

**CHIARA PAOLINO**

è ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e SDA Professor di Leadership, Organization and HR presso SDA Bocconi School of Management, dove collabora con il Diversity Management Lab.
chiara.paolino@unibocconi.it

Come interpretare l'aggressività in azienda

L'aggressività sul luogo di lavoro è un fenomeno molto studiato specialmente a livello individuale, e la sua rilevanza è cresciuta negli ultimi anni, anche grazie all'attenzione dedicatagli dalla letteratura scientifica. In questo articolo ci si propone di illustrare la diffusione e la rilevanza del fenomeno dell'aggressività su un campione di più di 150 imprese italiane. In particolare, l'obiettivo è di comprendere come alcune caratteristiche organizzative, legate al clima, al lavoro e ai rapporti capo-collaboratore, possano essere connesse all'occorrenza di comportamenti dannosi sul luogo di lavoro. Per comprendere il fenomeno dell'aggressività, questo studio si focalizza su alcune dimensioni originali come il clima di cinismo e di favoritismo, e su alcune più tradizionali, al fine di metterne in luce la possibile connessione con gesti lesivi e dannosi.

Parole chiave: aggressività, autonomia, clima organizzativo, leadership, performance organizzativa

How to Interpret Aggressiveness in the Workplace

Aggressiveness in the workplace is a widely studied phenomenon especially at the individual level of analysis, and its importance has been constantly growing, also thanks to the attention that scientific literature has paid to it so far. The goal of the current explorative study is to shed light on the diffusion and importance of aggressiveness in a sample of 150 Italian companies. In more detail, the focus is to understand how some organizational aspects, such as organizational climate, job features, and leadership styles, can be intertwined with aggressiveness. Also taking into account negative and destructive behaviors at the workplace, this paper focuses on some yet unexplored dimensions, such as cynicism and favoritism climate, and on some more traditional ones, such as job autonomy, in order to analyze their possible links with hostility and violence in the workplace.

Keywords: aggressiveness, autonomy, leadership, organizational climate, organizational performance

L'aggressività sul luogo di lavoro è un argomento ormai entrato nel nostro immaginario, anche per la grande disponibilità di notizie sul tema e per la sempre più frequente rappresentazione che ne danno la filmografia e la letteratura legate al racconto dei luoghi di lavoro. Quasi quotidianamente sui giornali sono pubblicati video o articoli di episodi di violenza avvenuti in supermercati, negozi, uffici, durante una corsa in taxi. Inoltre la filmografia di genere legata ai temi organizzativi ci offre spesso racconti di comportamenti dannosi o distruttivi intrapresi all'interno dei confini aziendali e spazia tra diversi settori: dalla tanto aggressiva finanza (si veda per esempio il film *The Big Short*) ai trasporti (si vedano alcuni degli episodi di licenziamento in *Up in the Air*).

Se il nostro immaginario in merito al tema si è molto ampliato, così lo è anche la letteratura scientifica, i cui contributi continuano a crescere. In un primo momento, questi contributi si sono molto focalizzati sulle cause individuali che possono generare un comportamento aggressivo sul luogo di lavoro, prediligendo l'analisi di dimensioni come i tratti di personalità. Più recentemente, la letteratura ha cominciato a studiare come alcune dimensioni organizzative, quali il clima e le prassi di gestione del personale, possano rendere un comportamento aggressivo più o meno probabile.

È in questa direzione che si è mosso il presente studio, con la finalità di stabilire come sia possibile intervenire su alcune caratteristiche del disegno organizzativo per ridurre l'incidenza dell'aggressività sul luogo di lavoro. In particolare, in questo articolo si illustrano i precedenti teorici ed empirici di una ricerca più ampia condotta da SDA Bocconi con il supporto di INAIL Lombardia. Il focus del presente studio è l'analisi di alcuni «ingredienti» meno esplorati dalla letteratura, poiché lo studio mette insieme elementi tradizionalmente meno positivi, come il clima di cinismo e favoritismo che talvolta anima i luoghi di lavoro, con alcune dimensioni classiche della vita organizzativa, come la percezione di equità e giustizia prima menzionata.

Stato dell'arte e obiettivi di ricerca

Da un punto di vista tecnico, l'aggressività può essere classificata in: (i) un comportamento dannoso o distruttivo intrapreso da un soggetto interno o esterno all'organizzazione; e (ii) un comportamento dannoso o distruttivo intrapreso da un soggetto interno o esterno all'organizzazione che implica delle conseguenze tangibili e misurabili (come aggressioni fisiche, danneggiamento di attrezzature ecc.) (O'Leary-Kelly, Griffin e Glew 1996). Inoltre, secondo alcuni filoni della letteratura, i comportamenti aggressivi e/o violenti sul posto di lavoro rappresentano una modalità con la quale gli individui cercano di ristabilire uno stato di equità e giustizia e quindi di effettuare per se stessi una sorta di «riscatto» (Greenberg e Barling 1999).

L'importanza dedicata al fenomeno dell'aggressività sul posto di lavoro, sia nell'aneddotica manageriale sia nella letteratura scientifica, può essere associata alle conseguenze significative e negative che i gesti aggressivi provocano in termini tanto di innalzamento del grado di malessere personale (aumento dello stress nella vita extra-lavorativa, depressione, stati d'ansia e disagio) quanto di comportamenti e di insoddisfazione lavorativa (diminuzione della produttività, mancanza di motivazione, scarso senso di identificazione con l'organizzazione e fatica organizzativa) (Lutgen-Sandvick, Tracy e Alberts 2007). L'attenzione che l'aggressività ha conquistato è quindi strettamente connessa alla rilevanza delle implicazioni che essa produce per la qualità della vita lavorativa e per i risultati individuali e aziendali.

Tuttavia, non esistono ancora studi esaustivi che offrano un modello di interpretazione comprensivo delle cause e degli antecedenti dell'aggressività sul luogo di lavoro a livello organizzativo, e non individuale.

La letteratura sull'aggressività che si concentra sulle caratteristiche individuali, come per esempio la personalità e i processi decisionali, è molto vasta (Brees, Mackey e Martino 2013; Brees *et al.* 2014); questa letteratura ha il merito di aver illustrato come i nostri tratti e alcune caratteristiche dei nostri automa-

tismi possano influenzare i nostri stati emotivi e dunque la probabilità di ingaggiarci in un comportamento aggressivo. Tuttavia, questi studi non ci permettono di inquadrare il problema teorico e pratico dell'aggressività dal punto di vista di come strutturare l'ambiente organizzativo per prevenire questo fenomeno, trattando essi di tratti stabili su cui è possibile agire più che altro nella fase di selezione. Rispetto a questa letteratura, il presente studio vuole interrogarsi sulle dimensioni organizzative per la progettazione di un ambiente di lavoro in grado di prevenire l'aggressività. Manca ancora, infatti, nella letteratura esistente non solo una visione complessiva del fenomeno dell'aggressività, cioè una spiegazione che tocchi il clima, la cultura, le prassi e le percezioni individuali, ma anche una visione più critica di questi elementi, in cui

si sia più aperti a indagare in modo esplicito gli aspetti meno scontati del clima organizzativo (come quelli legati a percezioni negative piuttosto che positive dell'ambiente di lavoro) e in cui si abbia la tolleranza di guardare a tradizionali dimensioni motivanti (come gli stili di leadership) in un modo non necessariamente positivo. Questo approccio è molto coerente con i più recenti studi, che si sono focalizzati su una sola caratteristica del contesto, positiva o negativa (per esempio, lo stile di leadership o il clima organizzativo) e ne hanno analizzato gli impatti criticamente (Lutgen-Sandvik, Hood e Jacobson 2016; Ferris *et al.* 2016).

Questo articolo pone le sue basi in alcuni concetti fondamentali che guidano gli obiettivi di ricerca e l'interpretazione dei dati al fine di indagare dimensioni organizzative di rado analizzate contemporaneamente, cioè quelle appartenenti ai due filoni della *positive psychology* (Luthans 2002) e del *workplace bullying* (Magee *et al.* 2015), per fornire un quadro esaustivo sulla prevenzione dell'aggressività. In particolare, le categorie concettuali su cui ci si soffermerà sono:

1. *organizational politics*. La «politica organizzativa» descrive un processo di influenza sociale con cui gli individui pianificano e mettono in atto un comportamento volto a massimizzare il proprio interesse personale a discapito degli altri membri dell'organizzazione (Vigoda 2002). Il clima di favoritismo organizzativo, inteso come la percezione condivisa che nell'organizzazione ci siano meccanismi di avanzamento, valutazione, attribuzione delle attività basati sull'interesse personale piuttosto che su criteri di funzionalità e me-

Il presente studio vuole interrogarsi sulle dimensioni organizzative per la progettazione di un ambiente di lavoro in grado di prevenire l'aggressività

rito, si inserisce in questa discussione. Il favoritismo può indurre, infatti, le persone a pensare che esistano dei meccanismi non «visibili» di governo dell'attività lavorativa, non controllabili e non influenzabili dal loro agire, provocando un senso di impotenza e frustrazione che tende ad aumentare la probabilità che emergano situazioni di tensione. Alla luce di tali riflessioni, un primo obiettivo di questo articolo è comprendere la relazione tra favoritismo e aggressività;

2. *l'apprendimento (anche di comportamenti negativi)*. Un clima di cinismo indica la percezione diffusa che le persone nell'organizzazione e l'organizzazione stessa mostrino indifferenza nei confronti di valori morali e sociali. Alcuni studi hanno dimostrato come singoli episodi di maleducazione e cinismo possano innescare una spirale di interazioni sociali negative sul luogo di lavoro, che inducono l'apprendimento di comportamenti orientati alla disonestà e alla scorrettezza (O'Leary-Kelly, Griffin e Glew 1996). Per questo, è rilevante indagare la relazione tra un clima di cinismo e il manifestarsi di comportamenti aggressivi;

3. *lo scambio (e la competizione)*. Se finora si

sono sviluppati alcuni lati meno positivi del contesto organizzativo, è importante dare spazio anche a un approccio più tradizionalmente positivo del funzionamento di alcune dimensioni organizzative. Secondo la teoria del *social exchange*, infatti, quando gli individui percepiscono che l'azienda si prende cura di loro, investe sul loro futuro professionale, li tratta con equità, sono più inclini a «dare in cambio» comportamenti positivi, impegnarsi nel proprio lavoro ed evitare invece comportamenti negativi per la qualità dell'ambiente di lavoro e per la performance aziendale. In questo studio, ci si è focalizzati su tre dimensioni organizzative tradizionalmente considerate predittori di comportamenti positivi e operanti a tre livelli differenti: l'autonomia nel *job*, un clima di equità e una leadership *empowering*, per comprenderne l'incidenza sull'occorrenza di comportamenti aggressivi. Alla luce di questi filoni di letteratura, l'ultimo punto che questo articolo vuole indagare è la relazione tra aggressività, autonomia, clima di equità ed *empowering leadership*.

Le domande che guidano dunque questo articolo sono le seguenti: esiste una relazione tra la qualità del clima organizzativo e la probabilità che si verifichino episodi di aggressività in azienda? Come l'autonomia nel proprio *job* può contribuire a rendere i comportamenti aggressivi più o meno probabili? Qual è il ruolo degli stili di leadership orientati all'*empowerment* dei dipendenti?

Il campione, la raccolta dati e le misure

Per le finalità di questa ricerca, si è deciso di privilegiare una strategia di campionamento che restituisse un campione rappresentativo delle aziende italiane per dimensioni e settori di appartenenza, in Lombardia. Il criterio di rappresentatività per settore e per dimensioni delle aziende nella regione di riferimento ha portato all'individuazione di 225 aziende reperibili e interessate a rispondere. In 153 di queste 225 aziende (dunque nel 68 per cento dei casi), sia il responsabile del personale sia un manager di linea hanno risposto per inte-

TABELLA 1 | SETTORI DI APPARTENENZA

Settore	Campione
Industria	38,6%
Commercio	15,0%
Altri servizi	46,4%

TABELLA 2 | NUMERO DI DIPENDENTI

Settore	Campione
Aziende con dipendenti tra 16 e 49	34,6%
Aziende con dipendenti tra 50 e 99	28,8%
Aziende con 100 o più dipendenti	36,6%

ro al questionario, che è stato somministrato secondo il metodo CATI.

Per la distribuzione delle 153 aziende per settori e per dimensioni si vedano le Tabelle 1 e 2.

Per quanto riguarda il «responsabile del personale», nel 97 per cento dei casi il rispondente ricopriva proprio questo ruolo, nel 3 per cento dei casi era invece un manager con la delega alla gestione degli aspetti legati alla gestione delle persone. Il 59 per cento era costituito da donne e circa un terzo del campione aveva tra i 60 e i 66 anni. Per quanto riguarda il «manager di linea», nell'80 per cento dei casi il rispondente ricopriva il ruolo di direttore/responsabile di una funzione/unità organizzativa e nel restante 20 era anche amministratore delegato o direttore generale. Il 57 per cento dei rispondenti era costituito da uomini e circa il 30 per cento del campione aveva tra i 60 e i 66 anni.

A tutti i rispondenti è stato somministrato un questionario di diciotto variabili per un totale di 116 domande, misurate con scale di accordo-disaccordo. Il questionario si componeva di una parte anagrafica, strutturata sia per le caratteristiche del rispondente sia per quelle dell'azienda, e includeva le va-

riabili sotto elencate in Tabella 3, a cui se ne devono aggiungere altre, non rilevanti ai fini di questo articolo. Queste variabili aggiuntive non state di disturbo alla compilazione e dunque all'analisi del fenomeno dell'aggressività e dei suoi antecedenti organizzativi (Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff 2012), poiché fanno anche riferimento all'area semantica del clima organizzativo e delle pratiche di gestione del personale per il sostegno

di comportamenti virtuosi o l'estinzione di quelli dannosi.

Nella Tabella 3, si trova in primo luogo la descrizione di come è stato misurata la variabile di «output» fondamentale per questo studio, cioè l'aggressività. Segue nella tabella la descrizione dei possibili antecedenti o antidoti all'aggressività a livello di clima organizzativo, di *job design* e di stili di leadership. Come si vede si sono indagate tre dimensioni di clima,

TABELLA 3 | LE VARIABILI CONSIDERATE E RISPETTIVE MISURE

Variabile	Definizione e misure
Aggressività interna ed esterna	La scala di aggressività (Glomb 1998) definisce la frequenza con cui si verificano comportamenti aggressivi in azienda. La scala è composta di diciotto item, in cui il rispondente definisce quanto spesso in azienda si verificano i comportamenti aggressivi descritti su una scala di frequenza da 1 a 5. La scala è valutata rispetto a episodi di aggressività sia da parte di dipendenti dell'azienda verso altri dipendenti sia verso e da stakeholder esterni (come clienti o fornitori). Esempi di item sono: «Urlare o alzare la voce»; «Danneggiare le cose di altri dipendenti»
Clima di favoritismo	Il clima di favoritismo riflette la percezione condivisa che in azienda siano messi in atto comportamenti ritenuti illegittimi o motivati da un interesse egoistico. Esempi di item sono: «Alcuni gruppi di persone si comportano spesso a loro piacimento, in quanto nessuno prova a opporsi»; «Le persone provano ad accrescere il loro potere, indebolendo gli altri»
Clima di cinismo	Il costrutto di cinismo organizzativo descrive un atteggiamento negativo nei confronti dell'organizzazione, diffuso tra i suoi membri. La dimensione di cinismo ricomprende la convinzione che l'organizzazione manchi di integrità e onestà, la tendenza a provare sentimenti negativi di rabbia e ansia e a denigrare l'organizzazione (Dean, Brandes e Dharwadkar 1998). Esempi di item sono: «C'è un'atmosfera cinica in questa organizzazione», «La comunicazione all'interno di questa organizzazione è spesso negativa»
Clima di equità procedurale	Un clima di equità procedurale riflette la percezione che ci sia coerenza, accuratezza, rappresentatività, correggibilità ed etica nelle procedure adottate dall'organizzazione (Schminke, Ambrose e Cropanzano 2000). Esempi di item sono: «Questa organizzazione impiega standard oggettivi affinché le decisioni siano prese in modo trasparente»; «Questa organizzazione utilizza le procedure esistenti per ascoltare le preoccupazioni e gli interessi di tutte le parti influenzate da una decisione»
Autonomia nel job	L'autonomia riflette la misura in cui il lavoro consente libertà, indipendenza e discrezione nella pianificazione del lavoro, nelle decisioni e nella scelta dei metodi utilizzati per svolgere le attività. Esempi di item sono: «La progettazione delle mansioni in questa organizzazione ha come obiettivo dare ampia autonomia alle persone nella programmazione del lavoro» e «...consentire alle persone di decidere l'ordine in cui svolgere le attività lavorative»
Empowering leadership	L'empowering leadership enfatizza l'importanza di una visione collettiva, funge da modello di comportamento, definisce alte aspettative di performance, stimola intellettualmente i propri collaboratori e fornisce loro un supporto personalizzato. Esempi di item sono: «I manager di questa organizzazione convincono i collaboratori a impegnarsi nella direzione strategica da loro proposta per l'organizzazione» e «...guidano i collaboratori attraverso l'esempio, non solo a parole»
Performance percepita	La performance organizzativa percepita riflette il giudizio che la propria azienda abbia un vantaggio competitivo rispetto agli altri player del settore, in termini di capacità di erogare prodotti e servizi e di attrarre futuri dipendenti (Delaney e Huselid 1996)

TABELLA 4 | CLASSIFICAZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALLA FREQUENZA DI EPISODI DI AGGRESSIVITÀ

Livello di rischio aggressività	Percentuale
Aziende con bassa frequenza di episodi di aggressività	18,4%
Aziende con media frequenza di episodi di aggressività	68,1%
Aziende con alta frequenza di episodi di aggressività	13,5%

sia positive sia negative per il comportamento organizzativo: il clima di favoritismo, di cinismo e di equità. Per il job design, si è considerata la dimensione dell'autonomia, in quanto interessante per i suoi possibili effetti positivi e negativi; infine lo studio si concentra sull'empowering leadership. L'ultima variabile considerata in questo articolo è la performance organizzativa percepita, inclusa nello studio al fine di comprendere la rilevanza del fenomeno dell'aggressività in termini delle sue implicazioni di risultato. Per il dettaglio delle misure adottate per ciascuna variabile studiata in questo articolo, si veda la Tabella 3.

I risultati: diffusione e rilevanza del fenomeno

Prima di addentrarsi nell'analisi di come le dimensioni organizzative prima citate possano essere correlate con l'aggressività in azienda, si illustrano di seguito alcuni dati per descrivere la diffusione del fenomeno e la sua rilevanza per la prestazione aziendale.

Quando analizziamo la diffusione del fenomeno nel campione di analisi, dobbiamo in primo luogo tenere presente che l'aggressività rappresenta un avvenimento «negativo» nella vita aziendale. Nonostante i rispondenti siano stati chiamati a riportare la frequenza di un episodio dannoso, si può vedere che l'aggressività rappresenta un fattore di rischio diffuso. Si nota, infatti, che la frequenza media di fenomeni aggressivi nel campione ha un valore pari a 32, che rappresenta il 35 per cento

della scala di misura (se si considera una lista di 18 gesti/intenzioni aggressive da valutare su una scala 1-5 di frequenza di accadimento, dove il minimo è 18 e il massimo è 90 ⁽¹⁾, con una deviazione standard di 9,4).

Per comprendere meglio il fenomeno, si è dunque diviso il campione in tre gruppi: aziende con una frequenza di episodi aggressivi vicina alla media, aziende con una frequenza di episodi aggressivi più elevata della media (una deviazione standard in più della media) e aziende con una frequenza minore della media (una deviazione standard sotto la media). Si è cercato così di definire quanto le aziende intervistate fossero effettivamente «a rischio aggressività», cioè organizzazioni nelle quali il fenomeno si manifesta con più o meno intensa frequenza rispetto al valore medio rilevato. Guardando ai risultati di questa analisi in Tabella 4, si vede che la percentuale di campione quasi esente da episodi aggressivi è meno del 20 per cento del totale (si tratta cioè delle aziende che hanno riportato episodi di aggressività con una frequenza di almeno una deviazione standard al di sotto della media), mentre il restante 82 per cento si divide in un quasi 14 per cento di alto rischio (cioè aziende che hanno riportato una frequenza di episodi di aggressività almeno una deviazione standard sopra la media) e in 68 per cento a medio rischio (cioè con una frequenza di episodi di aggressività vicina alla media).

Questo dato assume ancora più importanza se si guarda alla relazione che esiste

(1) Il valore risulta in linea con la rilevazione dell'aggressività nei maggiori paper internazionali, dove esso emerge come un fenomeno rilevabile ma che viene dichiarato come «raro» in media. In particolare i risultati qui riportati

sembrano in linea con lo studio condotto da Glomb e Liao nel 2003, in cui la media di occorrenza di episodi di aggressività era 21,36 su una scala a 20 item con una frequenza di accadimento tra 1 e 5.

TABELLA 5 | LIVELLI DI PERFORMANCE DELLE AZIENDE IN RELAZIONE ALLA FREQUENZA DEGLI EPISODI DI AGGRESSIVITÀ

Livello di rischio aggressività	Livello medio di performance
Bassa frequenza	3,99
Media frequenza	3,66
Alta frequenza	3,64
Significatività del test	Il valore medio della performance delle aziende con bassa frequenza di aggressività è significativamente maggiore rispetto alle aziende con media ed elevata frequenza di episodi dannosi o lesivi

tra l'occorrenza dei fenomeni di aggressività e la prestazione organizzativa percepita. Questa relazione non è esplicitamente connessa all'indagine delle condizioni organizzative che possono più o meno facilitare l'aggressività, ma è stata analizzata per illustrare al lettore la rilevanza che l'aggressività può avere sulla performance delle nostre organizzazioni. Come si può vedere dalla Tabella 5 (2), infatti, il livello di performance percepita nelle aziende a medio e alto rischio di aggressività è significativamente più basso che non nelle aziende a basso rischio. Per quanto non sia possibile effettuare un ragionamento di causalità, i dati ci illustrano che nelle aziende in cui episodi di aggressività si verificano più spesso si registra anche una peggiore performance percepita rispetto alle aziende con minore esposizione ai comportamenti dannosi. Dunque non solo aggressività e livello di performance percepita sono correlati, ma lo sono anche negativamente, per cui all'aumentare dell'occorrenza di episodi aggressivi si associa una diminuzione della prestazione percepita e viceversa. Questo dato, unitamente al fatto che questi comportamenti dannosi

appaiono piuttosto diffusi, spinge a riflettere sull'importanza di pensare alle leve organizzative che possono mitigare o peggiorare la frequenza di episodi di aggressività.

I risultati: le dimensioni organizzative

Per comprendere come le dimensioni organizzative possono essere legate a episodi di aggressività, si vuole partire in questo articolo dall'analisi del clima aziendale e delle sue sfaccettature negative, nella forma di un clima di cinismo e di favoritismo, per arrivare alla dimensione del job, delle procedure e infine degli stili di leadership. Di seguito si riporteranno, come anticipato, alcune tabelle che riassumono come e se il livello delle variabili organizzative studiate (clima, autonomia nel job, stile di leadership) sia significativamente diverso nei gruppi di aziende con bassa, media e alta frequenza di aggressività. L'obiettivo di questa analisi è comprendere se la presenza di certe caratteristiche, come un clima di cinismo, possa effettivamente essere più ricorrente in aziende con alta frequenza di aggressività rispetto a quelle che invece hanno registrato l'evento più raramente.

(2) Nella tabella in oggetto e in quelle che seguono si mostrano i dati medi delle variabili di interesse per i diversi livelli di frequenza di episodi di aggressività. Il dato è ottenuto facendo un test di differenza tra le medie attraverso il software STATA e ottenendo, dunque, l'informazione su quali medie siano significativamente differenti tra i tre gruppi di aziende. Le tabelle riportano, infatti, un valore medio per i diversi gruppi di aziende e un commento qua-

litativo che illustra per quali gruppi questi valori medi siano significativamente differenti (con un p -value inferiore alla soglia di ,05). Si aggiunge inoltre che questi test sono stati anche corredati da un'analisi di correlazione, al fine di verificare la relazione positiva o negativa tra le variabili con un'ulteriore statistica. In questo caso, l'analisi di correlazione conferma un rapporto inverso tra la frequenza di episodi di aggressività e la performance percepita ($-0,25$; $p < ,01$).

TABELLA 6 | CLIMA DI FAVORITISMO E DI CINISMO E FREQUENZA DI AGGRESSIVITÀ

Livello di rischio aggressività	Favoritismo	Cinismo
Bassa frequenza	1,68	1,65
Media frequenza	1,86	1,92
Alta frequenza	2,08	2,16
Significatività del test	Le aziende con bassa frequenza di aggressività hanno un livello di clima di favoritismo e di cinismo significativamente inferiore rispetto alle aziende con alta frequenza	

Nella popolazione analizzata la percezione di un clima di cinismo è significativamente legata alla frequenza con cui si verificano episodi di aggressività (Tabella 6). Nelle aziende in cui l'aggressività si verifica con maggiore frequenza rispetto alla media del campione, il livello di cinismo è più elevato che nelle aziende in cui l'aggressività è un elemento meno presente. L'assunto che l'organizzazione non operi secondo integrità, il diffuso sentimento che la negatività prevalga nel modo di comunicare e di interfacciarsi con gli altri non sono senza conseguenze. Essi si associano ad ambienti organizzativi più aggressivi, in cui le persone tendono non solo a mettere gli altri in cattiva luce, ma anche a sabotare il lavoro altrui. Un trend molto simile si verifica quando si guarda al clima di favoritismo, dove si osserva una significativa differenza tra il livello di favoritismo percepito nelle aziende ad alto rischio di aggressività (dove cioè si verificano più spesso fenomeni lesivi e dannosi per le persone e per gli spazi fisici) e aziende a basso rischio (si veda sempre Tabella 6) (3).

Siamo abituati a vedere come la mancanza di ingredienti organizzativi generalmente positivi possa essere associata ad attitudini e comportamenti dannosi, ma è più complesso

porsi la domanda al contrario: come percezioni negative possono essere accostate a comportamenti negativi? Questi dati illustrano non solo che il cinismo e il favoritismo sono presenti nelle organizzazioni, ma che a questi si associano conseguenze negative come il causare danni a coloro che condividono il nostro stesso spazio organizzativo.

Se abbandoniamo la visione più provocatoria dell'organizzazione, come quella appena descritta, e ci muoviamo invece verso una sua descrizione attraverso dimensioni più tradizionali, possiamo notare però che le sorprese non sono finite, con molte possibili implicazioni.

In particolare, se si guarda al grado di autonomia nel job, si nota che, come probabilmente ci aspettiamo, una frequenza più alta di episodi di aggressività si verifica dove i job garantiscono minore autonomia ai lavoratori. L'autonomia conferisce discrezionalità, opportunità di pianificazione delle proprie attività, spazi di riflessione e sviluppo (Morgenson, Delaney-Klinger e Hemingway 2005). In contesti organizzativi dove questa opportunità per l'esercizio della propria capacità di decidere e di pianificare è più presente, è probabile che le persone sentano una maggiore soddisfazione e appagamento dal proprio lavoro e siano più propense a ricambiare l'organizzazione, riducendo i comportamenti negativi e lesivi dell'ambiente organizzativo.

Un simile ragionamento vale anche quando parliamo del concetto di equità proce-

(3) Anche in questo caso l'analisi di correlazione conferma la relazione positiva tra il clima di cinismo e favoritismo e la frequenza con cui si registrano episodi di aggressività (rispettivamente, la correlazione tra cinismo e aggressività è ,17; $p < ,05$ e quella tra favoritismo e aggressività è ,20; $p < ,01$).

TABELLA 7 | AUTONOMIA, EQUITÀ PROCEDURALE E AGGRESSIVITÀ

Livello di rischio aggressività	Autonomia	Equità procedurale
Bassa frequenza	3,79	3,68
Media frequenza	3,75	3,57
Alta frequenza	3,48	3,13
Significatività del test	Le aziende con alta frequenza di aggressività hanno un livello di autonomia nel job e di equità procedurale significativamente inferiore rispetto alle aziende con bassa e media frequenza	

TABELLA 8 | EMPOWERING LEADERSHIP E AGGRESSIVITÀ

Livello di rischio aggressività	Leadership
Bassa frequenza	3,80
Media frequenza	3,97
Alta frequenza	3,66
Significatività del test	Le aziende con alta frequenza di aggressività hanno un grado di implementazione dell'empowering leadership significativamente minore rispetto alle aziende con media frequenza di episodi dannosi o aggressivi

durale, che fa riferimento al senso di giustizia relativo alle procedure che l'organizzazione mette in atto per eseguire i processi decisionali (Moorman, Blakely e Niehoff 1998). Un ambiente organizzativo «ricco» di equità, rispetto a un ambiente in cui la percezione di integrità dei processi è meno rilevante, può ridurre l'occorrenza di comportamenti aggressivi grazie al fatto che le persone possono percepire una maggiore sicurezza, data dalla chiarezza delle procedure, da una spiccata opportunità di muoversi in un ambiente in cui l'abuso è improbabile. A supporto di questo, si veda la Tabella 7 (4), dove si osserva le aziende che hanno livelli di aggressività più elevati sono anche quelle che hanno livel-

li di autonomia e di equità procedurale significativamente più bassi delle aziende con una minore occorrenza di episodi di aggressività.

Quando guardiamo agli stili di leadership «motivanti», emergono delle evidenze interessanti e non completamente coerenti alle aspettative. In particolare, si osserva che le organizzazioni in cui è presente un'alta frequenza di comportamenti aggressivi hanno anche un grado di implementazione della leadership «motivante» inferiore in modo significativo alle aziende con una media frequenza di aggressività. Questo implica che questo stile di leadership non fa la differenza tra contesti organizzativi molto positivi (in termini di assenza di aggressività) e molto negativi, ma può fare la differenza tra contesti in cui i comportamenti aggressivi sono mediamente frequenti e molto frequenti. La chiamiamo dunque «leadership motivante», ma la sua funzione sembra più «igienica» nel senso *herz-*

(4) Anche in questo caso, l'analisi di correlazione conferma il trend, poiché sia il clima di equità sia l'autonomia nel job sono correlati negativamente alla frequenza con cui si manifestano episodi di aggressività (rispettivamente $-.16$; $p < .05$ e $-.20$; $p < .05$).

bergiano del termine: aiuta a discriminare tra i contesti più aggressivi e quelli mediamente lesivi, ma non sembra aiutare a «migliorare» la situazione fino a trasformarsi in una leva virtuosa che porti a un contesto libero da aggressività. Questa osservazione può anche essere connessa al fatto che i livelli di leadership motivante più elevati non si trovano nelle aziende a bassa aggressività, ma in quelle ad aggressività media, quasi a dare un senso ambivalente a questo stile di leadership, che, se coinvolge le persone, è anche in grado di convivere con livelli medi di aggressività tra le persone stesse.

Conclusioni

Il fenomeno dell'aggressività sul luogo di lavoro è molto complesso da analizzare, per la varietà di antecedenti a esso legati e per l'ampia gamma di intenzioni, stati emotivi e comportamenti che esso può determinare. In

questo articolo ci si è posti l'obiettivo di comprendere come le caratteristiche del contesto organizzativo possano influenzare le intenzioni e i gesti di aggressività e quindi di derivarne alcune implicazioni per la gestione delle persone e dei contesti organizzativi.

In primo luogo, si è messa in luce la rilevanza del clima organizzativo e in particolare delle sue dimensioni meno studiate, come quelle di cinismo e di favoritismo, e si è empiricamente supportata l'idea che il *politics* nelle organizzazioni si associ a comportamenti lesivi delle persone e dell'ambiente organizzativo. Si sono poi osservate dimensioni organizzative più tradizionali, come l'autonomia, l'equità o gli stili di leadership motivanti e si è riscontrato che tra queste dimensioni, solitamente note per il loro effetto positivo su comportamenti e attitudini virtuose, esiste una differenza. Mentre alcune, come l'empowering leadership, sembrano

Implicazioni manageriali

Più nel dettaglio, per sintetizzare quanto esposto in termini di implicazioni manageriali, da un punto di vista del clima organizzativo, è importante che l'organizzazione lavori per rafforzare:

- una percezione diffusa di equità nei criteri di avanzamento e progressione;
- occasioni di socializzazione e condivisione di esperienze e racconti organizzativi positivi.

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

- rafforzare la visibilità del contributo individuale, attraverso l'aumento della discrezionalità del singolo.

Da un punto di vista degli stili di supervisione, si dovrebbe cercare di:

- allenare coloro che hanno responsabilità su collaboratori a modulare la propria capacità di coinvolgimento e valorizzazione dei singoli per garantirne la crescita, prevenendo gli aspetti negativi dell'eccessiva competizione.

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

- introdurre prassi di formazione per aumentare la sensibilità e la conoscenza del fenomeno e dei rischi di comportamenti aggressivi per il proprio ambiente organizzativo, per l'immagine dell'azienda e dunque il rapporto con gli stakeholder esterni;
- prevedere prassi formali per sanzionare i comportamenti maleducati e aggressivi e premiare quelli più orientati alla collaborazione, solidarietà, apertura;
- strutturare il sistema di gestione del personale in modo che offra un ambiente in cui siano esaltate non solo la dimensione performativa, ma anche la dimensione valoriale del contesto organizzativo; un contesto in cui il risultato individuale contribuisce a quello di gruppo ed è a esso legato; in cui alle persone sono fornite diverse possibilità di crescita, anche attraverso la formazione e il lavoro in team;
- dotarsi di attività di prevenzione che includano tutte le precedenti e a cui aggiungere quelle più tese a conoscere e a comprendere anche gli stati emotivi individuali dei dipendenti.

BOX 1

inaspettatamente più dei fattori di base, importanti cioè per distinguere tra contesti decisamente aggressivi e mediamente aggressivi, altre, come l'autonomia nel proprio lavoro, sembrano dimensioni importanti per distinguere tra contesti particolarmente virtuosi e contesti più negativi.

Queste evidenze dovrebbero portarci a riflettere sul fatto che il modo di pianificare e disegnare l'ambiente organizzativo affinché sia libero da fenomeni di aggressività è meno scontato di quanto sembri e richie-

de che l'organizzazione rifletta in modo laico sia sugli aspetti dei quali talvolta è meno pronta a discutere (come la possibilità che ci sia una tendenza al cinismo condivisa tra le proprie persone) sia di quelli più tradizionali, come l'idea che l'ottima guida sia sempre e comunque quella coinvolgente e motivante. ■

Esplora  su

www.economiaemangement.it

Riferimenti bibliografici

- Brees J., Mackey J., Martinko J., 2013. «An Attributional Perspective of Aggression in Organizations», *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), pp. 252-72.
- Brees J., Mackey J., Martinko M., Harvey P., 2014. «The Mediating Role of Perceptions of Abusive Supervision in the Relationship Between Personality and Aggression», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(4), pp. 403-13.
- Dean J.W., Brandes P., Dharwadkar R., 1998. «Organizational Cynicism», *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 341-52.
- Delaney J.T., Huselid M.A., 1996. «The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-69.
- Ferris D.L., Yan M., Lim V.K., Chen Y., Fatimah S., 2016. «An Approach-Avoidance Framework of Workplace Aggression», *Academy of Management Journal*, 59(5), pp. 1777-1800.
- Glomb T.M., 1998. *Anger and Aggression in Organizations: Antecedents, Behavioral Components, and Consequences*, doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Glomb T.M., Liao H., 2003. «Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects», *Academy of Management Journal*, 46(4), pp. 486-96.
- Greenberg L., Barling J., 1999. «Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors», *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), pp. 897-913.
- Lutgen-Sandvik P., Hood J.N., Jacobson R.P., 2016. «The Impact of Positive Organizational Phenomena and Workplace Bullying on Individual Outcomes», *Journal of Managerial Issues*, 28(1/2), pp. 30-49.
- Lutgen-Sandvik P., Tracy J.S. e Alberts J.K., 2007. «Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact», *Journal of Management Studies*, 44(6), pp. 837-62.
- Luthans F., 2002. «The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior», *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp. 695-706.
- Magee C. et al., 2015. «Distinct Workplace Bullying Behaviors and Sleep Quality: A Person-Centred Approach», *Personality and Individual Differences*, 87, pp. 200-205.
- Moorman R.H., Blakely G.L., Niehoff B.P., 1998. «Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?», *Academy of Management Journal*, 41(3), pp. 351-57.
- Morgeson F.P., Delaney-Klinger K., Hemingway M.A., 2005. «The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, 90(2), pp. 399-406.
- Morgeson F.P., Humphrey S.E., 2006. «The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work», *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp. 1321-39.
- O'Leary-Kelly A., Griffin R.W., Glew D.I., 1996. «Organization-motivated Aggression: A Research Framework», *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 225-53.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Podsakoff N.P., 2012. «Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How To Control It», *Annual Review of Psychology*, 63, pp. 539-69.
- Schminke M., Ambrose M.L., Cropanzano R.S., 2000. «The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness», *Journal of Applied Psychology*, 85(2), pp. 294-304.
- Vigoda E. 2002. «Stress-related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations», *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), pp. 571-91.