

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata

Corso di Laurea Magistrale in

MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA



Tesi di Laurea Magistrale

**La gestione del conflitto per la promozione del benessere
della persona nelle organizzazioni**

**Conflict Management for Promoting Personal Well-being in
Organizations**

RELATORE

Prof.ssa Ambra Stefanini

LAUREANDA Salmaso Giorgia

Matricola 2028832

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

SOMMARIO DEI GRAFICI E DELLE FIGURE.....	V
INTRODUZIONE.....	1
I CAPITOLO: IL CONFLICT MANAGEMENT.....	4
1.1 Che cos'è il Conflict Management?	4
1.2 Il contesto internazionale: come viene affrontato il Conflict Management nei paesi esteri	5
1.3 Come si può prevenire il conflitto?	9
1.3.1 <i>La gestione e il contenimento delle emozioni: due prerequisiti fondamentali.....</i>	<i>10</i>
1.4 Se non si riesce a prevenire, come lo si affronta?	13
1.4.1 <i>Il ruolo della comunicazione nella gestione del conflitto</i>	<i>15</i>
1.5 Il lavoro in team	18
1.5.1 <i>I benefici del confronto e della collaborazione durante un lavoro di squadra.....</i>	<i>20</i>
1.6 Ricercare obiettivi comuni e soluzioni	21
II CAPITOLO: QUANDO SI INIZIA A PARLARE DI CONFLICT MANAGEMENT IN ITALIA?.....	24
2.1 La gestione dei conflitti nelle aziende italiane: lo stato dell'arte.....	24
2.1.1 <i>Esempio di gestione del conflitto in un'azienda toscana a conduzione familiare.....</i>	<i>28</i>
2.2 La condizione di stress nata con il coronavirus: il caso emblematico degli operatori sanitari.....	29
2.3 L'importanza data alla persona durante e dopo la pandemia	32
2.3.1 <i>I bisogni dei lavoratori nati dopo il Covid19</i>	<i>33</i>
III CAPITOLO: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	38
3.1 Una buona gestione del conflitto favorisce il benessere della persona	38
3.1.1 <i>Il benessere della persona dipende dal clima organizzativo?</i>	<i>40</i>
3.1.2 <i>Lo stress-lavoro correlato preannuncia una condizione di malessere nel clima organizzativo</i>	<i>42</i>
3.1.3 <i>L'esempio di un caso farmaceutico italiano che presenta una condizione di stress</i>	<i>44</i>
3.2 Se a prevalere è la condizione di stress: il malessere si evolve in burnout.....	45
3.2.1 <i>Da una condizione di malessere alle violenze psicologiche nei luoghi di lavoro</i>	<i>47</i>
3.3 L'importanza di formare il personale, con uno scopo preventivo	49
3.4 La correlazione tra soddisfazione dell'individuo e il suo benessere.....	52
3.4.1 <i>Quanto una buona gestione dei conflitti incide su questo dato?</i>	<i>54</i>
IV CAPITOLO: LA RICERCA CONDOTTA E I SUOI RISULTATI	56
4.1 Domanda ed ipotesi di ricerca	56

4.2 Obiettivi di ricerca	58
4.3 Campione e contesto di riferimento	58
4.4 Strumento e tecnica di rilevazione dei dati: questionario	59
4.5 Analisi dei dati e interpretazione dei risultati.....	60
4.5.1 <i>Introduzione e dati anagrafici</i>	61
4.5.2 <i>Le esperienze di conflitto vissute dalla popolazione campione</i>	61
4.5.3 <i>La comunicazione efficace e il conseguente ascolto attivo, tra feedback ed emozioni</i>	65
4.5.4 <i>La collaborazione e l'aiuto reciproco</i>	71
4.5.5 <i>Benessere della persona all'interno dell'organizzazione.....</i>	73
4.5.6 <i>Le conclusioni dei rispondenti.....</i>	77
4.6 Commenti dei risultati.....	78
<i>CONCLUSIONI.....</i>	82
<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>	86
<i>SITOGRAFIA.....</i>	88
<i>ALLEGATI.....</i>	94
<i>RINGRAZIAMENTI.....</i>	102

SOMMARIO DEI GRAFICI E DELLE FIGURE

Grafici:

Grafico 1. Sesso

Grafico 2. Età

Grafico 3. Ha mai vissuto una situazione di conflitto?

Grafico 4. La gestione del conflitto come soluzione positiva?

Grafico 5. Ha mai sperimentato una gestione del conflitto come soluzione positiva?

Grafico 6. L'organizzazione è pronta per gestire le situazioni conflittuali?

Grafico 7. Opinione sull'importanza dell'ascolto attivo

Grafico 8. L'influenza di essere ascoltati dai colleghi sul proprio benessere

Grafico 9. Opinioni sull'importanza del feedback

Grafico 10. Timore di ricevere un feedback negativo

Grafico 11. Opinioni di fronte al cambiamento

Grafico 12. Emozioni che scaturisce un feedback

Grafico 13. Opinioni sull'importanza del tono di voce durante la comunicazione

Grafico 14. Attenzione al modo in cui si comunica

Grafico 15. Risposte sull'aver vissuto un'esperienza di aiuto reciproco

Grafico 16. L'importanza di creare un gruppo di lavoro

Grafico 17. I fattori che farebbero funzionare bene un gruppo di lavoro

Grafico 18. Opinione sulla relazione tra i diversi uffici

Grafico 19. L'influenza di essere parte di un gruppo collaborativo sul benessere

Grafico 20. Opinioni sulla suddivisione dei compiti

Grafico 21. Opinioni sull'influenza del conflitto all'interno del clima organizzativo

Grafico 22. Opinioni su chi è responsabile della gestione del conflitto.

Figura:

Figura 1. Parole che esprimono una buona gestione del conflitto

INTRODUZIONE

Le realtà organizzative oggi giorno si sono ritrovate ad affrontare un tema di elevata importanza, che viene considerato tale proprio grazie alla sua frequenza e alle conseguenze che, se non gestito correttamente, può far emergere. Ci ritroviamo dunque, in questo elaborato a trattare il conflitto all'interno dei luoghi di lavoro e più nello specifico, la correlazione che lo lega al benessere della persona. In particolare, ci siamo preoccupati inizialmente di indagare la situazione a livello internazionale, quindi attraverso la letteratura di fare il punto su quanto questa tematica viene affrontata nei paesi esteri e di conseguenza quanto gli studi hanno progredito in merito ad essa.

Già dalla nostra prima analisi emerge che all'interno delle situazioni conflittuali sono presenti molteplici fattori che lo influenzano, come le emozioni che si provano oppure la comunicazione stessa, il modo in cui ci si pone nei confronti dell'altro. Ponendo lo sguardo a livello internazionale, dunque ciò che ne emerge è una buona discussione di questa tematica che è riuscita, grazie a degli studi condotti da alcuni ricercatori, a far emergere l'importanza di alcuni elementi capaci di prevenire o di saper gestire il conflitto; essere in grado di gestire le proprie emozioni ed essere consapevoli dei principi che muovono una buona comunicazione ci porta a parlare di lavoro di squadra e di team collaborativo. Le basi che ci permettono di comprendere quanto sia importante mettere in atto un atteggiamento cooperativo e di apertura verso il nuovo e verso le opinioni altrui, la letteratura ce le porta a supporto della messa in atto di un buon Conflict Management. Questa situazione così presentata di studio e di ricerca riguardo a questa tematica, in Italia è emersa dopo la situazione nata con il Covid19, nello specifico quando il nostro paese si è ritrovato ad affrontare condizioni di lavoro disumane per il personale sanitario e dunque quello che si è voluto evidenziare è il benessere della persona, prima ancora che del lavoratore.

È in questi anni, infatti, che siamo di fronte a dei fenomeni che vedono un cambio repentino del lavoro e del lavoratore, alla costante ricerca del proprio benessere. Quello che spinge il lavoratore è di riuscire a trovare un ambiente al cui interno ci sia un clima sereno e uno spirito di squadra, che permetta a tutti uguale opportunità di espressione.

Quindi dai dati emersi nella letteratura ci ritroviamo a parlare di gestione del conflitto correlata al benessere della persona: se viene a mancare si creano condizioni di stress, che possono sfociare in qualcosa di molto più grave.

Seguendo la nostra riflessione quindi ci ritroviamo a vedere come le conseguenze che portano alla mancata condizione di benessere sul luogo di lavoro siano strettamente legate alla struttura organizzativa dell'azienda e ai suoi principi cardine, nonché alla sua cultura organizzativa. Un individuo posto di fronte ad una condizione di stress elevato e di malessere costante non solo rende meno a livello produttivo, ma si trova anche di fronte all'elevato rischio di incorrere in situazioni come burnout o mobbing, dove l'individuo si ritrova ad essere vittima del sistema o delle gesta poco gentili messe in atto dai colleghi. È per questa ragione, dunque, che nel nostro elaborato ci siamo posti il quesito riguardo a quanto la soddisfazione provata dall'individuo all'interno del proprio luogo di lavoro incida sul suo benessere e di conseguenza quanto questo dato sia strettamente correlato alla gestione del conflitto.

In particolare, ciò che ci prefiggiamo di scoprire portando a termine questo elaborato è la relazione significativa che intercorre tra tutti i diversi aspetti citati, ovvero di quanto un buon clima organizzativo favorisca la propensione alla messa in atto di atteggiamenti consoni alla risoluzione dei conflitti, in alcuni casi anche la loro prevenzione e di conseguenza quanto questa condizione lavorativa incida sul benessere e sulla soddisfazione del lavoratore.

Di seguito un breve dettaglio sulla struttura dell'elaborato.

Nel primo capitolo ritroviamo la contestualizzazione storica fatta a livello internazionale del tema trattato. In particolare, in questa prima parte presentiamo cosa intendiamo per Conflict Management, quindi andiamo a chiarire il significato del macro-tema che tratteremo per poterci poi collegare alla presentazione dei fattori che ci aiutano a prevenirlo. Tra questi ritroviamo la gestione ed il contenimento delle emozioni, in quanto è proprio grazie alla consapevolezza di ciò che proviamo, che siamo in grado poi di riconoscere le emozioni altrui; questa consapevolezza, inoltre, ci porta al saper gestire le nostre emozioni, dunque, ci aiuta a mettere in atto una prevenzione del conflitto. Inoltre, in questo capitolo illustriamo i punti di forza che porta con sé il lavoro di squadra e dunque la ricerca di obiettivi e soluzioni comuni.

Nel secondo capitolo invece, poniamo l'accento sulla condizione presente a livello italiano, dunque su cosa emerge nella realtà nata post Covid19 e cosa ha comportato. Nello specifico, presentiamo la gestione dei conflitti a livello italiano riportandone un esempio avvenuto in un'azienda toscana a conduzione familiare, che ci aiuta a comprendere meglio le problematiche che caratterizzano le aziende italiane e dunque la tipologia di conflitti che si apprestano a dover risolvere. Inoltre, riportiamo come dopo la situazione della pandemia nasce la necessità di riprogettare i bisogni dei lavoratori, che si spostano sulla volontà di far prevalere il proprio benessere e il proprio grado di soddisfazione all'interno di un ambiente lavorativo.

Sulla base di ciò che è emerso ci colleghiamo nel terzo capitolo ad un fattore prevalente a cui abbiamo dato importanza che è il benessere della persona e della sua soddisfazione personale all'interno di un ambiente lavorativo. In questa parte dell'elaborato ci siamo proposti di analizzare quanto una buona gestione del conflitto incida sul benessere della persona e di conseguenza sul ruolo che esercita il clima organizzativo caratterizzante l'azienda. Abbiamo avuto modo di vedere come un ambiente di lavoro che si occupa del benessere della persona sarà meno incline a far prevalere situazioni di forte stress, che possono degenerare in burnout. Ovvero ci siamo preoccupati di andare ad analizzare le conseguenze che il malessere percepito dai lavoratori può portare e dunque quanto l'essere in grado di gestire i conflitti che emergono favorisca soddisfazione e benessere dell'individuo.

Infine, l'ultimo capitolo è relativo alla ricerca che abbiamo condotto, con l'obiettivo di analizzare la connessione di tutti questi aspetti, riassumendoli nel quesito se una buona gestione del conflitto può favorire il benessere della persona. Ci siamo posti questo quesito con lo scopo di andare ad indagare il grado di sensibilizzazione presente nelle aziende riguardo a questa tematica e di seguito per raccogliere le opinioni del personale sulla gestione dei conflitti e sull'importanza che essi danno ai fattori che la influenzano. Il lavoro si chiude con l'analisi dei dati raccolti, che si focalizzano sul Conflict Management, sul suo grado di percezione all'interno delle aziende e sull'importanza che viene data alla gestione delle emozioni, al dialogo e alla collaborazione all'interno del clima organizzativo che caratterizza le aziende prese in causa.

I CAPITOLO: IL CONFLICT MANAGEMENT

1.1 Che cos'è il Conflict Management?

Il Conflict Management si traduce con gestione del conflitto, un'espressione che racchiude i diversi modi che si possono mettere in atto per far fronte ad una situazione conflittuale.

Secondo Tjosvold, Wong, e Chen (2014), “la gestione del conflitto si riferisce alle azioni che le persone intraprendono per affrontare i conflitti” (p. 2, trad. mia). Per conflitto s'intende “un contrasto, scontro, urto, spec. aspro e prolungato di idee, opinioni”, ovvero possiamo tradurlo anche con altri termini per comprendere al meglio il suo significato, come “collisione, disaccordo, controversia, contrasto”¹. In ambito organizzativo invece “si può dire che, in generale, è l'interferenza intenzionale di una persona o di un gruppo nel raggiungimento di determinati obiettivi da parte di altri individui o gruppi. Pertanto, se gli obiettivi delle due controparti sono incompatibili fra loro, il successo dell'uno comporta l'insuccesso dell'altro.”² Vivere situazioni di conflitto è inevitabile quando si è a contatto con altre persone, ognuno ha il suo modo di pensare e il suo vissuto che influenza il suo modo di agire; per questo motivo saper gestire le situazioni conflittuali che si creano nel rapporto con l'altro consente di dare al conflitto una connotazione positiva e permette un maggior benessere della persona.

Il conflitto, come viene descritto nell'articolo di Dreu e Gelfand (2008)³, è un processo che inizia quando un individuo o un gruppo di individui percepisce delle differenze riguardo al sesso o ad interessi, credenze e valori. Trovarsi a dover affrontare una

¹ Dizionario etimologico della lingua italiana Zanichelli
<https://dizionari.zanichelli.it/dizionarionline/online.php?p=ZING#search/20230129/6ac1121e7f22f965/25d7899991cd356d/a8902de722c19d6d>

² <https://www.giornaledellepmi.it/conflitti-organizzativi/>

³ http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20The%20Psychology%20of%20conflict%20and%20conflict%20management%20in%20organization.pdf

divergenza con qualcuno è frequente, ma ciò che ci colpisce di più sono i benefici che essa porta con sé, il confronto di opinioni diverse che vengono esposte dalle parti in conflitto produce idee con una maggiore qualità, integrare il proprio punto di vista con quello altrui aiuta ad aprire la mente verso un pensiero diverso.

L'arricchimento che ne deriva può essere considerato un punto di forza del conflitto; scontrarti con l'altro ti dà l'occasione di aprirti verso un modo di pensare diverso dal proprio e se questo viene accolto può accrescere la propria persona.

In conclusione, dimostrarsi di avere una mentalità aperta, in grado di esporre il proprio punto di vista, ma anche di saper ascoltare e talvolta accettare quello altrui, ti dà la possibilità di scoprire sempre qualcosa di nuovo, di arricchire quindi quello che è il tuo bagaglio di conoscenze.

1.2 Il contesto internazionale: come viene affrontato il Conflict Management nei paesi esteri

Il conflitto la Gelfand (2008), una stimatissima professoressa di psicologia che insegna presso l'Università del Maryland¹, lo descrive come un fenomeno che si verifica tra le diverse specie, nel tempo e nelle culture. A livello internazionale essere in grado di gestire i conflitti è ritenuta una competenza necessaria per creare un ambiente di lavoro produttivo. Ogni paese sviluppa la sua strategia di gestione del conflitto, in quanto le culture sono diverse e gli stili di vita differiscono in base alle abitudini che ciascuna popolazione possiede. Se parliamo di conflitto in paesi in via di sviluppo o non ancora pienamente industrializzati, possiamo notare come ad occuparsi delle controversie che nascono sui luoghi di lavoro siano le associazioni dei sindacati, dove in caso di conflitto vengono chiamate in causa per la difesa dei diritti del lavoratore. Nei paesi industrializzati invece i conflitti sono affidati a sistemi giuridici formali; quindi, è direttamente lo stato che si occupa di gestire questi aspetti.

Andando in dettaglio su quanto molto brevemente anticipato, riteniamo ora importante precisare che il Conflict Management è una tematica che non in tutto il mondo viene

¹ <https://psyc.umd.edu/facultyprofile/gelfand/michele>

affrontata e gestita allo stesso modo. Come viene presentato nel libro *The Oxford Handbook of conflict management in organizations* (Roche, Teague, & Colvin, 2014)¹, la gestione del conflitto viene affrontata in diversi modi a seconda del paese in cui ci si ritrova. Vediamo insieme degli esempi che questo libro riporta.

La Germania ha un sistema altamente giuridico che definisce le relazioni organizzative. La legge e i tribunali giocano un ruolo importante nella risoluzione dei conflitti sul posto di lavoro, per lo più legati agli esercizi dei diritti del lavoro. Behrens (2014), docente presso l'istituto di sociologia situato all'interno dell'università di Göttingen in Germania, citato da Roche et al., sostiene che lo sviluppo del mercato, più che le innovazioni istituzionali, ha indotto cambiamenti ai metodi stabiliti per affrontare i conflitti nell'ambiente organizzativo.

È sempre secondo gli studiosi che riusciamo ad inquadrare anche la situazione presente in Giappone, dove troviamo una realtà totalmente differente, in quanto, a determinare la gestione del conflitto è il sistema occupazionale. Nel 2006 è stato istituito per la prima volta un sistema di tribunali per l'impiego che si concentrava principalmente sull'affrontare l'ondata di casi sui diritti individuali in ambito lavorativo. Ed è proprio grazie a questo che si nota, in quegli anni, un aumento del numero di sindacati, ovvero la crescita congiunta dei singoli lavoratori che si uniscono con lo scopo di risolvere i problemi che nascono sul posto di lavoro.

Negli Stati Uniti d'America invece, gli autori ci raccontano che il Conflict Management viene gestito dal sistema giudiziario formale, in quanto essendo un paese con un'economia piuttosto avanzata, non possiede enti pubblici o tribunali specifici dediti al lavoro. Il sistema giudiziario formale che si rifà alle leggi promulgate dallo stato, negli anni però, si è rivelato insufficiente per mettere in atto una buona gestione dei conflitti; perciò, gli americani hanno istituito delle procedure alternative per far fronte a questa tematica, come per esempio le pratiche ADR (Alternative Dispute Resolution) che coprono una gamma abbastanza ampia di procedure per affrontare i conflitti sul posto di lavoro.

¹https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=tPzZAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=conflict+management+in+organizations&ots=VH17auOoI5&sig=RJN62Vo_SSamGRG2n-A9d9IPCCI#v=onepage&q=conflict%20management%20in%20organizations&f=false

Queste modalità portano a volte i datori di lavoro ad obbligare i dipendenti ad utilizzare l'arbitrato piuttosto che i processi legali per risolvere un reclamo.

Ciononostante, restando nel territorio americano, possiamo includere in questa nostra riflessione la presenza dell'OD Practitioner (Anderson, 2017), il consulente di sviluppo organizzativo, che può essere interno o esterno all'azienda, una figura interpellata dalle organizzazioni al fine di far fronte al cambiamento.

Anderson (2017) nel suo libro *Organization Development* definisce il conflitto un porsi di fronte ad un cambiamento di prospettiva o di gestione e per condurre questa svolta è possibile essere guidati dall'OD, che può rappresentare un manager, un agente addetto al cambiamento sociale, oppure un membro che occupa altre posizioni.

La figura dell'OD, come ce la descrive l'autore, può fornire concetti, strumenti, teorie e tecniche per aiutare i dirigenti e gli altri membri dell'organizzazione a implementare il cambiamento. Egli raccoglie i dati sull'andamento dell'organizzazione e sui possibili problemi che non permettono il cambiamento positivo, ascoltando una persona alla volta e scrivendo le parole chiave che riassumono ciò che essa espone.

L'obiettivo principale dell'OD, afferma Anderson, è quello di migliorare l'efficacia delle organizzazioni; pertanto, il ruolo primario di questo consulente è quello di stabilire relazioni di aiuto all'interno dell'organizzazione con i diversi gruppi e tra gli individui per raggiungere l'obiettivo comune. È importante quindi l'intervento di questa figura poiché, come Anderson ci aiuta a focalizzare, i tre principi fondamentali che strutturano e guidano l'intervento dell'OD practitioner includono la creazione di opportunità per l'apprendimento, il dare la possibilità di scegliere liberamente di partecipare e infine il presentare chiari ed espliciti obiettivi.

Il suo intervento può variare in base al compito che è necessario svolgere, egli può per esempio guidare un gruppo di cambiamento, progettare o ridisegnare un'organizzazione o un processo, essere un partner di un'organizzazione oppure essere un partner dei decisori chiave in un progetto di trasformazione, facilitare un gruppo di lavoro, essere un consulente di processo per un gruppo di lavoro critico, fornire una leadership metodologica a un programma di cambiamento, essere un aiuto in più in un periodo di sovraccarico, effettuare controlli regolari sullo stato di salute in ogni ciclo strategico, e così via. Sebbene i ruoli dell'OD possano essere diversi, lo scopo e il risultato che si

prefigge sono coerenti: portare maggiore salute ed efficacia all'organizzazione, soprattutto nei momenti che comportano un cambiamento.

Sulla base dei possibili metodi di intervento che ciascun paese adopera, cercheremo qui di seguito di approfondirne uno, che tratta la gestione di un conflitto avvenuto nel territorio del distretto di Multan, Punjab in Pakistan, all'interno della banca di Askari. Facciamo riferimento allo studio degli autori Awan e Saeed (2017), che ci aiuta a comprendere quali siano le principali cause che portano al conflitto, come per esempio la scarsa comunicazione, una struttura organizzativa poco curata, basse prestazioni, mancanza di fiducia verso i colleghi, mancanza di iniziativa e di creatività, quindi scarsa motivazione al raggiungimento di obiettivi.

Il campione totale descritto nel loro articolo è di 201 dipendenti, che si sono resi disponibili nella compilazione di un questionario che richiedeva le loro esperienze nella gestione dei conflitti, le loro opinioni a riguardo e le emozioni provate.

Ciò che emerge è che il conflitto è inevitabile ed esso avviene principalmente tra la direzione e i dipendenti, in quanto la prima causa che crea il divario è la mancata comunicazione tra le diverse figure. Approfondiremo questo aspetto nel corso del nostro studio. Tornando al caso in questione, proprio perché il conflitto si rivela un passaggio inevitabile all'interno dei luoghi di lavoro, la direzione dovrebbe essere informata delle strategie per la sua risoluzione, in modo da permettere all'organizzazione di trarne beneficio. Nel loro scritto vengono citati anche Adomi e Anie (2005), due autori che sottolineano come i manager dovrebbero sviluppare strategie appropriate per risolvere i conflitti man mano che si presentano nelle loro organizzazioni.

I conflitti hanno effetti sia negativi che positivi, ma la direzione e i dipendenti dovrebbero lavorare per far sì che gli effetti positivi prevalgano su quelli negativi. Se il conflitto non viene spiegato, infatti, influenzerà negativamente le prestazioni delle organizzazioni; la gestione dei conflitti, quindi, gioca un ruolo cruciale che determina l'andamento dell'ente. Dunque, alla luce dei risultati e delle conclusioni di questo studio di caso, i ricercatori, Awan e Saeed (2017), raccomandano che la direzione adotti strategie di gestione dei conflitti, con l'unico obiettivo di migliorare le prestazioni dell'organizzazione. Sugeriscono inoltre l'idea che la gestione dovrebbe garantire un libero flusso di comunicazione tra la direzione e i dipendenti, essa dovrebbe quindi incoraggiare e promuovere le relazioni interpersonali tra i colleghi per migliorare la loro morale.

Il dialogo all'interno delle organizzazioni dovrebbe essere chiaro e costante e per facilitare questo aspetto e la direzione dovrebbe organizzare di volta in volta seminari e workshop sulla gestione dei conflitti organizzativi per i dipendenti.

Per concludere, alla base di questi consigli, una buona leadership da parte dei rappresentanti della direzione e dei dipendenti può diventare una strategia per prevenire i conflitti. Aspetto che terremo in altissima considerazione perché alla base delle riflessioni che guidano il nostro disegno di ricerca, il quale tratta tali aspetti.

1.3 Come si può prevenire il conflitto?

I conflitti possono nascere durante lo svolgimento di un compito, oppure nella relazione con l'altro. È con Behfar, Mannix, Peterson e Trochim (2010)¹ che approfondiamo questo aspetto. Gli autori ritengono che il conflitto basato su un compito è la consapevolezza delle differenze di punti di vista e di opinioni su di esso del gruppo, mentre il conflitto relazionale è l'animosità interpersonale, la tensione o l'irritazione tra i membri. Il primo è spesso classificato come cognitivo, mentre il secondo viene definito come affettivo. Gli autori specificano come i conflitti che riguardano il compito possano essere preannunciati se si conosce la persona e si abbia una qualche consapevolezza circa il suo pensiero; tuttavia, è necessario porsi in una condizione di ascolto reciproco, in modo da permettere uno scambio di punti di vista e di opinioni: è in questo modo che il conflitto viene arginato e produce arricchimento.

Il conflitto che nasce attraverso la sfera affettiva mette in gioco le emozioni della persona; se non si riesce a gestire o a superare il proprio stato d'animo nei riguardi dell'altro, si può giungere allo scontro e dunque dare vita a delle emozioni negative quali rabbia, rancore e frustrazione. Essere in grado di gestire le proprie emozioni ci porta a parlare di intelligenza emotiva (Goleman, 1995). Chi già la possiede significa che è padrone di un prerequisito fondamentale per sanare un conflitto sul nascere. Essa negli ultimi tempi è stata acclamata sia dagli studiosi che dai professionisti come una soft skill fondamentale

¹

https://www.researchgate.net/publication/5640900_The_Critical_Role_of_Conflict_Resolution_in_Teams_A_Close_Look_at_the_Links_Between_Conflict_Type_Conflict_Management_Strategies_and_Team_Outcomes

per il successo dei manager nel loro ruolo professionale. Il notevole interesse di ricerca nell'area, finora trascurata, delle emozioni umane e del loro impatto sul posto di lavoro ci impone una doverosa focalizzazione sul tema, ai fini di sviluppo di un processo di potenziamento del concetto di efficacia delle relazioni come base del benessere e del bene-stare nelle organizzazioni.

L'articolo *Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour*, che vede come autori Srivastava e Nair (2010), presenta i risultati di uno studio empirico intrapreso per verificare l'influenza dell'intelligenza emotiva e del comportamento emotivo razionale sull'efficacia manageriale. Il campione di studio presentato era composto da 305 manager provenienti da diverse industrie del settore pubblico e privato. I risultati che riporta l'articolo hanno mostrato che entrambe le variabili influenzano positivamente l'efficacia manageriale. Inoltre, il comportamento emotivo razionale è risultato moderare la relazione tra intelligenza emotiva e l'efficacia manageriale (Srivastava e Nair, 2010)

Essere in grado di gestire le proprie emozioni è una competenza che si affianca al saper gestire un conflitto, per fare questo è di fondamentale importanza riuscire a riconoscere ciò che si prova, essere consapevoli dell'emozione che suscita quel comportamento o quella situazione e di conseguenza identificarla e solo in seguito elaborarla per poi gestirla. È un processo che richiede che la persona sia razionalmente pronta a sapersi ascoltare prima ancora di ascoltare l'altro. Dimostrare intelligenza emotiva ci consente di riconoscere l'inizio di una controversia e ci permette di superare possibili incomprensioni e risentimenti. Come è evidente, non è possibile sottovalutare questo aspetto se si vuole guardare al luogo di lavoro in maniera positiva, energizzante e soprattutto serena.

1.3.1 La gestione e il contenimento delle emozioni: due prerequisiti fondamentali

Qui di seguito riportiamo un breve excursus sulla nascita del concetto di intelligenza emotiva tratto dall'articolo, precedentemente citato, *Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour*, dei già citati Srivastava e Nai (2010).

La genesi dello studio dell'intelligenza emotiva ha le sue radici nell'idea di Wechsler, citato da Srivastava e Nai, nata agli inizi del '900 sugli "aspetti non collettivi dell'intelligenza generale" (p. 315). Successivamente, gli autori ci spiegano che Leeper, nella prima metà del '900 ha proposto che il "pensiero emotivo" (p. 315) fa parte e contribuisce al "pensiero logico" (p. 315) e all'intelligenza in generale. A queste prime proposte sono succedute, quasi mezzo secolo dopo, le idee di Gardner, uno psicologo americano nato nel 1943, specializzato in psicologia dell'età evolutiva e in neuropsicologia presso l'Università di Harvard.¹ Egli fu il primo ad elaborare la teoria delle intelligenze multiple, ovvero un'intelligenza che comprendesse più dimensioni, combinando una varietà di aspetti cognitivi con l'intelligenza emotiva. Come spiegato dagli autori Srivastava e Nai, egli affermava che la dimensione emotiva o personale del suo concetto di "intelligenza multipla" comprendeva due componenti geniali che egli definiva "capacità intra-psichiche" e "abilità interpersonali" (p. 315).

Gardner è l'autore che ci parla di intelligenza emotiva anche nei termini di 'alfabetizzazione emotiva'. Voleva introdurla nelle scuole al fine di insegnare agli studenti ad essere padroni delle proprie emozioni, un apprendimento fondamentale che riguarda le capacità interpersonali essenziali per l'uomo. Questa scolarizzazione delle emozioni non solo aiuta l'individuo a conoscere sé stesso e le sue emozioni, ma di riflesso deve portare anche gli insegnanti a dover accettare lo studente, con la sua intelligenza interpersonale e tutte e sette le altre intelligenze. Come afferma Brualdi Timmins nel suo articolo *Practical Assessment, Research, and Evaluation* (1996), gli educatori dovrebbero insegnare tenendo presente della vasta gamma di talenti e di abilità, ma soprattutto sulla base di questo cercare di trasmettere il sapere al fine di renderlo accessibile a tutti. Ogni individuo sviluppa maggiormente una parte di queste intelligenze, che possiamo definire come il suo punto di forza e per far sì che lo studente apprenda, è necessario essere a conoscenza delle sue abilità e far leva su quelle al fine di agevolargli l'assimilazione dei contenuti spiegati.

Queste riflessioni ci portano a comprendere le raccomandazioni che provengono dalle neuroscienze oggi, che, in base ai dati disponibili attraverso le più attuali tecniche di diagnostica per immagini e alle scoperte sul funzionamento del cervello come sede delle

¹ https://www.zam.it/biografia_Howard_Gardner

emozioni, sostengono la necessità di prendere molto seriamente in considerazione l'apparato emozionale della persona, di dare importanza alla auto-consapevolezza, al controllo efficace dei nostri sentimenti negativi, di conservare il nostro ottimismo, di essere perseveranti nonostante le frustrazioni, di aumentare l'empatia e quindi di porsi nei panni degli altri, di cooperare e di stabilire legami sociali¹ (Goleman, 2011, p. 2).

Le emozioni giocano quindi un ruolo fondamentale nella relazione con l'altro ed essendo esse sia positive che negative, coprono anche quella cerchia di situazioni che comprendono lo scontro con l'altro. Più ci si lascia prendere dalle proprie emozioni, più risulterà difficile ascoltare il punto di vista altrui e curarsi delle sue emozioni. Questo non significa porsi in secondo piano a favore dell'altro, ma riuscire ad essere consapevoli delle proprie emozioni e dunque essere in grado di controllarle, al fine di poter assumere un atteggiamento di apertura.

Un contemporaneo di Gardner e laureato ad Harvard che ha studiato l'intelligenza emotiva è appunto Goleman. È in realtà a lui che si deve la risonanza internazionale dell'espressione, con la quale si riferiva alla conoscenza di sé e all'empatia, i principali fattori che influenzano la vita dell'uomo.²

Goleman (1999) ha individuato 25 competenze che si possono racchiudere in cinque grandi gruppi; l'autoconsapevolezza, l'autoregolazione, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali (p. 3-4)³.

Come scrivono Quebbeman e Rozell (2002) nel loro articolo *Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice*, Goleman con il termine autoconsapevolezza faceva riferimento alla conoscenza dei propri stati interni, delle preferenze, delle risorse e delle intuizioni che ciascun individuo è portato a fare di fronte ad una situazione o ad un fatto scatenante. Come riportano gli autori, avere una buona padronanza delle proprie emozioni ci porta ad avere un quadro più chiaro degli eventi, questo ci permette di moderare le scelte comportamentali, anche all'interno dell'ambito lavorativo, dove l'autostima della persona viene messa a dura prova dalle prestazioni attese o minacciata dal ritorno di feedback

¹ https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=pq_-LsN5kUEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=gardner+intelligenza+emotiva&ots=FYfN47Rj4p&sig=anYNRu81mLRwjltguCCwKUq7dtg#v=onepage&q=gardner%20intelligenza%20emotiva&f=false

² <https://www.nelcastellodicarta.it/libri/educare-oggi-bambini-indaco/biografia-goleman.html>

³ https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf

negativi. Questo si collega all'autoregolazione, ovvero la capacità dell'individuo di gestire i propri stati interni, in modo da permettere di regolare la risposta ad un evento scatenante; l'autocontrollo, spiegano i ricercatori, come la capacità di adattamento e l'automonitoraggio, influisce intensamente sulla reazione di un individuo, sul conflitto o verso situazioni di stress vissute sul posto di lavoro.

Anche la motivazione e l'ottimismo facilitano la gestione di situazioni conflittuali e facilitano il raggiungimento degli obiettivi, in quanto avere una spinta interna e una visione positiva degli eventi porta l'individuo a adattarsi con maggiore facilità nell'ambiente lavorativo e come spiegato nell'articolo, questo lo porta ad avere apriori una buona visione di sé e degli altri.

L'intelligenza emotiva, inoltre, seguendo la teoria di Goleman, racchiude anche l'empatia e le abilità sociali. Quebbeman e Rozell (2002) riportano la descrizione di queste due competenze come interpretazione dei comportamenti e delle scelte altrui e della relazione che successivamente si instaura con l'altro; queste due assieme presuppongono che il soggetto sia meno incline ad assumere atteggiamenti aggressivi e dunque diminuisce le possibilità di creare conflitto.

1.4 Se non si riesce a prevenire, come lo si affronta?

Per iniziare a rispondere a questa domanda è doveroso riportare l'introduzione fatta dai ricercatori Katz e Flynn (2013) nel loro articolo "Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study", i quali affermano che nell'ambientazione aziendale odierna, il conflitto sul posto di lavoro è un problema significativo. La ricerca nella disciplina della gestione dei conflitti riporta che le avversità sul posto di lavoro sono in aumento e continueranno ad aumentare, inoltre da questi risultati ciò che traspare è che leader e manager non sono pienamente consapevoli delle strutture e dei processi disponibili per gestirle.

I metodi di risoluzione dei conflitti non violenti e collaborativi, come la facilitazione, la negoziazione, la mediazione e il processo decisionale consensuale sono parte di una lunga storia in molte regioni del mondo.

Alla fine degli anni '90, centinaia di college, università e organizzazioni di formazione offrono teoria e pratica sulle tecniche di risoluzione dei conflitti: facilitazione, negoziazione, abilità comunicative avanzate, stili di comunicazione e mediazione.

Importanti aziende del settore privato come General Electric, Prudential, Johnson and Johnson e Alcoa stavano formando mediatori, arbitri interni, difensori civici e altri specialisti della risoluzione dei conflitti. Grandi agenzie federali come le Poste americane, il Dipartimento degli Interni e i Dipartimenti della Marina e dell'Aviazione e dell'aeronautica hanno formato molti dei loro dipendenti per farli diventare specialisti nella gestione del conflitto. Questo personale addestrato ha gestito i casi di conflitto sul posto di lavoro in modo efficace e nel rispetto dei costi, della soddisfazione per l'accordo, della sua durata e in generale per il processo messo in atto.

Al volgere del secolo, l'ottimismo per il fatto che queste pratiche di risoluzione delle controversie stavano diventando la norma nelle comunità, nei gruppi, nelle famiglie e nei luoghi ha permesso a molti studiosi e operatori del settore di potersi esprimere a riguardo. Gli autori, dopo aver esposto queste informazioni, citano anche Ury (2000), il quale promuove la convinzione e la promessa che la negoziazione diventi la norma per la risoluzione delle controversie internazionali.

Quello che possiamo affermare è che non esiste un modello unico di risoluzione delle controversie, ma esso varia sulla base delle caratteristiche che contraddistinguono l'organizzazione e di come il leader le rappresenta.

Quello che invece possiamo dichiarare e che deve accomunare l'inizio di una buona gestione del conflitto è una chiara definizione del problema e la presenza di sistemi integrati adatti alla gestione del conflitto. A supporto di questo aspetto condividiamo anche i risultati emersi dallo studio pilota condotto dagli autori Katz e Flynn (2013) nella Contea di Broward, in Florida, sulla consapevolezza, la percezione e l'utilizzo di sistemi e di strategie di gestione dei conflitti. È interessante notare come dalla raccolta dati svolta, si ripercorrono i motivi che portano alla nascita di un conflitto, quali: la mancanza di una chiara definizione del problema, l'assenza di sistemi integrati di gestione dei conflitti, la poca consapevolezza di quanto i conflitti incidano sulle prestazioni e sui bilanci di un'organizzazione.

Inoltre, emerge che leader e dipendenti danno definizioni diverse di conflitto ed opinioni differenti sull'efficacia dei sistemi in vigore. C'è poca consapevolezza degli strumenti e delle strategie disponibili per mitigare i conflitti sul posto di lavoro.

Dunque se un conflitto non può sempre essere gestito allo stesso modo, a causa della cultura organizzativa e di come essa viene influenzata dalle scelte del leader, si può altrettanto affermare che c'è una base comune che dovrebbe essere presente prima di poter intraprendere la strada che porta alla risoluzione dei conflitti, ovvero la definizione dello stesso che deve essere univoca e chiara a ciascun membro dell'organizzazione, in seguito la piena consapevolezza dell'influenza che i conflitti hanno sulle prestazioni dei dipendenti, di conseguenza sui bilanci dell'azienda ed infine dei sistemi efficaci che si occupino di gestirlo.

1.4.1 Il ruolo della comunicazione nella gestione del conflitto

Come anticipato nelle pagine che precedono, parlare di comunicazione nella gestione dei conflitti è imprescindibile. La comunicazione gioca un ruolo importante all'interno di una controversia e fa parte di uno di quegli aspetti insostituibili al fine di poter gestire in modo positivo un conflitto.

Per definire al meglio questa dimensione è necessario prima di tutto definire ed analizzare cosa intendiamo con comunicazione e gli aspetti ad essa correlati; per farlo ripercorreremo l'articolo di Grover (2005) intitolato *Shaping Effective Communication Skills and Therapeutic Relationships at Work The Foundation of Collaboration*. Con essa intendiamo diverse abilità quali: ascoltare, fare domande, chiarire, parafrasare, utilizzare dei facilitatori, valutare le espressioni non verbali e infine fare silenzio. È nostra intenzione sottolineare con forza tutti i fattori che concorrono a profilare la comunicazione e a conferirle importanza, in quanto riteniamo che abbiano un peso fondamentale all'interno di una efficace gestione del conflitto e che sia l'organizzazione sia le persone che lavorano debbano esserne consapevoli. Vedremo con le rilevazioni sul campo se e come tali aspetti siano conosciuti, riconosciuti ed utilizzati nei contesti di lavoro. Per il momento procediamo a passarli in rassegna.

Ascoltare significa prestare attenzione all'altra persona e questo si traduce con il mantenere il contatto visivo, codificare e interpretare il messaggio. Cercare di mantenere la concentrazione sull'interazione in corso fa parte di una buona comunicazione piuttosto che non ascoltare e pensare già alla domanda successiva.

Le domande servono per ottenere informazioni ed esse possono essere chiuse, per avere risposte riguardo a dei fatti oppure per ottenere dei riscontri in situazioni di emergenza, per ricevere risposte pratiche e veloci. Al contrario le domande aperte sono utili per ottenere informazioni utili ed aggiuntive, per arricchire un discorso attraverso racconti o argomentazioni. Una domanda chiarificatrice, per esempio, è un tipo di domanda aperta che ha come obiettivo quello di ottenere di più dall'interazione, rafforzando e incoraggiando i dipendenti a espandersi e a fornire informazioni che sono state condivise. Chiarire un'informazione data non significa mettere l'altro nella condizione di rispondere a ciò che ci si aspetta di sentire, ma di metterlo nella condizione corretta per esporsi al meglio; tenendo presente questo passaggio ciò che bisogna evitare sono le domande guida, ovvero quelle domande che hanno già intrinseca la risposta che ci si aspetta di ricevere.

Altro passaggio importante all'interno della comunicazione è la parafrasi, ovvero prendere il messaggio originale e trasformarlo interpretandone il significato. Questo all'interno di un'organizzazione può per esempio aiutare il collega ad elaborare il significato cognitivo. Per utilizzare questa tecnica è importante ascoltare le parole e verificare l'interpretazione del messaggio, riformulandolo.

Altri componenti importanti che fanno parte della comunicazione e che vengono spiegati nell'articolo sono "i facilitatori, ovvero frasi, domande o azioni che incoraggiano un cliente o un collega a continuare a condividere le informazioni. Ad esempio, si può annuire, sorridere o dire "continua", "come?" o "e poi?", se opportuno. Questi facilitatori sono importanti perché non forniscono una direzione o un obiettivo specifico, ma piuttosto aiutano il cliente a continuare il processo di interazione e condivisione delle informazioni" (p. 178)¹.

Anche la ripetizione di frasi appena pronunciate aiuta il soggetto a mantenere la concentrazione su ciò che si sta dicendo, senza perdere il punto del discorso. All'interno

¹ <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/216507990505300408>

di un'organizzazione può risultare utile, soprattutto quando si è di fronte ad una persona che sta divagando o vaneggiando, ripetere una determinata frase, perché può aiutare a fare il punto della situazione permettendo di continuare il discorso in modo produttivo, ottimizzando i tempi.

Riflettere fa parte di una buona comunicazione, valutare i sentimenti condivisi durante l'interazione con l'altro aiuta a prendere consapevolezza sul timbro che viene dato al dialogo. Concentrarsi sulle sfumature emotive favorisce una comprensione piena dello scambio di informazioni avvenuto, anche ciò che si prova fin che si espone il proprio pensiero incide sull'interpretazione che l'altro ne fa; dunque, è importante prestare attenzione sia nel momento in cui si trasmette qualcosa all'altro sia quando lo si recepisce. Inoltre, anche saper valutare le parole non verbali è da ritenersi una competenza importante che riguarda la comunicazione: essere in grado di decifrare i gesti e le espressioni facciali che una persona fa, talvolta anche involontariamente, fin che si esprime, significa riuscire a decifrare gran parte del messaggio. Le espressioni facciali sono spunti che aiutano gli individui a valutare le emozioni e determinano se il messaggio è stato recepito in modo appropriato.

Infine, anche il silenzio è considerato un'altra abilità per migliorare la comunicazione. Brevi pause silenziose di alcuni secondi o più, accompagnate da un contatto visivo o da un leggero cenno del capo possono incoraggiare l'oratore a continuare e danno all'interlocutore il tempo per pensare o condividere i propri sentimenti. Il silenzio deve essere usato con giudizio e certamente non in situazioni di minaccia. Può inizialmente risultare imbarazzante, ma in realtà è un gesto che si traduce in un atteggiamento di ascolto verso l'altro, ma soprattutto fornisce all'altro il tempo per riflettere su cosa dire e sul come farlo.

Questi sono tutti fattori, elencati e spiegati dalla Grover nel suo articolo, che se vengono presi in considerazione durante il dialogo con l'altro, possono favorire e dare avvio ad una buona comunicazione; saper comunicare è il primo passo per prevenire un conflitto e gestirlo positivamente.

Per questa ragione si può parlare di comunicazione organizzativa. Ad introdurla è Kreps (1990), citato nell'articolo di Husain (2013)¹, che l'ha definita come “il processo

¹ https://pdf4pro.com/view/effective-communication-brings-successful-2082c0.html#google_vignette

attraverso il quale i membri raccolgono le informazioni pertinenti sulla loro organizzazione e sui cambiamenti che avvengono al suo interno” (p. 44).

In generale essa ha due obiettivi: quello primario è di informare la forza lavoro sui loro compiti e sulle questioni politiche dell'organizzazione, mentre il secondo obiettivo della comunicazione organizzativa è costruire una comunità all'interno dell'organizzazione.

Come viene descritto nell'articolo *Effective communication brings successful organizational change* di Husain (2013), la letteratura ha individuato come il ruolo svolto dalla comunicazione durante il cambiamento nelle organizzazioni aziendali sia essenziale per il successo della gestione di quest'ultimo. I dipendenti sono le fonti chiave per portare il cambiamento nelle organizzazioni e per incoraggiarli a intraprendere il cambiamento desiderato, le organizzazioni invece si devono preoccupare di affrontare le tensioni e i problemi ad esso legati. “L'insicurezza sul luogo di lavoro deve essere diminuita e al suo posto deve essere creato un senso di comunità, in modo da far sentire i dipendenti responsabili dell'andamento della produzione” (p. 48, trad. mia).

Appartenere ad una comunità ti aiuta a mettere in luce le problematiche o le richieste che all'interno di un'organizzazione possono sorgere, per esempio percepire la necessità del cambiamento e averne ben chiari i suoi vantaggi motiveranno il personale a partecipare al piano di cambiamento e ad eseguirlo. La comunicazione, dunque, come viene descritto da Husain (2013) è parte integrante del miglioramento organizzativo e gioca un ruolo fondamentale sul determinare le sorti del cambiamento.

1.5 Il lavoro in team

Fin qui abbiamo visto quali fattori preannunciano la nascita di un conflitto, come per esempio uno scarso dialogo o una cattiva gestione delle emozioni. In seguito, grazie alle informazioni condivise da alcuni ricercatori, abbiamo provato a ricostruire alcuni metodi per la sua gestione, che si basano tutti su una chiara definizione del problema, sull'importanza del ruolo che la comunicazione svolge nella risoluzione e sulla presenza di sistemi efficaci che siano in grado di far fronte ad esso.

Possiamo quindi affermare che creare un clima sereno all'interno di un ambiente lavorativo accresce le prestazioni, ma la sua realizzazione dipende da tutti coloro che ne

fanno parte. È fondamentale quindi riconoscersi parte di un'organizzazione, di un gruppo e, come afferma Benedettini (2017), “saper lavorare in squadra è un'arte se tutti si attengono a principi di valore e relazione interpersonale sani e di stimolo reciproco. La gestione del clima di lavoro aiuta a risolvere i conflitti” (p. 1)¹. Si parla di team di lavoro quando ci si trova all'interno di un gruppo, composto da un certo numero di persone che interagiscono tra loro e si percepiscono come membri del gruppo stesso. Sentirsi parte integrante di un gruppo è la chiave per riuscire a farne parte e a contribuire al suo andamento, se non c'è un buon senso di appartenenza significa che non si stanno condividendo gli stessi obiettivi e questo implica che ci si sta dirigendo su due strade completamente diverse. Per promuovere il senso di appartenenza al gruppo è necessario che le persone al suo interno si conoscano e abbiano una buona fiducia reciproca, tanto da permettere lo sviluppo di una partecipazione che volga all'unanimità, affinché l'unità del gruppo non venga compromessa.

Inoltre, altro tassello importante quando si parla di team di lavoro è la sua ricchezza, la quale deriva dalle differenze che sono presenti al suo interno; avere tanti membri diversi fra loro ci consente uno scambio di esperienze, conoscenze, prospettive personali differenti e questo, come abbiamo già descritto sopra, richiede una mente aperta per poterle accogliere, per dirla di nuovo con Benedettini.

Un team viene definito come una pluralità di integrazione e raggiungimento di obiettivi comuni. Ogni membro è una piccola componente necessaria per il raggiungimento dello scopo, questo porta all'interdipendenza dei membri, ovvero alla consapevolezza che solo insieme è possibile raggiungere l'obiettivo comune, grazie al contributo di ciascuno.

Come ritroviamo nell'articolo di Benedettini (2017), *La gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro*, le caratteristiche del gruppo dovrebbero riguardare l'integrazione tra più specialisti e l'orientamento tecnico-specialistico dei partecipanti. Nel primo caso il ricercatore intende che i membri che compongono il team dovrebbero essere degli specialisti che appartengono ad uno specifico settore, mentre nel secondo caso egli fa riferimento al fatto che ciascun membro del gruppo è portatore di una competenza specifica in funzione della quale è stato scelto per far parte di quel gruppo.

¹ https://www.unirsm.sm/media/documenti/unirsm_3746.pdf

È anche importante sottolineare che il gruppo, per far sì che funzioni efficacemente, necessita di un comune orientamento volto alla realizzazione del progetto, alla pianificazione e al controllo di tempi e costi, all'organizzazione del lavoro, alla comunicazione e allo scambio.

“C'è una strada da percorrere insieme per poter diventare efficaci membri del team. L'unico legame che unisce le persone del team deriva dall'appartenenza alla medesima organizzazione e di conseguenza i rapporti tra le persone sono funzione dei ruoli di ognuno (all'interno dell'organizzazione)” (p. 2).

Per percorrere questa strada è richiesta una buona motivazione da parte di tutti i componenti del team, che li spinge a voler raggiungere l'obiettivo comune, cooperare e collaborare all'interno di un clima sereno.

1.5.1 I benefici del confronto e della collaborazione durante un lavoro di squadra

Lavorare in un team significa anche collaborare e confrontarsi al fine di raggiungere l'obiettivo comune che si è prefissato il gruppo. Non solo, la comunicazione e lo scambio di idee con l'altro, che stanno alla base del confronto, presuppone che gli individui si pongano in una relazione di fiducia reciproca e di apertura verso l'altro.

Dunque, la collaborazione e il confronto sono i due prerequisiti per far sì che il gruppo diventi un vero e proprio team in grado di lavorare in modo produttivo. Collaborare significa contribuire con altri alla realizzazione di un progetto, di un'opera; partecipare a un'attività comune, specialmente di tipo intellettuale¹. Riuscire a dare il proprio contributo al fine di realizzare un progetto presuppone che tutti i membri si sentano liberi all'interno di esso di esprimere il proprio punto di vista o ciò che pensano a riguardo, ma soprattutto che tutti abbiano il proprio spazio e il proprio tempo per poter formulare e riordinare le proprie idee al fine di dare una risposta che sia in linea con ciò che viene richiesto.

¹ Dizionario Garzanti della lingua italiana
<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=contribuire%20con%20altri%20alla%20realizzazione%20di%20un%20progetto,...>

Inoltre, è sempre bene tenere a mente che la competitività su chi esprime un'idea migliore e più creativa non è necessaria se è a discapito dell'altro, ma può diventare un punto di forza se lo si fa al fine di raggiungere l'obiettivo comune. Per questa ragione è importante cercare di (e imparare a) non essere troppo critici verso l'altro, ma valorizzare gli aspetti positivi delle idee altrui e cercare insieme di unirli con quelli degli altri.

Alla fine, collaborare significa anche essere in grado di riflettere sulle idee proposte ed unirle sulla base dei fattori che possono aiutarci maggiormente per raggiungere l'obiettivo. Come affermano i nostri due autori già precedentemente citati Awan e Saeed (2014), collaborare significa dare flusso a nuove idee e rafforzare i rapporti lavorativi, questo crea degli effetti positivi sulla morale dei dipendenti; dunque, va ad incidere sul loro benessere e sulle loro prestazioni. A vantaggio del singolo e dell'organizzazione stessa.

1.6 Ricercare obiettivi comuni e soluzioni

Nonostante tutti i tentativi di collaborazione e di comunicazione efficace che abbiamo fin qui spiegato, la possibilità che si creino malintesi o conflitti è sempre in agguato e quando questo si verifica, diventa fondamentale conoscere le strategie per una negoziazione vantaggiosa a tutti, al fine di superare la controversia e tornare a lavorare in modo proficuo.

La soluzione win-win è un valido metodo da tenere in considerazione e per descriverla possiamo chiamare in causa il modello di Ury (1991), che troviamo illustrato nell'articolo della Grover (2005), per la gestione dei conflitti e la negoziazione, dove il primo passo suggerito è la non reazione, ovvero prendersi un time-out, un momento per poter osservare e per riuscire a ricavare una prospettiva sulla situazione. Questo passo è essenziale per osservare pienamente sé stessi e gli altri.

“Le domande da porsi sono: cosa sta succedendo qui? Gli altri mi stanno ascoltando? Sto ascoltando correttamente gli altri? Quali comportamenti si possono osservare?” (p.180, trad. mia).

Queste domande, che lo studioso riporta, ci aiutano a mettere in atto delle tecniche di negoziazione che comprendono la capacità di rimanere concentrati e di evitare tecniche

che prevedano attacchi o manipolazioni, con lo scopo di trovare un accordo che tenga presente gli interessi di entrambi i membri. Ciò che è importante sottolineare è che il clima della negoziazione deve basarsi sulla cura e sull'impegno nella comprensione dell'altro e per farlo è necessario riconoscere i suoi sentimenti.

Altro aspetto da non tralasciare al fine di ottenere una soluzione vantaggiosa per entrambe le parti è riuscire a mantenere una mente aperta, il che significa essere consapevoli che le altre persone potrebbero avere degli obiettivi completamente diversi dai propri, di conseguenza questo ci richiede di essere preparati nel saper ascoltarli e comprenderli anche se distanti dai nostri.

L'intelligenza emotiva, a cui in precedenza ci siamo dedicati, ci aiuta anche in questo: ci permette di avere una mente aperta e flessibile verso le condizioni che riguardano la trattativa. Se in questo caso gli obiettivi non coincidono, è importante provare a creare delle alternative che possano soddisfare entrambi i soggetti chiamati in causa. Se si assume questo atteggiamento che prende in considerazione gli interessi dell'altro, sarà più probabile che anche l'altra persona faccia altrettanto con noi, in quanto la volontà che ci muove è quella di riuscire ad accontentare entrambe le parti. Per questa ragione, dunque, viene chiamata soluzione win-win, poiché ad uscirne vincitori sono entrambe le parti, escludendo una scelta che valorizzi l'uno o l'altro. Ma si tratta di decidere di trovare un punto di incontro o in comune da far prevalere. Una volta che si sono chiarite le incongruenze o i fraintendimenti, si deve lavorare assieme al fine di raggiungere l'obiettivo comune che ci si è posti.

All'interno di tutto questo primo capitolo, oltre ad aver proposto un excursus storico sulla tematica del conflitto e della sua gestione, abbiamo visto diverse componenti che possono prevenire o preannunciare un disaccordo tra due parti. L'ambito della comunicazione e quello delle relazioni emergono come capisaldi nella gestione efficace del conflitto. Conflitto imprescindibile, si è detto, degno quindi di essere attenzionato e trattato con la dovuta cura e competenza. Una competenza che in realtà può e deve essere allenata da parte di tutti gli attori che abitano l'organizzazione. Abbiamo avuto modo di comprendere, quindi, come l'intelligenza emotiva e la gestione delle emozioni, proprie e altrui, siano alla base di relazioni positive che aiutano nella gestione del conflitto. Abbiamo esplorato l'ambito della comunicazione che evidenzia come sia di forte impatto

risolutivo l'essere flessibili ed aperti nell'ascolto dell'altro e saper negoziare al fine di giungere ad una soluzione che sia di comune accordo.

Tutti questi fattori sono interconnessi tra di loro e assumono importanza sia all'interno di un'organizzazione; dunque, quando si lavora tutti assieme per un progetto e per raggiungere uno scopo, sia al di fuori di contesti ben strutturati, in quanto essi sono fattori intrinsecamente collegati anche alla sfera relazionale e li possiamo tranquillamente applicare in qualsiasi tipo di scambio e di relazione con l'altro.

Ci dirigiamo ora verso una nuova riflessione, che ha l'intento di aiutarci a comprendere a che punto siamo, in Italia, nella gestione dei conflitti all'interno delle nostre organizzazioni. C'è consapevolezza, competenza? Ci sono prassi consolidate, buone pratiche, esempi virtuosi? Operano in team organizzazioni e persone che lavorano per favorire una positiva risoluzione dei conflitti che generi benessere e soddisfazione nei luoghi di lavoro? Proveremo insieme a comprendere lo stato dell'arte, per procedere verso nuove consapevolezze che ci permettano di tracciare il nostro percorso di ricerca sul tema.

II CAPITOLO: QUANDO SI INIZIA A PARLARE DI CONFLICT MANAGEMENT IN ITALIA?

2.1 La gestione dei conflitti nelle aziende italiane: lo stato dell'arte

Volendo tentare di individuare un ambito ufficiale entro cui rintracciare l'idea di gestione dei conflitti – sebbene in realtà, perlomeno nel dichiarato, si tratti uno sforzo di fare riferimento alle relazioni tra le persone -, in Italia assistiamo al momento alla diffusione del concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI), utile per permettere alle aziende di dimostrare la volontà di integrare nelle loro strategie di gestione e di organizzazione anche le tematiche etiche.

È con l'etica, infatti, che andiamo a toccare quella sfera relazionale e valoriale che ogni azienda possiede, in quanto essa si crea dall'unione di più persone e quando gli individui coesistono su uno stesso ambiente e operano per lo stesso obiettivo si creano, anche involontariamente, delle situazioni che abbracciano ogni componente della socialità e dell'impatto che poi questa ha all'esterno. “La Commissione europea ha precedentemente definito la "responsabilità sociale delle imprese" (RSI) come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". La responsabilità sociale delle imprese riguarda gli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente. Certi provvedimenti regolamentari creano un contesto più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità sociale” (p. 4)¹. La commissione europea con questa comunicazione spiega come le aziende che aderiscono alla RSI, seguono dei principi e dei fattori che sono riconosciuti a livello internazionale, ma soprattutto esse prendono a far parte di questa alleanza in quando si pone l'accento sulla necessità di costruire un approccio strategico

¹ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>

che favorisca la competitività delle aziende, che le porta a valorizzare al meglio quelle che sono le aspettative della società e le condizioni operative che sono in rapida trasformazione. Si gettano le basi di un'impreditoria sostenibile, che vede dare fiducia ai lavoratori e di conseguenza creare delle possibilità di crescita e di innovazione. Inoltre, questa comunicazione data dalla commissione europea specifica come attraverso la responsabilità sociale d'impresa, ogni azienda favorisce uno sviluppo sostenibile e un'economia sociale di mercato altamente competitiva. “La RSI offre un insieme di valori su cui costruire una società più coesa e su cui basare la transizione verso un sistema economico sostenibile” (p. 5) Si tratta quindi, di una nuova strategia che viene promossa anche dal Consiglio e dal Parlamento in quanto essa è in grado di favorire una responsabilizzazione delle imprese e una creazione di un'occupazione durevole nel medio e lungo termine. L'obiettivo resta quello di migliorare la qualità e la produttività dei posti di lavoro, dando quindi importanza ai diritti del cittadino e del lavoratore e alle loro esigenze e richieste sul mercato. La commissione scrive che “le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di: fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale; identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi” (p.7).

Sulla base di queste informazioni possiamo quindi affermare che un'organizzazione è composta da diversi aspetti, il lato economico e strategico, la mission e la vision che descrivono e per certi versi guidano, l'organizzazione aziendale, ma, oltre a ciò, dobbiamo considerare anche l'aspetto relazionale e legato alle risorse umane. Qui nel suolo italiano ad occuparsi di ciò è il Sistema certificato di Gestione dell'Etica e della Responsabilità Sociale secondo lo standard SA 8000, Social Accountability², il quale consente all'azienda di controllare efficacemente i processi che impattano sulla responsabilità sociale. Questo tipo di responsabilità è uno strumento che permette alle aziende di avere una garanzia e una tutela della loro immagine, che sia limpida e trasparente. Disporre infatti di buone condizioni lavorative e di un interesse volto alla

² <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard2014.pdf>

gestione dei rischi etici e delle violazioni permette di non offuscare il marchio aziendale e quindi pone le basi per avere successo nel mercato.

Per questo nelle aziende italiane è fortemente consigliata la certificazione SA8000 che dimostra il loro impegno “per un ambiente di lavoro sicuro e che garantisca un approccio socialmente responsabile. L'adesione allo standard contribuirà a ridurre i rischi, migliorare la reputazione aziendale e del proprio brand, soddisfare le esigenze dei clienti, migliorare le relazioni con i fornitori, creare migliori condizioni di lavoro e un ambiente di lavoro più sicuro e fornire garanzie chiare e credibili per decisioni etiche di acquisto”³. Questa è una norma riconosciuta a livello mondiale, che applicata nel nostro territorio contribuisce a migliorare le condizioni lavorative, occupandosi anche di regolare e gestire le relazioni interne e di riconoscere i diritti dei lavoratori, al fine di creare un ambiente di lavoro volto alla sostenibilità e al benessere del lavoratore.

Tale modus operandi permette di porre le basi per prevenire molte tipologie conflittuali e dà la possibilità al personale di porsi in un atteggiamento di apertura verso l'altro; ciononostante nel caso in cui il conflitto abbia luogo, possedere all'interno dell'ambiente aziendale dei valori etici che guidano l'operato pone il lavoratore in una condizione favorevole alla risoluzione della controversia.

Grazie all'analisi condotta da Gandolfi (2012)⁴, riportata nel suo articolo, possiamo riproporre alcuni esempi di organizzazioni italiane che presentano una responsabilità sociale che tutela le aziende al fine di rendere i processi che le regolano più solidi.

Per esempio, il ricercatore ci riporta il caso Finmeccanica. “[...] Gruppo italiano a partecipazione pubblica che opera nel settore aerospaziale e in quello degli armamenti, [è] tra i maggiori player in questi settori a livello mondiale. [...] Si è dotato di un codice etico in cui viene affermato che ‘Conformità alle leggi, trasparenza e correttezza gestionale, buona fede, fiducia e cooperazione con gli stakeholder sono i principi etici a cui Finmeccanica si ispira e da cui deriva i propri modelli di condotta’” (p. 17). Inoltre, nell'articolo ritroviamo anche il caso Fiat. “La Fiat è il principale gruppo industriale italiano presente nei settori dell'automobile, dei veicoli industriali, delle macchine per l'agricoltura e delle costruzioni. [...] Dal 2008 pubblica un bilancio di sostenibilità

³ https://www.tuvsud.com/it-it/servizi/audit-e-certificazioni-di-sistema/sa8000?gclid=Cj0KCCQiAofieBhDXARIsAHTTldqNxVFMhbsgUR3sVQLZySuw_ZeGO-nu7vuYWvkiyJGewTmafgpEWMoaAoZcEALw_wcB

⁴ https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_2-2012_saggio_gandolfi.pdf

incentrato su la ‘Responsabilità economica, ambientale e sociale’ (Fiat 2008). Nella lettera agli stakeholder viene rilevato che le linee guida su cui è stata impostata l’azione del gruppo ‘si chiamano salvaguardia dell’ambiente e delle risorse naturali, rispetto e tutela delle persone’ (Fiat, 2011)” (p. 18). Questi sono solo due esempi che vanno a rafforzare il concetto espresso all’inizio di questo capitolo, ovvero che se guidate da dei buoni principi etici ed eco-sostenibili, le aziende creano un tipo di cultura aziendale che è più propensa ad affrontare cambiamenti o alle situazioni di conflittualità che si verificano.

Non tutte le realtà organizzative però ne fanno uso, tante realtà italiane si appellano all’ufficio risorse umane o all’unione dei sindacati, oppure a dei consulenti esterni che si occupano della responsabilità sociale d’impresa e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Per esempio, riportiamo qui un pensiero condiviso sul blog Jobtech, Agenzia per il Lavoro Digitale che si occupa di selezione del personale, il quale afferma che “in un’azienda in cui è presente un team appositamente dedicato alle risorse umane è molto più semplice prevenire l’insorgere di situazioni conflittuali, ma non tutte le realtà – per ragioni differenti – possono contare sulla competenza di professionisti formati proprio per questi scopi”⁵.

È dunque anche grazie alla presenza della figura dello Human Resource che i conflitti all’interno dell’azienda possono essere gestiti in modo costruttivo e proficuo per l’operato finale. Ciò che egli dovrebbe fare è creare dei buoni rapporti con i dipendenti, basati sulla fiducia reciproca e sul rispetto e l’ascolto attivo; quindi, ciò che è necessario fare è mantenere una comunicazione che permetta ai due soggetti di poter esporre i problemi che si stanno verificando e di far emergere le emozioni legate ad essi.

Sul sito Alma Laboris business school viene descritto come un buon manager dovrebbe gestire il conflitto che si verifica e tra i primi passi che egli deve compiere troviamo anche la negoziazione e il rispetto del punto di vista altrui, i manager dovrebbero quindi “apprendere e applicare le tecniche di negoziazione che consentirebbero loro di agevolare il processo per raggiungere accordi tra le parti; [...] bilanciare la preoccupazione per il proprio punto di vista con il rispetto per il punto di vista degli altri”⁶. Collaborare al fine

⁵ <https://jobtech.it/aziende/blog/gestione-dei-conflitti-in-azienda/>

⁶ <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/64-risorse-umane/1568-gestione-conflitti-in-azienda.html>

di trovare assieme la soluzione al problema e alla conseguente controversia che si è venuta a creare.

2.1.1 Esempio di gestione del conflitto in un'azienda toscana a conduzione familiare

Nell'articolo di Caputo e di Zarone (2019)⁷ intitolato “Uscio e Bottega: An Exploratory Study on Conflict Management and Negotiation During Family Business Succession in Tuscany”, ritroviamo l'analisi di un caso di gestione del conflitto avvenuto.

Andrea Caputo ha conseguito il dottorato di ricerca in Management presso l'Università di Roma, nella sua biografia che l'articolo riporta troviamo anche i suoi argomenti di ricerca che si legano alla negoziazione, al processo decisionale, all'imprenditorialità e alla gestione strategica, mentre Vincenzo Zarone è un professore associato di economia presso l'Università di Pisa e si occupa di formazione al management e all'impresa familiare.

Nella ricerca che insieme hanno condotto troviamo una strategia di risoluzione del conflitto legata alla negoziazione, all'interno di alcune aziende che si caratterizzano per la loro conduzione familiare, da questo ne deriva anche il titolo dell'articolo che si rifà all'uscio della dimora familiare che coincide con quello dell'azienda.

Le tipologie di conflitto descritte nascono quando arriva il momento di affrontare il cambiamento, di rivedere il sistema organizzativo e di cambiare alcune modalità di lavoro. Spesso questo momento è legato al passaggio di successione genitore, figlio, dunque quando una mentalità che ha gestito l'azienda fino a ieri incontra il nuovo, le innovazioni e diverse strategie di gestione.

Un esempio che i ricercatori riportano è il rapporto conflittuale tra padre e figlio, in quanto, nonostante il passaggio di successione, le scelte prese in prima persona dal figlio erano minime e il padre continuava ad esercitare il suo potere senza tenere in considerazione l'arrivo del figlio. Questo era permesso proprio dalla posizione e dal ruolo che prima egli ricopriva. Il titolare, infatti, sottolinea di aver adottato e poi sviluppato nel tempo un approccio deciso alla gestione dei conflitti. “Fin dall'inizio ho detto loro: le cose

⁷ <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098453>

vanno fatte così", non c'era quindi spazio per possibili trattative o negoziazioni (p. 17, trad. mia). Questa situazione man mano si è modificata nel tempo, lasciando al figlio le responsabilità delle decisioni che il suo ruolo richiedeva e per questa ragione i ricercatori sono giunti alla conclusione che "la natura, la frequenza e l'intensità dei conflitti cambiano a seconda della fase della successione, dell'ambiente aziendale e del contesto storico in cui si verificano. Nella fase di preparazione, i problemi di conflitto tra generazioni sono spesso inerenti al percorso formativo che il futuro successore deve intraprendere" (p. 21, trad. mia). Le aziende a conduzione familiare, che caratterizzano gran parte del tessuto imprenditoriale in territorio toscano, si trovano a dover affrontare una tipologia di conflitto che coinvolge i passaggi di successione e l'avvento del cambiamento, della novità e del modo di gestione. Dimostrarsi collaborativi e aperti alle nuove proposte, permette di arginare il conflitto, dando vita a dialoghi costruttivi, dove ci si trova a discutere su eventuali modifiche del sistema organizzativo.

In questo modo si giunge ad una trattativa che vede l'incontro tra il vecchio stile di gestione e quello nuovo, che crea dunque la possibilità di permettere al cambiamento di avere luogo. Il ruolo importante che si l'aspetto emotivo assume all'interno di questo passaggio è fondamentale per far che il cambiamento avvenga in modo positivo e il possibile conflitto si traduca in una discussione basata sul rispetto reciproco; come abbiamo già descritto nel capitolo precedente, la consapevolezza di ciò che proviamo è fondamentale per riuscire a padroneggiare le proprie emozioni e dunque a non riversarle sull'altro in modo negativo.

Questo esempio che gli autori ci riportano dunque non fa altro che ribadire l'importanza di instaurare una buona comunicazione, un dialogo aperto, all'interno della relazione con l'altro e di quanto le emozioni possano incidere sul risultato di questa discussione.

2.2 La condizione di stress nata con il coronavirus: il caso emblematico degli operatori sanitari

Dopo aver riportato un esempio di possibile conflitto che spesso le realtà italiane si trovano a dover affrontare, è doveroso trattare anche in questa riflessione come i motivi che portano al conflitto sono cambiati nel tempo a causa dell'avvento del coronavirus.

In particolare, in Italia siamo stati testimoni di come il conflitto ha caratterizzato l'andamento delle organizzazioni sanitarie dopo l'allerta dell'inizio della pandemia globale e di come la sua gestione diventa una prerogativa fondamentale per permettere il buon funzionamento di queste strutture. Come troviamo descritto nella rivista specializzata "Prospettive in Organizzazione", in ambito sanitario "comprendere e gestire il conflitto è fondamentale, in quanto, i conflitti vanno ad influenzare la qualità dell'assistenza sia direttamente (ritardi nell'erogazione dell'assistenza sanitaria, mancata fornitura di cure essenziali ai pazienti) sia indirettamente (gli operatori sanitari si sentono demotivati e mostrano atteggiamenti negativi nei confronti dei pazienti)"⁸.

Il coronavirus ha decretato l'avvio di un cambiamento, in questo caso degli stili di vita, della routine di ciascun individuo, senza dimenticare la nascita della grandissima richiesta sul campo di medici ed infermieri, di volontari e addetti al primo soccorso che non riusciva ad essere mai soddisfatta pienamente. Questo cambiamento richiedeva un enorme impegno nel saperlo affrontare e gestire, ma soprattutto ciò che si è rivelato fondamentale era la presenza costante di tutto il personale sanitario sul luogo di lavoro per provare a sanare almeno in parte il grande bisogno che era nato improvvisamente. Questo cambiamento ha portato il personale addetto a porre in secondo piano molti dei loro bisogni, talvolta anche primari, al fine di dare il proprio contributo; ciò che è venuto a mancare quindi è la condizione di benessere del lavoratore a cui veniva richiesto di svolgere lunghissimi turni, con pause quasi assenti.

Abbiamo visto nel precedente capitolo come l'assenza di un buon clima lavorativo e del benessere del lavoratore può facilitare la nascita dei conflitti e di conseguenza una mancata gestione proficua di questi ultimi. In Italia, come anche nel resto del mondo, questa emergenza ha creato una situazione di malessere generale, dove a risentirne non solo sono state le vittime che il coronavirus ha fatto, ma anche l'enorme condizione di stress che ha caratterizzato i luoghi di lavoro, in particolare gli ospedali.

In un articolo, che vede come autore Angeli (2021), viene spiegato come l'emergenza da covid19 pone le organizzazioni sanitarie di fronte ad una sfida che comprende da un lato il sovraccarico di lavoro e dall'altro l'estremo rischio di contagio a cui tutto il personale veniva sottoposto, in quanto tutti si sono ritrovati a dover lavorare a stretto contatto con

⁸ <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/shock-da-covid-19-e-stili-di-gestione-del-conflitto-unanalisi-empirica-sui-dirigenti-medici/>

questo nuovo virus, che ancora non si conosceva bene. I tre nuclei tematici principali che racchiudono le caratteristiche di questo periodo, riportati dal ricercatore sono: “stress lavoro correlato e malessere psicofisico; differenze di ruolo e caratteristiche sociodemografiche nel fronteggiamento delle emergenze; training, supporto e formazione organizzativa”⁹. Sulla base di questi enunciati, dunque, possiamo affermare che la centralità del benessere della persona influenza il clima organizzativo, nonché l’operato dei dipendenti, e li porta non solo a privilegiare il conflitto, ma favorisce anche la tendenza a lasciarli irrisolti.

Oltre a ciò, è doveroso sottolineare come l’importanza dei bisogni che sono emersi durante la pandemia influenzi anche il periodo post pandemico e dunque la salute fisica e mentale del personale sanitario, come ci spiegano Carmassi, Pedrinelli, Dell’oste, Bertelloni, Cordone, Bouanani, Corsi, Baldanzi, Malacarne, Dell’osso e Buselli (2021) nel loro scritto: “gli operatori sanitari impegnati durante un’epidemia, come l’attuale pandemia da covid-19, presentano un elevato rischio di sviluppare effetti negativi sulla salute mentale, tra i quali sintomi da stress post-traumatico (Post-Traumatic Stress Symptoms - PTSS), ansia e depressione. Evidenze dai precedenti eventi epidemici hanno sottolineato un impatto negativo sul funzionamento sociale e lavorativo del personale sanitario; tuttavia, i dati relativi al contesto della pandemia da covid-19 sono scarsi. Inoltre, sono stati proposti una serie di interventi a supporto della salute mentale e del benessere degli operatori sanitari durante eventi epidemici, ma a tal fine è importante riconoscere l’impatto differenziale della psicopatologia sulle specifiche dimensioni del funzionamento” (p. 189)¹⁰. Queste informazioni riportate da diversi ricercatori ci vogliono trasmettere come la condizione lavorativa che un dipendente vive all’interno dell’ambito lavorativo influenza, talvolta anche involontariamente, il benessere generale che la persona manifesta, la sua salute fisica, che dipende dal quantitativo di ore lavorate e dal modo in cui queste vengono vissute, e di seguito quella mentale, su cui impatta il tipo di relazioni che si instaurano con i colleghi o con i responsabili del settore.

Sorge spontaneo dopo questo evento prestare attenzione alla condizione del lavoratore e al livello di stress a cui viene sottoposto quotidianamente. Per questa ragione si inizia a

⁹ <https://www.torrossa.com/it/resources/an/4986043>

¹⁰ [doi 10.1708/3654.36346](https://doi.org/10.1708/3654.36346)

discutere sull'importanza che si dà alla persona e a suo benessere, che è un fattore strettamente correlato con una buona gestione del conflitto.

2.3 L'importanza data alla persona durante e dopo la pandemia

Questa situazione che si è venuta a creare, la correlata condizione di malessere del personale sanitario, l'elevato numero di persone colpite da stress post traumatico che si è rivelato dopo questo periodo di emergenza sanitaria ci portano a porre al centro della nostra riflessione la persona e soprattutto l'aiuto che deve essere fornito al fine di supportare l'operatore sociosanitario a superare le conseguenze che il covid ha lasciato. Nella revisione di un articolo di Palombi, Casciato, Peghetti e Matarese (2020) troviamo nelle conclusioni questa riflessione: “nel corso di questa pandemia gli operatori sanitari hanno dimostrato di essere una risorsa indispensabile e la loro condizione di salute deve essere garantita in quanto una loro impossibilità ad operare serenamente o un loro stato di malattia avrebbe un impatto negativo sullo stato di salute della popolazione e sulla gestione complessiva dell'epidemia. Questa revisione dimostra la necessità di identificare e trattare precocemente il distress psicologico degli operatori sanitari prima che evolva in forme conclamate di malattia. La vulnerabilità e la fragilità psicologica degli operatori sanitari [possono] essere mitigati dal supporto psicologico fornito da esperti che [aiutano] a superare il distress psicologico e promuovere forme di resilienza. Le organizzazioni sanitarie devono adottare misure proattive per proteggere il benessere mentale del proprio personale e i manager di tali organizzazioni devono essere aperti al dialogo continuo con il personale per prevenire le conseguenze psicofisico causate da una attività lavorativa usurante”¹¹.

La nuova esigenza che nasce quindi è rivolta all'affrontare le conseguenze, nonché i danni, causati dalla pandemia e chiama in causa delle figure professionali che si mettano a disposizione del personale al fine di sostenerlo in questo processo.

Il benessere della persona è una condizione necessaria che dobbiamo porre quando parliamo di cambiamento, situazioni conflittuali o buon clima organizzativo e durante

¹¹ <https://opi.roma.it/wp-content/uploads/2020/08/Prevalenza-di-ansia-depressione-ed-insonnia-tra-gli-operatori-sanitari-durante-la-pandemia-COVID19.pdf>

questo periodo contrassegnato dalla pandemia è stato messo in discussione, soprattutto per gli operatori sanitari, che si sono ritrovati a vivere in un ambiente organizzativo disumano.

Possiamo affermare che il caso degli operatori sanitari può considerarsi emblematico ed è sicuramente la situazione estrema che espone a malessere. La stanchezza, l'emergenza, la sensazione di disarmo totale, la frequente mancanza di mezzi, di coordinamento a causa di perdite anche in termini di colleghi disponibili, per non parlare delle morti in numeri incontrollati, hanno contribuito a far emergere nelle persone coinvolte nel lavoro quotidiano ansia, disperazione e intollerabilità. Anche i rapporti tra colleghi in queste condizioni ne risentono, ovviamente. Ma vorremmo fare un passo avanti, pensando in maniera più estesa a tutte le persone che lavorano.

In realtà la pandemia da Covid19 ha messo a dura prova chiunque, tra smart-working e lockdown, tra didattica a distanza e distanziamento sociale. Tutti i lavoratori e, in generale, tutti i fruitori di servizi, a diversi livelli, hanno subito ripercussioni importanti sui propri comportamenti e sul modo di interagire con gli altri.

Senza voler toccare aspetti che per l'economia di questo lavoro non abbiamo modo di approfondire, vogliamo però qui spostarci dal settore sanitario al mondo del lavoro più genericamente inteso.

2.3.1 I bisogni dei lavoratori nati dopo il Covid19

La condizione nata dopo la pandemia fa emergere nuovi bisogni da parte dei lavoratori e ciò che li spinge a rendere sempre più concreta l'idea della loro realizzazione è che siamo tutti diventati più consapevoli e sensibili al fatto che la vita, si è capito grazie alla diffusione di questo virus, è appesa ad un filo; dunque qualsiasi strada che si decide di intraprendere deve essere caratterizzata dal proprio benessere e dalla soddisfazione che si ottiene nel portare a termine i diversi compiti che si incontrano lungo il cammino.

Un fenomeno che si sta verificando sempre di più in Italia, e che vediamo collegato proprio a questa tematica, è quello della Great Resignation. Dilagante negli Stati Uniti, anche nel nostro paese ha lasciato la sua impronta. Si tratta di dimissioni di massa, di un avvenimento degno di attenzione - e generativo di conseguenze negative per chi perde le

proprie risorse -, che vede le persone lasciare il posto di lavoro a seguito di una continua ricerca di soddisfazione in ciò che si fa, anche professionalmente, e di una condizione di benessere data dall'ambiente organizzativo.

Cerchiamo di comprendere nello specifico cosa intendiamo con Great Resignation. Con questo termine si va ad indicare il “significativo aumento delle dimissioni, che vede un numero crescente di persone lasciare il loro lavoro. Le cause che portano a questa drastica decisione sono le più svariate: dal burnout, alla ricerca di un posto che preservi il benessere, al desiderio di poter avere la possibilità di gestire le giornate di lavoro difendendo il work-life balance. Ad essere complice dell'innesco di questo meccanismo è stata sicuramente la pandemia, che ha irrevocabilmente cambiato ciò che le persone si aspettano dal lavoro, rivalutando le loro priorità”¹². Per comprendere al meglio l'ampiezza di questo fenomeno, possiamo guardare i numeri che emergono dallo studio di McKinsey, il quale dichiara che “oltre 19 milioni di lavoratori statunitensi - e sono in aumento - hanno lasciato il proprio posto di lavoro dall'aprile 2021, un ritmo record che sta sconvolgendo le aziende di tutto il mondo. Le aziende stanno lottando per affrontare il problema e molte continueranno a farlo per un semplice motivo: non capiscono perché i loro dipendenti se ne vanno. Piuttosto che prendersi il tempo di indagare sulle vere cause dell'abbandono, molte aziende ricorrono a soluzioni rapide e ben intenzionate, ma che non funzionano: ad esempio, aumentano gli stipendi o i vantaggi finanziari, come i bonus di ringraziamento, senza fare alcuno sforzo per rafforzare i legami relazionali che le persone hanno con i loro colleghi e con i loro datori di lavoro. Il risultato? Invece di percepire apprezzamento, i dipendenti percepiscono una transazione. Questa relazione transazionale ricorda loro che i loro veri bisogni non vengono soddisfatti” (trad. mia)¹³. Quello che le aziende si trovano a dover affrontare è una nuova ridefinizione dei bisogni del lavoratore per dare modo a quest'ultimo di soddisfarli e di conseguenza di non lasciare il proprio posto di lavoro, causando una perdita repentina di personale. In sostanza si è di fronte ad un cambiamento vero e proprio che vede mettere in atto una rivalutazione del "tempo-lavoro", che non si considera più solo come qualcosa che ci porta uno stipendio, ma anzi come uno strumento per crescere e per mettersi costantemente alla prova.

¹² <https://www.peoplechange360.it/futuro-del-lavoro/great-resignation-cosa-e-dimissione-persone-italia-cosa-devono-fare-aziende/>

¹³ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

Queste dimissioni volontarie, che sono in continuo aumento a livello globale, sollevano anche un'altra tematica da non tralasciare, che riguarda l'atteggiamento delle aziende di fronte a questa nuova situazione, ovvero il *quite quitting*. Si assiste ad un silenzio generale messo in atto dalle organizzazioni e non solo poiché esse in merito a questa situazione dichiarano di non riuscire a soddisfare le nuove richieste dei lavoratori. In particolare, riportiamo la sintesi di una considerazione molto frequente che nasce tra i piccoli imprenditori, i quali dichiarano: “non vorrei sollecitare riflessioni sulle condizioni di lavoro perché poi mi arrivano richieste che non posso o non voglio soddisfare”¹⁴. Questa affermazione presuppone che chiudere gli occhi di fronte alle problematiche che sono emerse possa far sì che esse si risolvano da sole, ma ciò che in realtà succede è che le aziende non stanno affrontando questa tematica, schivando il problema con la speranza che sparisca. Ciononostante, i dirigenti non sono gli unici a rimanere in silenzio innanzi a tutto ciò, c'è anche una piccola fetta di lavoratori che sceglie, di fronte alla nascita di questi nuovi bisogni, di non cambiare lavoro, ma semplicemente di adagiarsi nel compiere quello che si stava facendo prima, diminuendo la propria resa e le proprie prestazioni. Questa riflessione emerge anche nel blog del Fatto Quotidiano che riporta come “il problema più grande riguarda, invece, chi resta in azienda in rumoroso silenzio, un ossimoro che, nelle piccole imprese, produce il *quite quitting*, cioè l'abbandono silenzioso. Si tratta di una sorta di “disaffezione” al lavoro, una situazione in cui, secondo quanto riportato dall'istituto di ricerche Gallup nel report State of the Global Workplace 2022, in Italia le percentuali di engagement (l'amore per il proprio lavoro) sono ferme al 4%, rispetto a una media europea che si aggira intorno al 20%. In termini pratici, soprattutto nelle piccole imprese, questo si traduce in una scarsa attitudine al sacrificio che porta a fare il minimo sindacale senza – ovviamente – abbandonare l'azienda. In questo caso i piccoli imprenditori fanno un errore madornale: confondono la soddisfazione di un collaboratore con la sua motivazione al lavoro. La soddisfazione è legata a quanto una persona desidera stare in una data organizzazione mentre la motivazione è connessa al livello di impegno e dedizione che si mette nel proprio lavoro”¹⁴. Come risolvere questo errore? L'autore di questo articolo ci riporta la sua esperienza evidenziando come un semplice brainstorming sereno che univa diversi

¹⁴ <https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/02/11/piu-delle-dimissioni-fa-danni-il-quite-quitting-che-fare-contro-linsoddisfazione-a-lavoro/7034466/>

collaboratori, svolto senza la presenza di alcun dirigente, li portava a discutere delle problematiche presenti in azienda, con l'unico scopo di migliorare il clima complessivo aziendale, dunque una discussione collettiva che mette assieme i diversi pensieri, arricchendoli. Le questioni emerse poi venivano riportate al dirigente in forma anonima, per permettere a quello che era avvenuto di avere la sua utilità poi. Ma non solo, l'articolo ci parla di quanto anche i percorsi di formazione, il prestare più attenzione alle relazioni interne e ai diversi cambi di ruolo o mansioni, possa aiutarci nell'affrontare questa nuova esigenza lavorativa nata dopo la pandemia.

E ci riallacciamo alla nostra riflessione sulla condizione di benessere organizzativo, che, come abbiamo visto, parte innanzitutto da una forma di benessere personale. Di benessere organizzativo ciascuno di noi ha bisogno. Nel benessere organizzativo ogni persona che lavora può dare il meglio di sé in maniera più serena. Con il benessere organizzativo abbiamo l'arma vincente che consente alle organizzazioni di acquisire vantaggio competitivo sul mercato proprio perché si dispone di un ambiente sano in cui le persone contribuiscono ogni giorno al bene-stare nei luoghi di lavoro e nelle situazioni professionali in quanto si sentono coinvolte, valorizzate, sostenute e spinte a crescere professionalmente. E lavorano meglio con i colleghi, ponendo probabilmente le basi per una prevenzione del conflitto.

È proprio sulla base di queste riflessioni che proseguiamo con l'approfondimento dell'argomento: quali fattori promuovono il benessere della persona e quali invece li disincentivano? Quale correlazione intercorre tra la soddisfazione dell'individuo all'interno del suo ambiente lavorativo e il suo benessere? Quanto una buona gestione dei conflitti incide su questo dato?

Sono solo alcune delle questioni che ci porremo nel prossimo capitolo.

III CAPITOLO: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

3.1 Una buona gestione del conflitto favorisce il benessere della persona

Per iniziare questo capitolo partiamo da una definizione data da Avallone (2005) citato da Di Nuovo e Zanchi (2008), nel loro articolo intitolato “Benessere lavorativo: una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione”. Avallone definisce il benessere organizzativo come “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative. La salute organizzativa è concepita come un processo; il sistema organizzativo e sociale sono considerati agenti implicati nel mantenimento e nel cambiamento del modo di vita dei singoli” (p. 8-9)¹.

Questi concetti di benessere e di salute organizzativa gli autori ci spiegano come siano temi molto recenti; infatti, riportano nel loro scritto che “l’interesse verso la salute del lavoratore è relativamente recente: [si sviluppa] agli inizi del XX° secolo, a seguito delle modifiche che le rivoluzioni industriali avevano prodotto sull’assetto sociale ed economico, e delle novità introdotte dalle nuove ricerche tecnologiche” (p. 7). Prima delle rivoluzioni industriali, infatti, il soggetto era visto come una macchina, un pezzetto di una grandissima catena, che dava il suo piccolo contributo al fine della realizzazione finale del prodotto. C’era un senso di alienazione da parte dei lavoratori in quanto non venivano mai a stretto contatto con il prodotto finale che veniva realizzato; perciò, essi lavoravano riproducendo la stessa azione per un numero infinito di volte, proprio come fanno i macchinari che si occupano della realizzazione di un prodotto. Erano completamente estraniati dalla mission e dalla vision dell’azienda, non possedevano una loro identità professionale e perciò si definivano alienati dal lavoro. Ecco cosa intendiamo per

¹ http://www.benessereaziende.it/docs/Benessere_lavorativo.pdf

alienazione, prendendo a supporto la definizione della Treccani: “nel linguaggio filosofico, il termine è stato assunto a indicare in genere il trasferimento (effettivo o apparente, avvenuto o presunto, spontaneo o imposto) di qualche cosa di significativo, costitutivo o essenziale, da un centro di riferimento o di possesso ad altro, nell’ambito culturale e vitale della soggettività umana. Nel pensiero di Marx e nel marxismo si insiste sull’estraniamento (o anche lo spossessamento) del prodotto del proprio lavoro a cui l’operaio salariato è costretto dai rapporti di produzione capitalistici e in particolare dal capitalista che ne compra la forza-lavoro”¹. Come emerge da questa definizione, dunque, è doveroso citare il nome di Karl Marx, sociologo e filosofo, nato a Treviri nel 1818, celebre per il suo scritto ‘Il capitale’, dove si è occupato di descrivere la sua teoria economica politica che emerse in quegli anni³. È proprio con lui e con l’avvento delle rivoluzioni industriali dunque che si vuole sottolineare come il lavoratore è visto e percepito, ovvero un mero strumento, una forma di schiavo, a cui non viene dato modo di esprimere i propri bisogni. Con le rivoluzioni, dunque, siamo di fronte ad una svolta, che cerca di uscire da questa condizione che si era verificata, per dare sempre più importanza al lavoratore ed al suo operato, anche se il percorso per il raggiungimento di questo obiettivo è piuttosto lungo.

È per questa ragione, infatti, che ci ritroviamo a citare Taylor (1911) e il suo Scientific Management. Come ci riportano gli autori citati all’inizio di questo capitolo, con Taylor ci si riproponeva di migliorare la sicurezza delle condizioni lavorative, ottimizzando i tempi di realizzazione di un prodotto. Questo passo verso il benessere organizzativo si è rivelato purtroppo ancora lontano da quello che è il concetto di salute, si valutavano le condizioni di rischio e di infortunio sul lavoro, ma ancora in chiave meccanicistica. Gli autori nel ripercorrere la storia del benessere organizzativo citano anche i Job design, un primo vero e proprio tentativo di considerare il soggetto in relazione al suo ambiente lavorativo, un lavoratore che interagisce con l’organizzazione, anche se siamo di fronte ancora ad una grande insoddisfazione da parte dell’individuo in quegli anni. Di Nuovo e Zanchi ci raccontano che “sono i cambiamenti sociali degli anni ’70 del secolo scorso ad introdurre un’importante novità: la salute non può essere un elemento da tenere in considerazione solo nel momento in cui viene a mancare, ovvero quando si produce

² <https://www.treccani.it/vocabolario/alienazione/>

³ <https://www.studenti.it/marx4.html>

malattia, ma sono necessarie politiche di prevenzione degli infortuni sul posto di lavoro, attraverso l'analisi dell'interazione tra lavoro, individuo e contesto” (p. 8).

Quello che possiamo affermare dalle riflessioni emerse fin qui è che la salute di un individuo non comprende solo lo stato di salute fisica, ma anche la sfera psicologica e come ci ricorda Hutchinson (1997), citato dai ricercatori, “il benessere che comprende la sfera psicologica, oltre che un buono stato di salute fisica, può essere il miglior predittore della performance lavorativa e della soddisfazione sul posto di lavoro” (p. 9).

Da questa breve disamina storica, dunque, abbiamo avuto modo di osservare come ogni individuo, all'interno di una realtà organizzativa, abbia nel tempo acquisito la propria identità professionale, interpretando la realtà a suo modo e si relazionandosi con le diverse figure presenti. Egli non deve essere visto come una semplice pedina che si muove per far continuare il gioco, ma come un vero e proprio essere pensante, che agisce e si comporta sulla base della sua persona e che di conseguenza si trova a far parte di un organismo vivente che è l'organizzazione stessa.

3.1.1 Il benessere della persona dipende dal clima organizzativo?

Fin qui abbiamo visto come la persona acquisisce importanza con lo scorrere degli anni all'interno della realtà organizzativa, ora però è importante specificare che se l'individuo interagisce con l'ambiente organizzativo, quello che si viene a creare all'interno del sistema è una cultura vera e propria con usi e costumi tipici dell'identità aziendale. Ciò di cui stiamo parlando è la cultura aziendale, che viene definita come “l'insieme delle convinzioni e dei valori condivisi dai lavoratori di un'azienda, a prescindere dalla loro posizione occupata. Spesso è implicita, non espressamente definita, e si sviluppa nel tempo a partire dai tratti cumulativi delle persone che l'azienda assume”⁴. È quindi sulla base di questa definizione che possiamo arrivare ad introdurre il tema del clima aziendale, organizzativo, che è dato dall'insieme delle azioni degli individui. La Buoso (2019) nel suo saggio ci riporta infatti che “la considerazione dei rischi psico-sociali si colloca a pieno titolo nell'ambito delle azioni di benessere organizzativo; quest'ultimo, infatti, è strettamente riconducibile a una serie di

⁴ <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/cultura-aziendale#:~:text=La%20cultura%20aziendale%20%C3%A8%20l,persone%20che%20l'azienda%20assume.>

parametri, tra i quali si colloca il clima organizzativo, sperimentato dai suoi dipendenti”⁵ (p. 28).

È importante parlare di clima in quanto questo argomento è strettamente correlato al benessere del lavoratore, ma anche perché se all’interno dell’organizzazione l’atmosfera che si crea è di collaborazione ed aiuto reciproco, sarà meno probabile l’insorgere di malessere o malumori durante l’operato, di conseguenza aumentano le possibilità di innalzare il livello di produttività. Questo implica una maggiore attenzione allo stress-lavoro correlato, poiché lo stress percepito all’interno di una azienda dai suoi dipendenti è il primo sentore di qualcosa che non sta funzionando come dovrebbe, è un segnale che non va sottovalutato, ma va preso in considerazione e ne vanno ricercate le possibili cause. Come ci riporta sempre la Buoso “l’integrazione dei rischi psico-sociali nella valutazione si presenta come uno dei capisaldi del benessere organizzativo: lo stress lavoro-correlato si configura, invero, come *species* più rilevante ma anche «collettore unico dei danni» che possono essere prodotti sul benessere dei lavoratori, secondo due differenti prospettive interpretative. È protagonista di tale valutazione l’intera comunità di lavoro, indipendentemente dalla posizione ricoperta, esaminando appunto gruppi omogenei di lavoratori per mansioni o partizioni organizzative” (p. 30).

Questa riflessione ci porta a fare un passo indietro e a rivedere come il clima organizzativo dipende anche dal benessere personale dei singoli che è dato dallo stare bene con sé stessi. Come afferma De Angelis (2011), “emerge allora il bisogno di un ambiente lavorativo che consenta agli individui di “stare bene” con sé stessi e con gli altri e alle aziende di raggiungere l’eccellenza e la continuità nei risultati” (p. 17).

Questo ci porta a ribadire l’importanza della consapevolezza che dovrebbe caratterizzare ciascuno di noi, dei nostri bisogni, di ciò che ci aspettiamo da noi stessi e dall’ambiente lavorativo, ma anche la significatività dell’autoapprendimento e dell’autorganizzazione che favoriscono la gestione delle relazioni che si instaurano con gli altri e dunque dell’eventuale insorgere di controversie.

Quello che ci proponiamo di sottolineare è che tutte queste indicazioni non fanno altro che sostanziare l’importanza di come il tema della gestione dei conflitti chiami in causa tantissimi fattori, tra i quali il benessere della persona, che si divide in fisico e mentale,

⁵ <https://journals.uniurb.it/index.php/dsl/article/view/2012/1823>

soggettivo, relativo al sé e collettivo, posto in relazione con gli altri; quindi di come la gestione di una discussione o di una lite possa dipendere dalle persone stesse e dalla loro identità personale e professionale, ma anche dall'organizzazione, dal suo clima e dalla sua propensione ai principi etici e di sicurezza sul lavoro.

3.1.2 Lo stress-lavoro correlato preannuncia una condizione di malessere nel clima organizzativo

Lo stress-lavoro correlato, a cui abbiamo già fatto riferimento, rappresenta un obbligo normativo. La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è stabilita in base ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008.

Come ci riporta Peruzzi nel suo saggio, basandosi sul rapporto di ricerca “Work-related Stress” pubblicato dall'Osha nel 2000, esistono tre approcci a questo macro-tema: tecnico, fisiologico e psicologico. Il primo percepisce lo stress lavorativo come una caratteristica propria dell'ambiente di lavoro, che può essere misurato con strumenti meramente oggettivi; il secondo invece lo definisce come l'attività umana individuale, volta ad affrontare i cambiamenti interni ed esterni. Infine l'approccio psicologico lo definisce come un'interazione dinamica tra ambiente e lavoratore e come l'autore riporta nel suo saggio, rifacendosi al modello di Cooper e Marshall (1976), “esso identifica le fonti di stress che circondano l'individuo nel luogo di lavoro (ad esempio, modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, ruolo nell'organizzazione, interrelazioni personali al lavoro, sviluppo professionale, struttura organizzativa dell'azienda, interferenza tra vita privata e lavoro), i sintomi dello stress, siano essi individuali (pressione alta, depressione, alcolismo, irritabilità etc.) o collettivi/organizzativi (elevato assenteismo, elevato ricambio della forza lavoro, relazioni industriali difficili, scarso controllo della qualità), e le patologie che a tali sintomi possono conseguire (cardiopatía coronarica, malattia psichica; scioperi prolungati, infortuni gravi e frequenti, apatia)” (p. 3)⁶.

Questi concetti così esposti possono essere ricondotti all'analisi storica fatta in precedenza, che vede il lavoratore da strumento utile alla realizzazione di un prodotto,

⁶ <https://journals.uniurb.it/index.php/WP-olympus/article/view/19/17>

fino alla sua graduale interazione con l'ambiente lavorativo e di conseguenza alla sua importanza. È dunque sulla base di ciò che possiamo parlare di stress lavorativo, in quanto oggi giorno ciascun individuo che fa parte di un'organizzazione viene considerato non solo come valore aggiunto per l'intero operato, ma anche come individuo che possiede una propria identità, personale e professionale ed è grazie a quest'ottica d'interazione che possiamo parlare di clima organizzativo e di benessere aziendale. In un'ottica ottimista dove ciascun lavoratore ha i propri diritti e la possibilità di esprimersi come essere pensate, dobbiamo porre l'accento sui rischi che minano quest'atmosfera, che, come abbiamo già visto, derivano da condizioni di stress e di malumore.

È importante sottolineare che per prevenire queste situazioni il “il Testo unico in materia di salute e sicurezza nel lavoro (D.Lgs. 81/2008 e successive modifiche e integrazioni) ha introdotto l'obbligo di valutare il rischio stress lavoro-correlato (SLC) nei luoghi di lavoro. In base alle indicazioni elaborate dalla Commissione Consultiva Permanente, la valutazione dello SLC deve essere articolata in due fasi. La prima fase detta valutazione preliminare è obbligatoria e consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e quantificabili di rischio SLC, appartenenti a tre categorie: eventi sentinella (ad esempio gli indici infortunistici e le assenze per malattia), fattori di contenuto del lavoro (ad esempio i ritmi di lavoro, i turni e la corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti), e fattori di contesto del lavoro (come l'autonomia decisionale e la presenza di conflitti interpersonali al lavoro). [...] La seconda fase detta valutazione approfondita, è obbligatoria solo se nella valutazione preliminare si è rilevata una condizione di rischio SLC e gli interventi correttivi messi in atto non sono stati efficaci per ridurre il rischio” (p. 126)⁷.

Non sappiamo se il Testo Unico sia sufficiente, da solo, a tenere sotto controllo le situazioni di stress che si verificano al lavoro. Di sicuro è un importante strumento di sensibilizzazione e di focalizzazione dei fattori che lo stress possono causarlo. Ma per noi sarà comunque importante coinvolgere le persone che lavorano in questa analisi, per comprendere dalla loro viva voce quanto alcuni fattori individuati possano pesare nella generazione dei conflitti, che sappiamo nutrirsi di stress, e nella loro eventuale risoluzione.

⁷ <https://www.researchgate.net/publication/353741524> Oltre la valutazione del rischio stress lavoro-correlato l'approccio dei Management Standards per il benessere organizzativo

3.1.3 L'esempio di un caso farmaceutico italiano che presenta una condizione di stress

Sulla base delle riflessioni fatte fin qui, riportiamo un caso di un'azienda farmaceutica sulla gestione dello stress lavorativo, focalizzato in particolare sulla valutazione fornita dal soggetto e sugli aspetti del lavoro che l'hanno influenzata, come le richieste che vengono fatte dai dipendenti e le risorse messe a disposizione dall'azienda. Lo stato emotivo dato dalla percezione della propria attività lavorativa, se positivo, viene visto come condizione che porta al benessere psicologico degli individui; essa può dipendere dalla chiarezza dei ruoli o dal carico di lavoro assegnato e dalla relazione con superiori e con i colleghi.

Nell'articolo di Emanuel, Molino, Ghislieri, Ghini, Tortone e Cortese del 2016, dove viene descritto il caso di studio che andremo a citare in questo paragrafo, ritroviamo questo concetto così espresso: “la soddisfazione lavorativa è definita in letteratura come ‘uno stato emotivo, positivo o piacevole, risultante dalla percezione della propria attività lavorativa’. [...] L'esaurimento emotivo fa invece riferimento a una delle componenti del burnout, sindrome associata ad uno stato di sofferenza psicologica. Nello specifico, l'esaurimento viene definito come conseguenza a lungo-termine dello stress e delle eccessive richieste lavorative, che può influenzare le energie della persona e le prestazioni sul lavoro. In questo studio viene considerato l'esaurimento emotivo come indicatore di assenza di benessere psicologico emotivo al lavoro” (p. 366)⁸.

La ricerca condotta da questi autori è stata realizzata nello stabilimento produttivo di Garessio della azienda farmaceutica multinazionale Sanofi s.p.a., situato nel Nord-Ovest d'Italia. La procedura è stata svolta sia con strumenti quantitativi che con quelli qualitativi, somministrando questionari prima ad un gruppo pilota di dieci dipendenti e successivamente all'intera popolazione aziendale e facendo dei focus group coinvolgendo diversi settori tra operatori di produzione, tecnici ed amministrativi, per un totale di 43 lavoratori. Ciò che ne è emerso è che la comunicazione interna richiede maggior chiarezza, trasparenza e tempestività nelle risposte alle richieste che emergono; inoltre ciò che viene sottolineato è un bisogno di maggior attenzione nei riguardi delle relazioni

⁸ <https://iris.unito.it/handle/2318/1584284>

professionali che includono rispetto, attenzione e considerazione dei singoli lavoratori. Emerge dunque la richiesta di maggior fiducia e responsabilità nei confronti del lavoratore che si ritrova a dover affrontare un carico di lavoro non adeguatamente distribuito ed omogeneo, nonché un orario di lavoro troppo rigido e una scarsa attenzione alla sicurezza sul lavoro che va a favorire l'errata applicazione delle attività. Oltre a questi dati, l'articolo ci riporta altri risultati quali "una relazione positiva tra le risorse lavorative e la soddisfazione lavorativa. All'interno della cornice del modello richieste-risorse lavorative, solo queste ultime hanno dimostrato, in questo studio, un ruolo significativo rispetto alla percezione di soddisfazione dei lavoratori, dando importanti indicazioni sugli investimenti da fare in questa direzione al fine di stimolare la motivazione e il benessere, attraverso la soddisfazione" (p. 374).

Lo studio di caso in questione va a rafforzare il concetto secondo cui valutare una condizione di stress al lavoro crei l'opportunità di approfondire il benessere del lavoratore, la presenza e il tipo di gestione di situazioni conflittuali, la sicurezza e la tutela dell'etica e della deontologia professionale che contraddistinguono l'azienda e che sottolineano i diritti del singolo. Tra i piani di intervento proposti dai ricercatori, in risoluzione ai problemi emersi c'è la proposta di avviare un tavolo multifunzionale, con la finalità di fare interventi di semplificazione delle procedure, mentre per quanto riguarda la relazione con i superiori sono state proposte delle valutazioni delle prestazioni e della gestione dei feedback.

Sulla base di questo studio di caso possiamo notare quanto prevenire una condizione di stress possa aiutare ad evitare condizioni di burnout e di mobbing grazie al coinvolgimento di tutti gli attori verso il miglioramento delle relazioni, delle procedure e del clima aziendale.

3.2 Se a prevalere è la condizione di stress: il malessere si evolve in burnout

Il burnout nasce se tutte le condizioni descritte finora non si verificano, il che significa che a prevalere è la condizione di stress, che favorisce il conflitto e interferisce con la sua gestione. Come ci riportano gli autori Camerino, Cassitto, Conway, Costa (2013), "lo *stress* diventa quindi un fattore di rischio per la sindrome del burnout nella misura in cui ripetuti riscontri ed esiti negativi si traducono in pessimismo, vissuti d'impotenza, blocchi

operativi e/o distacco motivazionale, ovvero in un capitale psicologico negativo; al contrario, l'impressione di poter raggiungere, con il proprio impegno, risultati desiderabili favorisce entusiasmo, fiducia e ricerca per l'acquisizione di competenze necessarie allo svolgimento efficace del proprio lavoro" (p. 2)⁹.

Dopo aver compreso quando questo fenomeno si verifica, proponiamo qui di seguito il suo significato fornito dall'OMS - Organizzazione Mondiale della Sanità, che lo definisce come "uno stato di stress cronico lavoro-correlato caratterizzato dalla sensazione di completo esaurimento delle proprie energie fisiche e mentali. Il termine burnout significa letteralmente 'bruciato', 'esaurito' o 'scoppiato' e viene utilizzato per descrivere una particolare forma di esaurimento psicofisico collegato al mondo del lavoro"¹⁰.

Questa condizione secondo Mark et al. (1990), citati nell'articolo di Camerino et al., può nascere da fattori interpersonali, che rispecchiano lo squilibrio tra le capacità dell'autore e le richieste dell'utenza; fattori intrapersonali, che invece riguardano l'incompatibilità tra aspettative e realtà; e infine fattori transazionali-organizzativi dove ciò che viene a mancare è la reciprocità tra lavoratore ed organizzazione. Quello che ne possiamo dedurre dunque è come questa condizione incida sulle prestazioni del singolo e di conseguenza sull'intero fatturato aziendale.

Per questa ragione si è sempre più sentita la necessità di indagare questo fenomeno e di riconoscerlo al fine di gettare le basi per poterlo affrontare. È nel 2008, che "l'INAIL ha riconosciuto la sindrome del Burnout, come rischio emergente, tra le malattie professionali non tabellate; nello stesso anno è stato presentato il disegno di Legge n. 443, su iniziativa del senatore Costa, relativo a Norme a tutela dei mestieri e delle professioni di aiuto alla persona dalla sindrome di burnout, ad oggi non ancora esaminato e discusso" (p.5). Questa citazione ci porta a porre l'accento su quanto il burnout stia diventando un tema ormai discusso, ma tuttavia ci ricorda che ancora oggi esso non viene esaminato in ogni sua declinazione, in quanto talvolta si può cadere nell'errore di sottovalutare determinate condizioni che ne preannunciano la sua nascita. È proprio per questa ragione, infatti, che dobbiamo lavorare sulla sua prevenzione e sulla sua gestione al fine di diminuire sempre di più la sua presenza all'interno delle organizzazioni. Gli autori

⁹ https://air.unimi.it/bitstream/2434/234522/4/burnout_MedLav.pdf

¹⁰ <https://www.ospedalemarialuigia.it/psicologia-applicata/la-sindrome-burnout/#:~:text=Cos%27%C3%A8%20il%20burnout,-Come%20suggerisce%20I&text=Il%20termine%20burnout%20significa%20letteralmente,collegato%20al%20mondo%20del%20lavoro.>

dell'articolo preso in considerazione fino ad ora in questo paragrafo ci riportano un contributo di un autore, Maslach (1978), il quale ha dimostrato che “il supporto del gruppo di lavoro, la possibilità di esprimere, analizzare e condividere i problemi, cercando nuove soluzioni e prospettive, riducono significativamente il burnout. In effetti il gruppo aiuta ad acquisire un senso di padronanza e di appartenenza ed incide positivamente sul benessere e sulla salute del personale e dell'organizzazione. Grazie al lavoro di gruppo, ciascuno lavoratore può comprendere meglio la realtà e maturare una propria volitività nei confronti del lavoro, passando da un agire per necessità (motivazione estrinseca), ad un desiderio autonomo d'esercitare e coltivare le proprie abilità ed interessi (motivazione intrinseca). Inoltre, gli obiettivi comuni nell'organizzazione mettono in ombra le difese individuali, facilitano l'adattamento del lavoratore al suo contesto, modificano la sua percezione dell'ambiente, sostengono le sue motivazioni agendo su specifici antecedenti della sindrome quali la distribuzione del carico e le risorse lavorative” (p. 8).

Quello che i ricercatori ci propongono dunque è un vero e proprio spunto per poter gestire al meglio questa condizione, che si rifà a tutti quei fattori che contribuiscono a prevenire la nascita di conflitti, poiché se il clima è collaborativo, basato su obiettivi comuni, con un dialogo aperto, con l'opportunità data a tutti di potersi esprimere, con un'organizzazione del lavoro che prenda in considerazione una buona suddivisione dei compiti e una distribuzione del carico equa, è meno probabile che si verifichino controversie, dunque che si creino situazioni di malessere e malumore che se non gestite correttamente sfociano in stress, che alla lunga genera burnout.

3.2.1 Da una condizione di malessere alle violenze psicologiche nei luoghi di lavoro

Quando parliamo di questo macro-tema, che è il conflitto e la sua prevenzione e gestione, dobbiamo anche soffermarci su quello che è il rischio più grande, ovvero l'antitesi più profonda del benessere della persona: le violenze psicologiche che nascono nei luoghi di lavoro.

Vengono racchiuse sotto il termine mobbing, che viene tradotto da Ascenzi, Benedettini, Cecchini, Frascheri, nella loro guida per prevenire e combattere le violenze psicologiche nei luoghi di lavoro, con “una sequenza sistematica e prolungata di atti persecutori, più o meno intenzionali, quali maltrattamenti, vessazioni, calunnie e umiliazioni esercitate in

ambiente lavorativo per ottenere il controllo e la sottomissione completa di qualcuno per distruggerlo psicologicamente o professionalmente o per spingerlo ad andarsene dal posto di lavoro” (p. 4)¹¹. Non dobbiamo sottovalutare dunque la causa più grande di una situazione di malessere che potrebbe derivare proprio da ciò che ci viene detto all’interno dell’ambiente lavorativo, che non sempre è positivo ed a supporto della persona. Qui stiamo descrivendo una situazione in cui la persona viene ridicolizzata, offesa, isolata e viene disprezzato il suo lavoro; dunque, ciò che viene messo in atto corrisponde a una serie di comportamenti che umiliano il soggetto al fine del proprio tornaconto personale. In particolare, come descritto da Gilioli et al. (2001) la persona vittima di mobbing vede “il suo ruolo declassato, le sue capacità personali e professionali messe in discussione, o comunque fortemente in dubbio. Infine, vengono esercitate nei suoi confronti continue azioni sanzionatorie, spesso pretestuose, mediante un uso eccessivo di strumenti quali visite fiscali o di idoneità, contestazioni disciplinari, trasferimenti in sedi lontane (sotto forma di minaccia, o anche materialmente effettuati), rifiuto di permessi, di ferie e/o di trasferimenti” (p. 2)¹².

Sono proprio questi autori che vanno a descrivere i soggetti facilmente colpiti da questo fenomeno, che sono lavoratori con alte capacità creative e con un alto coinvolgimento nel processo lavorativo svolto o soggetti con ridotte capacità lavorative, ma favoriti dal preposto o dai colleghi; dunque, soggetti che potenzialmente potrebbero essere fortemente d’aiuto nel processo lavorativo e quindi che spiccano agli occhi dei responsabili, oppure chi questa notorietà già la possiede o per una condizione delicata svantaggiosa che essi possono avere o per vicinanza con i dirigenti. Tutta questa corsa al primato può generare invidia e dunque rabbia, che spesso sfocia in mobbing, una vera e propria lotta che vede la parte lesa quasi sempre incapace di reagire.

Ribadiamo dunque l’importanza di creare un sistema organizzativo in grado di valorizzare tutti i membri che lo compongono, con lo scopo di prevenire la nascita delle dinamiche fin qui descritte e di dare all’organizzazione l’occasione di ricevere il contributo di tutti i membri, lasciando loro lo spazio per potersi esprimere e per poter discutere assieme sull’andamento della produzione organizzativa. Questo per prevenire

¹¹ <https://www.studioramenghi.it/wordpress/wp-content/uploads/2015/07/Mobbing.pdf>

¹² https://digilander.libero.it/dirittodellavoro/mobbing_gilioli.pdf

le conseguenze gravose sulla salute che questo fenomeno può far nascere, quali disturbo dell'adattamento, disturbo da stress e disturbo post-traumatico da stress.

Come ci riportano gli autori appena citati, “i primi effetti derivanti da situazioni mobbizzanti sono osservabili sulla salute delle vittime che, quasi inevitabilmente, dopo un intervallo di tempo variabile, si altera con manifestazioni nella sfera neuropsichica. Precoci sono i segnali di allarme psicosomatico (cefalea, tachicardia, gastroenteralgie, dolori osteoarticolari, mialgie, disturbi dell'equilibrio), emozionale (ansia, tensione, disturbi del sonno, dell'umore), comportamentale (anoressia, bulimia, potus, farmacodipendenza). Se lo stimolo avverso è duraturo, oltre al possibile concorso nello sviluppo di patologia d'organo, i sintomi descritti possono organizzarsi nei due quadri sindromici principali che rappresentano le risposte psichiatriche a condizionamenti o situazioni esogene: il disturbo dell'adattamento e il disturbo post-traumatico da stress” (p. 4). Queste vere e proprie patologie possono essere scoperte da figure professionali come il medico del lavoro o lo psicologo, i quali sono i primi a cui va chiesto aiuto, oltre a dover rivedere tutto l'assetto di comunicazione e di scambio di informazioni presente all'interno del sistema organizzativo.

Prevenire resta sempre il primo passo da fare per evitare la nascita di queste condizioni di malessere da parte del lavoratore. Per riuscirci è inevitabile creare delle buone basi organizzative, impostare un'ottima comunicazione, basata sulla fiducia e il rispetto reciproco, ed infine promuovere e supportare una buona gestione del conflitto.

3.3 L'importanza di formare il personale, con uno scopo preventivo

Per le informazioni fin qui condivise è doveroso parlare di formazione rivolta al personale, in quanto la sensibilizzazione su queste tematiche è imprescindibile per prevenire che esse si verifichino.

Se introduciamo la formazione sul luogo di lavoro è necessario fare un passo indietro e parlare di educare alla prevenzione già da giovani, per trattare queste tematiche sin dai tempi della scuola, in modo che esse si conoscano e si riescano a riconoscere anche in autonomia.

Pensiamo, solo come esempio, ad una modalità di apprendimento come il Cooperative Learning. È con Lamberti (2010) che sviluppiamo questo ragionamento. Se già da bambini fossimo abituati a lavorare insieme, favorendo atteggiamenti di apertura verso l'altro, crescendo e facendo proprio un tale tipo di metodologia di apprendimento, diminuirebbe la probabilità in futuro di mettere in atto comportamenti poco consoni all'interno della relazione con l'altro.

È la stessa studiosa, in un suo articolo del 2010 pubblicato all'interno della rivista francese 'De Educacion', che relaziona sulla conduzione di una ricerca-azione che ha prodotto alcuni interessanti risultati. In tema di verifica di competenze complesse come quelle relative alla comprensione, si evidenziano risultati migliori degli studenti che hanno utilizzato il Cooperative Learning rispetto a quelli del gruppo di controllo, che non lo ha utilizzato. "Il costante utilizzo in classe del Cooperative learning favorisce lo sviluppo di abilità atte a promuovere la comprensione, [quindi]. Per quanto concerne il secondo interrogativo (l'uso costante del Cooperative learning favorisce le dinamiche relazionali tra pari promuovendo un clima di classe più sereno e cooperativo)" (p. 191)¹³, è proprio questo l'aspetto che si rivela più interessante e che farebbe prevedere una migliore predisposizione alla relazione quando allenato dagli anni della fanciullezza. Educare alla collaborazione ancora prima di formare ci aiuterebbe a rendere la formazione più agevole, ma soprattutto porrebbe il soggetto nella condizione di accettare la formazione anche se in età adulta e se all'interno di un contesto lavorativo.

Anche Cordoni e Woods nel loro libro pubblicato nel 2001 definivano la formazione professionale come "l'insieme degli interventi volti a consentire la possibilità che ogni persona da inserire o inserita nel lavoro possa raggiungere e mantenere il livello di conoscenze e competenze adeguato per svolgere la propria attività. Si tratta quindi di un sistema che può accogliere ogni persona talvolta già durante il periodo di istruzione scolastica e accompagnarla durante tutto l'arco della vita" (p. 9)¹⁴. Che poi è ciò che in realtà il Consiglio d'Europa promuove attraverso il concetto di lifelong, lifewide e lifedeeep learning.

¹³ <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5349/b16450152.pdf?sequence=2>

¹⁴ https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=D2G_dnioTQgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=formazione+in+azienda+&ots=IHnxnGE6sF&sig=PwaAQ58bPUhE0v5VQI9V8u_SSV8&redir_esc=y#v=onepage&q=formazione%20in%20azienda&f=false

Non in tutti i paesi la formazione professionale, che prepara al lavoro, e quella in azienda, che il lavoro lo rende sempre più solido e competente, vengono considerate allo stesso modo. È ancora con Cordoni e Woods che volgiamo l'occhio ad alcune realtà estere, una delle quali ci potrebbe essere di particolare ispirazione, come quella tedesca. In Germania “la formazione professionale è basata su una stretta collaborazione tra imprese, lavoratori e istituzioni pubbliche” (p. 10). In questo paese, infatti, è possibile notare come le imprese siano accerchiate da enti formativi che si occupano di divulgare la formazione con l'unico scopo di arricchire le aziende con personale formato e soprattutto di investire su di esso. Fortissimo è inoltre lo scambio tra il sistema scolastico, quello formativo e in mondo del lavoro, con un impatto molto positivo sull'inserimento dei giovani in azienda, che arrivano preparati e decisamente competenti rispetto alle richieste del mercato.

Quello anglosassone viene invece descritto come sistema con uno scarso interesse nella formazione del personale, che viene interpellata solo attraverso agenzie esterne ed in situazioni di estrema necessità da parte delle organizzazioni.

Probabilmente noi siamo nel mezzo. L'Italia presenta una situazione piuttosto frammentata, in quanto è solo negli ultimi decenni che si è iniziato a dare importanza a quella che è la formazione in azienda. Alcune organizzazioni hanno compreso l'importanza di mettere la formazione all'interno dei propri interessi, mentre altre invece tendono ancora a mantenere uno stile di gestione fedele al passato.

Noi riteniamo fortemente, per concludere, che l'aspetto della formazione sia necessario per prevenire situazioni di malessere che possono sfociare in stress o in conflitti, oltre a rendere l'intero personale a conoscenza dei rischi e dei fattori che possono preannunciare la nascita di qualcosa che mina al benessere e al clima sereno di un'azienda. Rientra tra le misure che mantengono alta l'attenzione e che aiutano a focalizzare i problemi, stimolando analisi, riflessione, confronto e comprensione reciproca. Vedremo se il nostro punto di vista combacia con quello delle persone che lavorano.

3.4 La correlazione tra soddisfazione dell'individuo e il suo benessere

Fin qui abbiamo visto i rischi in cui si incorre se il benessere dell'individuo viene a mancare. Ora invece ci focalizziamo sulle situazioni in cui il benessere dell'individuo è presente e quanto questo incide sulla sua soddisfazione lavorativa.

È ormai chiaro che, date le riflessioni fatte fino a qui, l'individuo posto in interazione con l'ambiente organizzativo ha la possibilità di affermare la sua identità professionale e se il tipo di organizzazione e il clima organizzativo glielo consentono, è in grado anche di investire su sé stesso, grazie alla formazione che può essere fatta in azienda e grazie anche ad una sana relazione con i colleghi, che evita sul nascere condizioni di stress o di malessere generale. “La soddisfazione lavorativa racchiude la congruenza tra interessi personali e mansioni, le sensazioni sperimentate nel poter utilizzare al meglio le proprie competenze, la visione personale dell'azienda, la possibilità di costruire una propria identità personale e professionale, che incidono sul suo modo di relazionarsi con la struttura e di affrontare il compito lavorativo”¹⁵. È importante quindi dare al soggetto la possibilità, attraverso il suo lavoro, di venire a conoscenza delle sue abilità, competenze e conoscenze che ha acquisito o che sta apprendendo. Renderlo consapevole e quindi valorizzarlo per i suoi punti di forza è un buon metodo per creare in lui soddisfazione per il suo operato. Inoltre, è anche importante porsi degli obiettivi da raggiungere. Essere in grado di portare a termine un compito crea una condizione di successo, che può essere percepito sia a livello della persona che anche a livello organizzativo, questo influisce sulla creazione dello stato di soddisfazione e benessere della persona. In particolare, a sviluppare questa tematica sono alcune teorie, le quali affermano che “i sentimenti di benessere soggettivo dipendono dal raggiungimento di determinati scopi personali o dal soddisfacimento di determinati bisogni”. Come la teoria degli “*Striving*” per esempio, di Emmons, il quale ci mostra “come questi ultimi siano scopi caratteristici e ricorrenti che la persona cerca di raggiungere e che servono ad integrare l'insieme più ampio di obiettivi che la persona si pone. Alcune caratteristiche degli scopi, come il loro grado di conflitto e ambivalenza, sono state associate a una varietà di affetti spiacevoli sia a livello psicologico che fisico. Si è visto inoltre che chi struttura i propri scopi in termini ampi e

¹⁵ <https://www.gruppoitaliaretail.it/blog/il-ruolo-della-soddisfazione-lavorativa-nella-costruzione-del-benessere-organizzativo>

astratti tende a soffrire in misura maggiore di sintomi di disagio psicologico, diversamente da coloro che strutturano i propri scopi in termini più concreti e specifici, i quali soffrono maggiormente di malattie fisiche (Emmons, 1992)”¹⁶. Quello che cresce non è nient’altro che il livello di autostima nel soggetto, che se raggiunge i suoi obiettivi e quindi il successo, non fa altro che accrescere anche il suo benessere e la sua soddisfazione, in questo frangente sia in termini strettamente personali che professionali. Ci sono stati diversi studi che si sono posti l’obiettivo di indagare la relazione che intercorre tra la soddisfazione lavorativa e quella della propria vita, intesa più a livello generale, tra questi all’interno del blog Psicologia del lavoro ritroviamo la ricerca di Judge e Watanabe (1993) e di Adams, King e King (1996), che fa emergere come sia presente e fortemente percepita una relazione significativa tra questi due concetti.

“Un ruolo importante in questa relazione sembra essere ricoperto dalle cosiddette “*core evaluations*”, ovvero quelle conclusioni fondamentali e subconscie a cui gli individui giungono su sé stessi, gli altri e il mondo. [...] [e le] “*core self-evaluations*”, un concetto che comprende l’autostima, la percezione di self-efficacy, il locus of control ed il *nonneuroticism* (il *neuroticism* rappresenta il polo opposto dell’autostima e si caratterizza per la tendenza ad essere timidi, insicuri, colpevoli) esse risultano essere direttamente collegate sia alla soddisfazione lavorativa che alla soddisfazione per la vita in generale”¹⁷. Le prime citate dagli autori si traducono con le valutazioni che un individuo fa di fronte alle situazioni che si presentano, in particolare più esse si rivelano positive più significa che il grado di soddisfazione percepito è alto.

In conclusione, la correlazione della soddisfazione lavorativa e il benessere che essa prova può essere direttamente correlata anche alla loro vita in generale. Crearsi una propria identità professionale è un processo che richiede sempre di partire da sé stessi e dalla propria identità personale, dal proprio carattere e quindi da ciò che più ci contraddistingue.

È una questione di scelte e di talenti. Non tutti siamo portati per fare lo stesso tipo di lavoro ed è per questa ragione che scegliamo di fare non solo qualcosa che è in linea con la nostra persona, ma anche qualcosa in cui sappiamo che abbiamo già una buona base di partenza per creare uno stato di benessere. Significa rispondere alle proprie peculiarità, ai

¹⁶ <https://www.psicologiadellavoro.org/il-benessere-soggettivo-l-interazione-fra-individuo-e-contesto/>

¹⁷ <https://www.psicologiadellavoro.org/soddisfazione-lavorativa-quanto-sei-soddisfatto/>

propri desideri e alla necessità di autorealizzazione. Non è semplice, ma doveroso verso sé stessi. E ai fini della nostra riflessione aggiunge un tassello: lavorare con soddisfazione e senza un carico di stress insopportabile può ridurre al minimo conflittualità e contrapposizioni.

3.4.1 Quanto una buona gestione dei conflitti incide su questo dato?

Essere in grado di gestire i conflitti influenza il nostro stato di salute in ambito lavorativo, favorisce il nostro benessere e accresce la nostra soddisfazione. In particolare, una buona gestione del conflitto favorisce una maggiore fiducia reciproca tra i membri che sono stati coinvolti, “maggiore serenità e autostima che deriva dalla consapevolezza di avere avuto le risorse per affrontare e superare una situazione difficile; [dunque] maggiore professionalità; aumento della creatività e della produttività”¹⁸.

Le persone che riescono a gestire un conflitto sono anche in grado di comprendere l'importanza dello scambio di diversi punti di vista e dell'importanza che viene data al confronto al fine di produrre nuove idee o nuovi percorsi che portano ad un accrescimento del profitto.

Ci dirigiamo ora verso la presentazione dell'indagine che abbiamo condotto con lo scopo di andare a verificare se una buona gestione del conflitto può veramente favorire il benessere della persona. Per farlo, ci siamo rivolti ai dipendenti di diverse organizzazioni per rilevarne e approfondirne i punti di vista.

¹⁸ <https://ottantaventi.it/2018/11/30/come-decidere-per-avere-successo-3/#:~:text=aumento%20della%20CREATIVITA'%20e%20della,per%20l'aumento%20della%20produttivita%20C3%A0>.

IV CAPITOLO: LA RICERCA CONDOTTA E I SUOI RISULTATI

In questo elaborato abbiamo deciso di trattare il tema del benessere della persona all'interno del contesto lavorativo, abbiamo elencato fin qui i molteplici fattori che lo favoriscono e ci siamo preoccupati di trattare anche quelli invece che non si avvicinano minimamente a questo concetto e le conseguenze che questo può comportare. Questa tematica all'estero possiamo dire che è abbastanza diffusa, la condizione del lavoratore e la conseguente gestione dei conflitti sono, per alcuni paesi, due aspetti su cui un'azienda non può sorvolare; in Italia invece abbiamo visto come essi abbiano acquisito importanza solo dopo l'avvento della pandemia, che ha portato l'intera popolazione a rivalutare i bisogni e la concezione della vita stessa.

4.1 Domanda ed ipotesi di ricerca

La nostra domanda di ricerca si rifà alla volontà di andare ad analizzare il punto di vista dei lavoratori riguardo la gestione del conflitto all'interno delle aziende, indagando in particolare quanta importanza si dà a questa tematica e se all'interno dell'organizzazione si parla di formazione a riguardo. È nata nello specifico da una discussione sulla situazione attuale che stiamo vivendo ora in Italia dopo l'avvento della pandemia, dove la gran parte dei lavoratori lascia i posti di lavoro se al suo interno non c'è benessere o se non riescono a trarne la giusta soddisfazione per il loro operato. Questo è strettamente collegato a una buona struttura organizzativa, ad un clima di cooperazione e di aiuto reciproco e soprattutto si basa sulla buona gestione dei conflitti.

Dopo aver stabilito l'argomento su cui verte questo elaborato, ci siamo preoccupati di andare ad esaminare la situazione a livello internazionale, per poi poterla paragonare con

quella italiana, che ha suscitato il nostro interesse. In seguito, abbiamo realizzato un questionario che ci ha permesso di raccogliere i dati su un piccolo campione della nostra popolazione, in modo da avere un riscontro pratico della realtà precedentemente analizzata e descritta.

A guidare l'intera riflessione, e per impostare l'indagine, che rientra nella ricerca standard, basata sulla matrice di dati (Trincherò, 2009), ci siamo affidati a due domande cardine, che sono:

- *Una buona gestione del conflitto può favorire il benessere della persona?*
- *Il benessere della persona da quali fattori è dato? Esso determina anche il benessere organizzativo?*

Le ipotesi su cui si basa l'intera ricerca sono:

- Una buona gestione del conflitto favorisce il benessere della persona, che se si trova a lavorare all'interno di un ambiente con un clima sereno, finisce per diventare più produttiva
- Il benessere della persona dipende da una corretta suddivisione dei compiti, quindi da una struttura organizzativa funzionante e ben consolidata, che permetta a ciascuno di esporre i propri bisogni. Più un individuo è soddisfatto all'interno del suo ambiente lavorativo, più sarà alto il livello del benessere dell'intera organizzazione.

La revisione della letteratura che caratterizza i primi due capitoli è stata realizzata grazie alla consultazione di piattaforme di ricerca come google scholar, di riviste, come ad esempio il Fatto Quotidiano e di altri siti che comprendono diversi blog di Risorse Umane e di Psicologia. L'individuazione di un dibattito in atto su tali tematiche sta ad indicare come questo fenomeno e gli aspetti che abbiamo trattato all'interno dell'intero elaborato siano di estrema attualità e di come destino la continua curiosità dei ricercatori.

Le parole chiave utilizzate sono state *“Conflict Management”*, *“Relazioni & Dialogo”*, *“Collaborazione”*, *“Emozioni”* e *“Benessere”*.

4.2 Obiettivi di ricerca

La ricerca presentata nasce dal bisogno di andare ad indagare quanto il tema della gestione dei conflitti sia trattato nelle aziende italiane e quanto questo possa incidere sul benessere del lavoratore. Ne scaturisce un interesse, dunque, per la correlazione che intercorre tra lo stato di salute della persona e il fenomeno che caratterizza la situazione organizzativa oggi giorno.

Per raggiungere questo macro-obiettivo, abbiamo elaborato diversi scopi che contribuiscono alla formulazione di quest'ultimo, generico. Ne forniamo un dettaglio:

- analizzare le tematiche individuate sia a livello internazionale che all'interno del nostro paese;
- definire cosa si intende per Conflict Management;
- comprendere quanto influenza hanno le emozioni e un buon dialogo sulla gestione delle controversie;
- analizzare lo stato di benessere dell'individuo all'interno delle aziende, in particolare distinguere tra i fattori positivi e negativi; nello specifico, maggior benessere porta a maggior soddisfazione e produttività, minor benessere espone al rischio di creare condizioni di stress, che possono sfociare in burnout e mobbing;
- stabilire dunque la correlazione tra benessere e soddisfazione;
- determinare quanto incidono il clima lavorativo e una buona struttura organizzativa sul benessere del lavoratore;
- definire i benefici del confronto e della collaborazione, nello specifico del lavoro di squadra.

4.3 Campione e contesto di riferimento

Per questo nostro studio è stata richiesta gentilmente la collaborazione di cinque organizzazioni situate nella regione Veneto, che sono state prese come campione di riferimento: una micro, tre piccole e una media impresa, tutte situate in provincia di Padova: la prima si occupa di fabbricazione di parti in cuoio per calzature, le seconde si

occupano di intonacatura, servizi automobilistici e gastronomici e infine la terza offre servizi di pulizie e di sanificazione. Vogliamo presentarle brevemente:

- nella microimpresa sono presenti meno di dieci dipendenti, con mansioni che sono interconnesse le une con le altre; perciò, ogni fase del lavoro dipende da quella precedente, il che presuppone una buona capacità di team working;
- nelle tre di piccole dimensioni, invece, i dipendenti oscillano tra i 10 e i 49 e la presenza di un titolare, che si stanziava nei settori automobilistici, gastronomia e pittori edili;
- nella terza invece, i dipendenti vanno tra i 50 e i 300 e si caratterizza principalmente per un lavoro strutturato a gruppi e si occupa di sanificazioni.

4.4 Strumento e tecnica di rilevazione dei dati: questionario

Lo strumento che abbiamo usato per raccogliere i dati è un questionario semi-strutturato, ovvero composto da domande sia aperte, con risposta breve, sia chiuse con risposta multipla. È stato realizzato attraverso l'uso della piattaforma *google form* e somministrato tramite il link generato dal sito; *google form* consente di ricevere le risposte in modo immediato ed automatico, grazie al tasto "invia" che ciascun dipendente ha la possibilità di cliccare al termine del questionario, di visualizzare grafici e percentuali generati sulla base delle risposte ricevute, aggregando i dati raccolti da porre a confronto.

Il questionario ultimato è stato inviato ad una figura di riferimento dell'azienda, che si è occupata poi della diffusione ai colleghi.

La scelta della rilevazione tramite questionario auto compilato è stata operata in quanto "il vantaggio principale del questionario è la rapidità con cui è possibile ottenere informazioni in estensione (ossia su un grande numero di soggetti) su un dato tema e come queste siano facilmente sintetizzabili con le tecniche di elaborazione dati a nostra disposizione, grazie all'alto grado di strutturazione con cui il dato viene raccolto" (Trincherò, 2002, p. 196). Dunque, sulla base delle indicazioni fornite da Trincherò nel suo 'Manuale di Ricerca Educativa', scegliamo questo tipo di raccolta dati non solo per la velocità nella raccolta e nell'analisi dei dati, ma anche perché riusciamo a dare la possibilità, attraverso l'uso dell'anonimato, di rendere il partecipante alla ricerca libero

di potersi esprimere, senza il timore che questi dati possano essere condivisi e riportati a figure che ricoprono importanti ruoli organizzativi. Inoltre, abbiamo scelto di inserire sia domande aperte, sia domande chiuse in quanto, le prime ci permettono di indagare meglio il fenomeno, riuscendo a raccogliere dei dati che si rifacciano anche al breve racconto di alcune esperienze vissute dal soggetto. Le seconde invece anche se ci portano ad avere un'informazione meno ricca, ci aiutano nella loro rielaborazione grazie al suo alto grado di strutturazione.

Andiamo ora in dettaglio sulla struttura del questionario somministrato. Nella prima facciata, che compare dopo aver cliccato il link condiviso, c'è una breve descrizione della ricerca condotta, dei suoi obiettivi, dei tempi richiesti per la raccolta dati e infine una dichiarazione sull'utilizzo delle informazioni, raccolte in forma anonima, ai soli fini di questa ricerca. L'anonimato consente ai dipendenti di sentirsi più liberi nelle risposte, in quanto essendo una tematica delicata e strettamente personale in alcune sezioni, potevamo incorrere nel rischio di ricevere opinioni desiderabili, mentre il nostro obiettivo era quello di raccogliere dei dati che fossero più possibilmente vicini alla realtà dei fatti, alle esperienze vissute e per renderlo possibile è necessario garantire la forma anonima.

La suddivisione delle domande presentate ai dipendenti delle aziende ripercorre diverse sezioni che si rifanno alle cinque dimensioni che abbiamo citato precedentemente, in riferimento ai punti cardine che guidano la nostra ricerca.

La parte iniziale è dedicata alla raccolta di dati anagrafici, mentre la parte finale, disegnata con scopi esplorativi (Trincherò, 2009), lascia libero spazio per porre delle domande, per fare delle riflessioni in merito all'argomento o per proporre delle critiche costruttive o spunti di miglioramento.

4.5 Analisi dei dati e interpretazione dei risultati

Dopo aver ricevuto le risposte e analizzato i dati raccolti, ci occupiamo ora di presentarli seguendo l'ordine delle domande poste nel questionario, raggruppandole secondo le tematiche trattate.

4.5.1 Introduzione e dati anagrafici

Il numero di risposte ottenute corrisponde a 55, dove il 52,7% è di sesso femminile, mentre il 47,3% è maschile. La maggior parte dei partecipanti ha un'età compresa tra i 40 e i 60 anni, con la distribuzione che segue (*grafico 1 e 2*). Per quanto concerne il titolo di studio la maggioranza è composta dal 43,6% che corrisponde ad un diploma di scuola superiore o equivalente. Il 52,7% è coniugato e il 50,9% non ha figli.

La professione svolta vede per il 43,6% impiegati e per il 23,6% operai, che presentano nel 78,8% dei casi contratti a tempo indeterminato, mentre nel 10,9% sono assunti a tempo determinato.

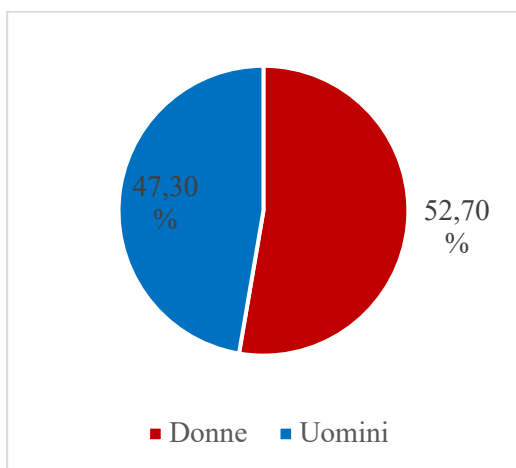


Grafico 1. Sesso

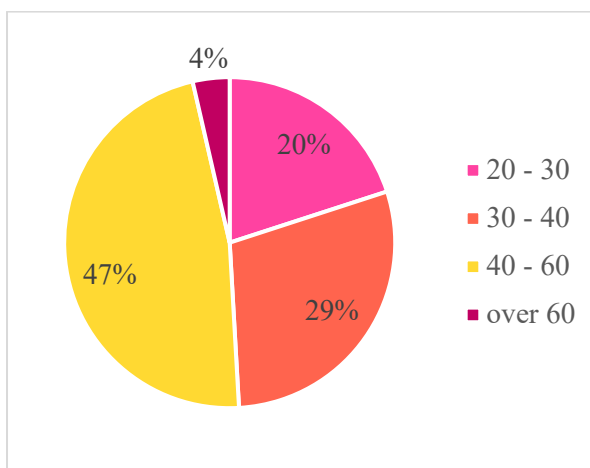


Grafico 2. Età

4.5.2 Le esperienze di conflitto vissute dalla popolazione campione

Il primo dato che emerge dalla nostra analisi è che l'83,6%, dichiara di aver vissuto una situazione di conflitto, mentre il 16,4% dichiara di non averlo mai vissuto (*grafico 3*).

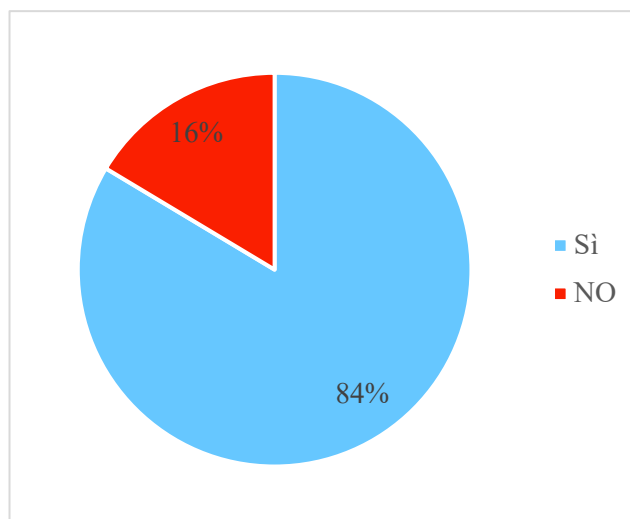


Grafico 3. Ha mai vissuto una situazione di conflitto?

Come si può notare, una piccola percentuale afferma di non essersi mai ritrovata in una situazione conflittuale; perciò, da questo dato possiamo riflettere su quanto sia diffusa la conoscenza di questa tematica e se i soggetti interrogati sono in grado di riconoscerla all'interno delle proprie esperienze di vita.

Coloro che hanno dato risposta affermativa, alla domanda successiva hanno fornito feedback interessanti. È stato richiesto in quali situazioni si verifica maggiormente il conflitto e le risposte principali si possono racchiudere in:

- quando tra colleghi non si va d'accordo e si hanno idee diverse, dunque in situazioni di disaccordo;
- in situazioni dove nascono delle incomprensioni, perché non ci si capisce o per mancanza di dialogo;
- quando non si rispetta la gerarchia dei ruoli assegnati, disparità di ruoli o quando non tutti contribuiscono in ugual modo al raggiungimento dell'obiettivo comune;
- quando si deve lavorare insieme per la realizzazione di un progetto;
- quando si devono prendere decisioni importanti;
- oppure quando le disposizioni da parte della direzione non sono chiare.

I tre aspetti che la maggior parte degli indagati riporta quando ripensa alle situazioni conflittuali che ha vissuto sono: ansia (correlate stress, tensione), rabbia (correlate: aggressività, agitazione) e mancanza di rispetto.

I dati che sono emersi non portano con sé nessuna connotazione positiva e questo ci fa presagire come nasca l'esigenza di pensare ad una gestione del conflitto che trasformi questi effetti negativi in positivi.

A supporto di una tale indicazione, riportiamo la risposta alla domanda seguente: "Ha mai pensato ad una gestione del conflitto come soluzione positiva e di supporto alle relazioni con i suoi colleghi?" (*grafico 4*).

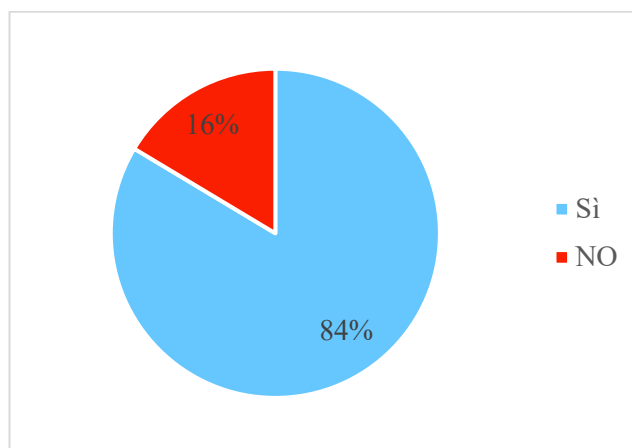


Grafico 4. La gestione del conflitto come soluzione positiva?

Il grafico 4 conferma che l'idea di una gestione efficace del conflitto è presente tra gli interpellati, che è probabilmente necessaria e può rappresentare una soluzione positiva. Ma il dato che emerge dalla rilevazione successiva ci mostra che in effetti l'esperienza di gestione dei conflitti all'interno delle aziende non è così diffusa. Alla domanda se all'interno dell'azienda le persone hanno avuto modo di sperimentarla, il grafico mostra che la prevalenza delle risposte evidenzia un riscontro negativo (*grafico 5*), con due terzi del campione che non ha visto applicare nessuna metodologia di mitigazione dei conflitti sul posto di lavoro.

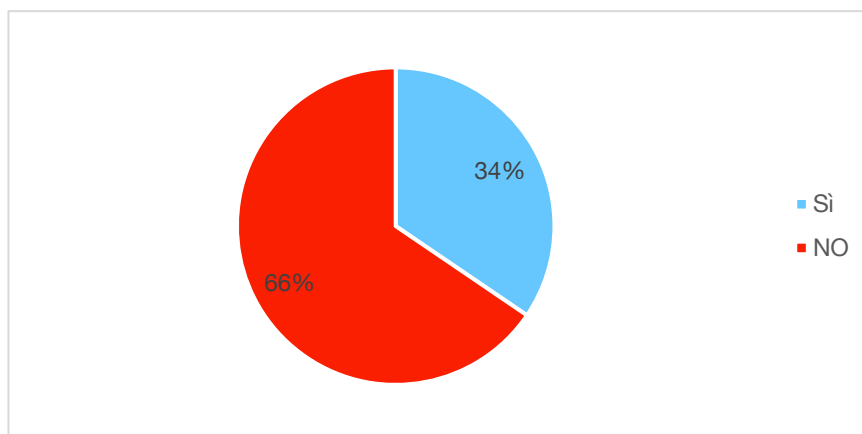


Grafico 5. Ha mai sperimentato una gestione del conflitto come soluzione positiva?

Da questi dati posti a confronto possiamo notare come intercorra una netta differenza tra il pensare al conflitto in termini di soluzione positiva e sperimentarla all'interno della propria azienda. Quello che ne emerge è che questo concetto per tante realtà resta in potenza, ovvero fatica ad essere realizzato.

Per la piccola percentuale che ha dato risposta affermativa viene chiesto di descrivere brevemente una soluzione di una situazione di conflitto a lavoro. Ne riportiamo qui di seguito alcune:

- “per un periodo sono state fatte delle brevi riunioni tra il personale operaio della mia area di lavoro per capire gli andamenti dell'operato e risolvere le problematiche sorte”;
- “corso di formazione sul dare feedback”;
- “colloqui tra le diverse figure coinvolte, dunque il confronto”.

Dunque, alla domanda che segue, che si preoccupa di andare ad indagare se l'organizzazione in cui lavora è attenta e pronta a gestire situazioni conflittuali, solo il 29,1% delle risposte date è affermativa. Per più di un terzo dei partecipanti all'indagine l'organizzazione di riferimento non è pronta a gestire situazioni conflittuali, mentre per meno di un terzo si intravedono a volte tentativi di intervento. Sono di nuovo, globalmente, due terzi degli interpellati a vedere la propria azienda impreparata o poco attiva nel gestire situazioni conflittuali al suo interno (*grafico 6*).

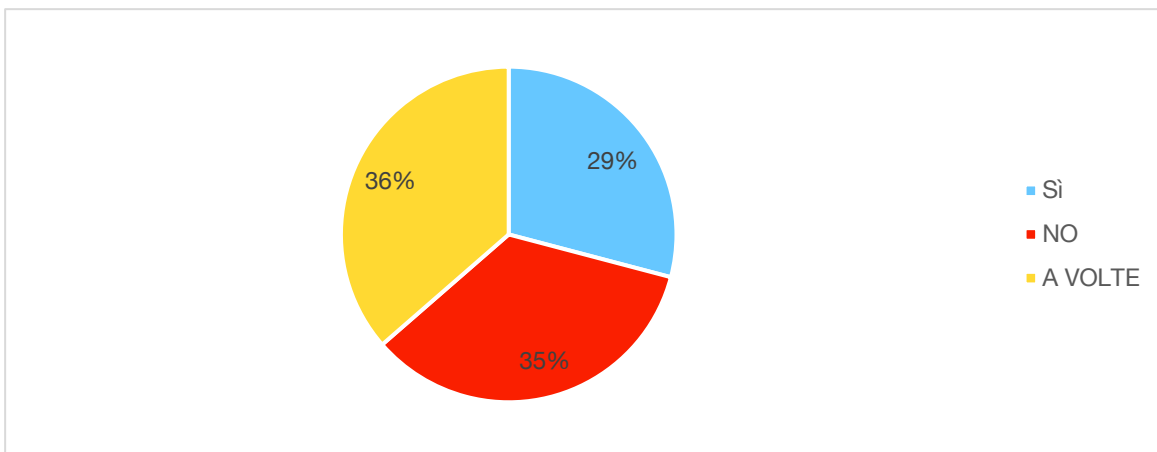


Grafico 6. L'organizzazione è pronta per gestire le situazioni conflittuali?

Nei casi in cui l'individuo dichiara di avere un'organizzazione attenta alla gestione del conflitto, si descrive che esso viene gestito principalmente attraverso la comunicazione, l'ascolto, la collaborazione, cercando confronti costruttivi che ragionino sulle cause del problema, con modo pacato e rispettoso. Questo ci fornisce alcuni spunti utili su quanto potrebbe funzionare, dal punto di vista delle persone, nella risoluzione di attriti in ambito lavorativo.

4.5.3 La comunicazione efficace e il conseguente ascolto attivo, tra feedback ed emozioni

Dai dati emersi il 49,1% ritiene che dimostrare ascolto attivo sia importante all'interno delle relazioni lavorative (*grafico 7*) e su una scala di poco, abbastanza, molto e moltissimo, dichiara che essere ascoltato dai colleghi ha molta influenza sul benessere della sua persona (*grafico 8*).

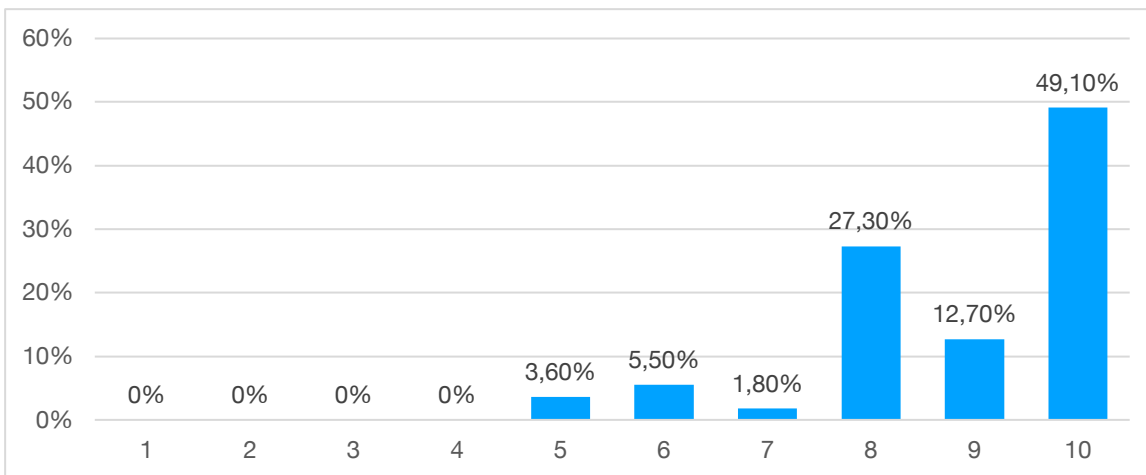


Grafico 7. Opinione sull'importanza dell'ascolto attivo

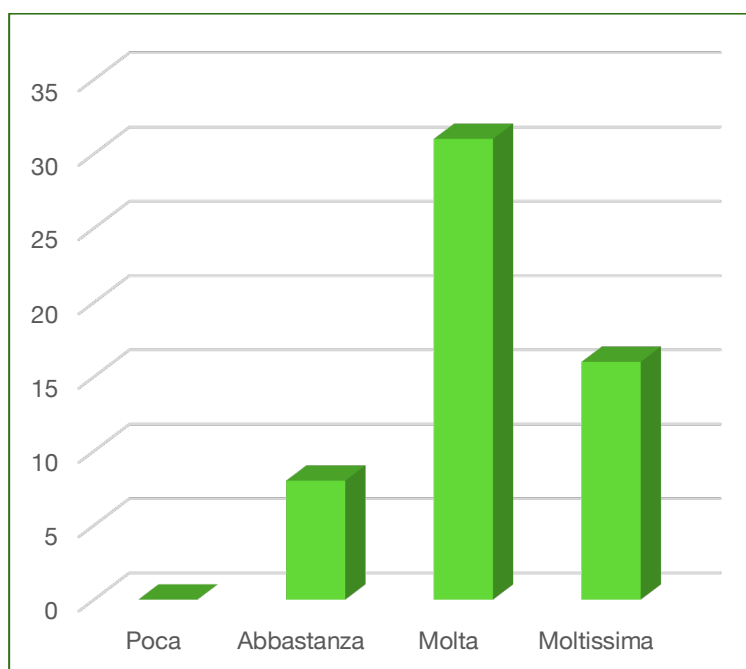


Grafico 8. L'influenza di essere ascoltati dai colleghi sul proprio benessere

Essere ascoltati suscita soddisfazione, sicurezza, fiducia nei propri confronti, tranquillità, interesse; dunque, ciò che emerge dalle riflessioni delle persone coinvolte nell'indagine riporta a tutte connotazioni positive legate all'ascolto e ai benefici che esso genera sull'interlocutore.

Per quanto riguarda una buona comunicazione, il 90,9% delle persone su una scala da 1 a 5 ha dato il massimo dell'importanza alla presenza di una comunicazione chiara ed efficace durante il lavoro.

In linea con questi dati, alla domanda su come ci si comporti nel caso in cui si dovesse ricevere un'informazione sbagliata da parte di un collega, l'85,5% delle persone ha dichiarato che tornerebbe indietro per farglielo presente, mentre i restanti rispondenti (14,5%) correggerebbero il compito senza riferire nulla al collega.

Inoltre, ben il 65,5%, su una scala da 1 a 5, ha dichiarato che è di massima importanza il ritorno di una risposta che descriva come è stato svolto un compito e questa rilevanza non viene intaccata dal timore di ricevere un feedback negativo (grafico 9 e 10).

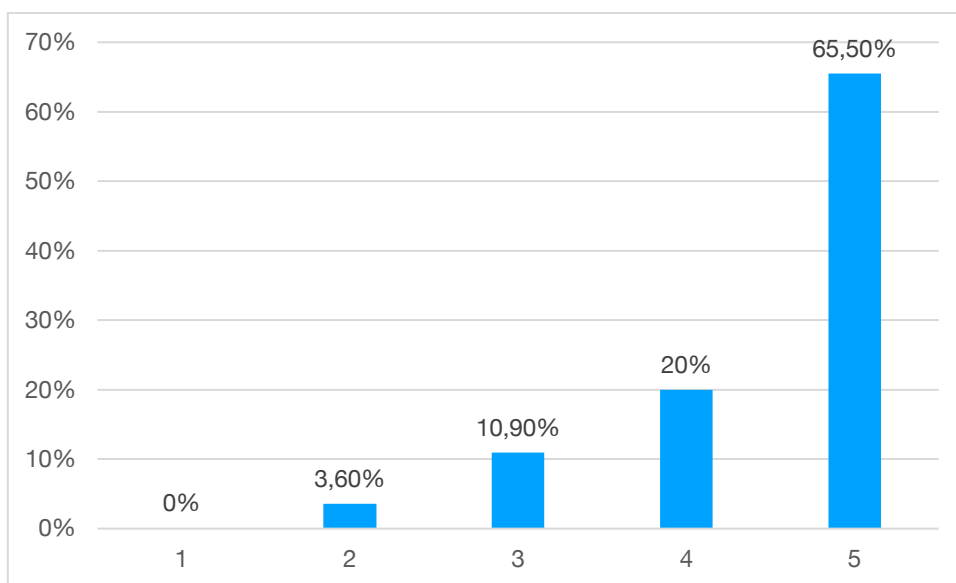


Grafico 9. Opinioni sull'importanza del feedback

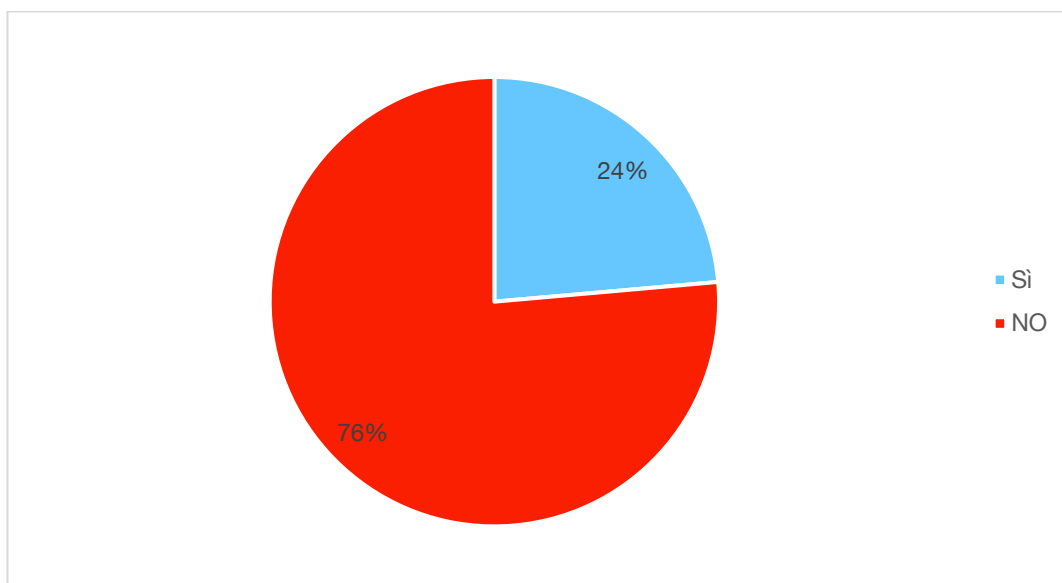


Grafico 10. Timore di ricevere un feedback negativo

In realtà ricevere un feedback negativo è considerato demoralizzante, ma allo stesso tempo, se costruttivo, può aiutare a migliorarsi; dunque, si sottolinea più volte l'importanza di ricevere un feedback per comprendere gli errori commessi e per evitare di ripeterli.

Il 69,1% ritiene che su una scala da 1 a 5, 5 sia il valore da assegnare all'assunzione di un atteggiamento positivo di fronte al cambiamento (*grafico 11*).

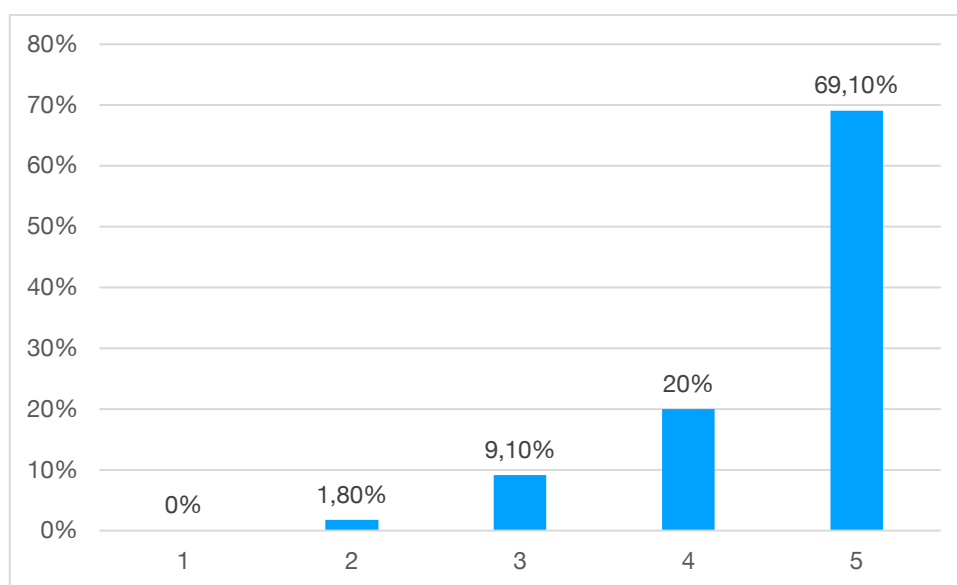


Grafico 11. Opinioni di fronte al cambiamento

È a questo punto che con il questionario si è deciso di procedere alla rilevazione di dati relativi alle emozioni che le persone provano quando sono di fronte ad alcune situazioni particolari, decisamente frequenti sul posto di lavoro, che, come sappiamo, è un luogo di relazioni.

Abbiamo finora visto che la comunicazione è importante, che un feedback su ciò che è stato fatto aiuta a migliorarsi, che un feedback negativo è sì demoralizzante, ma comunque degno di attenzione in termini di implementazione del proprio lavoro. È qui che abbiamo voluto chiedere quali fossero le emozioni provate quando alle persone viene comunicato che hanno sbagliato qualcosa in ambito professionale. Il grafico 12 ci aiuta a visualizzare il ventaglio di stati emozionali che gli interpellati hanno riportato. Solo il 10,9% riporta di gestire in tranquillità un feedback negativo. Grandissima parte del

campione si dichiara preso da rabbia (9%), ansia (18%), sorpresa (18%), tensione (29%), confusione (2%), frustrazione (25%). Come sappiamo, dare e ricevere feedback è una competenza che va sviluppata e adeguatamente allenata. Resta uno dei nostri punti di attenzione degni di nota in questa indagine.

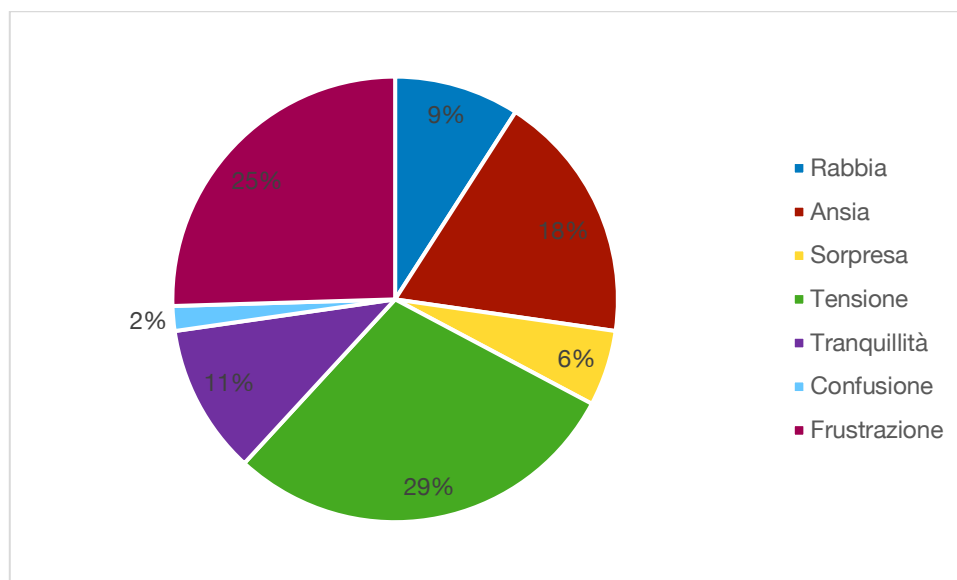


Grafico 12. Emozioni che scaturiscono da un feedback

Sul ruolo che giocano le emozioni nei luoghi di lavoro i partecipanti hanno espresso la propria opinione. Il 94,5% del campione dichiara che le emozioni giocano un ruolo fondamentale all'interno di una situazione di conflitto e ben il 58,2% afferma che su una scala da 1 a 10, 10 è il valore che si dà all'importanza di saper riconoscere le proprie emozioni e di saperle di conseguenza controllare. Il resto dei valori scelti non scende sotto il 5, con una forbice che si attesta maggiormente tra l'8, che vede il 25,5% delle risposte, e il 9, a cui viene assegnato il 10,9%.

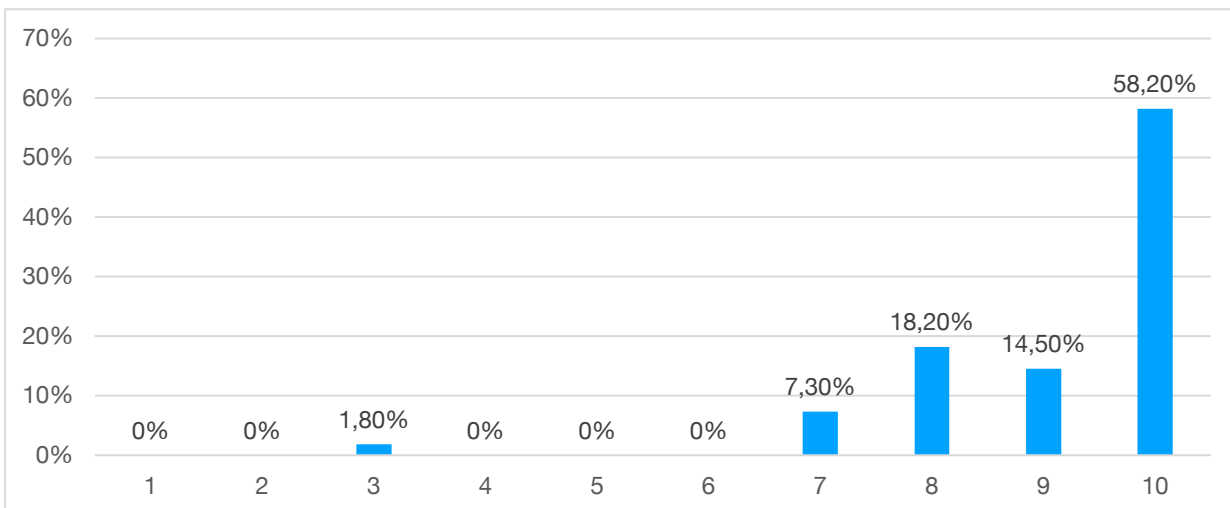


Grafico 13. Opinioni sull'importanza del tono di voce durante la comunicazione

Dai dati emerge inoltre che spesso le persone del nostro campione prestano attenzione al modo che si usa per comunicare qualcosa a qualcuno (*grafico 14*). Un quarto degli interpellati e addirittura la metà, rispettivamente spesso o sempre, pongono attenzione alla modalità con cui gli altri comunicano cose. Questo aspetto ci lascia intuire che probabilmente si può interloquire in maniera efficace, con tatto e sensibilità, anche se si sta portando un messaggio, o riportando un feedback, negativo. Altro aspetto che potrebbe mitigare i conflitti? Che potrebbe concorrere alla gestione efficace di situazioni di attrito? Forse non riusciamo a determinarlo in maniera definitiva in questa sede. Ciò che possiamo affermare è che sicuramente la modalità di comunicazione tra le persone è un aspetto su cui ci si sofferma e che denota l'attenzione che l'altro ha verso di noi.

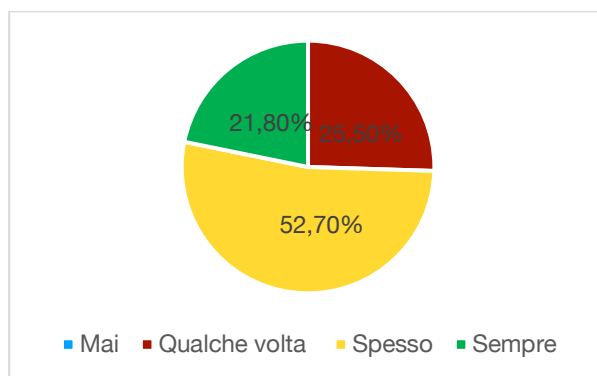


Grafico 14. Attenzione al modo in cui si comunica

4.5.4 La collaborazione e l'aiuto reciproco

All'interno di questa sezione abbiamo voluto far emergere le opinioni del personale delle aziende riguardo all'aiuto reciproco e alla collaborazione, in particolare è emerso che l'80% ha vissuto un'esperienza in cui si è ritrovato ad aiutare l'altro nello svolgimento di un compito (*grafico 15*).

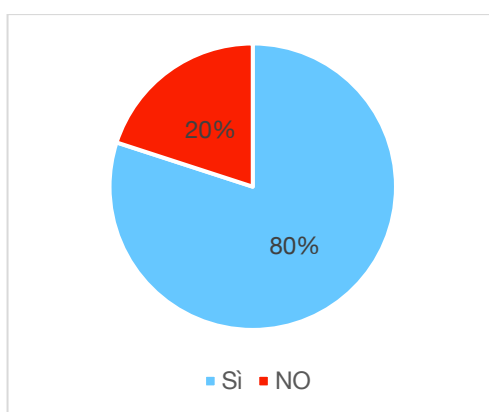


Grafico 15. Risposte sull'aver vissuto un'esperienza di aiuto reciproco

Le descrizioni di quando questo è avvenuto si racchiudono nell'aiuto ad un collega che si è ritrovato a dover riparare un danno, l'aiuto nello svolgere una pratica in vista di una scadenza imminente, l'aiuto di un collega a gestire una spedizione delicata ed urgente o l'aiuto nella sostituzione repentina ed improvvisa di un collega che è assente dal lavoro. Il 41,8 % ha dichiarato che l'azienda per cui lavora programma focus group mensili o riunioni periodiche, mentre il 58,2% sostiene che all'interno della loro organizzazione queste ultime non si svolgono.

L'importanza di creare un gruppo di lavoro ottiene un valore del 50,9% assegnato a "sempre" come valore temporale, mentre 0 sull'etichetta "mai" (*grafico 16*).

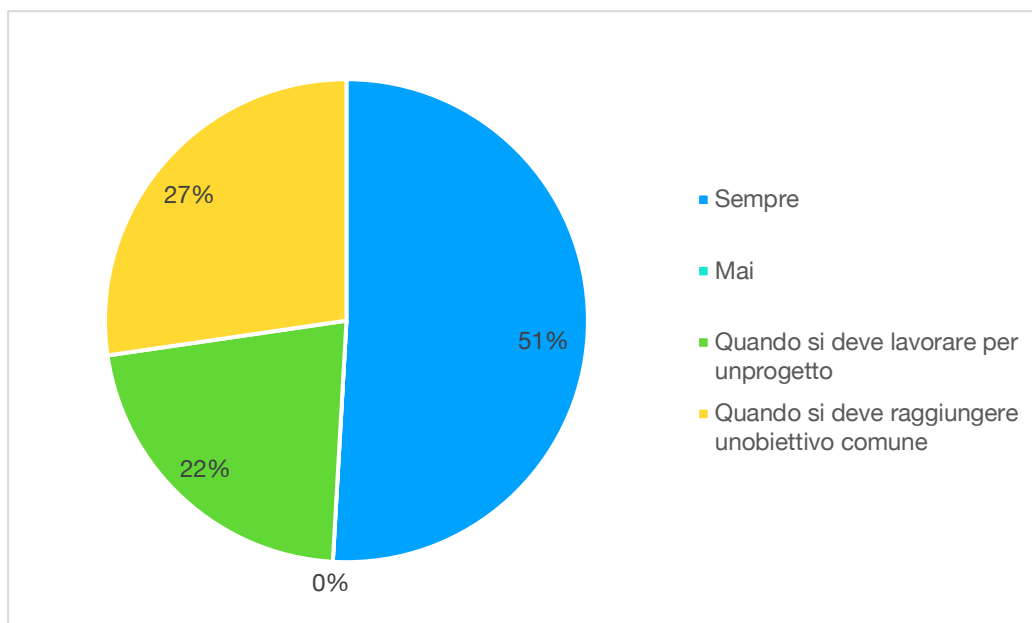


Grafico 16. L'importanza di creare un gruppo di lavoro

I fattori che farebbero funzionare bene un gruppo di lavoro sono uno scambio di informazioni chiaro ed efficace per il 40% e la fiducia per il 29,1% (*grafico 17*).

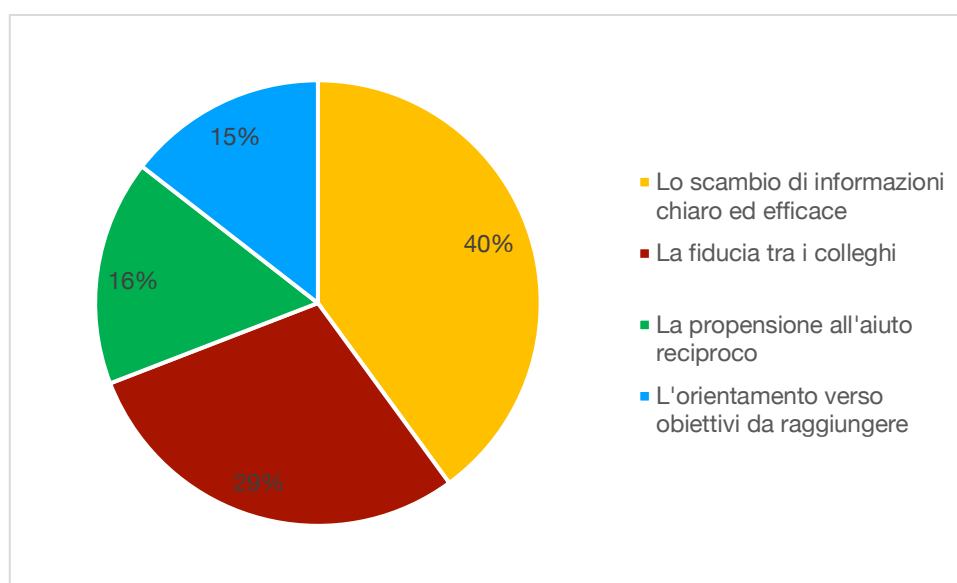


Grafico 17. I fattori che farebbero funzionare bene un gruppo di lavoro

Dalla testimonianza dei partecipanti emerge che la tipologia di relazione che intercorre tra i diversi uffici presenti oscilla tra quasi inesistente e stretta, con la prevalenza della prima (*grafico 18*).

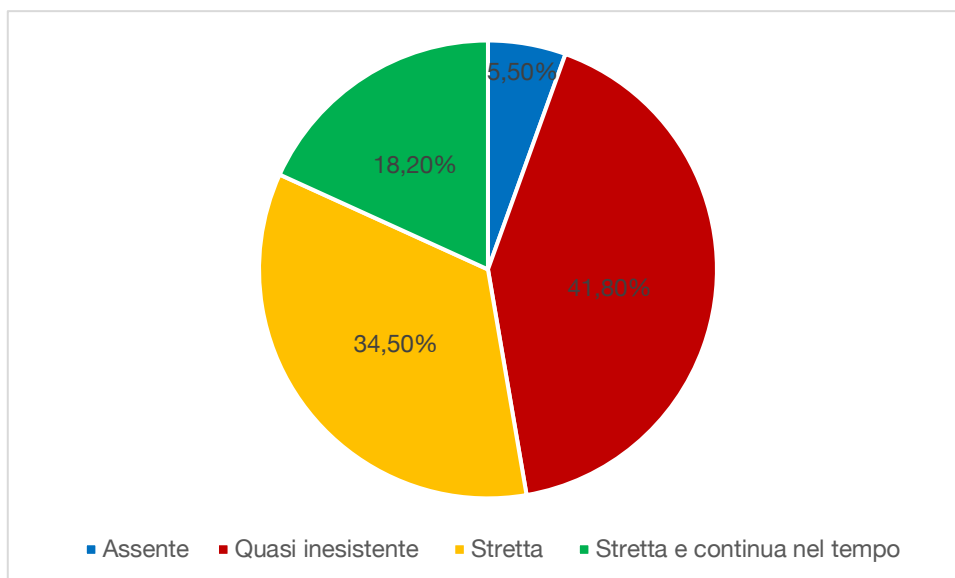


Grafico 18. Opinione sulla relazione tra i diversi uffici

4.5.5 Benessere della persona all'interno dell'organizzazione

Siamo giunti alla sezione dedicata al benessere organizzativo, che riteniamo fondamentale per le riflessioni che stiamo sviluppando nel presente lavoro.

Dai dati che stiamo analizzando emerge che anche sentirsi parte di un team collaborativo influenza il benessere della persona, per ben il 67,3%.

Riportiamo qui di seguito, aiutandoci con la rappresentazione grafica, il dato attestante l'importanza della collaborazione nei luoghi di lavoro e le restanti percentuali (*grafico 19*).

Il concetto di team collaborativo si sposa con quello di gestione del conflitto. Se c'è collaborazione il conflitto è meno frequente? Se le persone hanno interesse a e intenzione di lavorare insieme verso obiettivi comuni, è più facile che si rispettino e che riescano a comunicare in maniera più efficace abbassando il rischio di generare stress e insoddisfazione? E una condizione di attenzione e cura reciproca, nelle relazioni e nei modi di interagire, contribuisce ad innalzare il livello di benessere delle persone all'interno delle organizzazioni? Molte domande che meritano risposta. E che soprattutto ci aiutano a focalizzare un aspetto: non è solo l'organizzazione che deve farsi carico di promuovere benessere. Tutti coloro che le organizzazioni le abitano e che ne creano team

e cultura possono e devono fare del loro meglio per far sì che si generi un ambiente favorevole alle relazioni e al lavoro. L'azienda deve concorrere a far circolare cultura del benessere e mettere in campo strumenti e strategie, questo sì, per la sua promozione, che però include tutti nella sua realizzazione perché i conflitti, che è naturale che si creino, possano essere risolti con il contributo, la sensibilizzazione e la competenza di tutti.

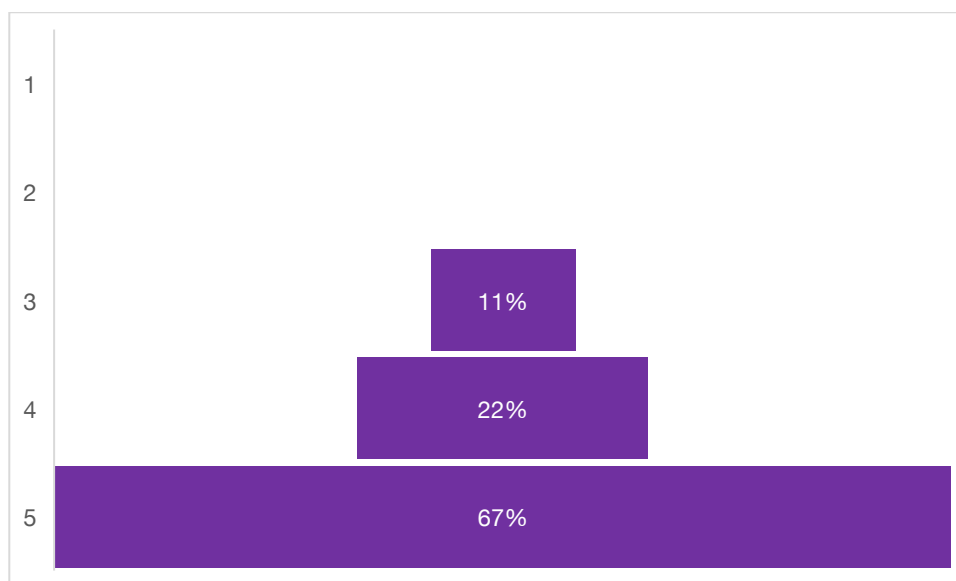


Grafico 19. L'influenza di essere parte di un gruppo collaborativo sul benessere

Con il grafico 20 passiamo ora alla suddivisione del lavoro. Anche una buona suddivisione dei compiti al fine di raggiungere un obiettivo comune si categorizza con un punteggio massimo di importanza, per ben il 70,9% dei rispondenti (grafico 20).

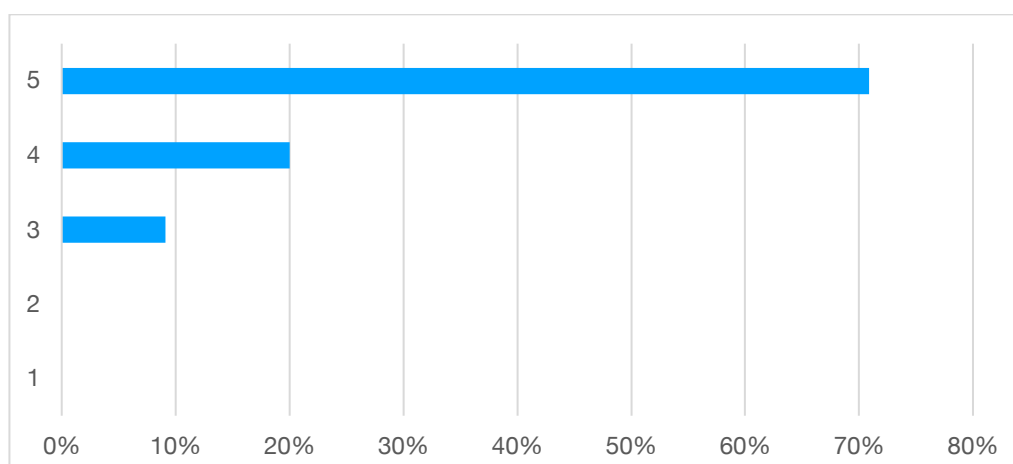


Grafico 20. Opinioni sulla suddivisione dei compiti

Di seguito i principali fattori che si legano al benessere di un'azienda emersi dal questionario. Si tratta di presenza di dialogo e buona comunicazione, rispetto reciproco e fiducia, tranquillità e serenità come elementi che descrivono il clima organizzativo.

In particolare, il benessere della persona viene influenzato maggiormente da un 25,5% assegnato alla disponibilità dei colleghi all'aiuto reciproco e un secondo 25,5% a parimerito dato alla presenza di un team che lavora per il raggiungimento di un obiettivo comune.

I rispondenti restanti si collocano nei due estremi: il dato più alto è 27,3% ed è associato alla collaborazione; il 16,4% invece rappresenta il dialogo tra i colleghi.

Alla domanda sul grado di accordo espresso sull'influenza della mancata risoluzione del conflitto sul clima percepito all'interno dell'organizzazione, le persone coinvolte nell'indagine riportano opinioni decisamente significative. Non risolvere i conflitti ha un impatto sul clima organizzativo: altissimo per il 67,3% degli interpellati e molto alto per quasi il 22%. E' con il grafico 21 che osserviamo le risposte.

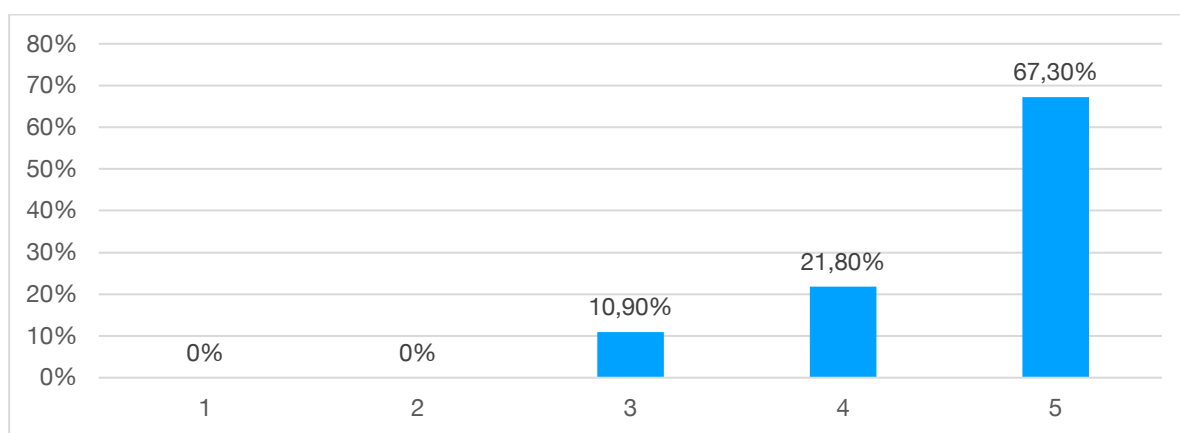


Grafico 21. Opinioni sull'influenza del conflitto all'interno del clima organizzativo

Alla domanda successiva correlata su chi dovrebbe secondo la loro opinione, occuparsi della gestione dei conflitti che possono sorgere in ambito lavorativo, la risposta che occupa il 54,5% del grafico è data da "Tutti: ognuno nel suo piccolo deve prestare attenzione a gestire il conflitto" (*grafico 22*).

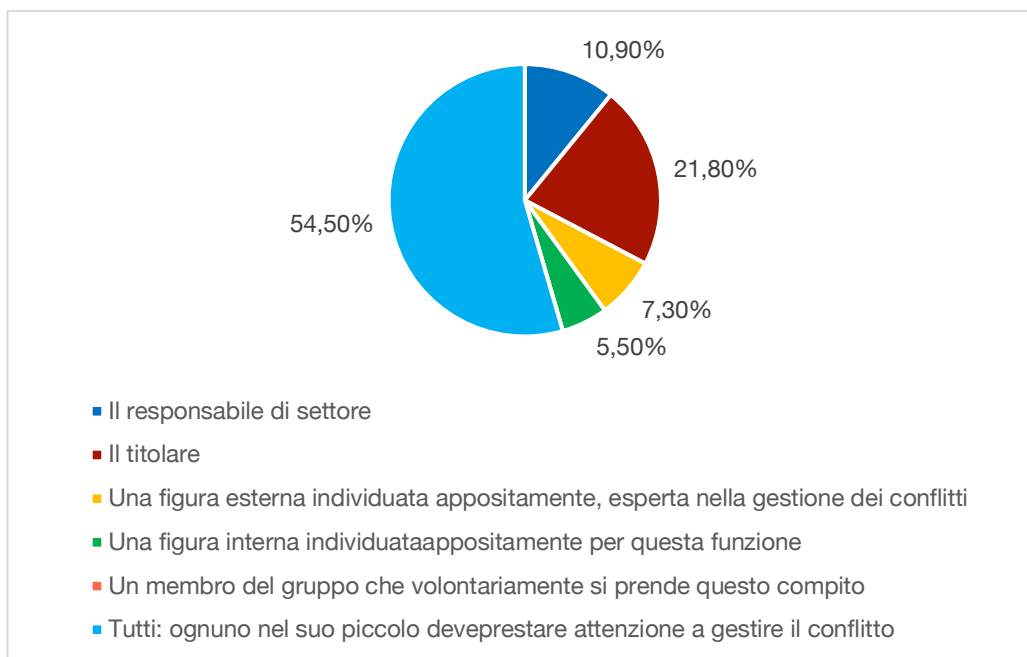


Grafico 22. Opinioni su chi è responsabile della gestione del conflitto

In realtà queste osservazioni ci portano a chiudere il cerchio sui quesiti che ci siamo posti pocanzi: è l'azienda a dover lavorare sulla gestione dei conflitti? È il titolare? Oppure sono le persone che lavorano? Deve essere assoldata una persona esterna all'organizzazione o scelto, o coinvolto, un membro del gruppo? Gli interrogativi sono diversi e diverse le posizioni. Questo ci fa comprendere che non c'è ancora un modo univoco di affrontare la questione e probabilmente di gestione dei conflitti è necessario parlare e sul Conflict Management è necessario sensibilizzare organizzazioni e persone. Quello che emerge dai nostri dati, però, è che comunque di gestione dei conflitti c'è necessità, le persone se ne rendono conto e in realtà più della metà del campione ritiene che una buona gestione delle situazioni conflittuali passa attraverso l'impegno e il coinvolgimento di tutti, supportati dai responsabili aziendali, dal management, da figure esterne quando necessario e da membri dei propri gruppi di lavoro come referenti.

Concludiamo la presentazione dei nostri dati ponendoci ancora una domanda: siamo in grado di definire quando si sia di fronte ad una "buona" gestione del conflitto? Proviamo a rispondere di nuovo attraverso le parole del nostro campione.

4.5.6 Le conclusioni dei rispondenti

Al termine della nostra rilevazione è stato chiesto ai partecipanti di esprimere con tre parole come si può descrivere una buona gestione del conflitto. Rappresentiamo i risultati attraverso l'uso di una word cloud, che ci aiuta a visualizzare le occorrenze più frequenti (figura 1).



Figura1. Parole che esprimono una buona gestione del conflitto.

Rispetto, ascolto, dialogo, collaborazione, comunicazione, fiducia: sono queste, insieme ad una serie non meno importante di aspetti che vi invitiamo ad approfondire nella figura qui riportata, le dimensioni che il campione interpellato ha individuato come basilari per concorrere a minimizzare e gestire in maniera efficace situazioni conflittuali. Unitamente all'ultimo punto analizzato, riguardante l'importanza della sensibilizzazione su questa tematica all'interno delle aziende, l'individuazione di tali dimensioni la dice lunga su quanto sia necessario attuare all'interno delle organizzazioni per costruire competenza nel Conflict Management. Il 45,5% del campione si è detto a favore del mettere in atto degli interventi formativi che vadano ad approfondire questo argomento.

4.6 Commenti dei risultati

Il commento dei risultati viene svolto attraverso un confronto delle risposte ottenute rispetto ai dati emersi grazie all'analisi della letteratura che è stata svolta nei primi capitoli di questo elaborato. Ciò che abbiamo raccolto si presenta in modo piuttosto omogeneo e poco diversificato.

Quello che ci balza all'occhio è che in relazione a diverse tematiche la maggior parte dei rispondenti si è espressa in ugual modo. Ciononostante, in questo paragrafo ci preoccuperemo di fare il punto sugli aspetti rilevanti e significativi per il nostro studio.

L'analisi condotta ci ha permesso di indagare le opinioni e il grado di sensibilizzazione sul tema del Conflict Management, in particolare, la sua correlazione con il benessere individuale del lavoratore, i fattori positivi e negativi che lo influenzano e le conseguenze che esso provoca alla persona e all'interno delle organizzazioni.

La prima parte relativa ai dati anagrafici generali riporta come la prevalenza dei rispondenti sia di sesso femminile e l'età che li caratterizza va dai 40 ai 60 anni. Perlopiù si tratta di impiegati o operai che dichiarano di avere la gran parte contratti a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda invece le domande relative al Conflict Management, ci ritroviamo di fronte a dei dati che esprimono che non c'è ancora una piena consapevolezza di cosa si intende per conflitto, dunque nel 16,4% dei casi analizzati non sono state vissute situazioni di conflitto o i rispondenti non sono stati in grado di riconoscerle nel loro vissuto personale. Per la percentuale di partecipanti, invece, che ha condiviso le situazioni in cui si verifica maggiormente il conflitto, emerge che associato a queste situazioni si vivono condizioni di ansia, dunque stress o rabbia, alimentata dal nervosismo o dall'agitazione e infine un aspetto molto importante e per certi versi anche grave è la mancanza di rispetto.

Confrontando quanto detto fin qui con la letteratura possiamo affermare che queste informazioni sono in linea con quelle descritte, in quanto il conflitto viene spesso percepito come qualcosa di negativo, che spesso porta gli individui a non riuscire a gestire le proprie emozioni e dunque a non esercitare empatia che include consapevolezza di sé stessi e rispetto dell'altro.

Per quanto concerne invece l'esperienza personale dei soggetti relativamente all'occasione data dall'organizzazione di sperimentare una gestione positiva del conflitto, ci ritroviamo di fronte ad un dato che possiamo descrivere come prevedibile, in quanto anche la letteratura ci sottolinea che non ci sono molti esempi nel territorio italiano di quanto essere in grado di gestire i conflitti possa portare a delle soluzioni che siano positive e soprattutto che portino beneficio per il soggetto e per l'azienda stessa.

Ciò che invece ci balza all'occhio sono alcune delle risposte date da quella piccola percentuale che ha sperimentato questa gestione positiva del conflitto e si caratterizzano prevalentemente in incontri di formazione riguardo a tematiche come l'importanza di dare un feedback su un lavoro svolto, oppure brevi colloqui o riunioni per delineare assieme l'andamento dell'operato. Questi dati sono in linea con quanto riporta la letteratura, la quale sottolinea l'importanza della collaborazione in un clima organizzativo sereno e collaborativo, dove ciascuno si sente libero di potersi esprimere, dove c'è ascolto da parte dell'altro soprattutto durante le proposte di nuove idee e al cui interno quindi c'è una mentalità aperta da parte dei collaboratori, verso il nuovo.

A confermare quanto già emerso, i casi che descrivono la propria organizzazione pronta alla gestione del conflitto riportano delle tecniche che si rifanno a quelle che anche noi abbiamo individuato nella nostra analisi, ovvero, una buona comunicazione, l'ascolto reciproco, la collaborazione e la ricerca di confronti costruttivi che ragionino sulle cause del problema, prestando attenzione ai modi utilizzati.

Per quanto concerne la comunicazione invece, i dati si rivelano omogenei con quelli emersi nella letteratura, poiché i partecipanti sembrano essere consapevoli del grado di importanza, e talvolta anche di influenza, che una buona comunicazione ha all'interno di situazioni conflittuali. Nello specifico viene assegnato per la maggioranza dei casi un punteggio che segna la rilevanza di ascolto attivo, di una comunicazione che risulti chiara ed efficace e il ritorno di un feedback riguardo ad un lavoro svolto.

È dunque interessante notare come le basi che si pongono dinanzi ad una situazione di controversia siano solide e ben strutturate, ma ciò che si percepisce dai dati è che queste spesso non riescono a realizzarsi quando poi si verifica la situazione. A supporto di ciò riportiamo le risposte date riguardo alle emozioni provate in caso di feedback su un errore fatto, che si caratterizzano per la loro negatività, con solo il 10,9% che afferma di rimanere comunque tranquillo. Questo dato ci conferma che la popolazione è consapevole

del beneficio che può dare un riscontro in merito al proprio lavoro, ma questo non viene percepito poi in modo positivo, in quanto non possiamo tralasciare che qualsiasi tipo di feedback dato, anche se segnala degli errori o delle problematiche deve essere costruttivo per il ricevente. Quello che sembra mancare dunque è una buona pratica e messa in atto di quest'ultimo, che è percepito come rilevante, ma allo stesso tempo come processo che genera timore e preoccupazione. A ciascuno deve essere data la possibilità quindi di comprendere lo sbaglio commesso e di porlo nella condizione di rimediare.

Altro dato che ci indica lo stato di convinzione in cui un dipendente lavora è in merito all'importanza di dare un feedback associato alla speranza di non commettere nuovamente lo stesso errore, ma, in antitesi a quanto espresso, i partecipanti descrivono il feedback negativo come demoralizzante. Possiamo quindi affermare che è chiaro il ruolo che ciascun componente ha o dovrebbe avere; tuttavia, la loro applicazione ci porta a trarne che essa non avviene correttamente.

Per quanto concerne invece la collaborazione e l'aiuto reciproco, la maggioranza ha vissuto un'esperienza in cui si è ritrovata a prestare il suo tempo ai fini della collaborazione con l'altro.

È molto significativo notare come più della metà dei partecipanti ha affermato che all'interno della propria organizzazione non si svolgono focus group mensili o riunioni periodiche e questo va in contrasto con quanto emerge nella letteratura, che ci descrive come il confronto e lo scambio di idee ed opinioni favorisca non solo la risoluzione di conflitti, ma anche permetta di accrescere l'identità professionale del lavoratore in linea con la sua soddisfazione, data dal suo contributo.

Da notare inoltre a supporto di ciò è che la tipologia di relazione che intercorre tra i diversi uffici è pressoché inesistente, quando addirittura non presente, e il dato rilevante è che a prevalere tra i due è la prima. Questo si discosta da quanto trattato in letteratura sulla creazione di un team organizzativo, che sia favorita dal senso di appartenenza ad un'organizzazione. Sentirsi infatti parte di una squadra è un buon punto di partenza per superare, attraverso il contributo di ciascuno, le avversità o i momenti di difficoltà.

A conclusione possiamo affermare che la concezione di benessere e il vissuto dei lavoratori è in linea con quanto analizzato dai diversi ricercatori citati; essere soddisfatti della propria condizione lavorativa dipende dal clima organizzativo che la caratterizza, in particolare più esso è sereno e ricco di dialogo, più il soggetto manifesta appagamento.

Collaborazione, dialogo con i colleghi, fiducia, rispetto, ascolto e comprensione sono infine solo alcune delle parole emerse dalle riflessioni del campione della nostra indagine, che vanno a descrivere una buona gestione del conflitto; dunque, ci portano a presupporre che come proposto dall'ipotesi di partenza, essere in grado di gestire un conflitto è strettamente correlato alla soddisfazione dell'individuo e dunque dell'organizzazione stessa.

All'ultima domanda che verteva sul responsabile di questo tipo di gestione, la risposta ci sorprende in quanto la maggioranza afferma che tutti devono occuparsi, nel loro piccolo, di prestare attenzione alle situazioni di scontro, ponendosi in un atteggiamento quindi di risoluzione positiva. È un modo di pensare maturo e probabilmente si genera da un desiderio, sebbene ancora implicito, di ricerca del benessere nelle proprie organizzazioni di riferimento.

La ricerca condotta e presentata in questo capitolo ci consente di rispondere all'obiettivo che noi ricercatori ci siamo posti, in quanto esaminando le risposte date abbiamo avuto modo di vedere come viene trattata la gestione dei conflitti e il grado di benessere che essa può portare se messa in atto correttamente.

I dati rilevati ci consentono di rispondere quindi alla nostra domanda di ricerca permettendoci di affermare che una buona gestione del conflitto porta ad accrescere il benessere della persona e di conseguenza anche il grado di soddisfazione percepito relativamente al suo operato.

CONCLUSIONI

La ricerca è stata mossa dalla curiosità di comprendere se una buona gestione del conflitto possa favorire il benessere della persona all'interno di un ambiente lavorativo e nello specifico, l'interesse è nato anche dalla volontà di analizzare la situazione italiana presente, che come emerso dalla letteratura ha iniziato a porsi questo interrogativo solo recentemente. Per questa ragione, dunque, ci siamo ritrovati di fronte ad uno scarso numero di testi che si occupavano di trattare questo argomento e con il presente elaborato ci siamo prefissati di dare il nostro contributo all'indagine su questa tematica.

Il nostro studio ci ha permesso di definire e presentare il materiale già presente, indagandolo ulteriormente con l'unico scopo di conoscere i molteplici fattori che delineano una buona gestione del conflitto che sia generatrice di un alto livello di benessere della persona.

Abbiamo dunque compreso l'importanza che esercita l'essere in grado di gestire situazioni conflittuali in ambito organizzativo, per favorire il benessere della persona e di conseguenza la sua produttività nel suo operato.

In particolare, abbiamo compreso il ruolo che hanno le emozioni nella comprensione dell'altro e nel riconoscimento di situazioni di avversità; è emerso dalla letteratura che essere in grado di gestire le proprie emozioni è la chiave per riuscire a gestire eventuali discordie che si possono verificare. In primo luogo, saperle riconoscere ci consente anche di riuscire a comprendere quelle altrui e questi sono i primi passi da compiere per dimostrarsi in grado di gestirle e dunque di non lasciare che una di queste prevalga avendo la meglio. Abbiamo avuto modo di verificare che porsi in ascolto di sé stessi e dell'altro è importante non solo riguardo alla tematica delle emozioni, ma anche per quanto riguarda la comunicazione. Altro tassello importante che va a prevenire situazioni di conflitto è il modo in cui noi ci poniamo di fronte a qualcosa o a qualcuno: assumere un atteggiamento accondiscendente e di apertura verso l'altro ci porta ad uno scambio equo di idee e di punti di vista che ci porta all'arricchimento non solo personale, ma anche dell'organizzazione stessa. Entrare in un clima basato sulla collaborazione e su un buon spirito di squadra favorisce il prevenire della nascita di conflitti e si appresta a contribuire all'accrescimento della soddisfazione e del benessere personale del lavoratore.

Benessere che dopo questi anni di emergenza sanitaria ha iniziato ad avere sempre più importanza, in quanto la situazione disumana che hanno vissuto diversi lavoratori in ambito sanitario dal 2020 in poi ha fatto prevalere quelli che sono i diritti umani e le norme sulla sicurezza all'interno del lavoro.

Porre l'accento su questo cambiamento che è avvenuto ci porta ad evidenziare come di fronte a questo malessere buona parte dei lavoratori scelga di cambiare lavoro, con l'unico scopo di cercare un ambiente non solo che valorizzi, ma anche che si occupi di garantire una buona condizione di benessere.

Sono svolte che stanno cambiando la storia delle organizzazioni, ma soprattutto che pongono le aziende di fronte a nuovi interrogativi, quali per esempio; la mia organizzazione ha una struttura ben organizzata che consente la creazione di un clima di lavoro sereno? I miei dipendenti sono soddisfatti del ruolo che occupano e della relazione con gli altri colleghi? C'è un livello di interazione tale che ci porta a valorizzare ciascuno dei nostri dipendenti? Questi sono i nuovi quesiti che nascono con i nuovi bisogni e le nuove esigenze del mercato del lavoro oggi.

E da quanto emerge dalla ricerca finale presentata in questo elaborato, possiamo affermare che la consapevolezza dell'importanza dei fattori che prevengono una buona gestione del conflitto e dunque il benessere della persona sono patrimonio dell'intero campionamento di partecipanti, ma quello che balza all'occhio da alcuni quesiti è che spesso questa importanza che viene attribuita ad emozioni, dialogo, ascolto, comunicazione e feedback non viene messa in atto correttamente, in quanto la metà delle aziende che hanno contribuito alla compilazione dei questionari dichiara di non mettere in atto ad esempio focus group o riunioni periodiche per discutere sul lavoro svolto, che sarebbero funzionali al coinvolgimento, alla valorizzazione e alla messa in circolo di feedback costruttivo per i lavoratori, ed inoltre la maggioranza afferma di non avere relazione tra i diversi uffici presenti. Quello che emerge anche è che i dipendenti si rivelano disposti a fare formazione in merito a queste tematiche per comprender al meglio le modalità di svolgimento ed aumentarne la consapevolezza. Accanto a questo dato però se ne accosta un altro: le aziende non si preoccupano di fare formazione in merito; dunque, la sensibilizzazione a queste tematiche resta sempre in sospeso, nonostante la voglia di apprendere sia evidente da parte dei lavoratori.

Dunque, quello che ci chiediamo di fronte a questi dati è: quali sono le principali cause che portano le aziende a non attuare la formazione? I costi che comporterebbero possono rientrare tra una delle principali cause? Sarebbe interessante a questo punto sviluppare anche questa tematica per comprendere al meglio che cosa ferma le organizzazioni di fronte alla messa in atto di un cambiamento che porterebbe beneficio. La lasciamo come apertura per una ulteriore indagine. Per quanto ci riguarda, rimaniamo con la certezza che la nostra rilevazione ci ha consegnato: la persona che lavora è sempre più alla ricerca di benessere organizzativo e ritiene che imparare a gestire i conflitti, oltre ad avere un luogo di lavoro in cui c'è attenzione e sensibilità su queste tematiche, sia imprescindibile e desiderabile. E' questo che consegniamo soprattutto alle aziende, perché siano sempre più disposte e pronte a mettere le proprie persone al centro.

BIBLIOGRAFIA

Awan, A. G., & Saeed, S. (2015). Conflict management and organizational performance: a case study of Askari Bank Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(11), 88-102.

Consultato da https://www.researchgate.net/publication/318795798_Conflict_Management_and_Organizational_Performance_A_Case_Study_of_Askari_Bank_Ltd

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>

Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176. <https://doi.org/10.1177/1046496410389194>

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362. Consultato da https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf

Brualdi Timmins, A. C. (1996). Multiple intelligences: Gardner's theory. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 10. <https://doi.org/10.7275/7251-ea02>

Caputo, A., & Zarone, V. (2019). Uscio e Bottega: an exploratory study on conflict management and negotiation during family business succession in Tuscany. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15:1-2, 202-225. <https://dx.doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098453>

Carmassi C, Pedrinelli V, Dell'Oste V, Bertelloni CA, Cordone A, Bouanani S, Corsi M, Baldanzi S, Malacarne P, Dell'Osso L, Buselli R Work and social functioning in frontline healthcare workers during the covid-19 pandemic in Italy: role of acute post-traumatic stress, depressive and anxiety symptoms Riv Psichiatr 2021;56(4):189-197 <https://dx.doi.org/10.1708/3654.36346>

De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates. Consultato da <http://www-personal.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/DeDreu-Gelfand-ch2-Jaffee-Conflict-at-Work.pdf>

Grover, S. M. (2005). Shaping effective communication skills and therapeutic relationships at work: The foundation of collaboration. *Academy of Management Journal*, 53(4), 177-182.
<https://doi.org/10.1177/216507990505300408>

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.

Consultato da https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55232267/memo-libre.pdf?1512685683=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEffective_communication_brings_successfu.pdf&Expires=1675122092&Signature=FCXxkBAASbo5pCo3uCqshZgshfTFVvHv68mH37tVDyxBDYgUbBRPovMC4Vr-7EG1PqP571c0YIRAGTxjclXjJ4CbW00gNoQwRy41giyYIDmL7i9u6O1XVQvAB6Ba9znQ9KtzVS4YELIZR7iEAxUH~Qf3mdopJzd7wVY10G1qZMfDuxAdgugwyw81109OQtDctnQe-cFWNhoS5JJ-5ahOZA47f49piLITzSELgv~Y8uV05uITB7fBZopfdyucShUAxY2f~8W2e~J-WAX6fUwW7g-ge0h29J7WhJTxxwSB6ilFh-i-wAz4ZyQeDhzprdeoW0z4F0A7dKpR1Uxs4bDjU-g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393-410.
<https://doi.org/10.1002/crq.21070>

Quebbeman, A. J., & Rozell, E. J. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12(1), 125-143.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00054-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00054-7)

Srivastava, N., Nair, S. K. (2010). Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 2, pp. 313-327.
Consultato da <https://www.jstor.org/stable/41149449>

Trincherò. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. FrancoAngeli.

SITOGRAFIA

<https://dizionari.zanichelli.it/dizionarionline/online.php?p=zing#search/20230129/6ac1121e7f22f965/25d7899991cd356d/a8902de722c19d6d>

<https://www.giornaledellepmi.it/conflitti-organizzativi/>

http://www.untag-smd.ac.id/files/perpustakaan_digital_1/conflict%20management%20the%20psychology%20of%20conflict%20and%20conflict%20management%20in%20organization.pdf

<https://psyc.umd.edu/facultyprofile/gelfand/michele>

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=tpzzawaaqbaj&oi=fnd&pg=pp1&dq=conflict+management+in+organizations&ots=vh17auooi5&sig=rjn62vo_ssamgrg2n-a9d9ipcci#v=onepage&q=conflict%20management%20in%20organizations&f=false

https://www.researchgate.net/publication/5640900_the_critical_role_of_conflict_resolution_in_teams_a_close_look_at_the_links_between_conflict_type_conflict_management_strategies_and_team_outcomes

https://www.zam.it/biografia_howard_gardner

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=pq_-lsn5kuec&oi=fnd&pg=pp1&dq=gardner+intelligenza+emotiva&ots=fyfn47rj4p&sig=anynru81mlrwjitguccwkuq7dtg#v=onepage&q=gardner%20intelligenza%20emotiva&f=false

<https://www.nelcastellodicarta.it/libri/educare-oggi-bambini-indaco/biografia-goleman.html>

https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf

<https://doi.org/10.1002/crq.21070>

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/216507990505300408>

https://pdf4pro.com/view/effective-communication-brings-successful-2082c0.html#google_vignette

https://www.unirsm.sm/media/documenti/unirsm_3746.pdf

<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=contribuire%20con%20altri%20alla%20realizzazione%20di%20un%20progetto,...>

<https://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=com:2011:0681:fin:it:pdf>

<http://www.eulabconsulting.it/offerta/74-extra/470-sistema-di-gestione-della-responsabilita-sociale>

https://www.tuvsud.com/it-it/servizi/audit-e-certificazioni-di-sistema/sa8000?gclid=cj0kcqiaofiebhdxarisahtldqnxvfmhbsgur3svqlzysuw_zegonu7vuywvkiyjgewtmafpgpewmoaaozcealw_wcb

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_2-2012_saggio_gandolfi.pdf

<https://jobtech.it/aziende/blog/gestione-dei-conflitti-in-azienda/>

<https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/64-risorse-umane/1568-gestione-conflitti-in-azienda.html>

<https://dx.doi.org/10.1504/wremsd.2019.098453>

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/shock-da-covid-19-e-stili-di-gestione-del-conflitto-unanalisi-empirica-sui-dirigenti-medici/>

<https://www.torrossa.com/it/resources/an/4986043>

[doi 10.1708/3654.36346](https://doi.org/10.1708/3654.36346)

<https://opi.roma.it/wp-content/uploads/2020/08/prevalenza-di-ansia-depressione-ed-insonnia-tra-gli-operatori-sanitari-durante-la-pandemia-covid19.pdf>

<https://www.peoplechange360.it/futuro-del-lavoro/great-resignation-cosa-e-dimissione-persone-italia-cosa-devono-fare-aziende/>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/02/11/piu-delle-dimissioni-fa-danni-il-quitte-quitting-che-fare-contro-linsoddisfazione-a-lavoro/7034466/>

http://www.benessereaziende.it/docs/benessere_lavorativo.pdf

<https://www.studenti.it/marx4.html>

<https://www.treccani.it/vocabolario/alienazione/>

<https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/cultura-aziendale#:~:text=la%20cultura%20aziendale%20%c3%a8%20l,persone%20che%20l'azienda%20assume.>

<https://journals.uniurb.it/index.php/dsl/article/view/2012/1823>

<https://journals.uniurb.it/index.php/wp-olympus/article/view/19/17>

https://www.researchgate.net/publication/353741524_oltre_la_valutazione_del_rischio_stress_lavoro-

[correlato_l'approccio_dei_management_standards_per_il_benessere_organizzativo](#)

<https://iris.unito.it/handle/2318/1584284>

https://air.unimi.it/bitstream/2434/234522/4/burnout_medlav.pdf

<https://www.ospedemarialuigia.it/psicologia-applicata/la-sindrome-burnout/#:~:text=cos'c3%a8%20il%20burnout,-come%20suggerisce%20l&text=il%20termine%20burnout%20significa%20letteralmente,collegato%20al%20mondo%20del%20lavoro.>

<https://www.studioramenghi.it/wordpress/wp-content/uploads/2015/07/mobbing.pdf>

https://digilander.libero.it/dirittodellavoro/mobbing_gilioli.pdf

<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5349/b16450152.pdf?sequence=2>

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=d2g_dniotqgc&oi=fnd&pg=pa1&dq=formazione+in+azienda+&ots=ihnxnge6sf&sig=pwaaq58bpuhe0v5vqi9v8u_ssv8&redir_esc=y#v=onepage&q=formazione%20in%20azienda&f=false

<https://www.gruppoitaliaretail.it/blog/il-ruolo-della-soddisfazione-lavorativa-nella-costruzione-del-benessere-organizzativo>

<https://www.psicologiadellavoro.org/il-benessere-soggettivo-l-interazione-fra-individuo-e-contesto/>

<https://www.psicologiadellavoro.org/soddisfazione-lavorativa-quanto-sei-soddisfatto/>

<https://ottantaenti.it/2018/11/30/come-decidere-per-avere-successo-3/#:~:text=aumento%20della%20creativita'%20e%20della,per%20l'aumento%20della%20produttivit%c3%a0>.

ALLEGATI

ALLEGATO A: QUESTIONARIO RIVOLTO AI DIPENDENTI

Sono Giorgia Salmaso, studentessa laureanda in Management dei servizi educativi e formazione continua all'Università di Padova.

Il presente questionario, che La invito a compilare, mi servirà per raccogliere i dati necessari per la ricerca sul campo che sto sviluppando all'interno della mia tesi di laurea sul tema del Conflict Management come promozione del benessere della persona.

L'obiettivo che mi prefiggo di raggiungere è quello di comprendere quanto una buona gestione del conflitto può determinare il grado di benessere di una persona all'interno di un'organizzazione e quali sono i fattori che lo favoriscono.

Questa ricerca mira, inoltre, a comprendere il grado di sensibilizzazione delle aziende nei riguardi di questa tematica, ovvero vuole indagare come le diverse organizzazioni affrontano le situazioni conflittuali che nascono.

I dati raccolti saranno anonimi ed utilizzati all'unico fine di analisi per il mio lavoro di Tesi.

La ringrazio anticipatamente per il tempo che mi vorrà dedicare per permettermi di svolgere questa indagine.

Il tempo di compilazione è di circa 15 minuti.

Per qualsiasi ulteriore chiarimento, La invito a contattarmi al seguente indirizzo:

giorgia.salmaso.2@studenti.unipd.it

Buona compilazione!

DOMANDE QUESTIONARIO:

1. Sesso

- Uomo
- Donna
- Preferisco non specificare

2. Età compresa tra:

- 18 - 20 anni
- 20 -30
- 30 -40
- 40 - 60
- over 60

3. Titolo di studio:

- Licenza media
- Diploma di scuola superiore o equivalente

- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Diploma di specializzazione
- Dottorato di ricerca

Altro: _____

4. Stato civile:

- Coniugato/a
- Vedovo/a
- Convivente
- Separato/a
- Divorziato/a
- Single
- Preferisco non rispondere

5. Numero di figli:

- 0
- 1
- 2
- 3
- più di 3

6. Professione:

- Impiegato/a
- Operaio/a
- Dirigente
- Responsabile di settore

Altro: _____

7. Tipologia di contratto:

- Indeterminato
- Determinato
- Stagista
- Apprendistato
- In somministrazione o interinale

Altro: _____

8. Dimensione dell'azienda in cui lavora:

- Micro (meno di 10 dipendenti)
- Piccola (tra i 10 e i 49 dipendenti)
- Media (da 50 a 300 dipendenti)
- Grande (oltre 300)

9. Tipologia di azienda:

- Pubblica

- Privata

Altro: _____

10. Settore:

- Primario (agricoltura, allevamento, pesca, estrazione di minerali, attività boschive e sfruttamento delle risorse naturali)
- Secondario (industria, edilizia, artigianato)
- Terziario (commercio, turismo, pubblici servizi, comunicazioni, credito, assicurazioni, consulenze, trasporti, servizi dell'impresa)
- Quaternario (nuove tecnologie dell'informazione)

11. Area di riferimento:

- Acquisti e vendite
- Amministrazione e gestione
- Comunicazione
- Direzione
- Marketing e commerciale
- Progettazione
- Programmazione e produzione
- Risorse umane e formazione
- Ufficio legale

Altro: _____

12. Il Conflict Management si traduce con gestione del conflitto, un'espressione che racchiude i diversi modi che si possono mettere in atto per far fronte ad una situazione conflittuale.

Si è mai ritrovata a vivere una situazione di conflitto?

- Sì
- No

13. In quali situazioni si verifica maggiormente il conflitto?

14. Quali sono tre aspetti negativi che si sente di riportare quando ripensa a delle situazioni conflittuali che ha vissuto?

15. Ha mai pensato ad una gestione del conflitto come soluzione positiva e di supporto alle relazioni con i suoi colleghi?

- Sì
- No

16. All'interno della sua azienda ha mai avuto modo di sperimentarla?

- Sì
- No

17. Se sì, può indicare brevemente un'esperienza che l'ha aiutata nella soluzione di una situazione di conflitto al lavoro?

18. L'organizzazione in cui lavora è attenta e pronta a gestire situazioni conflittuali?

- Sì
- No
- A volte

19. Se sì, può spiegare brevemente come gestisce il conflitto?

20. In una scala da 1 a 10, quanto è importante che le persone dimostrino ascolto attivo nei suoi confronti al lavoro?

(per nulla) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (molto importante)

21. Essere ascoltato dai colleghi quanta influenza ha sul suo benessere al lavoro?

- Poca
- Abbastanza
- Molta
- Moltissima

22. Può nominare 3 aspetti positivi che impattano sul suo benessere quando sente di essere ascoltato attivamente da un* collega?

23. Su una scala da 1 a 5 quanto ritiene importante che ci sia una comunicazione chiara ed efficace durante il lavoro?

(per nulla) 1 2 3 4 5 (molto importante)

24. Una volta ricevuta un'informazione sbagliata dal collega o un compito svolto in modo errato, come si comporta?

- Torna dal collega e glielo fa presente
- Corregge il compito senza dire nulla al collega

25. Quanto ritiene importante da 1 a 5 il ritorno di una risposta che descriva il modo in cui avete svolto un compito?

(per nulla) 1 2 3 4 5 (molto importante)

26. L'importanza che avete dato alla risposta precedente viene influenzata dal timore di ricevere un feedback negativo?

- Sì
- No

27. Se sì, perché?

Se no, racconti brevemente un esempio di feedback ad un compito.

28. Quanto ritiene importante da 1 a 5, assumere un atteggiamento positivo di fronte al cambiamento?

(per nulla) 1 2 3 4 5 (molto importante)

29. Che emozioni prova quando le viene comunicato che ha sbagliato qualcosa?

- Rabbia
- Ansia
- Sorpresa
- Tensione
- Tranquillità
- Confusione
- Frustrazione

30. Al termine della correzione del compito, prova ancora la stessa emozione o altre?

Se altre specificichi quali.

31. Secondo lei le emozioni che si provano hanno un ruolo importante in una situazione di conflitto?

- Sì
- No

32. Quanto ritiene importante da 1 a 10 saper riconoscere le proprie emozioni e saperle controllare?

(per nulla) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (molto importante)

33. Per lei quanto incide il modo in cui ci si pone e il tono della voce nel comunicare qualcosa a qualcuno, su una scala da 1 a 10?

(per nulla) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Molto)

34. Quante volte si presta attenzione al modo in cui si comunica qualcosa a qualcuno, all'interno della sua giornata lavorativa?

- Mai
- Qualche volta
- Spesso
- Sempre

35. Più una persona è motivata più renderà positivamente nel suo lavoro, quanto è d'accordo con questa affermazione da 1 a 5?

(per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)

36. Si sono mai verificate situazioni in cui è stato richiesto di aiutarsi reciprocamente o situazioni in cui questa esigenza è nata spontaneamente?

- Sì
- No

37. Se sì, racconti brevemente quando è successo e che tipo di aiuto è stato richiesto.

38. Il focus group è un metodo che riunisce gruppi di persone con lo scopo di discutere e mettere a fuoco un preciso argomento.

L'azienda in cui lavora organizza focus group mensili o riunioni periodiche per discutere sull'andamento del lavoro?

- Sì
- No

39. Se no, ritiene che possano essere d'aiuto?

40. Quando è importante per lei creare un gruppo di lavoro?

- Quando si deve raggiungere un obiettivo comune
- Quando si deve lavorare per un progetto
- Mai
- Sempre

41. Quali fattori farebbero funzionare bene un gruppo di lavoro?

- L'orientamento verso obiettivi da raggiungere
- La fiducia tra i colleghi
- Lo scambio di informazioni chiaro ed efficace

- La propensione all'aiuto reciproco
42. All'interno della sua organizzazione che relazione intercorre tra i diversi uffici presenti?
- Assente
 - Quasi inesistente
 - Stretta
 - Stretta e continua nel tempo
43. Quanta influenza ha sul suo benessere sapere di far parte di un team collaborativo? (poca) 1 2 3 4 5 (molta)
44. Quanto ritiene importante una buona suddivisione dei compiti al fine di raggiungere un obiettivo comune? (per nulla) 1 2 3 4 5 (molto importante)
45. Quali sono per lei i principali fattori che sono legati al benessere della persona in azienda?
-
46. Quale di questi fattori incide maggiormente sul benessere della persona?
- Dialogo tra colleghi
 - Controllo e gestione delle emozioni
 - Collaborazione
 - La disponibilità dei colleghi all'aiuto reciproco
 - La presenza di un team che lavora per il raggiungimento di un obiettivo comune
47. Il conflitto se non superato correttamente porta a stress ed a un clima teso. Quanto è d'accordo con questa affermazione? (per nulla d'accordo) 1 2 3 4 5 (completamente d'accordo)
48. Su una scala da 1 a 10, quanto può influire lo stress sull'operato di un dipendente? (Poco) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Molto)
49. Chi secondo lei dovrebbe essere attento a gestire i conflitti, al fine di prevenire un clima di malessere sul luogo di lavoro?
- Il responsabile di settore
 - Il titolare
 - Una figura esterna individuata appositamente, esperta nella gestione dei conflitti
 - Una figura interna individuata appositamente per questa funzione
 - Un membro del gruppo che volontariamente si prende questo compito
 - Tutti: ognuno nel suo piccolo deve prestare attenzione a gestire il conflitto

50. Al termine di questa riflessione, ripensando alle situazioni di conflitto che ha vissuto, le chiedo di scrivere tre parole che secondo lei descrivono una buona gestione del conflitto:

51. Sulla base di quello che è emerso, ritiene importante sensibilizzare le aziende al fine di renderle in grado di gestire i conflitti?

52. Sarebbe disponibile a fare in prima persona e a proporre una formazione condotta da un esperto su questo tema?

53. Ulteriori riflessioni, suggerimenti, critiche...

RINGRAZIAMENTI

Alla mia relatrice, prof.ssa Ambra Stefanini per avermi seguita e supportata durante l'intera stesura di questo elaborato, per la professionalità, la competenza, l'immensa disponibilità e soprattutto l'umanità che ha dimostrato.

La ringrazio per i preziosi consigli che mi ha dato e per aver condiviso con me questo cammino verso la conclusione dei miei studi.

Inoltre, ringrazio la mia famiglia, i miei genitori, che mi hanno seguita durante tutto il mio percorso di studi, supportandomi sempre, anche nei momenti più difficili.

Grazie per l'amore e per il sostegno che quotidianamente mi donate.

Al mio fidanzato Andrea per avermi incoraggiata e sostenuta durante l'intera stesura di questo elaborato. Grazie per aver creduto in me e per avermi aiutata a portare a termine questo piccolo traguardo.

Ai miei zii, alle mie zie e ai miei cugini, per avermi seguita in questo percorso, mostrando interesse e dimostrandosi sempre disponibili nel darmi aiuto concreto e sostegno.

Alle mie più care amiche, che non hanno mai smesso di credere in me e di darmi la forza per continuare e per superare i momenti di difficoltà.

Giorgia