

AI2



Massimo Chiappetta, Giuseppe Di Stasio  
Giovanni Andriani, Andrea Zuppetti, Isabella Remigio

# **Sviluppo della *leadership* nei processi di lavoro**

Implicazioni derivanti da sindromi professionali

*Prefazione di*  
Paula Benevene





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)

Copyright © MMXXI  
Giacchino Onorati editore S.r.l. — unipersonale

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-4086-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: marzo 2021

La qualità più importante in chi comanda è senza alcun dubbio la integrità. Senza di essa non è possibile alcun successo non importa che si stia parlando di sport, di esercito o di un ufficio. Se, infatti, i suoi compagni si accorgono che è falso e che ha mentito riguardo la sua integrità, egli nelle vesti di *leader* fallirà. I suoi insegnamenti e le sue azioni devono quadrare gli uni con le altre e, dunque, l'integrità deve essere per lui il primo proposito.

DWIGHT D. EISENHOWER



# Indice

- 9 *Prefazione*  
di Paula Benevene
- 13 *Introduzione*
- 17 **Capitolo I**  
*Dinamiche di gruppo e gestione dei conflitti* (Giovanni Andriani)  
1.1. Gruppo di lavoro. Nozioni generali e classificazione, 17 – 1.2. La comunicazione nei gruppi di lavoro. Dinamiche dei gruppi primari e dei gruppi secondari, 28 – 1.3. *Team working*: vantaggi e criticità del gruppo di lavoro, 37 – 1.4. Coesione e *performance* nei gruppi, 43 – 1.5. Origine e dinamiche dei conflitti di gruppo, 47 – 1.6. La gestione dei conflitti all'interno delle aziende, 54
- 65 **Capitolo II**  
*Esercizio della leadership* (Andrea Zuppetti)  
2.1. Definizione della figura del *leader*, 65 – 2.2. Evoluzione storica della figura del *leader*, 68 – 2.3. Teorie di *leadership* e stili, 75 – 2.4. Il *leader* nelle organizzazioni aziendali: concetto di *team* e ruolo del *leader*, 83 – 2.5. Il *leader* nelle organizzazioni aziendali: *leadership* e *management*. Formazione alla *leadership* ed *empowerment*, 90 – 2.6. La *leadership* nelle Forze armate e/o di polizia: il contributo del Corpo della Guardia di Finanza, 100
- 111 **Capitolo III**  
*Stress da lavoro–correlato. Effetti e peculiarità nello operatore di polizia* (Massimo Chiappetta)  
3.1. Valutazione dei rischi lavorativi nel mondo delle Forze armate e/o di polizia, 111 – 3.2. *Stress* da lavoro–correlato: effetti e peculiarità, 118 – 3.3. I rischi psicosociali correlati allo *stress* da lavoro–correlato. Strumenti di misurazione, 127 – 3.4. *Shiftwork* e *stress* da lavoro–correlato, 138 – 3.5. Tutela del lavoratore: modalità di prevenzione, 148

157    Capitolo IV

*Burn out nelle Forze armate e/o di polizia* (Giuseppe Di Stasio)

4.1. I rischi psicosociali e i loro effetti, 157 – 4.2. La sindrome da *burn out*: cause ed effetti. Punti di contatto e divergenze con lo *stress* da lavoro–correlato, 164 – 4.3. La sindrome da *burn out*: cause ed effetti. I fattori individuali, la struttura organizzativa e gli aspetti culturali, 171 – 4.4. La sindrome da *burn out* e le relative fasi di sviluppo, 179 – 4.5. Prevenzione, gestione e modelli attuativi, 186 – 4.6. Il *burn out* nelle Forze armate e/o di polizia, 192

199    Capitolo V

*Personalità, motivazione e auto–efficacia sul lavoro* (Isabella Remigio)

5.1. Personalità, carattere e temperamento, 199 – 5.2. Tratti di personalità e modello dei cinque fattori come predittore del comportamento lavorativo, 203 – 5.3. Dimensioni della personalità, motivazione e prestazione lavorativa, 214 – 5.4. Lavoro e autoefficacia percepita, 229

243    *Bibliografia*



## Prefazione

di Paula Benevene\*

I temi affrontati in questo volume sono tipici e particolarmente rilevanti della psicologia del lavoro e delle organizzazioni: gli autori trattano infatti la *leadership*, le dinamiche di gruppo e la gestione dei conflitti, lo *stress* lavoro correlato, il *burnout*, la motivazione e l'autoefficacia.

Nei vari capitoli viene offerta una panoramica di questi temi, dove una attenzione importante è rivolta alla situazione specifica delle Forze dell'ordine, in particolare alle Forze armate e al personale appartenente al ruolo della Polizia. Non a caso, infatti, gli autori appartengono a questi ruoli e dunque riescono a offrire una panoramica particolarmente sentita dei temi affrontati.

Le Forze dell'ordine, più in generale, sono oggetto ancora insufficientemente esplorato da parte della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, nonostante questi organismi siano da annoverare tra le più antiche strutture organizzative.

Tale carenza deriva in parte sia dalla difficoltà di raccogliere dati sensibili alla luce della delicatezza delle situazioni che devono fronteggiare quanti operano in questi ambiti, sia dalla complessità e dalla molteplicità dei compiti e dei ruoli esperiti da questa categoria di lavoratori.

Del resto, dalla letteratura scientifica internazionale emerge che, al di là delle specificità di ciascuna realtà organizzativa, in tutti i luoghi di lavoro esistono dinamiche organizzative e interpersonali, che determinano non solo l'efficacia e il livello di *performance*, ma anche il benessere di tutti coloro che condividono

\* Prof.ssa Paula Benevene, Direttore del master di II livello in Gestione delle Risorse Umane della LUMSA

una stessa situazione lavorativa, sia pure con ruoli e responsabilità differenti. Da qui la rilevanza di trattare i temi delle dinamiche di gruppo e della negoziazione, così come della *leadership*.

Gli studi sulla *leadership* hanno evidenziato che gli stili adottati dal *management* hanno un impatto diretto e indiretto sulle *performance*, sul benessere dei dipendenti, sulla prevenzione del *turnover* e sul *commitment* organizzativo, solo per citare alcuni degli *outcome* più studiati in letteratura.

La letteratura internazionale conferma inoltre che le Forze armate e il personale di Polizia sono particolarmente esposti allo *stress* lavoro correlato e al *burnout*; di qui la rilevanza di dedicare un capitolo a ciascuno di questi temi. Infatti, le professioni presenti all'interno delle Forze armate e/o di polizia hanno un contenuto relazionale molto importante, che spesso sfocia nella relazione di aiuto. Inoltre, spesso il personale di Polizia e delle Forze armate deve fronteggiare situazioni di rischio personale o situazioni in cui rivestono una responsabilità importante sulla vita di altri. Tutti questi fattori espongono a forte rischio di *stress* lavoro correlato e *burnout*.

Il tema della sicurezza sul lavoro, ovviamente, va ben oltre questi limiti estremi. È tuttavia un dato di realtà che il ruolo di difesa, di sicurezza e di protezione sociale svolto quotidianamente dagli operatori di Polizia e delle Forze armate a favore dei singoli individui e delle diverse realtà sociali, li espone a fattori stressanti che possono ripercuotersi negativamente sulla loro salute psico-fisica e, in generale, sulla qualità della vita e sulla sicurezza del cittadino.

Il primo passo fondamentale è quello di una maggiore consapevolezza del problema in tutti i lavoratori coinvolti.

La consapevolezza permette di riconoscere precocemente i segnali di allarme, chiedere aiuto senza nascondersi e mettere in atto le necessarie contromisure, senza, per questo, sentirsi deboli o inadeguati.

Di conseguenza, è fondamentale, come viene sottolineato a più riprese nel testo, sviluppare un'attenta azione di supporto preventiva e terapeutica rispetto ai primi segnali di allarme: gli

strumenti per contrastare questi fenomeni sono già disponibili, ma deve crescere la sensibilizzazione al problema da parte di tutti i livelli organizzativi interessati.

Infine, vale la pena di sottolineare, a questo proposito, che negli ultimi cinquanta anni, il tema della sicurezza sui luoghi di lavoro ha avuto, in ambito europeo, un'importante evoluzione: da materia quasi esclusivamente ingegneristica, dove prevaleva la ricerca di soluzioni tecniche per tentare di evitare gli infortuni sul lavoro, si è passati, nel tempo, ad un approccio sistematico e trasversale che ha cercato di valorizzare al meglio le capacità dei singoli lavoratori, mettendo una forte attenzione al benessere psicosociale di questi ultimi. Non a caso, il punto di partenza del benessere organizzativo è oggi la definizione di salute messa a punto da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità: «La salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non semplice assenza di malattia».

Concludendo, la consapevolezza che il personale delle Forze armate e di polizia — anche per l'impegno e le professionalità quotidianamente espresse al servizio dei cittadini — rappresenta l'insostituibile capitale umano di queste Organizzazioni, soprattutto in un periodo come quello attuale.

Di conseguenza, lo studio e la riflessione sui temi affrontati in questo testo possono rappresentare per tutti coloro che rivestono responsabilità all'interno delle Forze armate e di polizia, della loro organizzazione e delle loro modalità di lavoro, un ulteriore stimolo per la tutela del personale, per un miglioramento del servizio assicurato alla comunità e per un significativo ulteriore risparmio delle risorse pubbliche.



## Introduzione

Il presente lavoro ha ad oggetto l'analisi delle dinamiche che coinvolgono i cambiamenti nei gruppi e nelle organizzazioni, con particolare riguardo al comparto delle Forze armate e/o di polizia, alla luce dei comportamenti che contraddistinguono i soggetti che si trovano a condividere un determinato spazio, nonché delle specifiche relazioni che si intrecciano tra i singoli membri.

Lo studio è finalizzato, quindi, a fornire, da un lato, gli elementi utili per valutare appieno tali situazioni, e, dall'altro, le tecniche di approccio per evitare che questi stessi comportamenti possano trasformarsi in conflitti, degenerando in situazioni patologiche.

Per quanto concerne la prima finalità sopra espressa, nel testo si fa riferimento a figure aziendali quali quella del *manager* e del *leader*.

I termini sono specificatamente utilizzati tenendo a mente le differenze che sussistono tra i diversi ruoli: il primo, inteso come figura di comando, si occupa del conseguimento degli obiettivi; il secondo, figura di riferimento per il gruppo, è colui che è in grado di guidare le anime dei propri collaboratori, in funzione del carisma di cui gode presso i singoli membri.

Va da sé che, qualora queste figure coincidano in una singola persona, si verifichi la condizione ideale per addivenire al conseguimento di risultati ottimali.

Difatti, il gruppo — in quanto dinamica interumana — si qualifica sempre e comunque in ragione del contesto che ne motiva/orienta il funzionamento e la sua fenomenologia; inoltre, se per “contesto” si intende un sistema di pratiche che si configura e si regola in ragione di uno scopo, tale da assumere i connotati

di una organizzazione, si dovrà necessariamente concludere che il gruppo è, per definizione, un “(f)atto organizzativo” e, in quanto tale, dovrà essere concepito ed interpretato: affermare, in ultima istanza, che non esiste “gruppo” se non in quanto “organizzazione” implica una sorta di rovesciamento copernicano sul piano modellistico generale.

In ogni consesso di gruppo, inoltre, agiscono tre piani differenti: ciò che accade nel gruppo, ciò che accade al singolo e ciò che accade al singolo nell’interazione col gruppo.

Nei capitoli di questo volume sono stati trattati questi aspetti da vari punti di vista in modo da fornire un quadro che renda evidenti i meccanismi spontanei che avvengono negli individui, alla luce del contesto in cui si trovano ad operare, individuando i sintomi prodromici che trasformano le dinamiche di gruppo in conflitti.

Lungo tale seconda direttrice, difatti, è stata analizzata la tematica della sicurezza sui luoghi di lavoro: la prevenzione non deve riguardare soltanto i rischi dovuti all’ambiente fisico, ma, anche, se non soprattutto, quelli connessi all’ambiente “umano”, al tipo di comunicazione, alle relazioni, talvolta conflittuali, nonché alle discriminazioni che potrebbero verificarsi.

Si è dato conto, in definitiva, di tematiche quali lo *stress* da lavoro–correlato e la sindrome da *burn out*, estremamente attuali in un periodo di emergenza sanitaria quale è quello in corso.

Nel presente lavoro, con il precipuo obiettivo di fornire un quadro il più esaustivo possibile delle tematiche psicologiche inerenti all’ambito lavorativo, sono state esposte le principali teorie della personalità delineando sia la visione “patologica”, intesa come disturbo di personalità, sia la visione “normale”, quindi non patologica e fulcro di maggior interesse per il settore lavorativo.

A tal riguardo, sono state illustrate le principali teorie e, in modo particolare, uno dei più rilevanti strumenti in tale ambito, denominato *Big Five Questionnaire* (BFQ), il quale è affermato ed utilizzato nelle diverse pratiche di selezione e valutazione del personale.

Inoltre, sono stati discussi anche i modelli maggiormente conosciuti relativi alla motivazione sul posto di lavoro e prestazione lavorativa, i quali rientrano nell'ampia sfera della personalità.

Logicamente, essendo una panoramica, occorre lasciar libero lo sguardo di spaziare abbracciando il tutto: solo in tal modo sarà possibile rilevare agevolmente le nozioni e i concetti più interessanti, confrontandoli l'un l'altro, per decidere, alla fine, quello su cui soffermarsi maggiormente.

In quanto tale, si ritiene che il presente lavoro possa essere potenzialmente indirizzato alle persone che possiedono una conoscenza e un *expertise* di base nell'area clinica e organizzativa e che provano interesse e motivazioni, profonde e autentiche, per la diagnosi accurata e articolata delle persone che vivono nelle organizzazioni di lavoro e per il loro (migliore) sviluppo, umano e professionale.

Un'ulteriore area di potenziali lettori è da riconoscere in coloro che — nelle organizzazioni o in ruoli di consulenza e di ricerca — risultano essere impegnati nelle attività “evolutive” di gestione e di sviluppo del capitale umano, emotivo e intellettuale e che hanno a cuore la corretta designazione delle persone candidate a ricoprire i ruoli di responsabilità organizzativa di genere manageriale, commerciale, professionale, imprenditoriale, nonché delle persone che sono scelte, nel breve e nel medio termine, quale componenti della compagine delle “risorse di pregio” della impresa.

Da ultimo, i contenuti che qui sono trattati possono essere d'interesse per coloro che ricoprono ruoli di responsabilità nelle strutture pubbliche e nelle aziende private e che non si accontentano di una lettura “di superficie” del vivere organizzativo, né dei sistemi consueti (e spesso fin troppo sbrigativi) in uso per selezionare, valutare, promuovere, posizionare, supportare e consigliare le risorse umane.

In tali due ultime categorie sono da annoverarsi gli operatori di Polizia.





## Dinamiche di gruppo e gestione dei conflitti\*

### 1.1. Gruppo di lavoro. Nozioni generali e classificazione

Un gruppo di lavoro<sup>1</sup> è composto da un complesso di individui che interagiscono tra loro in maniera regolare, più o meno continuativa, nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi fini.

All'interno del gruppo di lavoro, quindi, ciascuna componente, sotto la guida di un *leader*, riveste un ruolo specifico e ben riconosciuto, basandosi sulla circolarità informativa e preservando, da un lato, il benessere *uti singuli* e mirando, dall'altro, allo sviluppo *uti cives*.

Affinchè un gruppo di lavoro possa evolversi e maturare nel tempo, è necessario che si passi dalla semplice interazione dei suoi elementi a una vera e propria integrazione degli stessi, consentendo ai partecipanti al gruppo di condividere bisogni ed esigenze: sicchè si permette una maggiore collaborazione tra i suoi membri ed una loro partecipazione attiva.

La realizzazione concreta della collaborazione all'interno del gruppo è facilitata dal meccanismo di negoziazione: per realizza-

\* A cura di Giovanni Andriani.

1. Sul punto, A. AGOSTI, *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo. Aspetti pedagogici e didattici*, Franco Angeli Editore, Milano 2006. Del medesimo editore, si rimanda ai seguenti contributi G. BRAIDI, G. CAVICCHIOLI, *Conoscere e condurre i gruppi di lavoro. Esperienze di supervisione e intervento nei servizi alla persona*, Franco Angeli Editore, Milano 2006. E ancora, C.P. POLLINA, P. MAGATTI, *Gruppo di lavoro, gruppo operativo. Guida al coordinamento dei gruppi*, Guerini e Associati, Milano 2013.

re al meglio gli obiettivi previsti, attraverso il confronto, è auspicabile un passaggio da una visione individuale ad una panoramica comune e condivisa.

Stante queste prime battute, in questa sezione, verrà fornito un inquadramento teorico del concetto di gruppo, dei processi di lavoro e delle dinamiche che lo definiscono, così come della ricerca sul lavoro con i gruppi, divenuta, negli ultimi decenni, sempre più ampia e sistematica.

Al fine di inquadrarne gli aspetti cruciali, è interessante poter approcciare al concetto di “gruppo” a partire dalla stessa etimologia<sup>2</sup> del termine: il gruppo, fenomeno derivante dalla coesistenza umana, è generalmente definito come un insieme riconoscibile di individui, in reciproco rapporto tra loro e con interessi e valori condivisi, la cui azione è rivolta al perseguimento di un obiettivo comune<sup>3</sup>.

Il gruppo è dotato di una propria realtà vitale e, in quanto tale, non è pura e semplice creazione concettuale né, tantomeno, convivenza casuale, provvisoria ed informe.

Secondo autorevole dottrina «il gruppo indica un insieme di due o più persone che interagiscono tra loro; hanno fini comuni; condividono un insieme di norme, credenze e valori ed hanno rilevanza psicologica l'una per l'altra, nel senso che, implicitamente o esplicitamente, il comportamento di ciascuno ha effetti sugli altri»<sup>4</sup>.

2. Il termine gruppo deriva dal germanico *kruppa* e dal latino *gruppus* e indica, già nella sua etimologia, un insieme, una massa arrotondata e circolare, un tutt'uno. Nell'antico germanico occidentale il termine *kruppa*, infatti, sta a indicare una “massa aggrovigliata”, rendendo perfettamente l'idea delle relazioni interpersonali che vengono a crearsi tra i suoi componenti e della complessità delle stesse.

3. Sul punto, A. CURCIO, *Saper stare in società. Appunti di sociologia*, Franco Angeli Editore, Milano 2005. Sul tema, si veda, altresì, l'interessante contributo di A. COCOZZA, *Organizzazioni: culture, modelli, governance*, Franco Angeli Editore, Milano 2014, che, in relazione ai profondi mutamenti economici e sociali in atto negli ultimi decenni, affronta il concetto polisemico di organizzazione ed i nuovi paradigmi interpretativi.

4. G. COCCO, A. TIBERIO, *Lo sviluppo delle competenze relazionali in ambito sociosanitario. Comunicazioni, lavori di gruppo e team building*, Franco Angeli Editore, Milano 2014.

Se nell'antichità è stata evidenziata quale primaria funzione del gruppo quella di garantire la sopravvivenza al singolo, sia per quanto riguarda il procacciamento del cibo, sia in termini di accoppiamento e, dunque, di riproduzione, con il trascorrere del tempo, ha assunto sempre maggiore rilevanza la esigenza innata da parte dell'essere umano di creare appartenenza e, conseguentemente, di instaurare relazioni.

Più specificamente, i gruppi sociali rappresentano «l'insieme di due o più persone che interagiscono reciprocamente e sono interdipendenti, nel senso che sono spinti dai propri bisogni e obiettivi ad affidarsi l'uno all'altro e a influenzare reciprocamente il comportamento»<sup>5</sup>.

Ad ogni buon conto, un insieme generico di persone non può essere identificato con il termine gruppo.

Come affermò Lewin, «il gruppo è qualcosa di più e di diverso della somma dei suoi singoli elementi, ha struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza. Esso può definirsi come totalità dinamica. Ciò significa che un cambiamento di stato, di una sua parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di tutte le altre»<sup>6</sup>.

Nell'analisi e nella definizione di un gruppo, quindi, è necessario recuperare, oltre all'oggettività sociologica della descrizione, anche gli aspetti psicologici, capaci quest'ultimi di individuare una qualità relazionale tra i propri componenti.

Dal punto di vista dell'analisi sociale, la distribuzione della popolazione, le dimensioni, la diffusione e le caratteristiche dei gruppi stessi rappresentano aspetti cruciali: nel ventesimo secolo,

5. K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York 1951, trad. it., *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, il Mulino, Bologna 1972. A tal riguardo, oltre a garantire la sopravvivenza e a consolidare il senso di appartenenza, i gruppi, partendo dalla relazione con l'altro e dalle norme, implicite o esplicite, che ne regolano l'interazione, forniscono anche una migliore definizione personale.

6. K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, cit.

gli studi sociali, difatti, sono stati notevolmente attratti dal fenomeno del gruppo, al punto che la sociologia è stata rubricata come “scienza dei gruppi”<sup>7</sup>.

Il gruppo è un insieme di persone in sinergia tra loro: non è sufficiente l’esistenza fattuale di tale legame atteso che il gruppo necessita della consapevolezza<sup>8</sup> dei propri componenti<sup>9</sup>.

In tal senso, il sociologo Merton fornisce una definizione secondo la quale il gruppo si caratterizza in base a tre criteri<sup>10</sup>:

- 1) comprende un certo numero di persone che interagiscono l’una con l’altra secondo regole e norme;
- 2) gli individui in rapporto di interazione si definiscono e si percepiscono membri del gruppo;
- 3) questi individui sono definiti da altri (sia membri che soggetti esterni) come appartenenti al gruppo.

Mediante siffatta definizione, Merton riesce a differenziare i gruppi dagli aggregati sociali, i quali, *a contrariis*, sono un insieme di persone che, attraverso la condivisione di valori comuni, acquistano un senso di solidarietà e di reciproco rispetto di norme e di regole di convivenza.

7. R. KÖNIG, *Gruppo*, in R. KÖNIG (a cura di), *Sociologia*, Feltrinelli, Milano 1967. Sempre sul medesimo tema, si rimanda all’interessante contributo offerto dall’autore L. CORCHIA, *La teoria della socializzazione di Jurgen Habermas. Un’applicazione ontogenetica delle scienze ricostruttive*, Edizioni ETS, Pisa 2008, il quale ha ampiamente trattato la “scienza dei gruppi”.

8. Esistono varie motivazioni sottese all’appartenenza ad un gruppo; la psicologia della *Social Cognition* ne propone tre: per vicinanza, per somiglianza e per identificazione.

9. Vi possono essere diverse forme di ingresso nel gruppo. La più intuitiva è, sicuramente, la nascita. Una ulteriore forma di ingresso è la casualità. Opposta a quest’ultima vi è l’entrata consapevole nel gruppo: per adesione, come avviene, *e.g.*, con l’iscrizione a un sindacato, ad un partito o a una associazione sportiva, ovvero per cooptazione, cioè con la c.d. “chiamata dal di dentro”, nei casi in cui è il gruppo stesso che sceglie il singolo e lo invita a partecipare.

10. R.K. MERTON, *Social Theory and Structure*, Free Press, Clecoe 1957, trad. it, *Teoria e struttura sociale*, il Mulino, Bologna 1959. Ed ancora, U. ECO, *La struttura assente. La ricerca semiotica e il metodo strutturale*, La Nave di Teseo, Milano 2016.