se la sua frustrazione non dipende dall'interlocutore. La buona notizia è che la maggior parte dei clienti arrabbiati può essere facilmente tranquillizzata, seguendo alcune semplici indicazioni.

Bisogna focalizzarsi per prima cosa sulle emozioni, ricordando che il linguaggio del corpo è fondamentale: è opportuno guardare dritto in volto il cliente, mantenere una postura aperta e invitante, annuire col capo, sorridere, restare concentrato e usare frasi come:

- “Vedo che qualcosa la disturba, mi spiace”;
- “Mi racconti qual è il problema e sono certo che troveremo una soluzione”;
- “Si fermi un momento, e vedrà che riusciremo a risolvere il problema; sono qui per aiutarla”.

Quando un cliente si arrabbia, va separato dal potenziale pubblico; occorre parlargli portandolo in uno spazio privato, mentre gli si spiega i vantaggi che ne deriveranno:

- “Perché non viene nel mio ufficio che è un posto tranquillo, dove nessuno ci disturba e posso concentrarmi su quello che mi sta dicendo”;
- “Ci sono un paio di poltrone nella sala d’attesa. Andiamo lì a parlare che staremo più comodi.”

Nelle comunicazioni scritte con i clienti, va evitato l’uso di un linguaggio direttivo, e nel rispondere alle loro critiche è opportuno mostrarsi grati per la segnalazione. Vanno evitate però risposte come:

- “La ringrazio di avermi comunicato la sua spiacevole esperienza.”

Ma utilizzare un più empatico:

- “Mi è spiaciuto sentire quello che le è successo”.

Il tutto seguito da un:

- “Grazie per avermi segnalato la situazione”;
- “Apprezzo che lei mi abbia parlato delle sue preoccupazioni, e così avermi dato la possibilità di aiutarla a risolvere questa faccenda”.

Va sempre assicurato al cliente la possibilità di aiutarlo, con affermazioni quali:



- “Apprezzo l’opportunità di chiarire ogni malinteso; sono certo di poterle spiegare quanto successo e di trovare una buona soluzione”;
- “Ho bisogno di conoscere il suo punto di vista, per poi parlare subito del problema con il rivenditore.”

Occorre poi andare alla radice del problema, senza assumere un tono dominante e direttivo:

- non “Quando è iniziato il problema?”
- ma “Mi racconti quello che è successo cominciando dall’inizio.”;
- non “In che modo le hanno mancato di rispetto?”
- ma “Che cosa le hanno detto?”.

È importante simpatizzare, ma senza criticare la propria azienda né biasimare il comportamento dei propri colleghi; e immediatamente dopo aver simpatizzato, va mostrato come essere d’aiuto:

- “Lasci che traduca tutto in un linguaggio comprensibile”;
- “Perché non mi dice quale passaggio è poco chiaro, in modo che la possa aiutare a capirlo”.

Se poi si dovesse scoprire che le lamentele del cliente sono perfettamente giustificate, non vanno fatte generiche promesse, ma occorre entrare nello specifico di come si pensa di risolvere il suo problema. In soccorso possono venire proposte come:

- “I nostri operatori saranno a casa sua per riparare il danno entro le prossime ventiquattro ore.”;
- “Entro la mattinata le spediremo il pezzo mancante; e in ogni caso abbiamo preso nota dell’accaduto per assicurarci che il disagio non si verifichi più in futuro.”.

Naturalmente, può accadere che non si possa ovviare al problema o riparare il danno subito dal cliente con la velocità che lui pretenderebbe. In questo caso vanno sottolineati gli aspetti positivi di quanto si sta facendo per lui, con parole come “solo” (“Basteranno solo poche ore per...”); “per prima cosa” (“Per prima cosa metteremo il tuo ordine nell’elenco della prima spedizione in partenza”); “davanti” (“Dato che il problema si è creato per un nostro

errore, la tua situazione verrà posta avanti a tutto”); “priorità” (“Risolvere il tuo problema è una nostra priorità”).

In ogni caso è importante motivare l’origine del problema, e scusarsi in modo specifico:

- “Mi spiace del tempo che ha sprecato”;
- “Mi spiace per...ma mi creda, non accadrà più.”.

Attenzione, però, a non esagerare, altrimenti c’è il rischio di peggiorare la situazione, alienarsi ancor più il rapporto con il cliente, solleticando la sua vena polemica, e magari vedersi intentare una causa.

Come ogni rapporto che abbia registrato un momento d’incomprensione e difficoltà, se l’intenzione è quella di proseguire insieme, occorre chiudere l’incidente con un proposito per il futuro:

- “Se vuole inviarci qualche altra informazione, la prego di farlo. Altrimenti ci sentiamo il mese prossimo”;
- “Mi faccia sapere quando riceve la nuova spedizione”;
- “Ho intenzione di seguire periodicamente la sua situazione, e di metterla a conoscenza di ogni eventuale problema”.

E l’ultimo passaggio non può che contenere una nota positiva:

- “Ho apprezzato la sua pazienza, lei è veramente una persona corretta.”

#### *4.4.5 Un ultimo spunto dalla negoziazione ostaggi*

Dietro a un soggetto aggressivo e violento c’è spesso una persona in crisi; e chiunque lo affronti in un ambiente di lavoro ha l’obbligo di disinnescare la rabbia, di impedire qualunque escalation.

Ci sono considerazioni, nell’ambito della gestione dei barramenti e presa di ostaggi, che possono essere di grande utilità.

Eccone un elenco, lasciando a ciascuno come valorizzarle e applicarle nei diversi contesti e con differenti individui.

Il soggetto in crisi ha sempre bisogno di:

- Sentirsi bene con sé stesso
- Evitare di essere messo in trappola
- Evitare responsabilità, colpe e conseguenze
- Ottenere ciò che desidera, senza rinunciare alla propria integrità

- Sentire di contare qualcosa
- Essere in controllo della situazione
- Essere ascoltato e riconosciuto
- Essere trattato con educazione e rispetto
- Capire ed essere capito
- Essere apprezzato
- Poter pensare di sé come di una brava persona
- Potersi lasciare alle spalle la situazione che si è creata
- Che gli si dica la verità
- Che il dolore scompaia

E chi interagisce con lui deve esercitare le doti di:

- Pazienza
- Sincerità
- Concretezza e buon senso
- Approccio agli altri non giudicante e tollerante
- Flessibilità
- Aplomb
- Espressività verbale



# Bibliografia

- Anne M. O'leary-Kelly, Ricky W. Griffin & David I. Glew. (1996). "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework". *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1): 225-253.
- Anolli, L. (2010). *Prima Lezione di Psicologia della Comunicazione*. Il Mulino, Bologna.
- Arslan, C. (2010). "An Investigation of Anger and Anger Expression in Terms of Coping with Stress and Interpersonal Problem-Solving". *Educational Sciences: Theory & Practice* 10 (1), Winter 2010 25-43.
- Aysegul Ertureten, Zeynep Cemalcilar, Zeynep Aycan. (2013). "The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes". *Journal of Business Ethics*, 116:205-216.
- Bednarz, T.F. (2011). *Handling Angry & Hostile Customers*. Mayorum Business Press, Steven Points, WI, USA.
- Brad J. Bushman & Roy F. Baumeister. (1998). "Threatened Egotism, Narcissism, Self-Esteem, and Direct and Displaced Aggression: Does Self-Love or Self-Hate Lead to Violence?". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75 (1): 219-229.
- Buonaiuto & Maricchiolo (2009). *La Comunicazione Non verbale*.
- Calhoun & Weston (2009). *Threat Assessment and Management Strategies*.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a

- leadership model in Chinese organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89-117.
- Christopher Robert & S. Arzu Wasti, (2002). "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure". *Journal of Management*, Vol: 28(4): 544-566.
- Cristian Balducci, Monica Cecchin, Franco Fraccaroli & Wilmar B. Schaufeli. (2012). "Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour: The role of job-related emotion". *Personality and Individual Differences*, Vol. 53 (5): 629-634.
- Daniel P. Skarlicki, Robert Folger. (1997). "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (3): 434-443.
- Deanna Geddes & Ronda R. Callister. (2007). "Crossing the line(s): a dual threshold model of anger in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32 (3): 721-746.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). "Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 547-559.
- Ekman, P (2003). *Giù la Maschera*. Giunti, Firenze.
- Eran Vigoda. (2002). "Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 571-591.
- Evangelia Demerouti, Karina Mostert, Arnold B. Bakker (2010). "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15 (3): 209-222.
- Fauteux, K. (2011). *Defusing angry people*. New Horizon Press, Far Hills, NJ, USA.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2009). *L'arte del Negoziato*. Corbaccio, Milano.
- Frederick P. Morgeson & Stephen E. Humphrey. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive

- Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (6): 1321-1339.
- Gabriele Jacobs, Frank D. Belschak & Deanne N. Den Hartog. (2014). "(Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice". *Journal of Business Ethics*, Vol. 121: 63-76.
- Glomb, T. M. (2002). "Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters". *Journal of Occupational Health Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7: 20-36.
- Goleman, D. (1996). *Intelligenza Emotiva*. Rizzoli, Milano.
- Hans de Witte. (2005). "Job Insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences". *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 31 (4): 1-6.
- Harjinder Gill, John P. Meyer, Kibeom Lee, Kang-Hyun Shin & Chang-Young Yoon. (2011). "Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea", *Asia Pac J Manag*, Vol. 28: 595-607.
- Harris, W.V. (2004). *Restraining Rage*. The Harvard University Press, Cambridge, MA. USA.
- Huiwen Lian, Douglas J. Brown, D. Lance Ferris, Lindie H. Liang, Lisa M. Keeping, Rachel Morrison. (2014). "Abusive Supervision and Retaliation: a Self-Control Framework". *Academy of Management Journal*, Vol. 57 (1): 116-139.
- Ilona van Beek, Toon W. Taris, and Wilmar B. Schaufeli. (2011). "Workaholic and Work Engaged Employees: Dead Ringers or Worlds Apart?". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 (4): 468-482.
- Imperatori B. & Paolino C. (2010). "Mobbing: Antecedenti e antidoti organizzativi". In Caiozzo P. & Vaccani R. (a cura di) *Le cause organizzative del mobbing: Se il malato fosse l'organizzazione?* Franco Angeli. Milano. ISBN 13: 9788856823905. pp. 62-89.
- James W. Jr Dean, Pamela Brandes, R. Dharwadkar (1998). « Organizational cynicism". *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2): 341-352.

- James, R. (2007). *Crisis Intervention Strategies*, 6th ed. Brooks/Cole, Cengage Learning, Belmont, CA, USA.
- Jason A. Colquitt, Jessica B. Rodell (2011). "Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives". *Academy of Management Journal*, Vol. 54 (6): 1183-1206.
- Jeffery A. Lepine, Nathan P. Podsakoff & Marcie A. Lepine. (2005). "A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (5): 764-775.
- Jeffrey B. Arthur. (2011). "Do HR System Characteristics Affect the Frequency of Interpersonal Deviance in Organizations? The Role of Team Autonomy and Internal Labor Market Practices". *Industrial Relations*, Vol. 50 (11): 30-55.
- John E. Delery & D. Harold, Doty. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resources management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4): 802-835.
- John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnitsky. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61: 20-52.
- Justin P. Friesen, Richard P. Eibach, Aaron C. Kay, Adam D. Galinsky. (2014). "Seeking Structure in Social Organization: Compensatory Control and the Psychological Advantages of Hierarchy". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 106 (4): 590-609.
- Katherine A. De Celles, Paul E. Tesluk, Faye S. Taxman. (2013). "A Field Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change". *Organization Science*, Vol. 24 (1): 154-171.
- Kerr, C. & Siegel, A. (1954). "The interindustry propensity to strike: An international comparison". In A. Kornhauser, R. Durbin & A. Ross. (Eds). *Industrial Conflict* (pp. 189-219). New York: McGraw-Hill.
- Kerr, K. (2010). *Workplace Violence*. Elsevier Inc., Burlington, MA, USA.



- Kohlrieser, G. (2011). *La Scienza della Negoziazione*. Edizione italiana a cura di Massimo Picozzi. Sperling & Kupfer, Milano.
- Lawrence B. Chonko. (1982). "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity". *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (2): 452-456.
- Liane Greenberg & Julian Barling. (1999). "Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors2. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20: 897-913.
- Lisa H. Nishii. (2013). "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups". *Academy of Management Journal*, Vol. 56 (6): 1754–1774.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). "Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact". *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (6): 837-862.
- Lynne M. Andersson, Christine M. Pearson. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace". *Academy of Management Review*, Vol. 24 (3): 452-471.
- M. K. Duffy, K. L. Scott, J. D. Shaw, B. J. Tepper, K. Aquino. (2012). "A Social Context Model Of Envy And Social Undermining". *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (3): 643-666.
- Manusov, V, Patterson, M.L. (2006). *The Sage Handbook of Nonverbal Communication*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- Marshall Schminke, Russell S. Cropanzano & Maureen L. Ambrose. (2000). "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (2): 294-304.
- McMains, M.J., Mullins, W.C. (2014). *Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*. 5th ed. Lexis Nexis, New Providence, N.J., USA.
- Miriam Erez. (2010). "Commentary Culture & job Design". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31: 389-400.

- Myer, R.A. (2001). *Assessment for Crisis Intervention: A Triage Assessment Model*. Brooks/Cole, Cengage Learning, Belmont, CA, USA.
- Ostrowky, M.K. (2010). "Are violent people more likely to have low self-esteem or high self-esteem?". *Aggression and Violent Behavior* 15 (2010) 69-75
- Pedro Neves & Robert Eisenberger. (2012). "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Human Performance*, Vol. 25: 452-464.
- Picozzi, M, Zappalà, A. (20013). *Criminal Profiling*. McGraw-Hill, Milano.
- Picozzi, M. (2014). *Guida Pratica per gli Operatori della Salute*. Pacini Editore, Firenze.
- Picozzi, M., Guida C. (2014). *Operare in Situazioni Complesse*. Egea Bocconi, Milano.
- Picozzi, M., Vitinger, C. (2013). *E' Inutile che Alzi la Voce*. Mondadori, Milano.
- Potegal, M., Stemmler, G., Spielberger, C. ((2010). *International Handbook of Anger*. Springer, New York, USA.
- Psychology*, Vol. 7: 20-36.
- Puggelli, F.R. (2011). *Gestisci le Emozioni*. Gruppo 24 Ore, Milano.
- Rebecca J. Bennett & Sandra L. Robinson. (2000). "Development of a Measure of Workplace Deviance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3: 349-360.
- Robert A. Karasek. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24.
- Robert Dewar and Jannes Werbel (1979), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24.
- Robert R. Sinclair, Jennifer S. Tucker, Jennifer C. Cullen, Chris Wright. (2005). "Performance Differences Among Four Organizational

- Commitment Profiles". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (6): 1280-1287.
- Roberts, A. R. (2005). *Crisis Intervention Handbook: Assessment, Treatment, and Research*, 3rd ed. Oxford University Press, New York, USA.
- Robinson, S. L. & O'Leary-Kelly. (1998). "Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees". *Academy of Management Journal*, Vol. 41: 658-672.
- Schnake, M. E., Williams, R. J., & Fredenberger, W. (2007). "Relationships between frequency of use of career management practices and employee attitudes, intention to turnover, and job search behaviour". *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol. 11(1): 53-64.
- Scott A. Snell & James W. Dean, Jr. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resources Management". *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (3): 467-504.
- Shannon G. Taylor and Donald H. Kluemper. (2012). "Linking Perceptions of Role Stress and Incivility to Workplace Aggression: The Moderating Role of Personality". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17 (3): 316-329.
- Simon, R.L., Tardiff, K. (2008). *Textbook of Violence Assessment and Management*. American Psychiatric Publishing Inc., Arlington, VA, USA.
- Slatkin, A.S. (2005). *Communication in Crisis and Hostage Negotiations: Practical Communication Techniques, Stratagems, and Strategies*. Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Ill, USA.
- Speilberger, C. D. (1996). *State-Trait Anger Expression Inventory, research edition: Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Susan J. Ashford, Cynthia Lee & Philip Bobko. (1989). "Content, causes and consequences of Job Insecurity: A theory-based measure and substantive test". *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (4): 803-829.
- Susskind, L., Field, P. (1996). *Dealing with an Angry Public*. The Free Press, New York.

- Suzy Fox & Paul E. Spector. (1999). "A model of work frustration-aggression". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20: 915-931.
- Tardiff, K. (1996). *Assessment and Management of Violent Patients*. American Psychiatric Press, Washington DC.
- Varvelli L., Varvelli, L. (2011). *Impara a Negoziare*. Gruppo 24 Ore, Milano.
- Walters, G.D. (2000). "Disposed to aggress?: in Search of the Violent-Prone Personality". *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No. 2, pp. 177-190, 2010.
- Walters, S.B. (2003). *Principles of Kinesic Interview and Interrogation*, 2nd. CRC Press, Boca Raton, FL, USA.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1971). *Pragmatica della Comunicazione Umana*. Astrolabio Ubaldini Editore, Roma.
- Wilkovski, B.M., Robinson, M.D. (2010). "The Anatomy of Anger: An Integrative Cognitive Model of Trait Anger and Reactive Aggression". *Journal of Personality* 78:1, February 2010

## Gli Autori

**Massimo Magni** è professore associato di Organizzazione Aziendale all'Università L. Bocconi ed è Direttore dell'Area Organizzazione e Personale della SDA Bocconi School of Management. Svolge attività di docenza sui temi di Leadership e Team Management per executive a livello nazionale ed internazionale. E' affiliate coach presso la University of Columbia di New York. Ha conseguito un PhD in Organizzazione e Sistemi Informativi e ha ricoperto il ruolo di visiting professor presso la University of Maryland, la University of Arkansas, e la University of Louisville. Ha svolto attività di insegnamento presso la University of Texas e la University of Queensland (Australia), e attualmente insegna un corso di Organizational Behavior & HRM presso MISB, Mumbai International School of Business (India). Svolge attività di ricerca nell'ambito della leadership, delle dinamiche di team e della gestione dell'inatteso. I risultati delle sue ricerche, oltre ad essere stati presentati a convegni internazionali e pubblicati su riviste scientifiche specializzate, sono stati riportati da media e testate nazionali e internazionali. Interviene spesso in qualità di speaker ad eventi aziendali e tematici relativamente alla collaborazione, alla leadership, al conflitto, alla costruzione di team efficaci, e alla motivazione dei collaboratori.

**Massimo Picozzi.** Medico psichiatra e criminologo, è docente per tematiche inerenti la comunicazione, la leadership e la negoziazione presso SDA Bocconi e Il Sole 24 Ore, dove dirige il Master in Criminologia e Reati Economici. È inoltre docente di comunicazione in contesti critici nei Corsi per Negoziatori Ostaggi dell'Arma dei Carabinieri e della Polizia della Svizzera Italiana. Autore di venti volumi e quattro antologie, ha curato l'edizione italiana de *La scienza del negoziato* di George Kohlrieser. Con *Scienze Forensi* (UTET 2009) ha vinto il premio Falcone Borsellino per il miglior lavoro giuridico-scientifico dell'anno. Nel maggio 2014 Mondadori ha pubblicato nella collana Oscar

Bestseller *E' inutile che alzi la voce*, dedicato al riconoscimento e alla gestione della rabbia, e *Operare in situazioni complesse* per i tipi di Egea.

**Chiara Paolino** è ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna *Organization Theory e Human Resource Management*. Presso la SDA Bocconi School of Management è SDA Professor di Organizzazione e Personale ed è collaboratore del Diversity Management Lab. Le sue aree di ricerca riguardano il clima organizzativo, l'apprendimento individuale e organizzativo, il diversity management.

**Emilia Paolino** è SDA Assistant Professor presso SDA Bocconi School of Management. Svolge attività di formazione e di ricerca nell'ambito di progetti di sviluppo manageriale e della leadership, di *change management* e dinamiche di gruppo, di clima organizzativo con un approccio quali-quantitativo, e di *diversity management* con un focus specifico sui temi del *gender* ed *age*. I suoi principali interessi di ricerca e campi di azione riguardano, inoltre, il sostegno e lo sviluppo della cultura organizzativa intesa come chiave di sviluppo sostenibile e di lungo periodo, nel pieno rispetto delle esigenze e dei driver di tutti gli attori coinvolti. Ha svolto ricerche presso multinazionali con diversi interventi a supporto dell'integrazione tra le generazioni con focus specifico sui *Millenials* e *Seasons*, prestando particolare attenzione alle aree dell'*engagement* e della *performance appraisal*.

**Zenia Simonella** ha conseguito il Ph.D. in Sociologia. Lavora attualmente come collaboratore scientifico presso la SDA Bocconi su tematiche di comportamento organizzativo, con particolare attenzione ai fenomeni di discriminazione ed esclusione nelle organizzazioni. È inoltre docente a contratto presso l'Università Bicocca, dove si occupa di sociologia delle organizzazioni e sociologia della scienza. È esperta di metodi di ricerca qualitativa. Ha pubblicato articoli su riviste italiane e internazionali.



