

Facoltà: Economia
Gestione

Cattedra: Organizzazione e

delle risorse

Umane

TITOLO

Il rapporto persona-organizzazione: comportamenti
discrezionali, livelli di commitment e modelli di engagement

RELATORE:

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO:

Matr.

139721

CORRELATORE:

Prof.ssa Laura Innocenti

ANNO ACCADEMICO

2008-2009

A mio nonno Giovanni

Indice

Capitolo I :

Comportamenti di cittadinanza organizzativa (o discrezionali)

- 1) Introduzione
- 2) Quali sono gli Ocb?
- 3) Quali conseguenze hanno i comportamenti di cittadinanza organizzativa?
- 4) Cosa favorisce gli Ocb?
- 5) La Teoria dello Scambio Sociale e il tema della fiducia
- 6) Ulteriore approfondimento sul legame fiducia-comportamenti discrezionali.
Due casi rilevanti.
 - 6.1) Una leadership che aumenta la fiducia favorisce la cittadinanza organizzativa
 - 6.2) Anche le comunità hanno bisogno di cittadinanza organizzativa
- 7) Obiettivo, metodo e strumenti di ricerca
- 8) Cittadinanza organizzativa e fiducia verso il management, il supervisore e i colleghi
- 9) Cittadinanza organizzativa e fiducia verso l'organizzazione
- 10) Discussione dei risultati
- 11) Implicazioni per il management
- 12) Feedback

Capitolo II :

Livelli di Commitment

- 1) Definizione
- 2) Variabili di studio: Il Job Involvement
- 3) L'Organizational Commitment
- 4) Multiple Commitment
- 5) Le relazioni tra Job Involvement, i livelli di Commitment e la soddisfazione per il lavoro

- 6) Obiettivo e metodo
- 7) Risultati delle ricerche
- 8) Indici di correlazione tra scale
- 9) Discussione dei risultati

Capitolo III :

Modelli di Engagement

- 1) Introduzione ai concetti di Work Engagement e Job burnout
- 2) Il modello J-D-R
- 3) Prevenire il Burnout e costruire l'Engagement
- 4) Il modello OCS
- 5) L'Engagement nella realtà organizzativa: studi condotti da grandi società di consulenza

Introduzione

Nella moderna economia le risorse umane possono giocare un ruolo determinante nella ricerca, da parte delle imprese, di un vantaggio competitivo sostenibile.

Proprio le persone ed il loro modo di lavorare insieme e di “essere azienda”, infatti, si rivelano la leva privilegiata per costruire e valorizzare nel tempo un patrimonio insostituibile fatto di conoscenze, relazioni, identità culturali e valori.

Per questo negli ultimi anni stiamo assistendo a una costante crescita d’interesse per l’area delle risorse umane parallelamente nella letteratura e nella vita organizzativa quotidiana.

Uno dei problemi più interessanti che si è imposto all’attenzione degli psicologi delle organizzazioni e del lavoro riguarda la motivazione delle persone sul lavoro.

Negli ultimi anni per capire cosa motivasse e come i lavoratori, si è fatto riferimento al concetto di “contratto psicologico”, definibile come “una credenza individuale circa gli obblighi reciproci che si instaurano nella relazione tra la persona e l’organizzazione, che specifica cosa l’individuo e l’organizzazione si aspettano di dare e ricevere nel rapporto lavorativo, oltre a quanto previsto dal contratto di lavoro formale” (Rousseau, 1989).

Il presente lavoro vuole essere un contributo di sintesi nel quale si analizzano alcuni tra i principali elementi che caratterizzano e descrivono la relazione tra la persona e l’organizzazione per cui lavora.

L’elaborato si divide in tre capitoli.

Nel primo si analizzano quelli che vengono comunemente chiamati “comportamenti discrezionali”, cioè quei comportamenti non richiesti formalmente dal contratto di lavoro ma che vengono comunque attuati dal lavoratore che sente di poter dare “qualcosa in più” alla sua azienda.

La letteratura riguardante questo campo ha avuto un notevole sviluppo in anni recenti e i *managers* più attenti alle evoluzioni dei comportamenti organizzativi tengono molto conto di eventuali comportamenti discrezionali perché questo genere di azioni può creare un notevole plusvalore.

Il secondo capitolo riguarda la sfera del *commitment*, cioè quel particolare stato d'identificazione dell'individuo con un'organizzazione; l'accettazione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione stessa. Questo costrutto è più noto in letteratura ed è studiato da ormai molti anni. Si analizzano nel testo particolari modelli che legano il *commitment* organizzativo ad altre variabili d'interesse.

Infine l'ultimo capitolo tratta l'argomento dell' *engagement*, cioè la propensione del lavoratore a essere pienamente presente nell'organizzazione, la disponibilità degli individui di agire in modo da seguire gli interessi dell'organizzazione. Numerose società di consulenza propongono modelli di *engagement* per accrescerne il livello all'interno delle organizzazioni.

Nell'elaborato ne verranno analizzati alcuni particolarmente significativi.

Capitolo I

Comportamenti di cittadinanza organizzativa (o discrezionali)

1) Introduzione

La gestione delle risorse umane ha acquisito, negli ultimi vent'anni, un'importanza sempre maggiore nelle aziende, evolvendo dal tradizionale ruolo prevalentemente amministrativo ad uno più marcatamente strategico, vista la centralità che i moderni modelli di *management* attribuiscono alla persona e al loro sviluppo per il conseguimento degli obiettivi strategici.

Ad oggi è quindi universalmente riconosciuta la centralità delle risorse umane nelle organizzazioni e l'importanza della persona in quanto tale e non solo in quanto lavoratore.

Nella moderna economia la funzione Risorse Umane può giocare un ruolo cruciale nella ricerca, da parte delle imprese, del vantaggio competitivo: ciò che rileva ai fini del raggiungimento di questo plusvalore è la "prestazione" lavorativa.

Il nostro codice civile la definisce come "il comportamento che il debitore deve tenere in vista del soddisfacimento dell'interesse del creditore" (Art 1174). Associando quindi il concetto di prestazione al contratto di lavoro emerge una posizione debitoria da parte del lavoratore che lo obbliga a svolgere determinate mansioni che gli vengono affidate in cambio del corrispettivo salariale che è stato accordato.

Ma la prestazione non è solo questo.

Esiste infatti un concetto di prestazione lavorativa più profondo di quello appena analizzato, che riguarda intimamente il lavoratore e quello che sente di poter fare, con le sue forze e il suo impegno, per l'organizzazione: esistono quindi una serie di comportamenti aggiuntivi, rispetto a quelli obbligatori previsti dal contratto di lavoro, che la persona-lavoratore può mettere in atto a sua discrezione per fornire un valore aggiunto all'organizzazione.

Questi comportamenti extra-ruolo, che potremmo definire anche "extra-contrattuali" sono oggetto di studio nella recente letteratura organizzativa e

sono più comunemente conosciuti come comportamenti di cittadinanza organizzativa.

La cittadinanza organizzativa è un'espressione motivazionale che fa riferimento a quei comportamenti discrezionali che favoriscono l'efficacia dell'organizzazione pur non essendo né specificati o imposti dal contratto di lavoro, né direttamente o esplicitamente riconosciuti dal sistema di ricompense formali.

Che cosa spinge un dipendente a dare, nello svolgimento dei propri compiti, più di quanto prescritto contrattualmente e richiesto dal suo ruolo lavorativo?

Quali comportamenti "extra-ruolo" sono più importanti e come possono essere stimolati?

Intorno a questi due aspetti si è sviluppata, soprattutto in ambiente anglosassone una letteratura molto ricca e articolata. Tra i primi e più importanti studiosi dei comportamenti c.d. "di cittadinanza organizzativa", possiamo citare Dennis Organ, che con il suo libro del 1988 "Organizational citizenship behavior: the Good Soldier syndrome", ha offerto un'interessante categorizzazione di questo fenomeno che può rappresentare un'importante risorsa organizzativa, quindi fonte di vantaggio competitivo per le imprese. Organ li definisce come quei comportamenti discrezionali, non prescritti direttamente dal ruolo e dalle norme organizzative, particolarmente favorevoli verso l'organizzazione e di grande importanza ai fini dell'efficacia organizzativa.

Tra questi comportamenti la letteratura individua ad esempio la coscienziosità (particolare cura nello svolgimento del proprio lavoro), la virtù civica (forte senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione), la sportività (atteggiamento positivo e di lealtà verso l'azienda), l'altruismo (disponibilità ad aiutare i colleghi nei loro compiti), e la cortesia (premura nell'istaurare relazioni improntate alla gentilezza e alla cooperazione).

La definizione di Organ è rimasta sostanzialmente inalterata sino a oggi: ad esempio Van Dyne, Vandewall, Kostova, Latham e Cummings (2000) considerano i comportamenti di cittadinanza organizzativa come "comportamenti cooperativi che hanno conseguenze positive per l'organizzazione ma che non sono richiesti o formalmente ricompensati".

La rilevanza assunta dagli Ocb in seguito ai lavori di Organ ha catalizzato un grande numero di studi diretti ad analizzarne la natura, misurarne l'intensità, individuarne gli antecedenti e descriverne le conseguenze: un filone ricco e ancora estremamente promettente.

2) Quali sono gli Ocb?

Negli anni sono state proposte varie classificazioni di comportamenti di cittadinanza organizzativa. Smith, Organ e Near (1983), intervistando un campione di *manager*, identificarono due tipi di Ocb. Il primo, chiamato "*altruism*" (altruismo), indica il comportamento diretto ad aiutare una persona specifica nell'affrontare una situazione, ad esempio sostenere chi ha pesanti carichi di lavoro o dare una mano a chi è stato assente. Il secondo fattore è chiamato "*generalized compliance*" (adesione generalizzata), rappresenta i comportamenti di conformità con le norme che definiscono il profilo del buon lavoratore, ad esempio essere puntuale o non sprecare tempo.

Pochi anni più tardi Organ (1988) propose una tassonomia allargata degli Ocb che includeva, insieme all'*altruism*: la *conscientiousness* (la coscienziosità, cioè una forma più specifica di adesione generalizzata), la *sportmanship* (sportività, non lamentarsi di questioni banali), la *courtesy* (cortesia, consultarsi con gli altri prima di agire) e la *civic virtue* (virtù civica, tenersi cioè al passo con le questioni riguardanti l'organizzazione).

Secondo Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) il *framework* degli Ocb include la *social participation* (partecipazione sociale) che coincide con l'altruismo e la cortesia di Organ, la *loyalty* (lealtà), che coincide con la sportività e in parte con la virtù civica, l'*obedience* (obbedienza), che si sovrappone alla coscienziosità e in parte alla virtù civica, e la *functionnal participation* (partecipazione funzionale), che non coincide con nessuna delle categorie viste in precedenza.

Nello stesso anno anche Morrison (1994) propose un'ipotesi sulla struttura degli Ocb. La sua dimensione di altruismo coincide con quella di Organ, mentre la sua concettualizzazione di coscienziosità è più ridotta di quella di Organ.

Morrison ha inoltre incluso le dimensioni della *sportmanship*, dell'*involvement* (coinvolgimento, che include componenti della lealtà e della virtù civica) e del "tenersi al passo con i cambiamenti", coincidente con la virtù civica e la coscienziosità.

Van Scotter e Motowildo (1996) giunsero invece a distinguere tra l'*interpersonal facilitation* (facilitazione interpersonale, coincidente con l'altruismo e la cortesia di Organ, con l'altruismo di Morrison, e la partecipazione sociale di Van Dyne, e la *job dedication* (dedizione al lavoro), che include non solo elementi della sportività, della virtù civica e della coscienziosità di Organ, ma anche elementi che riguardano la persistenza nel completare il proprio compito che rinviano alla partecipazione funzionale di Van Dyne.

Anche William e Anderson (1991) proposero un modello dicotomico, che però classifica gli Ocb non in funzione del contenuto del comportamento, bensì dell'interlocutore cui sono diretti, distinguendo in tal senso tra Ocb diretti verso gli individui (Ocbi) e Ocb diretti verso l'organizzazione (Ocho).

Altruismo e cortesia sono comportamenti che si adattano alla prima categoria e, mentre sportività, virtù civica e coscienziosità si adattano meglio alla seconda categoria. In modo simile, Coleman e Borman (2000) proposero di distinguere tra tre dimensioni: azione di cittadinanza interpersonale, riferita a quei comportamenti cui beneficiano gli altri membri dell'organizzazione e tale da includere l'altruismo e la cortesia di Organ, l'azione di cittadinanza organizzativa, riferita ai comportamenti di cui beneficia l'organizzazione e tale da includere la sportività, la virtù civica e la coscienziosità, e infine la *job-task citizenship performance*, cioè l'azione di cittadinanza lavorativa, riferita ai comportamenti che riflettono il desiderio di massimizzare la propria prestazione di lavoro tramite sforzi supplementari, persistenza e dedizione. Sebbene quest'ultima dimensione sembri essere estranea alla definizione iniziale di cittadinanza organizzativa data da Bateman e Organ, essa è simile alla partecipazione funzionale di Van Dyne e alla dedizione al lavoro di Van Scotter e Motowildo.

A conclusione di questa elencazione delle possibili forme di comportamenti di cittadinanza organizzativa descritte in letteratura è utile precisare che il modello ancora oggi assunto come riferimento è quello penta

dimensionale di Dennis Organ del 1988. Questo per due ragioni: in primo luogo perché è l'assetto comparso nella maggior parte delle ricerche, e in secondo luogo perché ha ottenuto la maggior quantità di prove empiriche a sostegno della propria validità di costrutto.

3) Quali conseguenze hanno i comportamenti di cittadinanza organizzativa?

Nella concezione di Organ (1988), così come nelle successive proposte, gli Ocb sono considerati una determinante di successo dell'organizzazione. Le connessioni tra Ocb ed efficacia organizzativa descritte in letteratura fanno riferimento ad alcune principali linee di ragionamento qui di seguito elencate:

- gli Ocb diretti ai colleghi ne aumentano la produttività (Podsakoff e MacKenzie, 1997).

I comportamenti di altruismo verso i colleghi possono servire da veicolo per la diffusione a livello del *team*, o nel caso migliore, di tutta l'organizzazione, delle c.d. "*best practices*", cioè dei comportamenti professionali che sono stati riconosciuti come migliori e più efficaci in base all'esperienza lavorativa accumulata;

- gli Ocb liberano risorse lavorative che sono state impiegate in maniera più produttiva (Borman e Motowilo, 1993).

Quando un dipendente dimostra coscienziosità, ovvero rispetta le regole aziendali anche in assenza di controllo da parte del superiore, permette a quest'ultimo di indirizzare le proprie energie verso attività più importanti;

- gli Ocb consentono di limitare gli investimenti in attività dirette a mantenere l'unità e la coesione del gruppo di lavoro, così come a gestire i conflitti intra-gruppali (Organ 1998).

La coesione del gruppo è considerata un effetto indiretto di comportamenti di altruismo da parte dei membri che lo compongono, mentre la cortesia e la sportività sono implicate nei meccanismi di riduzione della conflittualità;

- gli Ocb aumentano il livello di coordinamento tra i membri di un gruppo di lavoro e tra i differenti gruppi (Smith 1983). Questo risultato si ottiene attraverso due percorsi: da un lato la virtù civica permette di realizzare a una gestione dei compiti razionale e ordinata, dall'altro la cortesia consente di evitare che l'ambiguità nella definizione dei ruoli e la loro sovrapposizione determinino troppi attriti interni;

- gli Ocb incrementano l'attrattiva dell'organizzazione verso l'esterno e contestualmente anche il desiderio di farne parte per chi è già al suo interno (Organ, 1988 e George e Bettenhausen, 1990). La lealtà dei dipendenti, che si manifesta nella propensione a promuovere l'organizzazione all'esterno, la rende attrattiva per i potenziali candidati, mentre l'altruismo e la sportività migliorano il clima e consolidano il sentimento di appartenenza;

- gli Ocb mantengono il ritmo lavorativo stabile e prevedibile, minimizzando la variabilità (Organ, Podsakoff e MacKenzie, 2005). Con l'altruismo si può sopperire temporaneamente a difficoltà contingenti, per esempio sostituendosi ad un lavoratore assente o aiutandone uno con un carico di lavoro troppo pesante, mentre la coscienziosità assicura una produttività del singolo piuttosto alta e costante;

- gli Ocb aumentano la capacità dell'organizzazione di adattarsi al mutare delle condizioni ambientali (Organ, 2005). La virtù civica dei dipendenti che sono più a contatto con il mercato, si esprime nell'offerta di suggerimenti sulle opportunità e d'indicazioni sui potenziali pericoli. Inoltre la sportività permette di dare seguito ai cambiamenti limitando le lamentele e le resistenze;

- gli Ocb incrementano il valore del capitale sociale, quindi delle risorse presenti nella rete delle relazioni interne di cui l'organizzazione dispone (Bolino, Turnley e Bloodgood, 2002). L'altruismo è importante per il rafforzamento dei legami tra individui, poiché li rende più stretti e forti, la virtù civica facilita sia la diffusione delle conoscenze sia la creazione di un linguaggio condiviso, mentre la cortesia favorisce l'emergere di sentimenti di stima per l'altro.

Solo negli ultimi anni si è sentita la necessità di provare empiricamente la veridicità di queste ipotesi. Evidenze empiriche della relazione tra Ocb e successo dell'organizzazione sono state ottenute da numerosi autori quali Ahearne, MacKenzie e Podsakoff (2004), Koys (2001), prendendo in

considerazione misure della prestazione sia quantitative sia qualitative: in media gli Ocb analizzati spiegano circa un quinto della varianza degli indici quantitativi e qualitativi e oltre un terzo della varianza degli indicatori concernenti la *customer satisfaction*, cioè alla soddisfazione del cliente.

La direzione che le future ricerche dovranno prendere sarà quella di isolare in modo più specifico gli effetti dei differenti tipi di Ocb e verificare la presenza di mediatori della relazione ipotizzata tra Ocb e successo dell'organizzazione.

4) Cosa favorisce gli Ocb?

Gli antecedenti degli Ocb possono essere raggruppati in sei macro-categorie riferite ad atteggiamenti e caratteristiche di personalità, *leadership*, compito lavorativo, gruppo di lavoro, contesto organizzativo e cultura.

Per quanto riguarda gli atteggiamenti va senz'altro citata la *job satisfaction*, mentre per quanto riguarda le caratteristiche della personalità sono state ottenute verifiche empiriche di un legame tra gli Ocb e alcune dimensioni analizzate nel modello penta dimensionale: in particolare la *positive affective* legata al fattore *extroversion* e la *negative affective* legata al fattore *neurocitism*.

In ogni caso Organ ha affermato che le caratteristiche disposizionali non sono in grado di influenzare direttamente gli Ocb, bensì la *job satisfaction*, che a sua volta agisce sugli Ocb: la personalità si lega agli Ocb nella misura in cui agisce sulla *job satisfaction*.

Le influenze dello stile di *leadership* sono state verificate tramite molte ricerche. *L'instrumental leadership behavior* (comunicazione delle proprie aspettative personali e delle modalità con cui il lavoro deve essere svolto) e il *supportive leadership behavior* (manifestazioni di interesse per il benessere dei collaboratori) sono risultati correlati con gli Ocb (Podsakoff, MacKenzie e Bommer, 1996) così come i *reward punishment behavior* (che puntano a premiare o sanzionare le condotte piuttosto che le persone, a mantenere un chiaro nesso di causalità con le condotte stesse e ad avere una modalità di svolgimento temporale proporzionata al tipo di condotta da premiare oppure sanzionare) e i *transformational leadership behavior* (che hanno come azione

un livello profondo, volta a cambiare valori, obiettivi e aspirazioni dei dipendenti, generando motivazione intrinseca) analizzati da Podsakoff e Rich (2001).

Va in ogni caso precisato che sia la *job satisfaction* sia la fiducia nel leader sono state riconosciute come importanti mediatori nella relazione tra i *transformational leadership behavior* e gli Ocb.

Ulteriori ricerche hanno infine evidenziato correlazioni tra comportamenti di *servant leadership* e *leadership empowering* e Ocb.

In base alla meta-analisi svolta da Podsakoff possiamo affermare che esiste una relazione positiva tra le caratteristiche del compito lavorativo (in particolare *feedback*, varietà e natura intrinsecamente soddisfacente) e Ocb: i coefficienti di correlazione sono piuttosto elevati, anche se questo legame appare mediato dalla *job satisfaction*. le ricerche che hanno esaminato l'impatto globale di cinque caratteristiche del compito (autonomia, significatività, identità, *feedback* e varietà) sugli Ocb hanno evidenziato una relazione diretta con l'altruismo e l'adesione generalizzata, che permane dopo avere controllato gli effetti dell'equità della *leadership* e della *job satisfaction*.

Anche le caratteristiche del gruppo di lavoro sembrano influenzare gli Ocb: in particolare la coesione e il *team member exchange*, definito da Seers come l'intensità della relazione che viene a instaurarsi tra i membri di un gruppo, la *group potency*, cioè la percezione diffusa di essere capaci, come gruppo, di far fronte alle richieste esterne e il *perceived team support* cioè le manifestazioni d'interesse e di considerazione per il proprio operato che giungono dai componenti del gruppo.

Per quanto riguarda le caratteristiche organizzative, è stata riscontrata una correlazione inversa con gli Ocb sia per l'*organizational formalization* (Organ, 2005), ovvero il grado di accuratezza con cui sono stabilite le regole e precisate le mansioni, sia per la *structural distance* (Podsakoff, 1996), definita come grado di separazione tra gli attori organizzativi che deriva dalle strutture fisiche, per esempio i diversi spazi di lavoro affidati ai dipendenti, e dal disegno dei processi, cioè grado di centralizzazioni delle decisioni, lontananza dal *top management*, difficoltà di interlocuzione con il supervisore diretto.

Viceversa, il *perceived organizational support*, cioè l'interesse che l'organizzazione dimostra nel rispondere in maniera adeguata ai bisogni

percepiti dai dipendenti, evidenzia un legame diretto con gli Ocb, così come l'*organizational constraint*, un indice degli ostacoli che vengono a frapporsi tra il dipendente e gli obiettivi da conseguire: per quest'ultimo aspetto in ogni caso la relazione con gli Ocb cambia segno ed è negativa in situazioni di basso *commitment* nei confronti dell'azienda.

L'analisi degli antecedenti degli Ocb si finisce con alcune considerazioni concernenti l'influenza che può esercitare il contesto culturale.

In uno studio condotto da Lam, Hui e Law (1999) si sono riscontrate differenze significative tra culture collettiviste e individualistiche: nelle prime le dimensioni di sportività e cortesia venivano percepite come parte del lavoro più che nelle seconde, determinando una più alta frequenza di tali comportamenti nei paesi asiatici (culture collettivistiche), piuttosto che in quelle occidentali (fortemente individualistiche).

Farh, Earley e Lin (1997) hanno invece esaminato il potenziale valore di mediazione di due aspetti culturali, tradizionalismo (qualificato dalla ricerca di legami forti a livello di gruppo e grande considerazione per le figure di autorità) e modernismo (caratterizzato da enfasi per l'uguaglianza, la discrezionalità, l'apertura mentale e la vicinanza all'autorità).

I dati indicano che nei gruppi caratterizzati da maggior tendenza al modernismo la percezione di giustizia è maggiormente coinvolta nell'insorgenza di Ocb, dal momento che esiste la tendenza a considerare un giusto trattamento come parte integrante del lavoro.

5) La Teoria dello Scambio Sociale e il tema della fiducia

Il sentimento di fiducia è considerato da alcuni autori uno dei principali antecedenti della cittadinanza organizzativa.

In base alla teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), i comportamenti di cittadinanza organizzativa costituiscono infatti una risorsa che l'individuo può decidere di scambiare con una determinata controparte: quando ha fiducia sarà maggiormente disposto a metterli in atto perché riterrà probabile di ottenere in futuro benefici analoghi, mentre quando non ha fiducia la stima di tale probabilità scenderà drasticamente. Contrariamente a quanto accade per gli

scambi economici in condizioni di mercato perfettamente competitivo, negli scambi sociali l'identità delle parti, dalla quale dipende gran parte della fiducia necessaria a sostenerli, gioca un ruolo fondamentale. Sulla base di queste argomentazioni ci aspettiamo che un dipendente in ambito organizzativo cerchi deliberatamente di offrire ad una specifica controparte quel particolare comportamento di cittadinanza organizzativa che, a suo giudizio, ha più valore per il destinatario. In questa prospettiva i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono risorse ad alta specificità scambiate all'interno di una relazione tra soggetti definiti.

Gli individui sviluppano diverse relazioni di scambio sociale all'interno dell'organizzazione; in ciascuna di queste relazioni offrono ed ottengono diversi tipi di benefici. In particolare, sono state individuate e studiate relazioni di scambio del dipendente con il supervisore, con l'organizzazione e con i colleghi. Per capire esattamente la dinamica delle relazioni che hanno luogo tra individui all'interno dell'organizzazione è necessario ricordare altre caratteristiche differenzianti lo scambio sociale da quello economico.

Ambedue queste forme di scambio generano delle aspettative circa l'ottenimento di ricompense in cambio del proprio contributo.

Le differenze fondamentali sono due: la prima è che lo scambio economico in mercati perfettamente competitivi è uno scambio istantaneo; la mancanza di serialità e di un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, tipica invece degli scambi sociali, rende il ruolo della fiducia meno rilevante.

Il secondo aspetto distintivo è rappresentato dal fatto che lo scambio sociale attiene ad obbligazioni non specificabili e non difendibili contrattualmente, il che riduce il livello di garanzia formale relativo all'adempimento futuro degli obblighi di reciprocità contratti dalle parti.

Lo scambio sociale deve quindi basarsi essenzialmente sulla fiducia, intesa come l'aspettativa che la controparte adempirà i propri obblighi in futuro, anche in assenza di una costrizione formale. Ci si aspetta che la controparte sia affidabile perché mantiene normalmente gli impegni presi, perché ha le competenze e le capacità necessarie per agire nel modo atteso e perché ha a cuore anche i nostri interessi nella relazione e non è incline ad approfittare nel proprio esclusivo interesse di situazioni di vantaggio (Bromiley e Cummings, 1995; Zaheer, McEvily e Perrone, 1998).

Sulla base di queste aspettative positive nei confronti della controparte si è disposti a mettersi in una posizione di vulnerabilità all'azione dell'altro, non controllabile a priori e direttamente (Rousseau, Sitkin, Burte Camerer, 1998).

Se c'è fiducia è possibile accettare il rischio di offrire per primi il proprio contributo in cambio di un ritorno incerto nel futuro (Blau, 1964). In questo quadro, la fiducia è una delle basi per lo scambio sociale e per i contratti relazionali.

La fiducia è connessa con le politiche di gestione del personale, lo stile di *leadership* dei capi e, più in generale, la qualità delle relazioni organizzative.

La fiducia è stata definita alternativamente come uno stato psicologico eminentemente cognitivo o affettivo. Ad esempio Robinson (1996) la ritiene l'insieme delle "aspettative, ipotesi o credenze circa la probabilità che la futura azione di un altro individuo sarà favorevole o almeno non sfavorevole rispetto ai nostri interessi" mentre Fine e Holyfield (1996, pag 25) affermano per contro che *one not only think trust, but feels trust*. Sia che si preferisca l'una o l'altra accezione, la fiducia in organizzazione viene considerata una base su cui si incardinano i processi di scelta, in quanto fornisce agli individui delle euristiche per la decisione sociale (Allison e Messik, 1990), ovvero delle regole per orientare il proprio comportamento nei confronti dei propri interlocutori.

Quando il livello di fiducia è adeguato, potranno essere messi in atto dei comportamenti favorevoli agli altri evitando dei costi di transazione, cioè risorse spese dai soggetti per negoziare un rapporto.

Viceversa, nelle situazioni caratterizzate dal prevalere della sfiducia, sarà avviato un attento negoziato in modo da garantirsi un successivo ritorno dei comportamenti favorevoli messi in atto in un dato momento.

Evidentemente tra i comportamenti che tali euristiche possono favorire, quando è presente un buon livello di fiducia, oppure ostacolare, quando la fiducia è ad un livello basso, ci sono sicuramente i comportamenti discrezionali di cittadinanza organizzativa.

Per interpretare il legame tra fiducia e Ocb è possibile fare riferimento alla teoria dello scambio sociale di Blau (1964), che si propone di analizzare le azioni motivate dall'aspettativa di ottenere dei ritorni favorevoli o dalla volontà di restituire un beneficio precedentemente ottenuto.

Come affermano Perrone e Chiacchierini (1999) lo scambio sociale attiene a obbligazioni non specificabili in un contratto formale e per questo si basa sul rispetto della norma di reciprocità.

I comportamenti di cittadinanza organizzativa appaiono, in questo quadro teorico, come un'importante risorsa che un individuo può decidere di scambiare con una determinata controparte, sia essa un altro individuo, un gruppo o l'organizzazione nel suo insieme: se l'individuo ha fiducia sarà maggiormente disposto a mettere in atto Ocb perché riterrà più probabile che gli altri siano in grado di restituirgli Ocb analoghi in futuro; viceversa, quando non vi è fiducia, la stima di tale probabilità scenderà drasticamente e l'individuo sarà meno propenso a mettere in atto degli Ocb diretti ai suoi interlocutori.

In uno studio di Konovsky e Pugh è analizzata questa relazione e si nota che nelle situazioni in cui i supervisor rendono possibile l'instaurarsi di un positivo scambio sociale garantendo un adeguato livello di giustizia procedurale e presente una più elevata fiducia e di conseguenza una maggiore frequenza di Ocb.

È quindi più importante il presidio della giustizia procedurale, cioè di un comportamento rispettoso da parte del management, che consente agli attori organizzativi di sentirsi trattati come un fine anziché un mezzo, piuttosto che della giustizia distributiva, che prevede la presenza di regole che garantiscano una modalità equa e trasparente di divisione dei benefici.

La variabile che media la relazione tra Ocb e giustizia procedurale è proprio la fiducia nei supervisor. In sintesi, quanto più il *management* è in grado di presidiare la giustizia procedurale, tanto più i dipendenti percepiranno fiducia e saranno così disposti a mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Anche Perrone e Chiacchierini (1999) hanno verificato questa relazione con una ricerca che ha coinvolto un campione di addetti alle vendite: hanno analizzato la relazione percepita tra differenti controparti organizzative e la manifestazione di due tipi di Ocb (altruismo e virtù civica) da parte del personale di vendita.

Le ipotesi sono state testate su un campione di 117 informatori scientifici di un'impresa farmaceutica italiana di medie dimensioni.

I risultati ottenuti supportano l'idea che la fiducia in una specifica controparte si associa con la manifestazione del comportamento di cittadinanza organizzativa di maggiore rilievo per quella controparte.

In particolare la fiducia nel *management*, espressione della qualità della relazione di scambio con l'organizzazione, risulta il più importante antecedente rispetto alla virtù civica, mentre rispetto all'altruismo evidenzia una molto più modesta associazione.

La fiducia nei colleghi contribuisce invece a spiegare i comportamenti di altruismo rivolti verso altri individui, mentre non influenza la virtù civica.

6) Ulteriore approfondimento sul legame fiducia-comportamenti discrezionali.

Due casi rilevanti

6.1) Una leadership che aumenta la fiducia favorisce la cittadinanza organizzativa

Nel 1990 Podsakoff ha sottoposto a validazione empirica all'interno di una multinazionale petrolchimica l'ipotesi secondo cui l'espressione di uno stile di *leadership* trasformativa da parte dei capi può favorire la messa in atto di Ocb da parte dei collaboratori.

Lo studio ha previsto la misurazione di sei comportamenti di *leadership* trasformativa: identificare e condividere una visione; proporre un modello appropriato; favorire l'individuazione di un obiettivo di gruppo; sollecitare prestazioni di eccellenza; fornire un supporto individualizzato; offrire stimolazione intellettuale. Questi comportamenti sono stati messi a confronto con i cinque tipi di comportamenti extra-ruolo: altruismo, virtù civica, sportività, cortesia, coscienziosità.

Gli autori hanno scoperto che il legame tra *leadership* trasformazionale e Ocb non è diretto bensì mediato dalla fiducia: la *leadership* trasformazionale incrementa la fiducia che a sua volta promuove gli Ocb.

Per contro la *job satisfaction* non sembra svolgere alcun ruolo di mediazione.

Tra i comportamenti di *leadership* trasformazionale sono soprattutto quelli diretti a fornire supporto individualizzato a legarsi con la fiducia, mentre quelli diretti a fornire stimolazione intellettuale evidenziano una relazione inversa: quanto più sono praticati, tanto più la fiducia diminuisce.

6.2) Anche le comunità hanno bisogno di cittadinanza organizzativa

L'espressione di cittadinanza organizzativa non è scontata all'interno di una residenza comunitaria, ma va sostenuta e promossa anche tramite la creazione di un clima relazionale caratterizzato dalla fiducia.

Van Dyne (2000) ha verificato questa ipotesi all'interno di due residenze comunitarie statunitensi rilevando come sia il collettivismo sia la fiducia negli altri abbiano una relazione positiva con la frequenza degli Ocb espressi dagli individui.

In ogni caso questa relazione è mediata dall'autostima organizzativa, cioè il valore che le persone si auto-attribuiscono valutando il proprio ruolo all'interno del contesto organizzativo cui appartengono: tanto maggiore è il livello di autostima organizzativa quanto più è probabile che il collettivismo e la fiducia si traducano in Ocb.

Allo stesso modo i ricercatori hanno scoperto che la forza della relazione tra fiducia e autostima organizzativa è direttamente proporzionale all'anzianità di appartenenza: a parità di livello di fiducia, gli ospiti più anziani avranno avuto maggiori possibilità di coinvolgimento relazionale, e gli esiti positivi di tali relazioni avranno contribuito a sostenere e promuovere un positivo senso d'identità come componenti dell'organizzazione, incrementando l'autostima organizzativa.

7) Obiettivo, metodo e strumenti di ricerca

Presentiamo qui i risultati di due ricerche mosse dall'obiettivo di verificare la presenza di una relazione tra il livello di fiducia percepito dagli attori organizzativi e la loro propensione a mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Ancorché esse si differenzino per il tipo di studio effettuato sulle variabili in gioco e per il tipo di strumenti utilizzati per la raccolta dei dati, in entrambi i casi gli Ocb sono stati misurati utilizzando il modello penta dimensionale di Organ.

Il questionario proposto da Podsakoff per la misurazione dei cinque Ocb è utile per un'autovalutazione della frequenza (su una scala da uno a 7) con cui sono messi in atto i differenti comportamenti di cittadinanza organizzativa.

La validazione preliminare dello strumento ha confermato la presenza dei cinque fattori e una buona attendibilità.

1	Aiuto chi ha molto lavoro da svolgere
2	Faccio il mio lavoro senza bisogno di continue sollecitazioni da parte dei capi
3	Credo che sia giusto guadagnarsi onestamente lo stipendio lavorando ogni giorno con impegno
4	Non perdo tempo a lamentarmi per cose banali
5	Cerco di non creare problemi ai colleghi
6	Mi tengo aggiornato sui cambiamenti che avvengono in azienda
7	Tendo ad ingigantire i problemi
8	Non mi interessa delle conseguenze che le mie azioni hanno su i miei colleghi
9	Partecipo a riunioni che non sono obbligatorie ma che sono considerate importanti
10	Sono sempre pronto a dare una mano a quelli che mi stanno attorno
11	Partecipo ad attività che non sono richieste ma che sono importanti per l'immagine aziendale
12	Leggo le comunicazioni organizzative per stare al passo con le novità
13	Aiuto chi è stato assente dal lavoro
14	Rispetto i diritti delle persone che lavorano con me
15	Mi viene spontaneo aiutare chi ha problemi di lavoro

16	Colgo sempre il lato positivo delle cose piuttosto che quello negativo
17	Mi impegno per evitare contrasti con i miei colleghi
18	Rimango a lavorare oltre l'orario previsto
19	Trovo sempre dei difetti in ciò che l'organizzazione sta facendo
20	Sono consapevole che il mio comportamento influenza il lavoro delle altre persone
21	Non faccio pause oltre a quelle consentite
22	Rispetto i regolamenti aziendali anche quando nessuno li osserva
23	Aiuto i nuovi ad orientarsi anche se non è richiesto dall'azienda
24	Sono uno dei dipendenti più scrupolosi

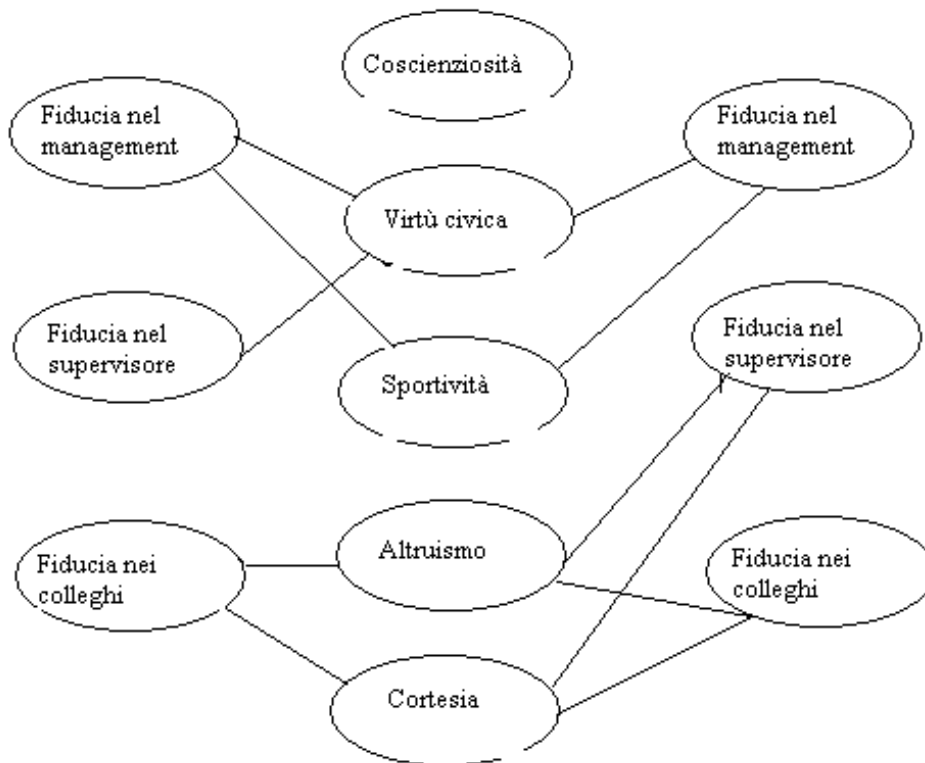
- versione italiana del questionario di Podsakoff

	FIDUCIA NEL MANAGEMENT
1	Sono abbastanza fiducioso sul fatto che l'azienda proverà sempre a trattarmi equamente
2	I manager che sono alla guida di questa impresa svolgono il loro lavoro con abilità
3	Ho fiducia nel management che è alla guida di questa impresa
	FIDUCIA NEL SUPERVISORE
4	Il mio supervisore diretto non proverebbe mai ad avvantaggiarsi ingannando i propri subordinati
5	Ho piena fiducia nell'integrità morale del mio supervisore diretto
6	Provo un sentimento di forte fedeltà nei confronti del mio supervisore diretto
	FIDUCIA NEI COLLEGHI
7	Se incontro delle difficoltà nel mio lavoro so che i miei colleghi mi aiuteranno a superarle
8	La maggior parte dei miei colleghi è affidabile
9	Ho piena fiducia nelle capacità dei miei colleghi

- versione italiana del questionario di Cook e Wall

IMPIEGATI

QUADRI



- studio di correlazioni tra Ocb e fiducia nel *management*, nel supervisore e nei colleghi

8) Cittadinanza organizzativa e fiducia verso il management, il supervisore e i colleghi

La prima ricerca (Argentero e Cortese, 2006) si propone di analizzare le relazioni esistenti fra tre manifestazioni della fiducia (verso il *management*, verso il supervisore e verso i colleghi) e i cinque Ocb sopra descritti, introducendo come ulteriore variabile il livello di inquadramento professionale (quadri e impiegati).

Il campione è costituito da 406 soggetti operanti all'interno di un'organizzazione di tipo industriale. Insieme alla versione italiana del questionario di Podsakoff a questo campione è stata somministrata la versione italiana del questionario di Cook e Wall.

I risultati hanno evidenziato cinque correlazioni significative per gli impiegati (figura 3) e sei correlazioni significative per i quadri (figura 3).

Di queste correlazioni, quattro risultano ridondanti tra i due gruppi: tra fiducia nel *management* e virtù civica/sportività, e tra fiducia nei colleghi e altruismo/cortesìa.

La fiducia nel supervisore, nel caso degli impiegati si correla con la virtù civica, mentre nel caso dei quadri si correla con l'altruismo e la cortesìa. Non rileva alcuna relazione sufficiente tra sentimenti di fiducia e coscienziosità.

Questo dato può essere interpretato ipotizzando che gli impiegati percepiscano un'elevata distanza psicologica tra sé e il supervisore, che finisce per risultare vicino al *management*: dunque le espressioni di cittadinanza organizzativa che si legano alla fiducia nel supervisore sono simili a quelle che si legano alla fiducia nel *management*.

Dal loro punto di vista i quadri tendono a percepire il supervisore parte della propria squadra e dunque più vicino ai colleghi: per questa ragione in questo secondo caso le espressioni di cittadinanza organizzativa che si legano alla fiducia nel supervisore sono simili a quelle che si legano alla fiducia nei colleghi.

9) Cittadinanza organizzativa e fiducia verso l'organizzazione

Anche la seconda ricerca (Argentero e Cortese, 2006) ha l'obiettivo di verificare una relazione tra fiducia e i cinque Ocb sopra citati. Tuttavia, anziché indagare i sentimenti di fiducia percepiti nei confronti di specifici interlocutori organizzativi come nel caso della prima ricerca, è stata utilizzata la dimensione generale della fiducia organizzativa.

Al tempo stesso è stato ampliato il numero di variabili anagrafiche utilizzate per interpretare i risultati.

Insieme alla traduzione italiana della scala di Podsakoff, a un campione 426 soggetti appartenenti a differenti organizzazioni, è stata proposta la

versione italiana dell'*Organizational Trust Inventory* di Cummings e Bromiley (1996) (figura quattro).

I dati raccolti indicano la presenza di correlazioni positive e indicative tra la fiducia e tutte le dimensioni di cittadinanza organizzativa prese in esame.

In particolare la fiducia organizzativa si collega in modo più intenso agli Ocb di sportività ($r= 0.23$), coscienziosità ($r= 0.22$) e virtù civica ($r=0.21$).

L'analisi della varianza ha inoltre messo in luce differenze efficaci derivanti dalle variabili genere, livello scolastico, anzianità di lavoro e settore professionale.

Ad esempio i maschi al tempo stesso percepiscono meno fiducia organizzativa ed esprimono meno frequentemente comportamenti discrezionali rispetto alle femmine.

In accordo con quanto emerge dalla letteratura, i risultati ottenuti non solo confermano l'opportunità di esplorare la relazione tra fiducia e cittadinanza organizzativa articolando quest'ultima nelle differenti espressioni comportamentali che può assumere, ma evidenziano anche come le relazioni tra fiducia e cittadinanza organizzativa assumano caratteristiche diverse i sottogruppi di soggetti individuati in funzione delle loro caratteristiche socio-demografiche.

1	Ho la sensazione che l'azienda si approfitti di me
2	Ho la sensazione che l'azienda tratti onestamente con me
3	Ho la sensazione che l'azienda non porterà a termine gli impegni presi con me
4	Penso che l'azienda sia corretta nelle trattative
5	Ho la sensazione che l'azienda non mi racconti fandonie
6	Penso che l'azienda raggiunga gli obiettivi calpestando le persone
7	Penso che l'azienda tenga fede allo spirito degli accordi
8	Ho la sensazione che l'azienda manterrà la propria parola
9	Penso che l'azienda non m'inganni
10	Penso che l'azienda interpreti le informazioni ambigue a proprio favore
11	Penso che gli impegni presi verso il mio reparto o ufficio saranno rispettati dall'azienda
12	Ho la sensazione che l'azienda si approfitti delle persone vulnerabili

- versione italiana dell'*Organizational trust inventory*

	fiducia	altruismo	virtù civica	coscienziosità	cortesia	sportività
altruismo	0.13					
virtù civica	0.21	0.37				
coscienziosità	0.22	0.48	0.28			
cortesia	0.16	0.61	0.19	0.51		
sportività	0.23	0.32	0.23	0.26	0.40	
TOT Cit. Org.	0.26	0.83	0.66	0.69	0.73	0.58

- studio di correlazioni (r) tra Ocb e fiducia organizzativa

10) Discussione dei risultati

In termini generali l'ipotesi relativa alla presenza di un legame tra fiducia e cittadinanza organizzativa prevista a letterature risulta confermata sia dalla prima che dalla seconda ricerca.

La prima ricerca ha, infatti, evidenziato come specifici sentimenti di fiducia si correlino con specifici comportamenti di cittadinanza organizzativa: la fiducia nel *management* si correla con la sportività e con la virtù civica, la fiducia nei colleghi con l'altruismo e la cortesia, la fiducia nel supervisore si correla con la virtù civica (nel caso degli impiegati) oppure con l'altruismo e la cortesia (nel caso dei quadri). La seconda ricerca ha consentito di individuare la presenza di correlazioni tra fiducia organizzativa e sportività, coscienziosità e virtù civica.

Anche l'interpretazione di questo legame secondo la teoria dello scambio sociale è stata confermata dai risultati ottenuti: gli specifici comportamenti discrezionali risultano infatti modulati in funzione degli interlocutori cui vengono rivolti. In altri termini nei confronti di ciascun interlocutore verso il quale si percepisce un elevato livello di fiducia vengono agiti soprattutto gli Ocb che possono avere una valenza maggiormente positiva per quell'interlocutore. La prima ricerca ha evidenziato come la fiducia verso i colleghi porti ad agire comportamenti di cittadinanza organizzativa apprezzabili

soprattutto dai colleghi, come l'altruismo e la cortesia, mentre la fiducia verso il *management* porti ad agire Ocb apprezzabili soprattutto dal *management* e dall'organizzazione, come la virtù civica e la sportività. La seconda ricerca, allo stesso modo, ha evidenziato come la fiducia nell'organizzazione porti ad agire comportamenti extra-ruolo apprezzabili soprattutto dall'organizzazione e dal suo *management*, come la virtù civica, la sportività e la coscienziosità (già emersi dalla prima ricerca come correlati alla fiducia nel *management*).

In sintesi gli Ocb sembrano essere una forma comportamentale che gli attori organizzativi utilizzano per instaurare relazioni di scambio sociale con interlocutori di cui hanno fiducia, così come per rispondere a relazioni di scambio sociale promosse da altri alle quali essi desiderano partecipare.

11) Implicazioni per il management

Queste evidenze sono particolarmente importanti nel momento in cui l'organizzazione, che trae beneficio da ciascuno dei differenti Ocb, intende promuoverne la messa in atto.

Da un lato non è, infatti, pensabile che l'incremento della cittadinanza organizzativa possa prescindere da un incremento della fiducia, e dall'altro non si può slegare ogni specifico Ocb dal particolare interlocutore organizzativo che l'individuo riconosce come destinatario privilegiato dell'Ocb stesso all'interno di una relazione di scambio sociale. In questo senso se si vuole promuovere un particolare comportamento discrezionale da parte di una specifica popolazione organizzativa, gli interventi da realizzare dovranno proporsi di sostenere la relazione di scambio sociale tra quella specifica popolazione organizzativa e i destinatari di quel particolare Ocb.

La leva su cui intervenire per promuovere lo scambio sociale è anzitutto la fiducia nella controparte organizzativa, sia essa rappresentata dai colleghi, dai capi, dal *management* ecc.

Il quesito iniziale "come sollecitare l'espressione di comportamenti extra-ruolo?" può dunque essere riformulato in termini di "come alimentare la fiducia nei confronti dei colleghi, dei capi, del *management*?"

L'analisi della letteratura ci consente di offrire alcune risposte a questo interrogativo.

La prima fa riferimento alla qualità della relazione tra capi e collaboratori in termini di stile di *leadership*. Podsakoff ha dimostrato come uno stile di *leadership* trasformazionale, ed in particolare l'offerta di supporto individualizzato, abbia un effetto positivo sulla fiducia e, di conseguenza, sia in grado di promuovere comportamenti discrezionali. Non solo la *leadership* trasformazionale può in ogni caso rappresentare la chiave di accesso agli Ocb: molti sono i modelli che propongono regole ed esemplificano buone pratiche di *leadership* orientate alla creazione di fiducia nella relazione con il *leader*, così come all'interno del gruppo dei *follower*.

12) Feedback

Allo stesso modo sarà importante che i *leader* pongano l'accento tramite *feedback* positivi il contenuto degli Ocb al successo ottenuto dai collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi di lavoro.

Bachrach, Bendloy e Podsakoff (2001) hanno dimostrato come un *feedback* positivo possa favorire, tramite processi di auto attribuzione con cui l'individuo costituisce la propria immagine a partire dalla valutazione che ricevono le proprie azioni, la propensione a mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Anche un adeguato presidio dei processi di socializzazione organizzativa è importante per sostenere la propensione a stabilire quelle relazioni di scambio sociale che costituiscono una premessa dell'espressione di Ocb. Per questa ragione la probabilità di ottenere un positivo livello di cittadinanza organizzativa sarà maggiore nei contesti in cui l'inserimento dei neoassunti viene gestito mediante un adeguato percorso di formazione, comprendente ad esempio momenti di attività di gruppo e opportunità di *mentoring*: le prime potranno alimentare la propensione a mettere in atto Ocb indirizzati ai colleghi, il secondo potrà favorire gli Ocb indirizzati al *management* e all'organizzazione.

Più in generale tutte le politiche indirizzate allo sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione e al rafforzamento del contratto psicologico contribuiranno a creare un contesto favorevole allo stabilirsi di relazioni scambio sociale e all'espressione di cittadinanza organizzativa.

Il valore della comunicazione interna e della formazione è stato in questo senso evidenziato da Rosseau (1997) che ha verificato come una cultura organizzativa capace di enfatizzare i comportamenti di cooperazione in alternativa ai comportamenti competitivi costituisca un terreno indispensabile per l'espressione di Ocb.

Va infine considerato come anche la variabile disposizionale definita in termini di propensione e alla fiducia possa modulare l'efficacia delle azioni sin qui descritte: la sua analisi in fase di selezione può pertanto rivelarsi utile per rendere più efficaci gli interventi messi in atto in seguito. L'elenco dei predittori dei comportamenti di cittadinanza organizzativa riconducibili alle caratteristiche di personalità che sono stati sin qui empiricamente riscontrati può comprendere inoltre: l'empatia, l'affidabilità, l'adattabilità, la cooperazione e il controllo interno e l'individualismo-collettivismo.

Sarà in ogni caso necessario verificare l'appropriatezza di ciascuna di queste ipotesi mediante la realizzazione di ricerche sul campo, in grado di monitorare l'andamento dei comportamenti discrezionali nei contesti in cui vengono messi in atto interventi finalizzati a favorirne l'espressione. A fianco degli strumenti di rilevazione degli Ocb qui descritti sarà parimenti necessario mettere a punto ulteriori strumenti verificandone l'appropriatezza a ciascun contesto organizzativo che si intende prendere in considerazione.

Capitolo II

Livelli di commitment

1) Definizione

Per *Organizational Commitment*, s'intende, secondo la definizione più conosciuta e condivisa proposta da Mowday et al. (Mowday, Steers & Porter, 1979), "uno stato d'identificazione dell'individuo con una particolare organizzazione; l'accettazione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione; l'impegno a raggiungere tali obiettivi e il desiderio di mantenere la propria *membership* all'interno dell'organizzazione". Tale modello è definito multifattoriale perché comprende una componente affettiva, una normativa e una di continuità. Ogni persona può sperimentare le tre forme contemporaneamente, ma la predominanza di una sulle altre porta ad uno stato psicologico sostanzialmente diverso. Le persone con un forte *commitment* affettivo, per esempio, rimangono con l'organizzazione perché lo desiderano, quelle con un forte *commitment* normativo perché si sentono obbligate a rimanere, quelle con un forte *commitment* di continuità perché ne hanno bisogno.

Lo studio sull'*organizational commitment* si è molto sviluppato nell'ultimo quarto di secolo, focalizzandosi sul rapporto tra la figura del dipendente e l'organizzazione nel suo complesso.

La natura delle relazioni organizzative, sia quelle tra dipendenti, sia quelle tra i singoli e l'azienda, è cambiata considerevolmente in questo periodo ed è fondamentale capire le ragioni alla base di questo cambiamento.

Oggi come allora c'è la convinzione che il *commitment* svolga un ruolo fondamentale sia dal punto di vista dell'organizzazione sia da quello degli impiegati. Per i lavoratori che vivono l'organizzazione quotidianamente il *commitment* nei confronti del lavoro e dell'azienda rappresenta una relazione positiva che può potenzialmente aggiungere significato alla propria vita lavorativa - ad esempio incrementare il valore percepito della qualità del proprio lavoro; per l'organizzazione avere un elevato e diffuso *commitment* tra

i dipendenti significa ottenere un plusvalore dato da performance più elevate e dalla riduzione del tasso di assenteismo.

Uno degli obiettivi del *management* è capire il processo attraverso il quale gli impiegati si sentono rappresentati dai valori dell'organizzazione e li antepongono ai propri interessi personali. Riuscire a volgere a proprio favore questo processo e tenere quindi alto il livello di coinvolgimento all'interno dell'azienda è fonte di vantaggio competitivo per l'impresa.

2) Variabili di studio: Il Job Involvement

Lo studio sull'*organizational commitment* non può prescindere dallo studio di altre variabili a esso correlate e che da esso dipendono. Gli studi proposti hanno l'obiettivo di fornire indicazioni utili sul tema dello sviluppo delle persone nelle organizzazioni e aiutare chi gestisce il personale a individuare e gestire agilmente quelle variabili che incidono direttamente sulla motivazione del lavoratore.

Nella ricerca che segue, saranno prese in considerazione due delle misure più popolari e maggiormente utilizzate nell'ambito della letteratura sulla motivazione in virtù del rilevante lavoro di messa a punto teorico-metodologica di cui sono state oggetto: il *job involvement* e l'*organizational commitment*.

Il costrutto di *job involvement* è stato oggetto d'interesse da oltre mezzo secolo a cominciare dalle ricerche di Mc Gregor (1944), Allport (1947) e Dubin (1958), fino ai lavori di Lawler (1973,1986,1992) che ha contribuito in maniera determinante alla sua diffusione indicandolo come variabile esplicativa del percorso che conduce dall'espressione di appartenenza all'espressione di una forma di impegno definibile in termini di partecipazione e coinvolgimento nelle attività di lavoro in organizzazione.

Tali studi hanno, di volta in volta, focalizzato l'attenzione sulle condizioni organizzative coinvolte nel processo di *job involvement* oppure sull'aspetto del processo di socializzazione attraverso il quale è interiorizzato un sistema normativo - valoriale relativo al lavoro.

Lawler ha individuato, ad esempio, quattro differenti elementi che possono rappresentare altrettanti indicatori del livello d'*involvement* realizzabile all'interno della situazione di lavoro, corrispondenti alla "conoscenza" del sistema organizzativo, delle strategie di sviluppo, del significato del lavoro di ciascuno; all' "informazione" relativa ai processi produttivi, alla qualità attesa o realizzata, agli atteggiamenti o comportamenti dei clienti, ai risultati di business, agli eventi interni o esterni; al "potere" come discrezionalità e autonomia di agire, prendere decisioni, organizzare le proprie attività in ogni loro aspetto; alla "ricompensa" in termini di ritorno di risultato del *business*, crescita nelle proprie capacità, orgoglio per il contributo al funzionamento dell'organizzazione.

In questo senso, in una situazione di elevato *job involvement*, "gli individui a tutti i livelli organizzativi sono ricompensati in base al potere che effettivamente esercitano, che è associato alla loro posizione nonché all'informazione e alla conoscenza che hanno per esercitare tale potere in modo efficace" (Lawler, 1992).

Quando l'interesse si sposta invece verso il terreno della misurazione del *job involvement* i riferimenti convergono verso la proposta di Lodahl e Kejner (1965), ripresa successivamente da Locke(1976), che ritengono che il *job involvement* esprima "il grado con cui gli individui si identificano con il proprio lavoro". In tal senso si ha un *job involvement* tanto più forte quanto più è presente un livello d'internalizzazione dei valori relativi agli aspetti positivi del lavoro.

Gli stessi Lodahl e Kejner hanno formulato una scala per la misurazione del *job involvement* composta di venti item costruiti da una progressiva articolazione dei concetti di coinvolgimento e partecipazione, che ha consentito di individuare aspetti quali la centralità e l'importanza del lavoro nella propria vita, il senso del dovere, la disponibilità a fare sacrifici, la credenza nel valore intrinseco del lavoro e l'influenza dell'autostima delle qualità delle proprie prestazioni.

3) L' Organizational Commitment

Il costrutto di *organizational commitment* focalizza invece la qualità del legame che l'individuo instaura con la propria organizzazione di appartenenza. Chi si trova in una condizione di *commitment* viene definito come “una persona che percepisce senso di appartenenza rispetto all'organizzazione, che ogni giorno si dedica attivamente al lavoro assegnato e che mediante il proprio impegno si propone di tutelare gli interessi dell'azienda in quanto ne condivide gli obiettivi ultimi” (Whyte. 1956).

Le numerose ricerche che hanno approfondito il tema del *commitment* sono state dirette a verificare i possibili livelli ai quali tale legame può esprimersi, a individuare i differenti oggetti organizzativi verso i quali possono orientarsi e a precisare le dimensioni sottostanti che ne definiscono il significato.

Sul primo versante O'Reily, Chatman, Caldwell (1991) hanno verificato la presenza di tre livelli d'intensità del legame tra individuo e organizzazione, corrispondenti all'adesione, quando il legame è basato su una considerazione di reciproca utilità in termini di guadagni e benefici, all'identificazione, quando il legame è basato su un'accettazione dei valori organizzativi senza tuttavia che vi sia piena condivisione e all'interiorizzazione, quando il legame è basato su una vera condivisione dei valori e degli obiettivi organizzativi.

Sul secondo versante Becker e Billings (1993) hanno invece individuato quattro differenti profili di *commitment* che fanno riferimento ad altrettanti oggetti verso i quali il *commitment* si rivolge: il profilo *uncommitted*, cioè quando non si sviluppa nessun tipo di *commitment* pur senza giungere ad abbandonare l'organizzazione, il profilo *committed* locale, cioè quando si sviluppa *commitment* verso capi diretti e il gruppo di lavoro al quale si appartiene, il profilo *committed* globale, cioè quando si sviluppa *commitment* verso il *top management* e l'organizzazione nel suo complesso, e il profilo *committed*, che è quello più intenso e si verifica quando si sviluppa *commitment* sia verso i capi e i gruppi di lavoro che verso il *top management* e l'organizzazione.

Come si nota, un *commitment* veramente pieno supera l'accezione limitativa del *commitment* locale o il significato individualistico del *commitment* globale, ponendosi come momento di legame vitale con ogni *stakeholder* interno nonché con l'organizzazione come entità sopra individuale.

Ma è certamente sul terzo versante, ovvero in riferimento al tema delle dimensioni sottostanti al *commitment*, che si è orientata la maggior parte delle ricerche.

Reichers (1985) prima, Allen e Mayer (1990) successivamente hanno identificato tre diversi temi generali nelle varie definizioni di *organizational commitment*:

- *continuance commitment*: *commitment* visto come percezione dei costi-benefici associati all'interruzione del rapporto con l'organizzazione

- *affective commitment*: *commitment* visto come un attaccamento affettivo all'organizzazione di appartenenza

- *normative commitment*: *commitment* visto come un obbligo morale a rimanere nell'organizzazione

Più precisamente quando prevale l'*affective commitment* gli individui restano nell'organizzazione perché lo vogliono. Secondo l'opinione di Mowday, Steers e Porter (1979) l'*affective commitment* rappresenta "uno stato d'identificazione dell'individuo con una particolare organizzazione e con i suoi obiettivi, e il desiderio di mantenere al suo interno la propria *membership* al fine di facilitare il raggiungimento degli obiettivi stessi". Quando prevale il *continuance commitment*, invece, gli individui restano nell'organizzazione perché ne hanno bisogno.

Come si nota, in questo caso, il *commitment* è basato su una risposta cognitiva basata sulla valutazione comparata dei costi e degli eventuali benefici associati alla continuità- discontinuità del rapporto con l'organizzazione: ad esempio secondo Stebbins (1970) il *continuance commitment* costituisce "la consapevolezza dell'impossibilità di scegliere una differente identità sociale dati i notevoli costi associati alla scelta di un cambiamento".

Infine, quando prevale il *normative commitment* gli individui restano nell'organizzazione perché si sentono obbligati.

All'interno di questo approccio il *commitment* viene definito come "l'internalizzazione delle pressioni normative ad agire in maniera conforme agli scopi e agli interessi dell'organizzazione" (Wiener,1982).

Per la ricerca in tema di *commitment* sono stati messi a punto questionari di rilevazione in grado di differenziare la forza relativa di ciascuna delle tre forme di *commitment* qui descritte.

4) Multiple Commitment

La descrizione del concetto di *commitment* fin qui proposta è la più conosciuta e quella su cui la letteratura in materia si è più a lungo soffermata. In realtà l'approccio che prevede le tre diverse forme di *commitment* precedentemente analizzate è parziale perché mette in evidenza solamente la "natura" del *commitment*, intendendo per natura la tipologia di *commitment*, dando per assodato che questo particolare fenomeno possa esistere solo in relazione all'organizzazione.

Al contrario, l'organizzazione non è l'unico soggetto che può suscitare il *commitment*, poiché lo stesso atteggiamento può essere indirizzato anche nei confronti dei colleghi, piuttosto che verso lavoro che si svolge.

Esistono quindi, tre differenti tipologie di *commitment*, ma quello che emerge di nuovo è che l'organizzazione non è l'unica destinataria di *commitment*, ma possono esistere anche altri riceventi.

Si può infatti essere fortemente *committed* nei confronti del proprio lavoro indipendentemente dall'organizzazione per cui si lavora, oppure si può essere molto *committed* con il proprio gruppo di lavoro ma al di fuori di questo può non esistere una particolare identificazione con l'organizzazione.

Analizzando il *commitment* è quindi importante concentrare l'attenzione non solo sul "come", ovvero il modo in cui può manifestarsi, ma anche sul "cosa", ovvero l'oggetto al quale si rivolge.

Questo atteggiamento può prendere diverse forme che possono essere indirizzate verso l'organizzazione (*organizational commitment*), il gruppo di lavoro, il supervisore, il *top management* etc.

Utilizzando il termine *multiple commitment* ci si riferisce quindi, non alle differenze nella natura del *commitment*, ma alle diverse entità a cui esso è rivolto.

Considerando ad esempio una relazione interpersonale è possibile individuare le tre forme di *commitment* evidenziate nel rapporto persona-organizzazione: si può essere affezionati a questa persona (*affective commitment*), si può ritenere conveniente portare avanti una relazione con essa (*continuance commitment*) e infine si potrebbe essere vincolati contrattualmente (*normative commitment*).

Le stesse forme di *commitment* esistono anche in rapporto ad altre numerose entità; uno studio approfondito di Hall (1976) ha evidenziato che esiste un legame, che può essere più o meno forte, tra la persona e la sua occupazione. In effetti è proprio relativamente all'entità "occupazione" che si può creare un fortissimo legame, in molti casi anche molto più intenso di quello esistente con l'organizzazione.

L'argomento del *multiple commitment* è stato approcciato in vari modi dai ricercatori: la ricerca più nota è stata condotta da Meyer (1993) che ha indagato la professione dell'infermiere. La scelta non è stata casuale ma dettata dal fatto che per ipotesi chi sceglie di operare nel settore infermieristico è probabilmente spinto da un coinvolgimento personale.

Dal campione analizzato è stato effettivamente evidenziato che parallelamente ad una identificazione per l'organizzazione, ne esiste una, in questo caso più intensa, per il proprio impiego.

Essendo il presente paragrafo solo un completamento della definizione di un argomento cruciale e a tratti di difficile interpretazione come il *commitment*, è utile ricordare che nello studio che segue la variabile presa in considerazione è, evidentemente, quella dell'*organizational commitment*; le ricerche proposte si attengono infatti, solo alla necessità di approfondire la relazione tra la persona e l'organizzazione.

5) Le relazioni tra Job Involvement, i livelli di Commitment e la soddisfazione per il lavoro

Di fronte a concetti così significativi per la loro capacità di descrivere aspetti rilevanti dell'esperienza di lavoro all'interno di una organizzazione, come sono la soddisfazione per il lavoro, i diversi livelli di *commitment* e il *job involvement*, è importante non accontentarsi di pervenire alla identificazione delle proprietà di ciascuno di essi, ma anche puntare all'analisi delle relazioni e dei legami che li qualificano. Per questo motivo una parte consistente della ricerca in tema di motivazione e soddisfazione per il lavoro si è occupata di rispondere a due quesiti così riassumibili:

- le variabili sopra citate possono essere distinte e, in caso affermativo,

- quali influenze esercitano le une nei confronti delle altre?

È stata verificata empiricamente la distinzione tra:

- soddisfazione per il lavoro da un lato e la motivazione

- *job involvement* e *organizational commitment*

- *affective commitment*, *normative commitment* e *continuance commitment*.

Per quanto concerne invece le influenze che ciascuna di queste variabili esercita nei confronti delle altre, le indicazioni offerte dalla letteratura non convergono in una direzione precisa ma si prestano a differenti interpretazioni.

In ogni caso le ipotesi che hanno ottenuto un maggior numero di conferme possono essere così riassunte:

- il *job involvement* si correla positivamente con l'*affective commitment*, mentre le correlazioni con gli altri due tipi di *commitment* risultano poco significative e in qualche caso di segno negativo

- la soddisfazione per il lavoro non solo si correla positivamente con la motivazione, ovvero gli individui più soddisfatti tendono anche a essere i più motivati e viceversa, ma può esserne considerata un vero e proprio antecedente. Ciò è stato verificato sia a partire da misure indirette della motivazione, ad esempio utilizzando quale indice del livello di motivazione le prestazioni lavorative, i comportamenti extra-ruolo, l'assenteismo volontario, il

ritardo, il *turnover* e il livello di maturità della carriera, sia a partire da misure indirette del *job involvement* da un lato e dell'*affective commitment* dall'altro

- appare per contro meno forte la correlazione tra la soddisfazione per il lavoro e il *normative commitment* e, soprattutto, il *continuance commitment*. A proposito di quest'ultimo legame è bene ricordare che alcune ricerche hanno riscontrato addirittura correlazioni di segno negativo.

In ogni caso, sono state rilevate correlazioni consistenti quando sono state considerate misure di specifici fattori di soddisfazione per il lavoro.

Ancorché siano queste le ipotesi circa la natura delle influenze tra soddisfazione per il lavoro, *job involvement* e *organizational commitment* che hanno ricevuto il maggior numero di conferme empiriche, è importante segnalare come alcune ricerche abbiano invece ottenuto risultati di segno opposto.

Tra gli studi più significativi c'è quello di Goldberg e Waldman (2000), che ritengono che la soddisfazione per il lavoro non rappresenti un antecedente significativo dell'assenteismo; poi Curry, Wakefield, Price, Mueller e Currivan (1986) che non hanno riscontrato legami causali tra soddisfazione per il lavoro e *organizational commitment*; e infine Batelman e Strasser (1984), che considerano la soddisfazione per il lavoro una conseguenza dell'*organizational commitment* prodotta dai processi di razionalizzazione utilizzati dagli individui per rendere coerenti i propri atteggiamenti e comportamenti.

In ogni caso tutti questi studi si muovono nella direzione auspicata in premessa che porta alla comprensione delle interazioni tra variabili e consente a coloro che si occupano di gestione delle risorse umane in organizzazione di essere più precisi nell'individuare le leve su cui intervenire per ottenere i cambiamenti attesi.

6) Obiettivo e metodo

La ricerca proposta ha come obiettivo di analizzare le correlazioni esistenti tra le dimensioni della soddisfazione per il lavoro, del *job involvement*, dell'*organizational commitment*, sia in termini complessivi, sia in riferimento alle differenti componenti sottostanti a ognuna di esse.

La ricerca ha l'obiettivo di sottoporre a verifica empirica le ipotesi che tra queste dimensioni siano presenti significative correlazioni ma che al tempo stesso esistano delle variazioni:

- nel segno e nell'intensità della correlazione tra le differenti componenti della soddisfazione per il lavoro e il *job involvement*
- nel segno e nell'intensità della correlazione tra le differenti componenti della soddisfazione per il lavoro e le differenti componenti dell'*organizational commitment*
- nel segno e nell'intensità della correlazione tra il *job involvement* e le differenti componenti dell'*organizational commitment*.

Al fine di verificare queste ipotesi, a un campione di 412 soggetti operanti in cinque diverse organizzazioni - una pubblica amministrazione, un'azienda sanitaria, un'azienda privata industriale, un'azienda privata di grande distribuzione e un'azienda privata di servizi- è stato somministrato uno strumento di ricerca articolato in tre sezioni ciascuna delle quali corrisponde a un differente questionario.

La prima sezione è costituita dal questionario di Soddisfazione Organizzativa messo a punto da Cortese (2001), che si compone di venti item in formato Likert a 7 punti -da 1= completamente insoddisfatto a 7= completamente soddisfatto- che confluiscono in tre fattori indipendenti:

- la soddisfazione generale, che raccoglie 14 item
- la soddisfazione per il contratto, che raccoglie 4 item
- la soddisfazione per il contesto, che raccoglie 2 item.

La seconda sezione è costituita dal Questionario di *Job Involvement* messo a punto da Lodahal, Kejner (1965) e validato in Italia da Pierro, Tanucci, Cavalieri, Ricca (1992), che si compone di 25 item in formato Likert a 6 punti – da 1= completamente in disaccordo a 6= completamente d'accordo- che confluiscono in un unico fattore.

La terza sezione è costituita da Questionario di *Organizational Commitment* messo a punto da Allen, Meyer (1990) che si compone di 25 item in formato Likert a 6 punti - da 1= completamente in disaccordo a 6= completamente d'accordo - che confluiscono in 3 fattori indipendenti corrispondenti alle tre componenti dell'*organizational commitment*:

- l'*affective commitment*, che raccoglie 10 item

- il *continuance commitment*, che raccoglie 7 item
- il *normative commitment*, che raccoglie 8 item.

I gruppi che hanno partecipato al questionario sono risultati composti da un minimo di tre a un massimo di venti soggetti.

I dati sono stati elaborati presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli studi di Torino.

	Fatt1	Fatt2	Fatt3
SODDISFAZIONE GENERALE			
I contenuti del lavoro	.59		
La definizione dei compiti e delle responsabilità	.79		
L'informazione e la comunicazione interna	.76		
La programmazione e il controllo delle attività	.69		
Le opportunità di carriera	.61		
L'autonomia e la discrezionalità	.72		
Le occasioni di apprendimento/formazione	.79		
Il riconoscimento dei meriti individuali	.66		
Le relazioni con i superiori	.77		
Le relazioni con i colleghi	.61		
Le relazioni con i collaboratori	.81		
L'immagine e il prestigio dell'azienda	.65		
La trasparenza e l'apertura nell'ambiente di lavoro	.81		
La possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa	.69		
SODDISFAZIONE PER IL CONTRATTO			
L'equilibrio tra lavoro e tempo libero		.55	
Il livello di retribuzione		.84	
I benefit integrativi		.78	
La sicurezza del posto		.70	
SODDISFAZIONE PER IL CONTESTO			
L'ambiente fisico di lavoro			.84
La sicurezza sul luogo di lavoro			.81
EIGENVALUE	8.11	2.69	1.77
% VARIANZA SPIEGATA	40.6%	13.4%	8.8%

	Fatt1
INVOLVEMENT	
Per finire un lavoro rimarrei volentieri oltre l'orario, anche se non fossi pagato per questo	.55
La maggior soddisfazione della mia vita viene dal mio lavoro	.68
Le cose più importanti che mi accadono riguardano il mio lavoro	.49
A volte rimango sveglio di notte pensando al lavoro del giorno successivo	.64
Sono veramente perfezionista riguardo al mio lavoro	.48
Mi sento depresso quando fallisco in qualcosa legato al mio lavoro	.64
Probabilmente continuerei a lavorare, anche se non avessi bisogno di denaro	.43
Abbastanza spesso preferirei rimanere a casa invece di andare al lavoro	- .50
Il mio lavoro è solo una piccola parte di ciò che sono	- .41
Per me le mattine al lavoro volano via velocemente	.46
La maggior parte di cose nella vita è più importante del lavoro	- .67
Sono molto coinvolto personalmente nel mio lavoro	.70
In passato mi curavo di più del mio lavoro, ora altre cose sono più importanti per me	- .38
Mi piace essere assorbito totalmente dal lavoro che faccio	.56
Il mio umore dipende dall'andamento del lavoro che svolgo	.52
Rinuncerei volentieri a una parte del mio tempo libero per portare a termine un lavoro	.77
Quando sono al lavoro, spesso sono distratto da altre cose che reputo più importanti	- .42
Non esito a interrompere quello che faccio quando è finito l'orario di lavoro	- .48
Mi piace discutere del mio lavoro con i miei amici	.46
La stima che ho di me stesso dipende da quanto riesco a realizzare nel mio lavoro	.66
Non c'è niente di più importante che realizzarsi nel proprio lavoro	.55
Ammiro molto le persone che si portano a casa il lavoro non completato anche se non traggono nessun vantaggio nel farlo	.55
Molte volte non vedo l'ora di terminare la giornata lavorativa per dedicarmi a cose che mi danno maggiore soddisfazione	- .52
Non riesco nemmeno a immaginare la mia vita senza lavoro	
	.49
EINGENVALUE	7.71
% VARIANZA SPIEGATA	30.8%

	Fatt1	Fatt2	Fatt3
AFFECTIVE COMMITMENT			
Discuto volentieri dell'organizzazione in cui lavoro con persone esterne a essa	.41		
Sarei molto felice di proseguire e terminare la mia carriera nell'organizzazione in cui lavoro	.75		
L'organizzazione in cui lavoro ha un grande significato personale per me	.66		
Fra le diverse alternative di lavoro disponibili questa organizzazione è una delle migliori per cui lavorare	.57		
I miei valori personali sono molto simili a quelli condivisi dall'organizzazione in cui lavoro	.46		
Mi sento partecipe dell'organizzazione per cui lavoro	.68		
Sono estremamente felice e soddisfatto di aver scelto di lavorare per questa organizzazione tra quelle che ho considerato quando sono entrato a farne parte	.60		
Non provo un grande senso di appartenenza a questa organizzazione	-.45		
Non mi sento emotivamente legato a questa organizzazione	-.46		
Sono disposto ad impegnarmi più di quanto normalmente ci si aspetti per contribuire al successo della mia organizzazione	.65		
NORMATIVE COMMITMENT			
Penso che al giorno d'oggi le persone si spostano da una società all'altra troppo spesso, senza farsi scrupoli		.37	
La fedeltà verso l'organizzazione in cui si lavora è estremamente importante per me: questa è una delle principali ragioni per cui continuo a lavorare per questa organizzazione		.43	
Le cose andavano meglio quando le persone rimanevano in una organizzazione per la maggior parte della loro carriera		.51	
Accetterei ogni tipo di incarico pur di rimanere a lavorare per questa organizzazione		.54	
Anche se avessi l'opportunità di un lavoro migliore non mi sembrerebbe giusto lasciare la mia organizzazione		.59	
Mi sentirei in colpa se dovessi lasciare la mia organizzazione per un'altra		.78	
Penso sia giusto e doveroso rimanere fedeli alla propria organizzazione per rispettare l'impegno preso con essa		.56	
Non trovo giusto che si possa criticare la politica dell'organizzazione di appartenenza, qualunque essa sia		.62	

CONTINUANCE COMMITMENT			
Anche se volessi, sarebbe difficile per me lasciare adesso l'organizzazione in cui lavoro			.49
Una delle poche conseguenze serie nel lasciare questa organizzazione sarebbe la scarsità di alternative disponibili sul mercato			.53
Attualmente, rimanere con la mia organizzazione rappresenta un necessità			.73
Una delle principali ragioni per cui continuo a lavorare per questa organizzazione è il fatto che lasciarla richiederebbe notevoli sacrifici personali			.77
Penso di avere troppe poche alternative per considerare di lasciare questa organizzazione			.62
Troppe cose nella mia vita verrebbero distrutte se decidessi di lasciare adesso la mia organizzazione			.40
Non mi costerebbe molto lasciare ora questa organizzazione: continuare a farne parte costituisce una scelta per me			-.32
EINGENVALUE	5.76	2.70	2.34
% VARIANZA SPIEGATA	23.0%	10.8%	9.4%

7) Risultati delle ricerche

Come primo passaggio di elaborazione dei dati sui tre quesiti è stata realizzata un'analisi delle componenti principali al fine di ottenere una verifica della struttura fattoriale di ciascuno di essi nel campione di riferimento. Sulle scale individuate, è stata verificata l'attendibilità tramite il test dell'Alpha di Chronbach.

Tale analisi ha confermato i risultati già disponibili in letteratura. Più precisamente per quanto riguarda il Questionario di Soddisfazione Organizzativa, sono emersi tre fattori che spiegano il 62.8% della varianza. Il primo fattore, che satura 14 item spiegando il 40.6% della varianza e corrisponde alla soddisfazione generale, orienta le risposte relative ad aspetti

molto differenziati della relazione tra individuo e organizzazione quali l'autonomia/discrezionalità, la carriera, la comunicazione interna, la crescita, l'immagine/ prestigio, l'organizzazione, le relazioni interne, il riconoscimento, il tipo di attività; il secondo fattore, che satura 4 item spiegando il 13.4% della varianza e corrisponde alla soddisfazione per il contratto, raggruppa gli aspetti della retribuzione, dei benefit, della sicurezza del posto e dell'equilibrio tra lavoro e tempo libero: ha dunque a che fare con la relazione maggiormente quantificabile della relazione tra individuo e organizzazione; il terzo fattore, che satura 2 item spiegando l'8.8% della varianza e corrisponde alla soddisfazione per il contesto, si concentra sull'aspetto delle condizioni di lavoro ovvero su quella dimensione della progettazione dei luoghi di lavoro che è in parte funzionale, in parte estetica e in parte legata alle problematiche della nocività e della salute.

Gli indici di attendibilità delle tre misure, ottenuti utilizzando il coefficiente Alpha di Chronbach, sono rispettivamente pari a 0.94 per la scala di soddisfazione generale, 0.74 per la scala di soddisfazione per il contratto, 0.79 per la scala di soddisfazione per il contesto.

In riferimento al Questionario di *Job Involvement* è emerso un unico fattore che spiega il 30.8% della varianza.

Infine, a proposito del Questionario di *Organizational Commitment*, sono emersi tre fattori che spiegano il 43.2% della varianza. Nel primo fattore che satura 10 item, spiegando il 23.0% della varianza, convergono gli aspetti che esprimono l'*affective commitment*, ovvero il sentimento di appartenenza all'organizzazione, il desiderio di confermare la propria *membership* al suo interno, il senso di partecipazione ai problemi, la volontà di contribuire con le proprie risorse al successo comune. Nel secondo fattore, che satura 8 item, spiegando il 10, 8% della varianza, confluiscono invece gli aspetti che esprimono il *normative commitment*, ovvero il senso di fedeltà nei confronti dell'organizzazione basato sulla responsabilità morale e sull'etica del rispetto.

Nel terzo fattore, che satura 7 item spiegando il 9.4% della varianza, confluiscono invece gli aspetti che esprimono il *continuance commitment*, ovvero il legame con l'organizzazione che emerge a fronte di una valutazione dei costi/benefici legati ad un eventuale cambiamento nonché all'assenza di alternative a disposizione.

Il test dell'Alpha di Chronbach è risultato pari a 0.86 per la scala di *affective commitment*, a 0.80 per la scala di *normative commitment* e 0.73 per la scala di *continuance commitment*.

8) Indici di correlazione tra scale

Per quanto riguarda l'elaborazione dei dati è stato realizzato uno studio delle correlazioni tra le variabili in gioco tramite il calcolo del coefficiente di correlazione "r".

Per quanto concerne le correlazioni tra l'*organizational commitment* e il *job involvement*, emerge che:

- il *job involvement* evidenzia una elevata correlazione con l'*affective commitment* (0.74) e una correlazione medio-alta con il *normative commitment* (0.48);
- la correlazione tra il *job involvement* e il *continuance commitment* è pressoché nulla e di segno negativo (-0.7).

In riferimenti alle connessioni tra la soddisfazione per il lavoro e l'*organizational commitment*, si nota che:

- la soddisfazione generale si correla maggiormente con l'*affective commitment* (0.58) rispetto al *normative commitment* (0.32) e al *continuance commitment* (0.19);
- la soddisfazione per il contratto evidenzia una correlazione medio - alta con il *continuance commitment* (0.52), mentre la forza del legame diminuisce se si considerano l'*affective commitment* (0.31) e il *normative commitment* (0.27);
- la soddisfazione per il contesto presente una correlazione medio - bassa con l'*affective commitment* (0.38) e con il *normative commitment* (0.32), e decisamente bassa con il *continuance commitment* (.14).

Per concludere, alcune correlazioni tra la soddisfazione per il lavoro e il *job involvement*:

- esiste una forte correlazione tra la soddisfazione generale e il *job involvement* (0.69);

- la forza della correlazione diminuisce di entità quando si considerano la soddisfazione per il contratto (0.35) e la soddisfazione per il contesto (0.42).

Al fine di approfondire ulteriormente la natura dell'influenza tra la soddisfazione e la motivazione si è deciso di utilizzare la regressione multipla. In linea con le evidenze offerte dalla letteratura si è ipotizzata una relazione causale della soddisfazione sulla motivazione: in altre parole, la variabile motivazionale- *job involvement*, o ancora meglio *organizational commitment* - è stata considerata la variabile dipendente, mentre i tre differenti fattori di soddisfazione per il lavoro sono stati considerati come altrettante variabili indipendenti.

Lo studio di regressione multipla ha riguardato la relazione tra i tre fattori di soddisfazione per il lavoro e i tre tipi di *commitment*. Sono state inserite nell'ordine: la soddisfazione generale, la soddisfazione per il contesto e infine la soddisfazione per il contratto e si è evidenziato che:

- ai fini del calcolo dell'*affective commitment* il contributo della soddisfazione generale risulta decisamente più significativo rispetto al contributo della soddisfazione per il contesto e della soddisfazione per il contratto

- ai fini del calcolo del *continuance commitment* il contributo della soddisfazione per il contratto è decisamente più significativo del contributo della soddisfazione generale e della soddisfazione per il contesto

9) Discussione dei risultati

Per quanto riguarda gli strumenti di ricerca i test hanno verificato validità e attendibilità dei questionari utilizzati; i risultati provenienti dall'analisi delle correlazioni e degli studi di regressione multipla, se confrontati con quelli presenti in letteratura, hanno offerto numerose conferme ma anche qualche spunto di riflessione non prevedibile a priori. Per quanto riguarda i legami tra la soddisfazione per il lavoro e le differenti forme di *organizational commitment*, le correlazioni emerse, sia pur tutte di segno positivo, evidenziano un'intensità estremamente variabile.

In particolare, l'*affective commitment* risulta maggiormente correlato con la soddisfazione generale (.58) rispetto alla soddisfazione per il contratto (.31) e per il contesto (.38). Tra gli aspetti di soddisfazione generale risultano soprattutto significativi l'immagine e il prestigio dell'azienda (.62), le occasioni di apprendimento/formazione (.53), le relazioni con i superiori (.50), i colleghi (.45) e i collaboratori (.45). Lo studio di regressione multipla, realizzato dall'ipotesi della presenza di un legame causale tra la soddisfazione per il lavoro e l'*affective commitment* ha dal canto suo amplificato il peso dell'influenza esercitata dalla soddisfazione generale (33.1% di varianza spiegata) rispetto alla soddisfazione per il contratto e per il contesto.

Tali dati, se da un lato confermano quanto emerso da un rilevante numero di ricerche che hanno indagato le relazioni tra l'*affective commitment* e la soddisfazione per il lavoro (McIntyre, Bartle, Landis, Dansby, 2002), dall'altro consentono di distinguere l'effetto dei differenti fattori di soddisfazione evidenziando come la soddisfazione per gli aspetti contrattuali - retribuzione, *benefit* - e di contesto - ambiente, sicurezza - offra un minor contributo all'emergere di questo tipo di *commitment*. Un dato in ogni caso già riscontrato da alcuni autori tra i quali Gaertner (1999), che ipotizzano un legame più forte tra l'*affective commitment* e la giustizia distributiva, individuando rispettivamente correlazioni pari a 0.16 e 0.40, piuttosto che con il livello di retribuzione in senso assoluto, e dall'altro Igalens e Roussel (2000), che hanno evidenziato come la soddisfazione per la retribuzione non si correli in modo diretto e scontato né agli indicatori indiretti di motivazione, per esempio il *turn over*, né alle misure di *job involvement* e *affective commitment*.

Viceversa, proprio la soddisfazione per il contratto è risultata il fattore di soddisfazione maggiormente legato al *continuance commitment*, evidenziando una correlazione pari a .52 che si è rivelata ampiamente superiore a quella riscontrata per la soddisfazione generale (.19) e per la soddisfazione per il contesto (.14). Un dato anche in questo caso confermato dallo studio di regressione multipla da cui, a fronte di 27.0% di varianza spiegata dalla soddisfazione per il contratto è risultato un incremento pari appena al 2.1% quando si è considerata anche la soddisfazione generale e pari al 3.3% quando è stata ulteriormente inserita la soddisfazione per il contesto. Guardando ai singoli *item*, il livello di retribuzione (.48), i *benefit* integrativi (.42) e

l'equilibrio tra lavoro e tempo libero (.41) sono gli aspetti maggiormente correlati al *continuance commitment*, mentre la sicurezza del posto (.33) lo è in modo più debole: anche in questo caso si tratta di un dato plausibile considerando che esprime un elevato *commitment* di tipo *continuance*, non ha probabilmente tra le sue attese verso l'organizzazione la sicurezza del posto.

Il fatto che il *continuance commitment* testimoni un legame con l'organizzazione di tipo strumentale, basato sulla convenienza, può far apparire ragionevole sia proprio coloro sia in un dato momento percepisce una più elevata insoddisfazione di tipo materiale/economico risultino meno propensi a manifestare questa specifica espressione motivazionale sia, per contro, che chi è più soddisfatta sul piano contrattuale siano più propensi ad attivarla.

Infine va sottolineato anche come la terza ipotesi di ricerca abbia ottenuto conferma. L'analisi tra il *job involvement* e i tre tipi di *commitment* considerati, risultate forti per l'*affective commitment* (.74), meno forti per il *normative commitment* (.48) e debolmente negative per il *continuance commitment* (- .7) è in linea con le evidenze presenti in letteratura (Meyer, Stanley, 2002) testimoniando la profonda differenza esistente tra il *continuance commitment* e le altre forme di *commitment* così come rispetto alle altre misure di motivazione intrinseca.

Lo studio riportato sulle differenti interazioni tra l'*organizational commitment*, il *job involvement* e la soddisfazione per il lavoro ha evidenziato che utilizzare questi concetti in maniera differenziata, per rilevare la motivazione al lavoro in una organizzazione, è sicuramente più produttivo che riferirsi a una idea di motivazione generica.

Inoltre la ricerca ha consentito di ottenere una conferma empirica del legame tra la soddisfazione per il lavoro ed espressioni motivazionali particolarmente significative in termini di qualità del contratto psicologico ad esse sotteso e ha evidenziato alcuni specifici aspetti della motivazione che è importante presidiare per favorire la persistenza di espressioni motivazionali. Il desiderio di appartenenza a un'organizzazione, cioè l'*affective commitment*, sembra legato alla soddisfazione relativa ad aspetti che riguardano la collocazione dell'organizzazione nella comunità di cui si fa parte, alle relazioni interne e alle opportunità di valorizzazione e crescita professionale.

In altri termini, questo tipo di *commitment* sembra più probabile là dove sono corrisposte esigenze d'immagine e status, di benessere sociale, altrimenti esprimibile con il concetto di clima organizzativo e di sviluppo di competenze.

Per contro la soddisfazione per il contratto sembra favorire l'emergere del *continuance commitment*, quindi di una motivazione che si lega a una valutazione della convenienza che può derivare dal rimanere nell'organizzazione: un'espressione motivazionale che potrebbe sembrare poco desiderabile per le organizzazioni, quando invece è altamente desiderata se si pensa a tutte quelle popolazioni di attori organizzativi, quali i lavoratori temporanei, rispetto alle quali l'emergere di sentimenti di appartenenza all'organizzazione risultano impensabili.

Con riferimento a queste popolazioni interne, orientare la gestione della leva retributiva per giungere a un positivo senso di *continuance commitment*, può essere considerato un risultato importante.

Capitolo III

Modelli di Engagement

1) Introduzione ai concetti di Work Engagement e Job burnout

Il presente capitolo vuole essere un contributo riassuntivo ai concetti di *work engagement* e *job burnout*.

Il lavoro rappresenta senza dubbio un aspetto fondamentale della vita di ciascun individuo; esso può essere faticoso e debilitante e nel caso in cui le domande lavorative siano troppo elevate rispetto alla capacità del lavoratore di farvi fronte, può portare a vissuti di stress ed eventualmente di malessere psicofisico: con il termine *job burnout* si indica proprio questa condizione psicologica negativa del lavoratore che può portare all'esaurimento psicofisico.

Tuttavia, il lavoro può anche far sentire le persone soddisfatte e piene di energie, per cui un lavoro sfidante può far sì che un individuo si impegni totalmente nell'attività lavorativa, sviluppando così vissuti di *engagement*.

Utilizzando il concetto di *work engagement* si vuole fare riferimento alla propensione del lavoratore a essere pienamente presente nell'organizzazione; alla disponibilità degli individui di agire in modo da seguire gli interessi dell'organizzazione sentendosi attratti, dediti ed entusiasti (Rutledge, 2005).

Gli ultimi trenta anni hanno visto un forte sviluppo degli studi sul burnout e sui problemi ad esso collegati. Sebbene le stime varino considerevolmente a seconda del tipo di occupazione e dei criteri applicati per studiarlo, è chiaro che il livello di burnout nella nostra società è alto e che i livelli di stress occupazionale aumentano costantemente (Schaufeli e Enzmann, 1998).

Esso non solo pone problemi all'individuo che ne viene colpito, ma anche ai destinatari del suo servizio (ad esempio: utenti, pazienti, studenti). Inoltre, il costo delle pensioni di disabilità e il *replacement* degli individui in burnout costituiscono un carico per la società.

Recentemente tuttavia, alcuni temi quali il benessere e la qualità della vita hanno ricevuto un'attenzione crescente sia nell'ambito delle scienze mediche che di quelle sociali. Se la preoccupazione principale degli psicologi del secolo scorso è stata quella di rimediare ai deficit e alle disabilità degli individui, ora il focus sembra spostarsi sul tentativo di costruire quelle caratteristiche positive che possano permettere a individui, comunità e società di crescere e migliorare (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi e Haidt, 2000). Si assiste pertanto al passaggio da un atteggiamento di “correzione” a uno di “progettazione”: dalla focalizzazione sul disagio, dalla preoccupazione di curare i sintomi, alla promozione delle potenzialità. Quest'attenzione sul funzionamento ottimale dell'essere umano, sulle potenzialità piuttosto che sulle debolezze o disfunzioni rientra in quel movimento più generale definito “Psicologia Positiva” (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

All'interno di questa prospettiva, il *work engagement*, considerato come il “lato positivo” del *burnout* (Salanova e Schaufeli, 2005) si sta ritagliando un ruolo di primo piano. Il *work engagement* può essere definito come uno stato mentale positivo relazionato al lavoro e caratterizzato da dedizione al lavoro e assorbimento nel lavoro

Più che a una condizione specifica e momentanea, si riferisce a uno stato cognitivo-affettivo più persistente, non focalizzato esclusivamente su un oggetto, un evento o una situazione particolare (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker, 2002).

È sempre più evidente, infatti, che il normale funzionamento dell'individuo non possa essere spiegato con il solo riferimento agli aspetti negativi, che si focalizzano cioè esclusivamente sui problemi: piuttosto una visione esaustiva può emergere soltanto dall'analisi sia della sofferenza sia della felicità, così come dallo studio della loro interazione (Sheldon e King, 2001).

Uno degli obiettivi principali degli psicologi che si occupano di *occupational health* è proprio quello di raggiungere e migliorare il benessere legato al lavoro.

2) Il modello J-D-R

Nel tentativo di includere sia indicatori negativi sia positivi del benessere lavorativo, è stato proposto e sviluppato il *Job-Demands-Resources Model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001; Bakker e Demerouti, 2007).

Il vantaggio del J-D-R model è che esso riconosce l'unicità di ogni ambiente di lavoro, che possiede le sue specifiche caratteristiche le quali sono responsabili del benessere dei lavoratori.

Sebbene ogni contesto lavorativo abbia le sue proprie caratteristiche, è possibile classificare le medesime all'interno di due categorie generali: le *job demands* (JD) e le *job resources* (JR). Le *job demands* sono gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che richiedono sforzi fisici e/o psicologici intensi e che pertanto sono associati a certi costi fisiologici e/o psicologici (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001).

Le *job resources* si riferiscono a quegli aspetti fisici, psicologici, sociali, od organizzativi del lavoro che riducono le domande del lavoro e i costi psicologici e fisiologici associati; sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro; stimolano la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale.

In conformità a questo modello le richieste (*job demands*) e le risorse (*job resources*) del lavoro possono evocare due processi differenti, ma al tempo stesso collegati: un processo energetico (detto anche *health impairment process*) nel quale elevate richieste esauriscono le risorse mentali e fisiche dei lavoratori e possono pertanto portare al *burnout*, il quale a sua volta ha un impatto negativo sul benessere e determinati *outcomes* comportamentali. E un processo motivazionale nel quale si assume che la presenza di risorse lavorative incrementi l'*engagement*, il quale a sua volta avrà un impatto positivo sul benessere e su certi *outcomes* (come ad esempio il *commitment* organizzativo).

L'idea di fondo è che una situazione lavorativa sana non si sviluppi soltanto grazie all'assenza di fattori negativi, ma possa essere raggiunta promuovendo caratteristiche positive. Il fatto di focalizzarsi su entrambi gli stati (quello negativo col *burnout* e quello positivo con l'*engagement*) permette di raccogliere due tipi di informazioni ugualmente importanti.

Da una parte, l'analisi degli antecedenti e delle conseguenze del *burnout* permette di capire come prevenire il malfunzionamento, dall'altra, l'analisi delle cause e delle conseguenze dell'*engagement* ci rivela come ottenere un funzionamento positivo.

Poiché l'analisi della letteratura di riferimento ha evidenziato che esistono molteplici fattori che fungono da antecedenti del benessere organizzativo, l'obiettivo generale è quello di studiare e individuare quali fattori, lavorativi e personali, influiscono sulla qualità della vita lavorativa (in particolare su alcuni esiti tra cui, ad esempio, la salute del lavoratore, i comportamenti di cittadinanza organizzativa e l'identificazione con l'organizzazione), attraverso la considerazione simultanea sia degli aspetti negativi (*stress, burnout, ecc.*) che degli aspetti positivi (*work engagement*).

Poiché, di fatto, lo studio della qualità della vita lavorativa raccoglie in sé sfaccettature differenti, è opportuno declinare tale obiettivo in alcune domande di ricerca più specifiche assegnando a ciascuna di esse un focus particolare.

Lo studio è rivolto al gruppo professionale degli insegnanti.

Numerose ricerche dimostrano, infatti, che insegnare è stressante (Chaplain, 2008; Montgomery e Rupp, 2005): è stato stimato che rispetto ad altre professioni, gli insegnanti mostrano più alti livelli di esaurimento emotivo e di depersonalizzazione, che rappresentano le dimensioni centrali del *burnout* (Schaufeli ed Enzmann, 1998).

Un'ulteriore ricerca condotta in Finlandia da Kalimo e Hakansen (2000) ha mostrato come gli educatori possiedono più elevati livelli di *burnout*.

Tuttavia, è bene sottolineare che la maggior parte degli insegnanti non sono stressati o in burnout (Farber, 1984), bensì sono soddisfatti e motivati e riconoscono nel lavoro una fonte di gratificazione importante (Roth, Assor, Kanat-Maymon, Kaplan, 2007; Rudow, 1999).

In linea con questa prospettiva, in una recente ricerca Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006) hanno dimostrato che sviluppare le risorse del lavoro può essere un buon punto di partenza per accrescere il benessere.

In una recente rassegna sul J-D-R model, Cotton et al. (2006) mettono in evidenza come, nonostante le principali assunzioni del modello siano state finora supportate empiricamente, esso potrebbe ancora essere migliorato.

Gli autori sottolineano la necessità di prendere in considerazione il ruolo delle caratteristiche personali dei lavoratori, fatto che permetterebbe di ottenere una visione più esaustiva della complessità del fenomeno in esame.

Simili raccomandazioni emergono anche da un altro recente articolo sullo stato dell'arte del J-D-R model (Bakker e Demerouti, 2007); gli autori in particolare si soffermano sull'importanza dei seguenti aspetti: lo studio delle relazioni reciproche, l'inclusione di *outcomes* oggettivi, la considerazione di effetti principali e di interazione per ciò che concerne le JD e le JR (ad esempio l'effetto moderatore delle JR nella relazione tra JD e *burnout*) e, di nuovo, l'inclusione di risorse personali.

3) Prevenire il Burnout e costruire l'Engagement

Il benessere e la qualità della vita lavorativa sono temi sempre più rilevanti nei contesti organizzativi attuali.

Da un lato le pressioni economiche del mercato globalizzato, la competitività sempre più forte tra aziende e la flessibilità del mercato del lavoro spingono le aziende ad adottare politiche poco attente alle risorse umane il cui output è rappresentato da situazioni di maggiore incertezza, stress, disagio rispetto al passato.

Queste politiche aziendali dettate purtroppo, non da una buona visione dell'organizzazione nel suo insieme, ma da necessità di breve-brevissimo periodo si traducono in: ridimensionamenti, tagli occupazionali, contratti precari, cambiamenti di ruolo e di mansione.

Al lato opposto si posizionano invece tutte quelle politiche di risorse umane rivolte al benessere dei lavoratori, cruciale per stimolare prestazioni di qualità e per il buon funzionamento di tutta l'organizzazione.

È utile avvicinarsi alle delicate tematiche di “benessere”, “stress” e “sicurezza” da una prospettiva che integri questi temi l'uno con l'altro e che li tratti quindi unitamente.

Analizzando questi argomenti bisogna tenere conto degli studi precedentemente svolti e di come sono cambiate determinate condizioni ambientali

e socio-economiche che influiscono direttamente sul benessere psicofisico del lavoratore:

- 1) numerose discipline hanno elaborato degli approcci teorici a questi temi percorrendo spesso delle strade separate: infortunistica, medicina del lavoro, psicologia della salute, psicologia del lavoro.
- 2) evoluzione della normativa italiana ed europea
- 3) cambiamento del mercato del lavoro e dello scenario organizzativo globale.

Lo studio sul benessere della persona-lavoratore ha attraversato varie fasi, da quella focalizzata sugli effetti della fatica, sulla monotonia del lavoro industriale e su come queste variabili potessero influire sulla produttività, che ha caratterizzato gli inizi del secolo precedente, passando per una fase di rivalutazione del valore dell'essere umano in sé e non in quanto lavoratore, che è stata caratterizzata da maggiore attenzione all'impatto delle condizioni di lavoro sulla salute psico-fisica del lavoratore, fino ad arrivare ai tempi moderni in cui si enfatizzano le caratteristiche del contesto sociale e organizzativo come variabili rilevanti sulla salute del lavoratore in un'ottica di prevenzione e promozione della salute.

Questo nuovo modo di porsi nei confronti della salute del lavoratore, fortemente incentrato sulla prevenzione, ha il proprio focus sui concetti di soddisfazione e benessere.

In questo concetto s'inserisce il *job burnout* considerato l'esempio più rilevante di malessere organizzativo.

In uno studio recente sulla prevenzione del *job burnout* Consiglio (2005) ne dà la seguente definizione: “Sindrome lavorativa da stress cronico caratterizzata da:

- esaurimento psicofisico ed emotivo
- distacco ed avversione verso il lavoro e verso le persone con cui si ha a che fare
- senso d'inutilità del proprio lavoro che causa un intenso malessere al lavoratore e al tempo stesso gli impedisce di essere pienamente efficace sul piano professionale”.

Si inizia a indagare questo concetto nell'ambito dei contesti sociosanitari, in tutte quelle professioni in cui l'obiettivo dell'attività lavorativa è la cura, l'aiuto, la riabilitazione dell'utenza (ad esempio medici, infermieri, operatori sociali ecc...),

perché avviene un rovesciamento della funzione di aiuto: tutti coloro i quali forniscono un aiuto a terzi sentono la necessità di essere loro stessi aiutati.

Le dimensioni del concetto di *job burnout* sono:

- esaurimento
- disaffezione lavorativa
- inefficacia professionale.

Il costrutto si evolve passando dalla depersonalizzazione (reazione di difesa dall'esaurimento che comporta presa di distanza dagli utenti, senso d'insofferenza e fastidio verso di essi) alla disaffezione lavorativa (disinteresse e distacco emozionale più generale dall'attività lavorativa).

I sintomi più evidenti di una situazione di burnout possono essere evidenziati considerando tre livelli differenti:

- 1) a livello individuale
 - problemi di salute
 - disturbi d'ansia
 - disturbi depressivi
 - insonnia
 - abuso di farmaci
- 2) a livello lavorativo
 - bassa intenzione
 - basso *commitment*
 - intenzione di lasciare il proprio lavoro
- 3) a livello organizzativo
 - calo della performance
 - turnover
 - assenteismo
 - scarsa qualità del servizio.

Le modalità d'intervento più classiche in passato sono state dirette al singolo individuo che manifestava sintomi di *burnout*, psicoterapia, periodi di riposo dal lavoro o addirittura allontanamento definitivo dal proprio lavoro.

Oggi invece si considera il *burnout* come una problematica legata a fattori contestuali e quindi al tipo di attività svolta e a come la si svolge, al rapporto con i colleghi e con i capi e al rapporto tra individuo e organizzazione.

Le modalità di intervento coinvolgono tutta l'organizzazione e mirano alla prevenzione del fenomeno. L'approccio non è più individuale bensì organizzativo e prima ancora di curare condizioni di malessere dovute a tensioni sul posto di lavoro si sente la necessità di sviluppare positivamente il concetto di relazione con il lavoro. L'attenzione si sposta quindi dalla prevenzione del *burnout* alla promozione dell'*engagement* lavorativo, dalla riduzione del disagio allo sviluppo del benessere e della qualità della vita lavorativa.

Le tre dimensioni del job *burnout* devono trasformarsi nelle tre speculari che caratterizzano l'*engagement* (Maslach e Leiter, 2000):

- dall'esaurimento all'energia
- dalla disaffezione al coinvolgimento
- dall'inefficacia all'efficacia.

Alti livelli d'impegno sono fortemente legati al successo organizzativo, quindi alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi.

Al contrario, alti livelli di disimpegno legati al *burnout* sono indicatori di uno stato di malessere del personale e segnali precursori di insoddisfazione e turn over.

Tuttavia se percepiti in tempo possono essere affrontati e volti a favore dell'organizzazione.

La letteratura recente sull'argomento propone di promuovere il concetto di "efficacia personale", cioè il grado di controllo che le persone ritengono di poter esercitare nei differenti ambiti nei quali si declina la loro esistenza (Bandura, 1986).

Se le persone sono convinte di riuscire ad affrontare le richieste lavorative e a gestire la mancanza di risorse allora avranno un minore livello di stress e un miglior grado di adattamento all'ambiente (Bandura, 2004).

4) Il modello OCS

L'acronimo OCS significa “*organizational check up system*” ed è un programma di controllo dello sviluppo organizzativo cioè del tentativo pianificato a livello organizzativo di accrescere l'efficacia dell'organizzazione soprattutto attraverso la conoscenza del comportamento umano (Beckhard,1969), messo a punto da Maslach e Leither (2000).

Questo programma consente di effettuare un'analisi organizzativa attraverso un questionario, adattato e validato nel contesto italiano; rappresenta un pacchetto di formazione, ricerca e intervento che prevede la partecipazione attiva dell'organizzazione a tutte le fasi del processo: promozione, somministrazione, interpretazione, restituzione dei dati e intervento.

Il modello prevede come causa di malessere organizzativo la mancata sintonia tra individuo e contesto e propone delle variabili di controllo:

- carico di lavoro
- controllo
- riconoscimento
- integrazione sociale
- equità
- valori.

I processi che facilitano l'intervento su queste variabili e che consentono il passaggio/trasformazione da job burnout a work engagement sono:

- *leadership*
- sviluppo di competenze
- coesione di gruppo
- cambiamento.

Il questionario OCS consente di avere un quadro accurato dell'organizzazione, individuando aspetti critici e punti di forza; consente di indagare il punto di vista del personale attraverso un *feedback* strutturato e sistematico da parte del personale. Così facendo, si possono più facilmente individuare gli elementi che incidono sul

successo dell'organizzazione e si possono conoscere meglio gli aspetti su cui intervenire per combattere il *burnout* e promuovere l'impegno nel lavoro.

L'utilizzo di questo questionario consente inoltre di rafforzare il legame tra le persone e l'organizzazione avviando un processo strutturato di comunicazione interna.

Le fasi del *check up* sono:

- creazione del gruppo di progetto
- formazione
- pianificazione del processo
- promozione del progetto
- somministrazione
- analisi
- report
- presentazione e diffusione dei risultati
- progettazione e realizzazione dei cambiamenti
- indagine di *follow up*.

Sono tre i livelli d'intervento: l'organizzazione, il gruppo, l'individuo; quello più efficace è quello che riesce ad intervenire su più livelli che sono tra loro strettamente interconnessi.

Analizzando separatamente i tre diversi livelli si nota che è necessario intervenire sulla condizione del singolo lavoratore in presenza di alti livelli di esaurimento, disaffezione lavorativa e scarsa efficacia personale. L'intervento sull'individuo ha l'obiettivo di rafforzare le capacità del singolo attraverso:

- sportello di *counseling* per tutti i dipendenti
- *coaching*
- tecniche antistress e di rilassamento
- sviluppo dell'efficacia personale.

L'intervento sul gruppo si attua in presenza di bassi livelli di integrazione sociale e coesione; si rafforza così l'interdipendenza e si migliora la gestione dei conflitti. Questo tipo d'interventi si attua mediante:

- *team building*; aumento del livello di fiducia e del sostegno reciproco all' interno del gruppo
- formazione dl gruppo riguardo la comunicazione, la gestione delle relazioni e il lavoro di gruppo.

In presenza di bassi livelli nelle aree del carico di lavoro, del riconoscimento, del controllo, dell'equità, dei valori, della leadership, dello sviluppo di competenze è opportuno impostare un intervento principalmente ad un livello organizzativo per favorire lo sviluppo organizzativo. Questo livello d'intervento è in assoluto il più complesso perché racchiude in sé i due livelli precedenti e perché ha come obiettivo ultimo di modificare direttamente la cultura organizzativa e la struttura organizzativa.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa, i diversi tipi di interventi attuabili sono:

- piani di *job enrichment* e *job rotation*
- ridefinizione dei ruoli e delle mansioni
- revisione dei carichi di lavoro
- revisione dei piani di carriera e/o delle politiche retributive
- revisione del sistema di valutazione della prestazione
- implementazione di un sistema di *goal setting*
- nuove assunzioni di personale
- rivedere i piani di formazione.

Gli interventi che impattano direttamente sulla cultura organizzativa sono:

- formazione manageriale su *leadership*, gestione dei collaboratori, valutazione della prestazione
- formazione psicosociale
- strumenti di comunicazione e condivisione quali riunioni o *meeting*.

La fase conclusiva del modello OCS prevede un importante riscontro della validità dei dati ottenuti.

Infatti, può essere utile affrontare nuovamente a distanza di uno o due anni l'indagine, consentendo così di confrontare i dati con quelli precedenti, capire se gli

interventi attuati hanno avuto successo, individuare nuove problematiche e definire nuovi obiettivi per gli interventi migliorativi.

Questo modello, attraverso la fase di *check up*, consente inoltre di monitorare l'evoluzione del clima organizzativo e del personale.

5) L'Engagement nella realtà organizzativa: studi condotti da grandi società di consulenza

In uno studio condotto a livello globale nel 2007 sul tema del *work engagement*, la società di consulenza americana Towers Perrin ha riscontrato dei dati allarmanti per il nostro paese.

I dipendenti non credono che le aziende facciano abbastanza per incoraggiarli a fornire un valido contributo al successo dell'impresa.

Mentre i lavoratori dichiarano di voler essere maggiormente coinvolti, solo l'11% degli italiani si sente valorizzato all'interno dell'azienda, il 40% afferma di essere parzialmente stimolato e una percentuale considerevole, il 49%, è moderatamente o completamente demotivato. Lo studio da cui sono emersi questi dati prende il nome di "Global Workforce Study"; è la ricerca più ampia nel suo genere prendendo in esame un campione di quasi 90.000 intervistati, i quali lavorano per grandi e medie aziende in 18 paesi.

Il risultato italiano è in assoluto il più basso sia rispetto al resto d'Europa sia rispetto ai dati internazionali, che dimostrano come il 21% dei lavoratori sia "engaged". Dallo studio emerge che questi risultati debbano essere attribuiti alla scarsa capacità del *Management* italiano di comunicare sufficientemente con i dipendenti in modo diretto e senza intermediari.

Il 22% dei lavoratori, infatti, denuncia la mancanza di apertura e trasparenza. Nella ricerca si sottolinea inoltre che queste percentuali risentono, tuttavia, della tendenza culturale italiana ad una diffusa insoddisfazione.

Lo scarso *engagement* alimenta nelle persone la propensione a cambiare azienda. Il 58% dei lavoratori italiani aspira a cambiare posto di lavoro, ma non lo fa attivamente; solo il 16% cerca un altro lavoro o pianifica di lasciare quello attuale; il 21% non mostra alcuna intenzione di cambiarlo. Questo significa che in Italia i livelli di *turnover* sono ancora bassi.

Un impatto decisivo è dato dalla percezione del manager e dall'immagine aziendale. Il *senior management* ha una forte influenza sulle persone in termini di trasparenza percepita e coinvolgimento e ha la responsabilità di motivare le proprie risorse. Questa conclusione è in contrasto con quanto normalmente ipotizzato che la relazione con il capo diretto sia il fattore determinante nel coinvolgimento della forza lavoro.

Se fattori organizzativi, lavorativi e personali influenzano l'approccio del dipendente, anche per le aziende italiane è prioritario misurare il livello di *engagement*, individuare le *best practices* del mercato, implementare piani per incrementare il contributo delle risorse. L'azienda che fa la differenza è quella che si distingue per la capacità di attrarre, trattenere il dipendente e motivarlo.

Per i lavoratori italiani, oltre alla paga competitiva, una buona gestione del personale è al top della classifica nella scelta del posto di lavoro. I *driver* motivazionali sono: *leadership* forte, *policy* chiara, reputazione. Ma c'è ancora molto da fare per creare un ambiente "*engaging*". A livello di trasparenza, empatia, visibilità ed efficacia nella comunicazione, i dipendenti si aspettano di più dal *senior management*, cui chiedono più coinvolgimento e maggiore orientamento al benessere dello staff. Le leve HR vincenti per motivare il personale "performante" sono influenzate anche dal mix di formazione e possibilità di carriera. I lavoratori italiani puntano a migliorarsi e a cercare nuove sfide professionali: 8 su 10 vogliono sviluppare le proprie competenze.

Il dato più eloquente emerso dall'indagine è che l'organizzazione stessa esercita l'influsso più forte sul grado di coinvolgimento dello staff il quale si sente parte integrante di un'organizzazione che fa la differenza per la comunità, il settore in cui è attiva, i dipendenti e i consumatori.

Quello che emerge complessivamente dalla ricerca è che anche in Italia l'*engagement* è l'elemento risolutivo per creare un *business* di successo: le implicazioni del *gap* nei livelli di motivazione di un dipendente sono significative per le aziende in termini di *performance* finanziarie, così come di capacità di trattenere lo staff. Circa il 60% dei lavoratori reputa di poter contribuire alla qualità del lavoro e dei prodotti, così come a un *customer service* più efficiente

Non si può sottovalutare l'impatto di una forza lavoro motivata sulle *performance* di un'azienda. Su tutti gli aspetti – *customer satisfaction*, crescita dei

ricavi, contenimento dei costi, profittabilità, innovazione – i lavoratori veramente motivati fanno la differenza rispetto a quelli coinvolti in misura marginale o a quelli disillusi e demotivati.

In un periodo in cui le aziende investono su tutto ciò che genera un vantaggio competitivo, il capitale umano rappresenta il più ampio serbatoio di potenziale poco valorizzato.

I lavoratori hanno fornito un supporto nella definizione di diverse aree di *engagement* che, se indirizzate, possono aiutare le organizzazioni ad aumentarne il livello.

Per quanto riguarda i driver motivazionali sia in Italia sia a livello globale, i dipendenti vogliono lavorare per un'azienda che punta all'eccellenza per i propri collaboratori, i clienti e la comunità in generale. I motori principali che influenzano l'andamento di un'organizzazione sono la *leadership*, l'immagine, la reputazione aziendale e le opportunità di formazione e sviluppo. Su una base più personale, i lavoratori attribuiscono un punteggio elevato alle aziende che offrono opportunità di lavoro stimolanti e che investono nella loro forza:

- in Italia: sebbene sia valutato come il motore di stimolo più alto, l'interesse dei *leader senior* per la forza lavoro, in termini di empatia, apertura, comunicazione, innovazione e vision, ha ricevuto un punteggio medio basso. E' qui che il *gap* fra ciò che i *leader* dicono e ciò che i lavoratori percepiscono è accentuato. Nonostante le dichiarazioni che si sentono più di frequente sull'importanza della forza lavoro, solo il 32% dei lavoratori concorda sul fatto che il *senior management* li tratta come se fossero la parte più importante dell'organizzazione e solo il 20% sul fatto che sia sinceramente interessato al benessere delle proprie risorse. Solo il 22% degli intervistati afferma che il *senior management* comunica in modo chiaro e aperto e il 29% ritiene che il *senior management* cerca di essere visibile e accessibile. La funzione di *learning & development* acquisisce sempre maggiore importanza. I dipendenti dimostrano una forte propensione a imparare. Infatti, l'89% dei lavoratori ha una buona percezione del proprio lavoro e aspira a sfide professionali sempre maggiori, cerca opportunità di sviluppo delle proprie conoscenze e competenze, si diverte con un lavoro stimolante che gli consente di acquisire nuove *skill*. Il 56% si pone elevati *standard* personali e professionali.

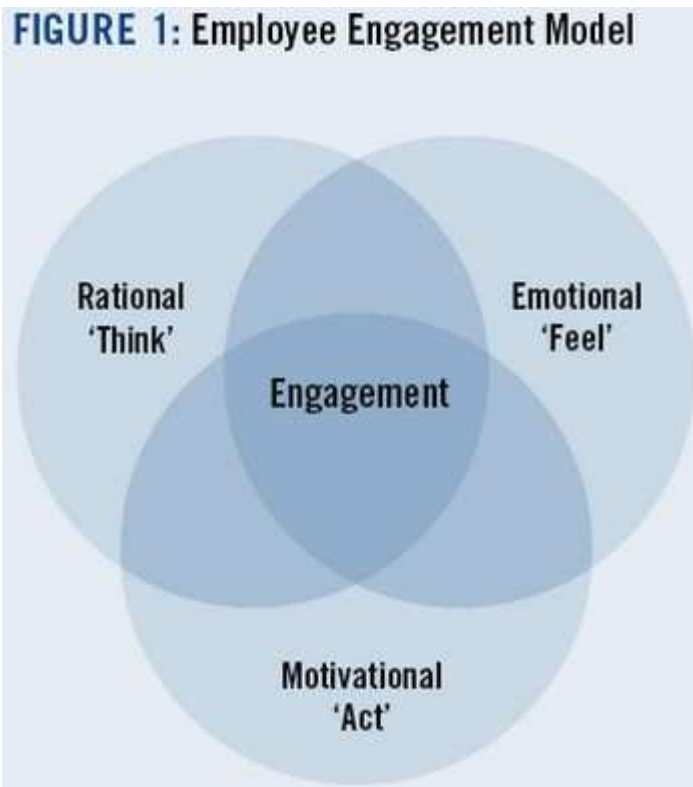
- a livello globale: solo il 10% dei lavoratori concorda sul fatto che il *senior management* li tratti come se fossero la parte più importante dell'organizzazione. Più della metà sente che il *senior management* li tratta solo come una delle tante parti dell'organizzazione da gestire. Solo il 38% degli intervistati sente che il *management* comunica in modo chiaro e aperto e il 44% ritiene che cerca di essere visibile e accessibile. La maggior parte dei lavoratori ha una buona percezione della propria azienda. Più del 75% dei dipendenti amano il proprio lavoro (86%) e la propria organizzazione (77%). In aggiunta, l'83% cerca opportunità di sviluppo delle proprie conoscenze e competenze e l'84% si diverte con un lavoro stimolante che gli consenta di acquisire nuove competenze.

Più della metà tende ad investire tempo e sforzi oltre le richieste. L'indagine rivela come gli italiani siano i più critici rispetto a tutti gli altri paesi europei e come le aziende si debbano attivare per creare personale più coinvolto, ovviando al divario esistente.

Il grafico in figura 1 rappresenta il modello di *work engagement* utilizzato dalla società Towers Perrin.

Secondo la descrizione dei consulenti di questa società un dipendente per essere completamente *engaged* deve avere:

- una concezione razionale degli obiettivi dell'organizzazione, dei suoi valori (*think sector*)
- attaccamento affettivo agli obiettivi dell'organizzazione e ai suoi valori (*feel sector*)
- La propensione a fare più di quello che è previsto dal proprio ruolo (*act sector*)



Un altro interessante studio condotto da Towers Perrin è mirato all'analisi delle correlazioni tra l'*engagement* e le *performance* finanziarie.

Questo studio fornisce delle conclusioni molto incoraggianti riguardo questo legame: la correlazione tra la *performance* finanziaria e il livello di *work engagement* è positiva e le due misure crescono quindi proporzionalmente.

In questo studio il campione di riferimento è composto di 50 multinazionali; l'impatto del livello di *engagement* dei dipendenti sulla *performance* finanziaria è evidente. In 12 mesi le multinazionali con alti livelli di *engagement* ottengono *performance* molto superiori rispetto a quelle con personale poco *engaged*. Uno studio successivo, che ha preso come riferimento un arco temporale più lungo (36 mesi) e un campione di 40 multinazionali, ha confermato i dati emersi dallo studio precedente, rilevando una crescita proporzionale di *engagement* e risultati finanziari.

FIGURE 2
Impact of employee engagement on financial performance
 A 12-month study across 50 global companies

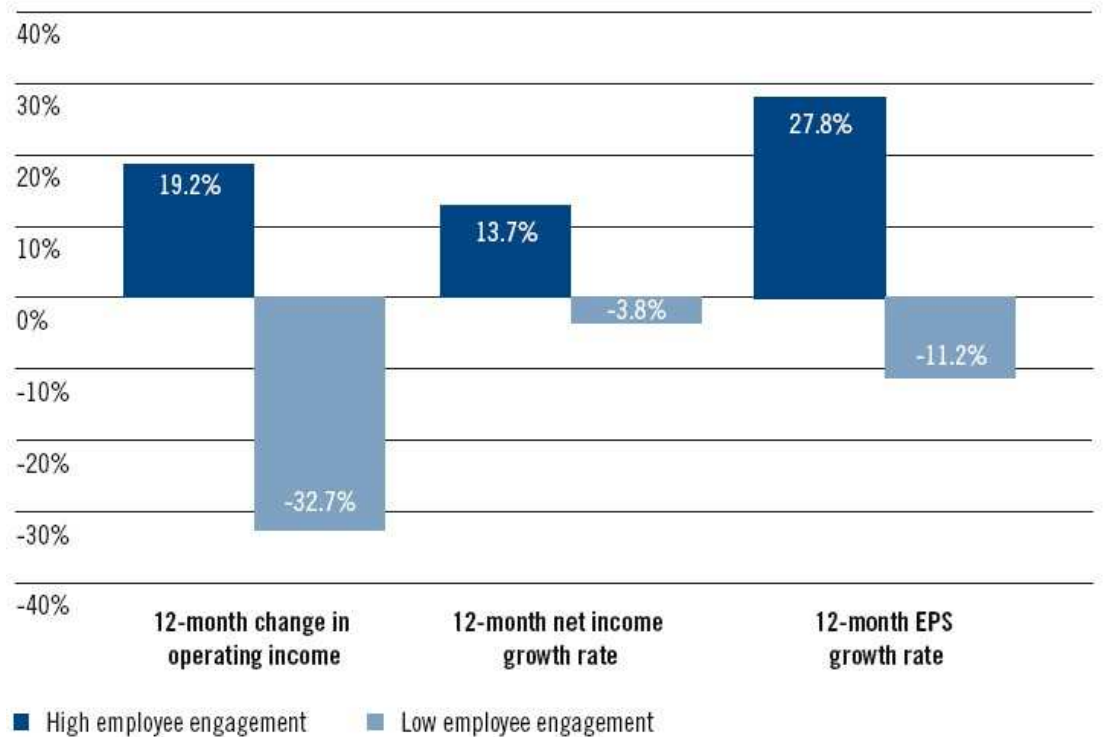
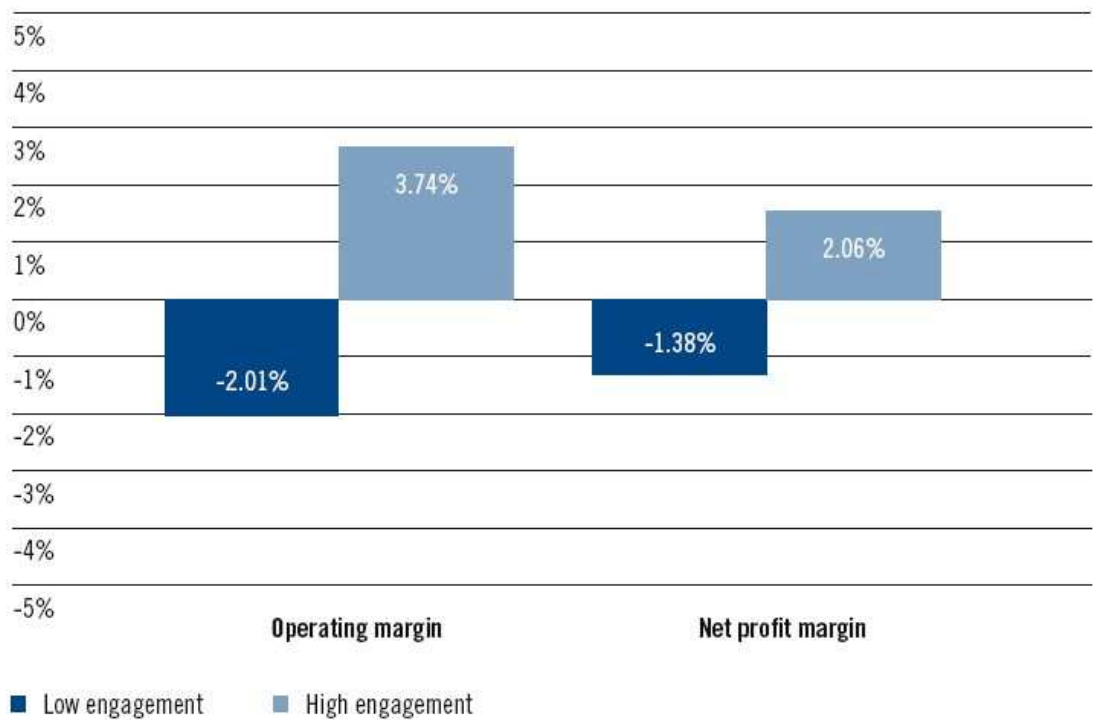


FIGURE 3
Impact of engagement on business performance
 A three-year study across 40 global companies



- rappresentazioni grafiche dei risultati ottenuti dalla ricerca

Un'ulteriore prova della correlazione positiva tra *work engagement* e *performance* aziendale (ci si riferisce ora non solo alla *performance* finanziaria ma a quella complessiva del *business*), è fornita dalla stretta collaborazione tra una grandissima società di *leasing* di autoveicoli inglese, la Motability Operations e la più volte menzionata Towers Perrin.

La società inglese, rendendosi conto della necessità di avere un alto livello di engagement tra i suoi dipendenti si è rivolta alla famosa società di consulenza. È iniziata una collaborazione mirata ad analizzare il rapporto tra la soddisfazione della clientela di Motability Operations e il livello di *engagement* dei propri dipendenti.

Gli obiettivi da monitorare sono stati:

- la cultura del lavoro
- il livello di *engagement* lavorativo
- identificare aree di forza e di debolezza.

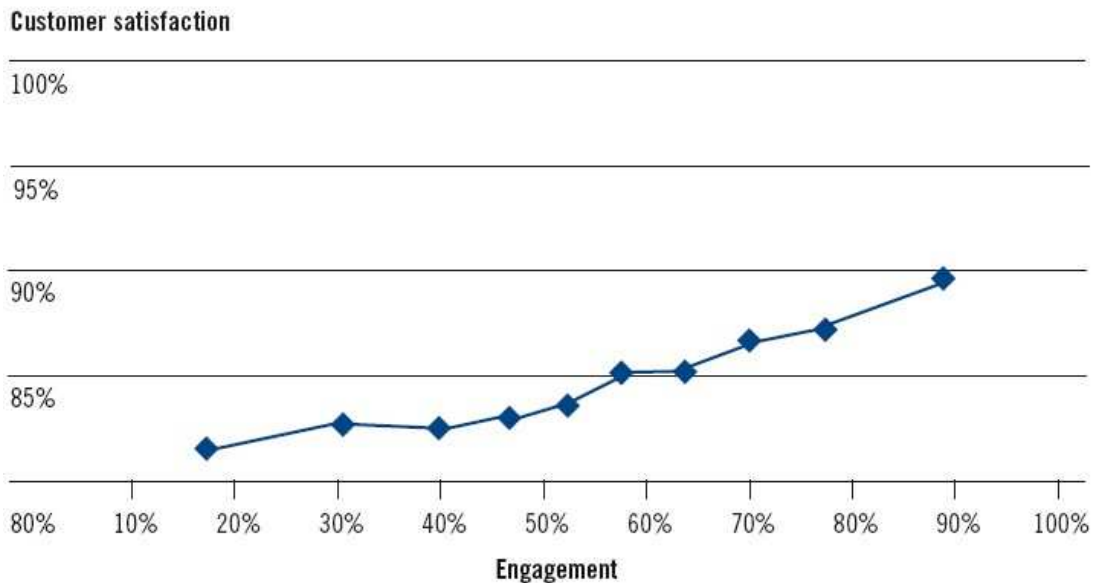
La società inglese ha deciso di rendere pubblici i risultati della ricerca e ne ha discusso con i propri dipendenti per ottenere degli importanti *feedback*: questa modalità di lavoro consente innanzitutto di abbattere le barriere formali esistenti tra i managers e i dipendenti, e in secondo luogo analizzare concretamente gli eventuali aspetti negativi della gestione. I dati emersi sono i seguenti:

- forte senso di orgoglio lavorativo, che è alla base dell' *engagement* degli impiegati
- soddisfazione del livello di comunicazione interna
- forte focalizzazione sulla soddisfazione del cliente.

A partire da questi risultati è stata fatta una comparazione con dei modelli di società i cui dipendenti sono completamente *engaged* e sulla base di questo si è costruito un modello specifico per Motability Operations, che le consentirà in un tempo previsto di tre anni, di raggiungere un alto livello del rapporto *engagement-performance*.

Il grafico che segue illustra la relazione tra soddisfazione dei clienti e *work engagement*.

FIGURE 4
Motability operations macro data is reinforced by case studies:
UK retail example – engagement versus customer satisfaction



Conclusion

Ovunque si legge e si sente dire che nell'economia odierna il capitale umano, e quindi le persone che ne sono fonte, sono la risorsa critica per eccellenza.

Per essere "risorsa", la persona deve contribuire significativamente ai risultati dell'azienda. I sistemi di HRM dovrebbero essere uno strumento a disposizione delle organizzazioni per influenzare il comportamento delle persone e tradurlo in *performance* che abbiano valore per l'azienda.

La relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e *performance* organizzative è un tema molto dibattuto in letteratura. Esistono diversi approcci teorici allo studio di questa relazione che indagano indicatori quali produttività, *turnover*, innovazione di prodotto e indicatori economico-finanziari.

Quello che comunemente emerge è la necessità di costruire un sistema di organizzazione e gestione delle persone che sfrutti relazioni di complementarità tra i suoi elementi per ottenere risultati superiori.

Un primo approccio è quello definito universalistico o anche “*best-practice approach*”.

Tale approccio individua un insieme specifico di politiche che, applicato in qualunque contesto, genera effetti positivi sulle *performance* organizzative e, in prima istanza, alimenta comportamenti ed atteggiamenti positivi nei confronti dell’organizzazione, quali quelli presi in esame in questo elaborato. Di conseguenza, l’approccio universalistico si focalizza sull’efficacia di singole pratiche di gestione delle risorse umane indipendentemente dal contesto in cui tali pratiche vengono applicate, e dalle eventuali relazioni tra di esse.

Il secondo approccio viene definito contingente ed è detto anche “*best-fit approach*”.

Secondo tale approccio, infatti, le pratiche di HRM per produrre effetti benefici sull’organizzazione devono essere in linea (*fit*) con il contesto nel quale vengono implementate.

L’approccio contingente supera la visione universalistica, in quanto sottolinea come la stessa pratica di gestione delle risorse umane possa non avere sempre lo stesso impatto sulla *performance* aziendale, essendo il legame tra HRM *practices* e *performance* mediato dal contesto.

Il terzo approccio all’analisi della relazione tra HRM e *performance* aziendale è quello configurazionale.

Nella letteratura sulle forme organizzative, le teorie basate sull’approccio configurazionale si differenziano da quelle con approccio universalistico o contingente per la visione olistica/sistemica che adottano.

Gli studi che adottano una prospettiva configurazionale vedono la gestione delle risorse umane come un sistema che, per dirsi tale, oltre ad adattarsi al contesto (*fit* esterno o *vertical fit*), deve essere caratterizzato da coerenza interna (*fit* interno o *horizontal fit*). Essi pongono, dunque, l’attenzione non su singole pratiche, ma su insiemi di pratiche e valutano la coerenza dell’intera combinazione rispetto ai fattori di contesto. L’adozione di una combinazione di HRM *practice* coerente con il contesto è funzionale al conseguimento di *performance* positive ed è ritenuta dalla maggior parte della letteratura la più efficace.

L’elaborato ha complessivamente voluto fornire un quadro d’insieme sul rapporto esistente tra la persona e l’organizzazione, il quale è vissuto quotidianamente ed accettato come elemento caratterizzante la propria vita.

Il passaggio logico tra pratiche di risorse umane e l'*output* che ne deriva, cioè la *performance*, non è diretto come comunemente si crede.

Le *HR practice* influiscono su elementi più strettamente legati alla sfera personale dell'individuo-lavoratore, come il *commitment* e l'*engagement*, e solo successivamente si genera la prestazione.

È importante quindi tenere conto del modo in cui viene influenzato il comportamento della persona e di come poterlo volgere a favore di tutta l'organizzazione.

Il legame tra pratiche e livelli di fiducia nell'organizzazione piuttosto che quello tra pratiche e coinvolgimento personale, è un legame che esiste in tutti i contesti organizzativi e influenza sempre la prestazione.

È altrettanto vero che in moltissime realtà, ancora oggi, la necessità di influenzare la sfera emotiva del lavoratore non è adeguatamente percepita e si tiene conto solamente del risultato finale.

Una buona visione delle *HR practice* non può invece prescindere da elementi quali il *commitment*, l'*involvement*, l'*engagement* ed è necessario sapere come e quanto questi possano influenzare le *performance*.

Bibliografia

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

Allport, G.W. (1947) The psychology of participation. *Psychological Review*. 52, 117-132

Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., Abraham, L.M. (1989) Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192

Bachrach, D.G., Bendoly, E., Podsakoff, P.M. (2001). Attribution of the causes of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behaviour and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1285-1293.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

Bateman, T.S., Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595

Bateman, T.S., Strasser, S. (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112

Becker, T.E., Billings, R.S., (1993) Profiles of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42

Blakely, G.L., Andrews, M.C., Fuller, J. (2003) Are chameleons good citizens: A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18, 131-144

Blau, P.M., 1964, *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons, New York.

Bolino, M.C., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. (2002).Citizenship behaviour and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27 (4), 505-522.

Cardona, P., Lawrence, B.S., Bentler, P.M. (1986). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 29,219-247.

Chaplain, R.P. (2008). Stress and psychological distress among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology*, 28, 195-209.

Coleman, V.I., Borman, W.C. (2000).Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.

Cortese, C.G. (2005). *Motivare*. Raffaello Cortina Editore, Milano.

Cramer, D. (1996) Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*, (17), 4, 389-400.

Cummings, L.L., Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (Oti): Development and Validation, in R.M. Kramer, T.Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks, Cal, 302-330.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price J.L., Mueller, C.W. (1986) On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands – Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Dubin, R. (1958) *The world of work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 57, 61-94.

Eisenberger, R.R., Hunsington, R., Hutchison D., 1986. Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology* , 71, (3), 500-507.

Farber, B.A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77, 325-331.

Farh, J.L., Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.

George, J.M., Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behaviour, sales performance and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.

Goldberg, C.B., Waldman, D.A. (2000) Modeling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, (21), 6, 665-676

Hakanen, J.J., Bakker, B. B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

Katz, D., Khan, R.L. (1966) *The social psychology of the organizations*. Wiley, New York, NY (trad. It. Psicologia delle organizzazioni, Etas Kompass, Milano, 1968.)

Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724

Kahn, W.A. (1992) To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*. (45), 4, 321-349

Konovsky, M.A., Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.

Lawler, E.E. (1973) *Motivation in work organization*. Brooks/Cole, Monterey, C.A.

Lawler, E.E. (1986) *High involvement management*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lawler, E.E. (1992) *The ultimate advantage. Creating the high involvement organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A. (1989) High involvement Management. *Personnel Review*, (66), 4, 26-31.

Locke, E.A. (1976) The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1293-1349.

Lodahl, T.M., Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 123-150.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluation of salespersons performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R. (2001). Transformational and transactional leadership and salespersons' performance. *Journal of Academy of Marketing and Science*, 29, 115-134.

Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.

McGregor, D.M. (1994) Conditions of effective industrial leadership. *Journal of Consulting Psychology*, 8, 55-63.

McIntyre, R.M., Bartle, S.A., Landis, D., Dansby, M.R. (2002) The Effects of Equal Opportunity Fairness Attitudes on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Work Group Efficacy. *Military Psychology*, (14), 4, 299-319.

Meyer, J.P., Allen, N.J., (1991) A three-components conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-98.

Meyer, J.P, Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolny, L. (2002) Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.

Meyer, J.P., Allen, N.J., (1997) *Commitment in the Workplace*, Sage, London.

Montgomery, C., Rupp, A.A. (2005) Meta-analysis for Exploring the Diverse Causes and Effects of Stress in Teachers. *Canadian Journal of Education*, 28, 458-486.

Moorman, R.H., Blakely, G.L. (1995) Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.

Motowildo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 272-280.

Mowday, R.T, Steers, R.M., Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.

O'Reily, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991) People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, Mass.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2005) *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Thousands Oaks, Cal.

Perrone, V., Chiacchierini, C. (1999) Fiducia e comportamenti di cittadinanza organizzativa. Un'indagine empirica nella prospettiva della rete degli scambi sociali, *Economia & Management*, 4, 71-86.

Piccardo, C. (1995) Sviluppo organizzativo per l'empowerment. *Sviluppo & Organizzazione*, 13, 69-88.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W. (1996) Trasformational Leader Behaviors and substitute for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990) Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1994) Organizational citizenship behaviors and sales effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behaviors on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.

Quaglino, G.P., Cortese, C.G. (1997) Mentoring. *Sviluppo e Organizzazione*, 160, 15-33.

Reichers, A.E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.

Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., Kaplan, H. (2007) Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology*, 99, 761-774.

Schaufeli, W.B., Enzmann, D. (1998) *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20, (2), 177-196.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M., Haidt, J. (2000). *Positive psychology manifesto* (Rev. ed.).

Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 39, 222-234.

Stebbins, R.A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: a theoretical clarification. *Social forces*, 48, 526-529.

Whyte, W (1956) *The organizational man*. Doubleday, Garden City, New York. Tr. It. *L' uomo dell' organizzazione*, Einaudi, Torino, 1956.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 10, 418- 428.

Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, (29), 5, 567-592.