



UNIVERSITÀ DI PISA

Progressione economica con requisiti al 31 dicembre 2014
(DD Prot. n. 45833 del 30/11/2015 – Rep. n. 919/2015)

Corso di formazione – categorie B e C

Comportamenti organizzativi e sistemi relazionali alla luce dello Statuto d'Ateneo

22 dicembre 2015

M. Antonietta Spanu

INDICE

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E SISTEMI RELAZIONALI ALLA LUCE DELLO STATUTO DI ATENEIO	3
SEZIONE I – FATTORI NORMATIVI ED ETICI	4
1. NORMATIVA, ETICA E COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO.....	4
1.1 Statuto dell’Università di Pisa	4
1.2 Codice etico della comunità universitaria pisana	4
1.3 Codice di Comportamento dell’Università di Pisa	5
SEZIONE II – FATTORI PSICOLOGICI	7
2. L’INDIVIDUO NELLE ORGANIZZAZIONI.....	7
2.1 Concetto di sé.....	7
2.2 Personalità.....	8
2.3 Capacità, performance e intelligenza	8
2.4 Emozioni.....	9
2.5 Soddifazione lavorativa	9
2.6 Gestione del cambiamento.....	10
2.7 Gestione dello stress.....	10
3. LE RELAZIONI	11
3.1 Comunicazione.....	11
3.2 Il conflitto	12
3.3 Altri comportamenti negativi.....	13
4. CONCLUSIONI.....	14
APPENDICE – IL CONFLITTO.....	14
BIBLIOGRAFIA	15

Comportamenti organizzativi e sistemi relazionali alla luce dello Statuto di Ateneo

Maria Antonietta Spanu

(Università di Pisa – Direzione del Personale)

antonietta.spanu@unipi.it

In generale per **comportamento** si intende il modo di agire di un individuo in determinate situazioni e in relazione ad altri individui.

Per **organizzazione** si intende un sistema di attività consapevolmente coordinate composto da un gruppo di due o più persone (per es. l'Università di Pisa è un'organizzazione).

Il modo in cui un individuo si comporta sul lavoro è importante per il buon andamento di un'organizzazione¹.

Ciascun individuo può mettere in atto una svariata gamma di comportamenti, alcuni anche pericolosi per se stesso o per gli altri. A mettere un limite alle possibilità di comportamenti individuali provvedono essenzialmente fattori di natura normativa ed etica. Nei comportamenti quotidiani subentrano però anche fattori, non meno rilevanti, di natura psicologica.

La sezione 1 tratta dei fattori normativi ed etici richiamati nella normativa in vigore presso l'Università di Pisa. La sezione 2 tratta dei fattori psicologici che influiscono sui comportamenti lavorativi.

¹ Il **comportamento organizzativo** è un campo di studio interdisciplinare che studia come le persone agiscono e reagiscono all'interno di un'organizzazione. In altre parole studia il comportamento umano sul lavoro (Kreitner & Kinicki, 2015).

SEZIONE I – Fattori normativi ed etici

1. NORMATIVA, ETICA E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Come cittadini italiani i nostri comportamenti sono soggetti innanzitutto ai limiti imposti dalla normativa italiana ed europea. Come dipendenti dell'Università di Pisa abbiamo inoltre come riferimento la normativa di ateneo. In questa sede verranno brevemente esposti quei contenuti dello "Statuto dell'Università di Pisa", del "Codice etico della comunità universitaria pisana" e del "Codice di comportamento dell'Università di Pisa", che hanno una relazione più diretta con i comportamenti lavorativi².

Tali contenuti fanno riferimento in generale, direttamente o indirettamente, a quei principi morali che contribuiscono a dare alle organizzazioni una dimensione etica: dignità della vita umana, autonomia, onestà, lealtà, giustizia, umanità e bene comune³.

1.1 STATUTO DELL'UNIVERSITÀ DI PISA

Attraverso il proprio **Statuto**, l'Università di Pisa dichiara, esplicitamente e implicitamente, quali sono i comportamenti consoni allo spirito dell'organizzazione:

- comportamenti ispirati al rispetto di alcuni principi tra i quali:
 - pari dignità delle persone (ciò implica la stigmatizzazione di comportamenti discriminatori e la promozione di comportamenti che realizzano le pari opportunità)
 - libertà di pensiero
 - trasparenza
- comportamenti che fanno sì che l'Università possa concorrere al progresso culturale, civile ed economico del Paese
- comportamenti integri e obiettivi alla base delle decisioni
- comportamenti finalizzati a tutelare sicurezza, salute e benessere psico-fisico del personale
- comportamenti volti a valorizzare competenze, esperienze, capacità e impegno di chi opera nelle sue strutture (anche attraverso la formazione).

Ne consegue che sono stigmatizzati, se non vietati, i comportamenti volti a produrre le finalità opposte.

1.2 CODICE ETICO DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA PISANA

Attraverso il **codice etico**, l'Università di Pisa indica diritti e doveri morali ai quali i componenti della comunità universitaria sono tenuti ad adeguarsi; in particolare un articolo è dedicato ai "valori fondamentali della comunità universitaria". Il codice etico vieta espressamente alcuni comportamenti, tra i quali i seguenti:

² Per gli approfondimenti e consultazioni più puntuali si rimanda ai testi integrali disponibili in rete sul sito dell'Università (www.unipi.it).

³ Hodgson, 1992, pp. 66-77.

- mettere in atto prassi discriminatorie per divergenze di religione, genere, orientamento sessuale, coscienza e convinzioni personali, aspetto fisico e colore della pelle, lingua, origini etniche o sociali, cittadinanza, condizioni personali o di salute, gravidanza, scelte familiari, età, ruolo in ambito universitario
- comportamenti derivanti da pregiudizio sociale, idee di supremazia o superiorità morale di un gruppo rispetto a un altro
- compiere atti di favoritismo o nepotismo (diretti o indiretti)
- adoperarsi per favorire un candidato non meritevole
- mobbing
- molestie sessuali
- abuso, diretto o indiretto, della propria posizione per trarne vantaggi personali
- accettare doni o benefici se questo può influire sullo svolgimento delle attività.

1.3 CODICE DI COMPORTAMENTO DELL'UNIVERSITÀ DI PISA

È in particolare con il “**Codice di Comportamento dell'Università di Pisa**” che vengono indicati in concreto i comportamenti consoni e quelli vietati al personale tecnico-amministrativo dell'Università di Pisa.

Art. 3 Principi generali

L'articolo 3 contiene i principi generali ai quali il comportamento del lavoratore deve essere ispirato:

- principi morali (integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità, ragionevolezza)
- senso del bene comune (il lavoratore non usa a fini privati le informazioni di cui dispone per ragioni d'ufficio)
- principi di economicità, efficienza ed efficacia
- garanzia di parità di trattamento nei confronti di tutte le persone con cui il lavoratore entra in contatto
- astensione dal compiere azioni discriminatorie.

Art. 4 Regali, compensi e altre utilità

È vietato chiedere regali per sé o per altri. È vietato accettare regali di valore superiore, orientativamente, a € 150,00.

Art. 5 Partecipazione ad associazioni e organizzazioni

Il lavoratore deve comunicare tempestivamente al proprio responsabile l'adesione o appartenenza ad associazioni e organizzazioni i cui interessi possano interferire con lo svolgimento della propria attività.

Art. 7 Conflitto di interessi e obbligo di astensione

Il lavoratore deve comunicare al proprio responsabile la presenza di un conflitto di interesse (anche potenziale) tra l'attività svolta e un proprio tornaconto.

Art. 8 Prevenzione della corruzione

Il lavoratore è tenuto a osservare la normativa anticorruzione.

Art. 9 Trasparenza e tracciabilità

Il lavoratore svolge i propri compiti nel rispetto dei principi di trasparenza.

Art. 10 Comportamenti nei rapporti privati

Il lavoratore non può usare il nome, il logo e il marchio dell'ateneo nell'ambito di rapporti privati.

Art. 11 Comportamento in servizio

Vengono indicati i comportamenti da adottare in servizio. Il lavoratore:

- non ritarda lo svolgimento delle attività
- utilizza in modo corretto i permessi e il sistema di rilevamento delle presenze
- utilizza spazi, materiali, strumenti e telefoni in maniera responsabile e solo per motivi di ufficio
- deve adottare comportamenti che garantiscano la sicurezza per sé o per altri
- custodisce con cura i beni che gli sono stati affidati per motivi di servizio
- custodisce con cura dispositivi elettronici e credenziali di accesso ai sistemi informatici.

Art. 12 Rapporti con il pubblico

Vengono indicati i comportamenti da adottare nel relazionarsi con il pubblico. Il lavoratore:

- deve mantenere contegno e professionalità adeguati
- deve rendersi riconoscibile (per es. tramite il badge)
- deve astenersi da dichiarazioni offensive nei confronti dell'Università, salvo il diritto di esprimere valutazioni e diffondere informazioni a tutela dei diritti sindacali
- deve essere chiaro, esauriente e tempestivo nel rispondere
- non anticipa informazioni relative all'ufficio se non quando gli è consentito
- osserva il segreto d'ufficio.

SEZIONE II – Fattori psicologici

In questa sezione vengono presi in considerazione quei comportamenti sul luogo di lavoro che sta alla persona decidere se adottare o meno, e che possono influire sulla soddisfazione che la persona trae dalla prestazione lavorativa e, di conseguenza, sul suo grado di benessere lavorativo. Si tratta di aspetti che coinvolgono la persona di per sé e nelle sue relazioni con le altre persone.

2. L'INDIVIDUO NELLE ORGANIZZAZIONI

Sul piano comportamentale ogni individuo si differenzia dagli altri; ciascuno infatti risponde agli stimoli che arrivano dall'esterno con modalità personali, che contribuiscono, insieme alle caratteristiche genetiche e fisiche, a fare di lui un individuo unico. Nei paragrafi successivi verranno presi in considerazione i comportamenti in ambito lavorativo: come ci esprimiamo, il grado di socievolezza e di emotività, la soddisfazione lavorativa, ecc.

Capire come funziona il proprio comportamento è importante per migliorare il rapporto con l'ambiente di lavoro. La maggior parte delle considerazioni, pur riguardando essenzialmente l'ambito lavorativo, è valida anche per la vita privata.

2.1 CONCETTO DI SÉ

La qualità delle prestazioni lavorative e la percezione del benessere dell'individuo sono strettamente connesse al suo livello di autostima, auto-efficacia e auto-osservazione.

Per **autostima** si intende la valutazione complessiva di un individuo su se stesso e sul proprio valore. Il livello di autostima di una persona si misura sulla base di affermazioni quali: "Non valgo nulla" (livello di autostima molto basso), "Sono uno che vale" (livello di autostima alto), ecc.

L'**auto-efficacia** fa riferimento alla convinzione che una persona ha circa la propria capacità di raggiungere un risultato o di portare a termine un determinato compito.

L'**auto-osservazione** è la capacità di osservare il proprio comportamento e di adattarlo alla situazione.

Autostima, auto-efficacia e auto-osservazione contribuiscono a determinare il **concetto di sé** inteso come la percezione che una persona ha di se stessa in quanto essere fisico, sociale e spirituale o morale⁴. Rappresenta l'insieme di elementi a cui una persona fa riferimento per descrivere se stessa: il nome, la razza, altre caratteristiche fisiche, il ruolo sociale, i valori, ecc.

Concetto di sé

- autostima
- auto-efficacia
- auto-osservazione

⁴ Gecas, 1982, p.3.

2.2 PERSONALITÀ

La personalità è l'insieme delle caratteristiche fisiche e mentali costanti che determinano l'identità di un individuo. Fanno parte di tali caratteristiche l'aspetto e il modo di pensare, agire e sentire. La personalità può essere vista come il prodotto dell'interazione di influssi genetici e ambientali. Il profilo della personalità di un individuo tende a restare stabile nel tempo⁵.

La **personalità proattiva** è tipica di chi è portato all'azione, dimostra iniziativa e persegue il cambiamento. È caratterizzata dal "luogo di controllo interno", proprio di chi tende ad attribuire i risultati alle proprie azioni. Al contrario, chi ha il "luogo di controllo esterno" tende ad attribuire i risultati (positivi o negativi) a circostanze che esulano dal proprio controllo.

2.3 CAPACITÀ, PERFORMANCE E INTELLIGENZA

Per **capacità** intendiamo le caratteristiche costanti che determinano la massima prestazione fisica o intellettuale di una persona.

L'**abilità** è la specifica competenza pratica di un individuo nel manipolare oggetti.

La **performance** (esecuzione di un compito) è il risultato di capacità, abilità e impegno.

Tra le abilità e competenze auspicabili nella vita lavorativa si considerano: comunicazione scritta e orale, iniziativa, capacità di prendere decisioni e risolvere problemi, tolleranza, adattabilità e elasticità.

L'**intelligenza** rappresenta la capacità dell'individuo di pensare in modo costruttivo, di ragionare e di risolvere problemi. Sullo sviluppo dell'intelligenza influiscono aspetti ambientali, contesto più generale e fattori organici⁶.

Secondo alcuni studiosi esistono diversi tipi di intelligenza (intelligenze multiple⁷):

- intelligenza linguistica
- intelligenza logico-matematica
- intelligenza musicale
- intelligenza corporeo-cinestesica
- intelligenza spaziale
- intelligenza interpersonale
- intelligenza intrapersonale
- intelligenza naturalistica.

Una persona può essere molto brillante in attività che implicano il ricorso a una o più delle intelligenze indicate e, viceversa, dimostrarsi incapace in attività che implicano l'uso di altri tipi di intelligenza.

⁵ Tra le dimensioni principali della personalità è inclusa la *coscienziosità*, particolarmente importante nel comportamento organizzativo.

⁶ Per esempio, l'utilizzo di alcol e droga da parte di donne in gravidanza influisce sullo sviluppo intellettuale dei figli.

⁷ Gardner, 1983.

2.4 EMOZIONI

Nella vita organizzativa le emozioni hanno un ruolo molto importante. Infatti le emozioni forti, come la collera e l'invidia, spesso riescono ad avere la meglio su logica e razionalità. Le emozioni sono reazioni umane complesse di fronte a successi e fallimenti personali; possono essere *provate*, cioè sentite ma non manifestate esteriormente, o *manifeste*, cioè sentite ed espresse esteriormente.

Le emozioni influiscono sull'insorgere dello stress e sul modo in cui l'individuo risponde a esso. Si parla di emozioni positive (felicità) e di emozioni negative (rabbia, paura, tristezza, ecc.). Tutte le emozioni sono funzionali alla nostra sopravvivenza e al nostro equilibrio psichico. È importante prendersi cura delle emozioni negative non reprimendole, ma cercando di comprenderne la funzione; in questo modo si ridurrà la carica distruttiva che alcune emozioni portano in sé.

L'**intelligenza emotiva**⁸ è la capacità di autogestirsi e di interagire con gli altri in modo maturo e costruttivo. Prevede una *competenza personale* (consapevolezza e gestione di sé) e una *competenza sociale* (consapevolezza sociale e gestione delle relazioni).

2.5 SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Sulla soddisfazione lavorativa influiscono vari fattori. È importante il livello di **soddisfazione dei propri bisogni** che il lavoro riesce a garantire, il livello di realizzazione nel lavoro delle proprie **aspettative** e dei propri **valori**, il livello di **equità** percepita (per esempio la valutazione del proprio operato rispetto a quello dei colleghi). Sulla soddisfazione lavorativa influisce anche l'**atteggiamento** individuale nei confronti del lavoro (chi ha un atteggiamento positivo nei confronti del proprio lavoro – cioè colui al quale il proprio lavoro piace – sarà più propenso a impegnarsi di più e con esiti migliori)⁹.

Il grado di soddisfazione lavorativa, a seconda che sia elevato o scarso, incide sulla motivazione della persona, sulla formazione di pensieri di abbandono del lavoro, sullo stress percepito e sulla *performance* (prestazione lavorativa).

L'insoddisfazione può anche determinare comportamenti controproducenti in ambito lavorativo, quali furto, devastazione di proprietà aziendali, violenza, svolgimento intenzionale di lavori errati o di cattiva qualità, uso personale di beni aziendali, abitudine ad arrivare in ritardo, sabotaggio e molestie sessuali (tutti comportamenti vietati o comunque disapprovati dal Codice di comportamento dell'ateneo). A tali comportamenti se ne aggiungono altri, non contemplati a livello normativo, che tuttavia pregiudicano il successo della vita professionale e/o relazionale: pettegolezzi, comportamenti sleali nei confronti dei colleghi ("pugnalate alle spalle"), abuso di alcolici, ecc. Comportamenti di questo tipo rappresentano un danno per l'organizzazione, ma danneggiano anche chi li mette in atto.

⁸ Goleman, 1995; la sua teoria si sviluppa da un approfondimento del concetto di intelligenza interpersonale di Gardner.

⁹ Tra i vari fattori che influiscono sulla soddisfazione lavorativa va anche presa in considerazione la predisposizione naturale dell'individuo a farsi coinvolgere positivamente.

2.6 GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Il cambiamento è qualcosa con cui tutti devono continuamente confrontarsi, sia nella vita privata, sia in quella lavorativa. Se il cambiamento è cercato, si tende ad accoglierlo con un atteggiamento positivo; se è subito, verrà vissuto con atteggiamenti contrastanti, a seconda delle caratteristiche della persona.

Sulla scelta dell'atteggiamento influiscono vari aspetti che hanno a che fare con:

- Predisposizione individuale nei confronti del cambiamento
- Sorpresa e paura dell'ignoto
- Paura del fallimento e di non riuscire a svolgere le nuove mansioni
- Paura di perdere lo status acquisito
- Pressioni da parte di colleghi che spingono a opporsi al cambiamento.

Questi aspetti fanno sì che spesso la reazione individuale sia di resistenza al cambiamento. Tale resistenza a volte viene messa in atto a proprio discapito. Per evitare di subire passivamente il cambiamento e mantenere un ruolo attivo è utile mettere in atto alcune strategie comportamentali:

- Cercare di procurarsi informazioni di prima mano corrette e complete su quanto sta avvenendo senza accontentarsi delle informazioni che vengono diffuse, soprattutto se si ritiene che non siano sufficienti, e soprattutto senza prestare credito a voci o pettegolezzi
- Restare partecipi e non ritirarsi
- Se c'è il rischio che il cambiamento provochi effetti negativi oggettivi (riduzione di stipendio, perdita della posizione acquisita, demansionamento, ecc.), cercare di lavorare a un accordo o negoziazione
- sottrarsi a tentativi di manipolazione o coercizione.

2.7 GESTIONE DELLO STRESS

Lo stress è la risposta biologica del corpo alle sollecitazioni esterne. Dopo una prima fase in cui l'organismo cerca di adattarsi, se l'esposizione agli agenti stressanti prosegue, si arriva a una fase di esaurimento, in cui l'organismo non può più adattarsi. È allora che si manifestano le conseguenze. Dal punto di vista fisico lo stress può avere come effetti collaterali negativi il mal di testa, l'ulcera, l'insonnia, l'infarto, la pressione alta, allergie, malattie della pelle e, nei casi più gravi, disturbi mentali.

Gli agenti stressanti in ambito lavorativo sono riconducibili a:

- cause che ricadono sull'**individuo** (per es. sovraccarico lavorativo, ruoli non ben definiti, conflitto di ruolo, ecc.)
- cause legate ad **aspetti relazionali** (per es. dinamiche di gruppo conflittuali, molestie, ecc.)
- cause dovute a necessità **organizzative** (per es. cambiamenti nelle condizioni di lavoro).

Ma poiché la persona è soggetta anche a stress extra-organizzativi, cioè esterni all'ambiente lavorativo (problemi familiari, tempo necessario per gli spostamenti, ecc.), questi ultimi andranno a influire anche sui comportamenti lavorativi della persona.

Il datore di lavoro è tenuto a mettere in atto azioni, di natura preventiva e correttiva, volte ridurre lo stress nei lavoratori (per es.: lasciare ai lavoratori il tempo necessario per eseguire le loro mansioni, fornire ai lavoratori descrizioni chiare dell'attività da svolgere, adattare i carichi di lavoro alle capacità e alle risorse di ciascun lavoratore, ecc.), ma anche il lavoratore può intraprendere azioni mirate alla riduzione dello stress (per es.: segnalando situazioni di difficoltà, intraprendendo percorsi mirati alla riduzione dello stress, ecc.).

3. LE RELAZIONI

L'instaurarsi di relazioni positive è favorito da una comunicazione corretta. Ma a volte questo non basta e i rapporti interpersonali sfociano nel conflitto. Nei paragrafi successivi vengono esaminati gli elementi connessi alla comunicazione che favoriscono o danneggiano le relazioni e gli aspetti che caratterizzano la presenza di un conflitto.

3.1 COMUNICAZIONE

La comunicazione è lo scambio di informazioni tra un mittente e un destinatario. I fattori che possono contribuire a ostacolare la comunicazione sono le barriere fisiche (rumori, distanza, ecc.) e le barriere personali, tra cui:

- Basso livello di fiducia interpersonale
- Presenza di pregiudizi
- Scarse capacità di ascolto
- Propensione a giudicare il messaggio del mittente
- Incapacità di comprendere il punto di vista dell'altro

Avere uno stile di comunicazione **assertivo** consente di avere uno scambio comunicativo corretto, senza aggredire l'altro e senza esserne vittima. Lo stile assertivo può essere in parte appreso, ma in parte è legato al modo di essere dell'individuo, all'autostima e all'auto-efficacia.

All'interno di un'organizzazione vengono utilizzati canali di comunicazione formali, gestiti secondo regole codificate, e canali di comunicazione informali, che non hanno regole codificate. Rientrano in tale categoria le "voci di corridoio" e le "talpe". Le "voci di corridoio" veicolano l'informazione in modo non ufficiale; le "talpe" sono quelle figure che utilizzano le voci di corridoio per un proprio interesse.

I mezzi di comunicazione più utilizzati in ambito lavorativo sono i documenti scritti (circolari, ecc.), il telefono, la posta elettronica (e-mail). È importante riservare una particolare attenzione alla posta elettronica e all'uso troppo disinvolto del cellulare.

La **posta elettronica** è particolarmente comoda perché consente di comunicare con gli altri in maniera più rapida rispetto a una lettera cartacea e meno invadente rispetto al telefono. Bisogna però tenere presente che le e-mail sono spesso alla base di incomprensioni (che talvolta degenerano in conflitti veri e propri), perché, proprio per le caratteristiche di rapidità di uso, non consentono di esprimere adeguatamente i contenuti emotivi. Bisogna inoltre utilizzare tutti gli accorgimenti necessari per non inviare informazioni a destinatari sbagliati.

Il **telefono cellulare** rappresenta anch'esso una grande comodità in ambito organizzativo. Proprio questo fatto ne determina un utilizzo eccessivo. È sempre più difficile fare una riunione senza essere interrotti da trilli e chiamate urgenti. La presenza del cellulare crea nella comunicazione fratture continue che disturbano la concentrazione. Questo rappresenta un disturbo sia per la qualità del lavoro sia per la qualità delle relazioni. L'utilizzo del telefono cellulare dovrebbe essere improntato al buon senso.

3.2 IL CONFLITTO

Il conflitto è un aspetto della vita organizzativa che influisce sui comportamenti.

Le tendenze che contribuiscono a creare conflitti sono le seguenti:

- Cambiamenti continui
- Diversità delle persone (carattere)
- Presenza di più gruppi
- Diminuzione della comunicazione faccia a faccia.

Il **conflitto** nasce quando una parte *percepisce* che i propri interessi sono ostacolati o influenzati negativamente da un'altra parte. Le origini del conflitto possono essere reali o immaginate, ma le conseguenze sono le stesse.

Il conflitto può essere visto come:

- a) una guerra: dobbiamo combattere per affermare le nostre idee
- b) un'opportunità: che cosa dobbiamo fare per superare il disaccordo?
- c) un viaggio: cerchiamo un punto di incontro.

Chi concepisce il conflitto come una guerra tenderà di vincere a tutti i costi e di annientare il nemico. Chi lo concepisce come un'opportunità o un viaggio tenderà a essere più positivo, aperto e costruttivo (vedi Appendice).

In ambiente organizzativo esistono conflitti **funzionali**, che sono costruttivi e cooperativi, e promuovono gli interessi dell'organizzazione, e conflitti **patologici**, che sono distruttivi e minacciano gli interessi dell'organizzazione.

Lo stesso accade nelle relazioni tra individui, lavorative o private.

Spesso i conflitti sono dovuti ai tratti di personalità che caratterizzano ciascun individuo.

Il **Conflitto di personalità** è un contrasto interpersonale basato su personali antipatie, disaccordi o modi di essere differenti.

SUGGERIMENTI PER GESTIRE CONFLITTI DI PERSONALITÀ TRA PARI

Se siamo coinvolti in prima persona:

È IMPORTANTE EVITARE DI COINVOLGERE TERZE PARTI

- comunicare direttamente con l'altra persona al fine di risolvere il conflitto percepito (valorizzare gli obiettivi comuni)
- evitare di coinvolgere i colleghi nel conflitto
- se rimane un conflitto patologico cercare aiuto nei diretti responsabili.

Se siamo spettatori:

È IMPORTANTE FARE IN MODO CHE IL NOSTRO COINVOLGIMENTO SIA COSTRUTTIVO

- nel caso di conflitti di personalità che riguardano qualcun altro non prendere le parti di nessuno
- suggerire alle parti coinvolte di risolvere i problemi in modo costruttivo e positivo, con un confronto aperto
- se il conflitto patologico persiste riferire il problema al diretto responsabile delle parti in causa.

NB: l'assenza di conflitto può essere controproducente tanto quanto un eccesso di conflitti.

Se ci troviamo coinvolti in prima persona in un conflitto e decidiamo di adottare tattiche di negoziazione, teniamo presente che ce ne sono alcune vietatissime se il nostro obiettivo è di arrivare a ottenere la fiducia dell'altra persona: il ricorso a menzogne, esagerazioni, raggiri, il tentativo di indebolire l'altro o di consolidare la propria posizione, l'omissione di aspetti importanti, lo sfruttamento di informazioni ottenute confidenzialmente, il cambiamento di opinione, l'adozione di tecniche di distrazione dell'altro, il fare all'altro richieste che, se accettate, gli procurano uno svantaggio.

3.3 ALTRI COMPORAMENTI NEGATIVI

Esistono comportamenti che, pur non essendo espressamente vietati, ostacolano il raggiungimento del benessere individuale e compromettono le relazioni in ambito sia lavorativo sia privato. Si tratta di comportamenti che dovremmo evitare e scoraggiare negli altri:

- Lamentarsi ripetutamente
- Svalutare sistematicamente il lavoro di altri colleghi
- Parlare male di un collega in sua assenza
- Fare insinuazioni prive di fondamento che possono nuocere a qualcuno
- Riferire informazioni personali avute in maniera confidenziale
- Essere conniventi o omertosi in presenza di comportamenti scorretti
- Attribuire sistematicamente ad altri la responsabilità di errori e insuccessi.

4. CONCLUSIONI

Poiché ciascun comportamento può essere visto come un'azione che determina una reazione, ogni individuo ha la responsabilità e il dovere di mettere in atto in ambito lavorativo quei comportamenti che, anche alla luce della normativa, egli ritiene siano adeguati da un punto di vista etico, nel rispetto delle proprie esigenze di benessere e di realizzazione professionale.

APPENDICE – Il conflitto

Cloke & Goldsmith (2000, pp. 31-32):

«Il conflitto vi dà l'opportunità di approfondire il vostro grado di empatia e intimità nei confronti dei vostri avversari. La vostra rabbia trasformerà l'altro in un demone o un furfante stereotipato. Un atteggiamento difensivo, parimenti, vi impedirà di comunicare apertamente con il vostro oppositore o di ascoltare attentamente ciò che dice. D'altro canto, una volta che comincerete a dialogare con quella persona, farete rinascere il lato umano della sua personalità e riuscirete, di rimando, a esprimere il vostro.

Inoltre, se gestirete i conflitti con integrità, essi vi porteranno a una crescita della consapevolezza e a un miglioramento di voi stessi. La rabbia incontrollata, un atteggiamento difensivo e la vergogna vanno a minare tali possibilità. Tutti si sentono meglio una volta risolti i problemi e trovata la soluzione, e si sentono peggio quando soccombono o falliscono nel risolverli. L'amara verità è che le vittorie rabbiose portano a una sconfitta a lungo termine. Gli sconfitti si ritirano, si sentono traditi e perduti, e conserveranno tale sentimento per il conflitto successivo.

Il conflitto può essere visto semplicemente come un modo per imparare qualcosa di più in merito a ciò che non funziona e a come risolvere il problema. L'utilità della soluzione dipende da quanto profonda sia la vostra comprensione del problema. Questo è legato alla vostra capacità di ascoltare, che dipende, a sua volta, dall'arresto del ciclo di *escalation* e dalla ricerca di opportunità e di miglioramenti. »

BIBLIOGRAFIA

Manuale di riferimento:

Kreitner, Robert / Kinicki, Angelo (2015)

Comportamento organizzativo, Roma, Maggioli Editore [ed. orig. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, decima edizione, 2013].

Inoltre:

Cloke, K. / Goldsmith, J. (2000)

Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gecas, Viktor (1982)

"The Self-Concept", «Annual Review of Sociology», Vol. 8, pp. 1-33.

Gardner, Howard (1983)

Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, New York: Basic Books.

Goleman, Daniel (1983)

Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement, New York: Bantam Books.

Hodgson, Kent (1992)

A rock and a hard place: How to make ethical business decisions when the choices are tough, New York: AMACOM.