

UNA RAPPRESENTAZIONE GERARCHICA DELLE MOTIVAZIONI

ALLA BASE DELLA DECISIONE DI PARTECIPARE*

Richard P. Bagozzi
Rice University

Massimo Bergami
Alma Mater Studiorum Università di Bologna

Luigi Leone
II Università di Napoli

Firenze, 13 e 14 febbraio 2003

*Questo lavoro è stato presentato in forma simile alla presente per la pubblicazione a una rivista internazionale ed è attualmente in corso di valutazione; parte dei dati sono stati utilizzati anche da M. Bergami (2002).

1. INTRODUZIONE

Questo lavoro ha anzitutto l'obiettivo di proporre una rappresentazione delle motivazioni alla base della decisione di partecipare all'organizzazione; un secondo obiettivo è lo sviluppo di una metodologia per elicitare le motivazioni e le connessioni tra queste; infine, si intende svolgere un'analisi riguardante l'impatto delle motivazioni a partecipare sull'atteggiamento, sul commitment e sulla decisione di restare nell'organizzazione. La ricerca si basa su uno studio condotto nell'Esercito Italiano, riguardante 586 volontari di quattro diversi gruppi (allievi ufficiali dell'Accademia Militare, bersaglieri alla Brigata Garibaldi, paracadutisti Brigata Folgore e reclute in addestramento).

La rilevanza teorica di questo lavoro sta nell'approfondimento dei processi motivazionali alla base della decisione di partecipare (Barnard, 1938; Simon, 1947; March & Simon, 1958); infatti, i numerosi contributi che analizzano empiricamente la decisione di partecipare, si sono prevalentemente concentrati sulla decisione di *continuare a partecipare*, considerando i vari antecedenti dell'intenzione di restare, come ad esempio il commitment nelle sue diverse forme (Allen e Meyer, 1990). Minor attenzione è stata dedicata alle motivazioni coinvolte nel processo decisionale e all'influenza di queste sulla successiva relazione individuo-organizzazione. Questo lavoro tenta di costruire un ponte tra motivazioni alla base della decisione di partecipare originaria e atteggiamenti, comportamenti e intenzioni successive.

Sul piano metodologico, questo studio sviluppa un modo rappresentare le motivazioni, applicando un metodo innovativo (*laddering*) utilizzato finora in contesti non organizzativi (Bagozzi & Dabholkar, 1994; Bagozzi, Henderson, Dabholkar & Iacobucci, 1996; Bagozzi, Edwards, 1998). Come si vedrà, l'impiego del *laddering* consente in questo caso di ricostruire mappe motivazionali che offrono informazioni sulla struttura gerarchica delle motivazioni e sulle connessioni tra esse, lasciando emergere tre diversi tipi di motivazioni all'arruolamento (valoriali, esperienziali e strumentali).

La ricerca ha anche implicazioni manageriali, in quanto suggerisce la necessità di porre elevata attenzione alla dimensione motivazionale dei candidati in fase di selezione, di rafforzare gli strumenti necessari a comprendere gli obiettivi che gli individui cercano di conseguire mediante la partecipazione, nonché di prevedere lo sviluppo di diversi atteggiamenti e comportamenti che potrebbero indicare diversi tipi di impiego per individui con diversi profili motivazionali.

2. QUADRO TEORICO

La Teoria dell'equilibrio organizzativo (Barnard, 1938; Simon, 1947; March e Simon 1958; Thompson, 1957) sostiene che la partecipazione degli individui all'organizzazione dipende dalla contrattazione di contributi e incentivi. I partecipanti "sono pronti ad accettare il vincolo associativo quando la loro attività nell'organizzazione contribuisce direttamente o indirettamente alla realizzazione dei loro fini individuali" [Simon, 1947, p. 181]. Le premesse della spiegazione della partecipazione all'organizzazione e dell'accettazione dell'autorità risiedono dunque nelle attese individuali di raggiungere direttamente o indirettamente i propri obiettivi, mediante la partecipazione stessa. Gli individui accettano questo contratto in vista degli incentivi attesi che comprendono, oltre alla retribuzione e ad altre ricompense monetarie, status, prestigio, rapporti sociali prospettive di carriera. March e Simon [1958] dedicano molta attenzione alla decisione di partecipare, concentrandosi prevalentemente sui processi decisionali alla base della decisione di restare o ritirarsi dall'organizzazione. In sintesi, si può dire che questa Teoria spiega la decisione di partecipare e le motivazioni ad essa sottostanti in relazione agli incentivi attesi, visti come la possibilità di soddisfare i propri obiettivi.

Anche gli studi sui processi di ingresso in nuovi gruppi offrono elementi importanti per costruire una teoria della decisione di partecipare. Levine e Moreland (1994) suggeriscono che la prima fase di questo processo consiste nella ricognizione iniziale del gruppo, mediante la quale l'individuo cerca anzitutto di capire quali benefici possa attendersi e quali contributi gli vengano richiesti.

Questa spiegazione deriva dalla teoria dello scambio sociale (Homans 1950; Blau 1964; Rousseau e Parks 1993).

La percezione di costi e benefici, in occasione della ricognizione iniziale, è fortemente influenzata dalle precedenti esperienze personali con altri gruppi; queste esperienze forniscono molto materiale informativo all'individuo, rispetto a quello immediatamente disponibile all'esterno, il quale tenderà a valutare positivamente la situazione se scorge alcune caratteristiche di precedenti esperienze positive (Pavelchak, Moreland e Levine 1986). Infine, esiste un altro aspetto che influenza le valutazioni effettuate dal singolo in occasione della ricognizione iniziale; infatti, indipendentemente dall'apprezzamento dei contributi e delle contropartite, l'individuo tende a preferire gruppi simili a sé, il cui partecipante tipico è compatibile con le proprie caratteristiche (Niedenthal, Cantor e Kihlstrom 1985). Alcune ricerche, infatti, mostrano come le preferenze occupazionali siano collegate all'attrattività delle attese degli individui nei confronti di quella professione [Vernon e Allport 1931].

Il grado di "fit" tra individuo e organizzazione è un altro costrutto considerato da numerose ricerche per spiegare la decisione di partecipare, sia con riferimento alla decisione a entrare, sia con riferimento alla decisione di restare o abbandonare l'organizzazione (O'Reilly Chatman e Caldwell 1991; Krisotf 1996; Kristof-Brown 2000; Van Vianen 2000; Cable e Parsons 2001; McMillan e Burnthorne Lopez 2001).

Il problema delle informazioni disponibili per la decisione di entrare in un'organizzazione fa sì che spesso gli individui utilizzino fonti di informazione non coerenti con i fini, come ad esempio l'immagine complessiva dell'organizzazione o le sue performance, piuttosto che informazioni sul contesto organizzativo in cui lavoreranno (Belt e Paolillo 1982; Gatewood, Gowan e Lautenschlager 1993).

Uno dei primi modi per comprendere la motivazione è consistito nell'individuazione degli obiettivi importanti per gli individui come fini per la propria attività. Murray (1938) ha identificato 22

motivazioni principali che spingono gli individui a sforzarsi per raggiungere i propri obiettivi (successo, affiliazione, autonomia, dominanza, ordine, ecc.). Maslow (1954) ha proposto cinque bisogni fondamentali, presentandoli in ordine gerarchico, dai bisogni di base a quelli di ordine più elevato (fisiologici, sicurezza, appartenenza, stima, auto-realizzazione). Alderfer (1972) ha tentato di rifinire lo schema di Maslow, focalizzandosi su tre bisogni: esistenziali, relazionali e di crescita. McClelland (1987), ha affermato che la maggior parte degli individui condivide bisogni di ordine inferiore, ma che il bisogno di successo (ordine superiore) è preminente nei contesti lavorativi.

Più recentemente, alcuni ricercatori si sono focalizzati su categorie generali di obiettivi, chiedendo agli individui di ordinare alcuni obiettivi elencati in una lunga lista, per poi attribuire dei punteggi rispetto a varie dimensioni (valore, strumentalità, impegno, ecc.). Il risultato è stato un ristretto numero di fattori, come quelli individuati da Ford e Nichols (1987): fattori affettivi, cognitivi, legati al compito, alle relazioni sociali e a aspetti organizzativi soggettivi, o come quelli individuati da Novacek and Lazarus (1990): fattori legati alla ricerca di sensazioni, successo/potere, crescita personale, affiliazione, sottrazione dallo stress. Al di là delle differenze, queste “teorie sul contenuto” della motivazione sono tutte molto simili nel considerare motivi generali che si dovrebbero poter applicare universalmente, indipendentemente dal contesto; la loro principale limitazione sta nell’incapacità di spiegare specifiche azioni e specifiche strategie che influenzano il comportamento. Bisogni generali o categorie di obiettivi possono fornire un punto di partenza per l’azione, ma al meglio sono determinanti distali che agiscono mediante valori che, invece, danno forma agli obiettivi e poi alla volontà di agire (Locke e Henne, 1986; Meglino e Ravlin, 1998). Quello che serve per spiegare meglio particolari azioni sono motivi specifici al contesto, piuttosto che obiettivi o bisogni generali (Mowday e Sutton, 1993).

Due modelli che pongono l’attenzione su motivazioni specifiche al contesto sono il modello delle caratteristiche della mansione (Hackman e Lawler, 1971; Hackman e Oldham, 1980) e il modello dell’aspettativa valenza (Mitchell, 1982; Vroom, 1964). Mentre il primo non approfondisce

l'origine della motivazione, limitandosi a suggerire l'esistenza di relazioni tra contesto e risultati individuali e organizzativi, la teoria dell'aspettativa-valenza merita maggior attenzione, in considerazione degli aspetti di processo considerati. Tuttavia, anche questa teoria, benchè resti molto rilevante, presenta alcune limitazioni, come ad esempio l'eccessiva semplificazione collegata alla formula additiva applicata agli *outcomes*; inoltre, per le finalità di questo lavoro, i limiti principali riguardano i comportamenti e i risultati che vengono inclusi nelle analisi empiriche; questi sono solitamente scelti a priori, sulla base degli interessi del ricercatore, ovvero sono selezionati sulla base di procedure di elicitazione utilizzate in un *pretest* somministrato a un campione significativo di partecipanti. Per esempio, Ajzen e Fishbein (1980) indicano una procedura di elicitazione aperta che richiede agli individui di elencare i vantaggi e gli svantaggi delle conseguenze di un'azione, per poi utilizzare una procedura di codifica, con l'obiettivo di selezionare un sottoinsieme saliente di credenze.

Sia l'approccio basato sulla lista generata dal ricercatore, sia l'approccio basato sul *pretest* corrono il rischio di generare un set di variabili che, presentato al campione focale di uno studio, possa trascurare alcuni obiettivi o alcune aspettative che influenzano le preferenze. Un approccio più ideografico basato direttamente sui criteri di decisione di ogni persona sarebbe desiderabile per testare le ipotesi.

3. OBIETTIVI, SCHEMI COGNITIVI E MOTIVAZIONI

Il nostro intendimento è sviluppare uno schema per la motivazione che 1) superi le limitazioni di una lista universale di motivazioni generata a priori e riconosca la variabilità situazionale del comportamento, 2) catturi la struttura delle motivazioni e le interdipendenze che le collegano e 3) offra le basi per spiegare la formazione delle intenzioni, l'affetto e il commitment verso l'organizzazione.

Per far questo è necessario iniziare con la nozione di schemi cognitivi: questi sono “percorsi appresi e internalizzati di pensieri-sentimenti che mediano sia l’interpretazione dell’esperienza in corso, sia la ricostruzione di ricordi ” (Strauss, 1992, p. 3). In questo modo gli schemi catturano la struttura della conoscenza di un individuo (Fiske & Taylor, 1991).

Gli schemi assolvono a un ampio numero di funzioni e anzitutto, quando uno stimolo a cui un individuo viene esposto corrisponde sufficientemente a categorie esistenti nella memoria, viene attivato uno schema, secondo un processo “basato sullo schema” (Fiske e Pavelchak, 1985). In caso contrario, nessuno schema viene attivato, un’elaborazione ulteriore dello stimolo richiede uno sforzo addizionale e può procedere in modo atomistico, in cui elementi specifici dell’informazione vengono valutati e forse integrati senza riferimento a uno schema, secondo un processo “frammentario” (Fiske e Pavelchak, 1985).

Una funzione degli schemi, importante per i nostri scopi, è la capacità di fornire forza motivazionale: gli "schemi hanno il potenziale di istigare l’azione — cioè possono fungere da obiettivi” (D’Andrade, 1992, p. 29). Le basi del potenziale motivazionale degli schemi si trovano nel concetto di sé (Quinn, 1992; Strauss, 1992b), nel rinforzo culturale di obiettivi di medio livello (Shweder, 1992), nell’identificazione con specifici ruoli (Holland, 1992) e nell’internalizzazione di modelli culturali (D’Andrade, 1995).

Alcuni antropologi e psicologi sostengono che gli schemi possono esser rappresentati in strutture gerarchiche. Tipicamente, gli schemi cognitivi sono stati elicitati mediante due approcci generali, mostrando strutture gerarchiche relativamente piatte e semplici. Infatti, gli antropologi si sono basati prevalentemente sull’analisi del discorso in profondità, utilizzando dati provenienti da interviste con un limitato numero di individui (D’Andrade e Strauss, 1992); questa metodologia offre ricche descrizioni degli schemi cognitivi, ma è difficilmente adattabile a test formali di ipotesi. Gli psicologi hanno utilizzato procedure di elicitazione basate sulla somiglianza o sull’associazione

libera, per poi analizzare i dati generati mediante procedure di *cluster analysis*, analisi fattoriale o *multidimensional scaling*.

Entrambi questi approcci portano alla descrizione di schemi che si basano prevalentemente sulla sovrapposizione di categoria o strutture di correlazioni, piuttosto che sulla sequenza di relazioni costituite di per sé dalle gerarchie. Gli schemi e le gerarchie di motivi che desideriamo studiare richiedano un diverso approccio per rappresentarne il contenuto e le relazioni funzionali.

I fini che un individuo desidera raggiungere funzionano come obiettivi e sono rappresentati nella mente come unità cognitive. Barsalou (1991) sostiene che la conoscenza nei sistemi cognitivi viene originata sia mediante l'apprendimento esemplare di fatti sia mediante combinazioni concettuali.

Sulla base delle idee di Barsalou (1991) e della letteratura sugli schemi, proponiamo che ogni goal focale possa essere messo in relazione a ragioni per agire e possa essere rappresentato mediante una gerarchia a tre legami. I goal focali di un individuo possono essere considerati al centro della gerarchia e rispondono alla domanda: "Cos'è che mi sforzo di raggiungere?" I goal subordinati costituiscono i mezzi per raggiungere il goal focale e rispondere alla domanda: "Come posso raggiungere ciò per cui mi sto sforzando?". Al vertice della gerarchia vi stanno motivi sovraordinati che rispondono alla domanda: "Perché voglio raggiungere ciò per cui mi sforzo?". Questa concettualizzazione è simile allo schema proposto dai ricercatori che studiano l'autoregolazione (Bagozzi e Edwards, 1998; Carver e Scheier, 1990; Pieters, 1993) e la teoria del controllo motivazionale (Hyland 1988).

Per fare un semplice esempio, si può considerare l'obiettivo focale di perdere peso. Gli obiettivi subordinati rispondono alla domanda "come posso perdere peso?" e potrebbero condurre a fare una dieta e attività fisica. I motivi sovraordinati spiegano perché una persona voglia perdere peso e possono comprendere ragioni quali "l'incremento di autostima", "il miglioramento della salute e una maggior longevità" o "contribuire alla felicità". Le motivazioni sovraordinate sono ragioni astratte per agire in modo da raggiungere il proprio obiettivo focale. L'obiettivo focale si trova a un

livello di astrazione intermedio tra motivazioni sovraordinate astratte e obiettivi concreti subordinati, dove gli ultimi sono comportamenti diretti da obiettivi o atti strumentali.

Un recente studio sulla regolazione del peso corporeo come parte di una più ampia rete di motivi sovraordinati (Bagozzi e Edwards, 1998) mostra che le relazioni mezzi-fini sono analoghe a ciò che gli psicologi cognitivi chiamano “conoscenza procedurale” ed esprimono proposizioni “se-allora” contenute nella memoria operativa (Anderson, 1983): “Se avessi un buon aspetto come risultato di un dimagrimento, allora dovrei venir accettato socialmente”.

Il nostro obiettivo è quello di rivelare una struttura gerarchica di motivazioni orientate al raggiungimento di un particolare obiettivo focale. A questo proposito, è stata sviluppata una procedura di raccolta dei dati che richiede ai soggetti di indicare anzitutto le ragioni per cui hanno scelto una specifica alternativa; successivamente chiede di tornare alla prima ragione indicata e di fornire giustificazioni o indicare il motivo per cui quella specifica ragione è soggettivamente importante. Successivamente viene richiesto di spiegare per quale motivo anche la giustificazione sia importante. Si potrebbe continuare per uno o più livelli addizionali di auto-interpretazione, ma solitamente spiegazioni su tre livelli sono da considerarsi sufficienti (Bagozzi ed Edwards, 1998). Infine questa procedura che chiede di fornire giustificazioni e spiegazioni va ripetuta per ognuna delle ragioni indicate a supporto della decisione oggetto di studio. Una procedura simile è stata usata per generare gerarchie di attribuzioni causali (Antaki, 1989), obiettivi (Antaki, 1988; Bagozzi e Dabholkar, 1994; Pieters, Baumgartner e Allen, 1995) e valori (Bagozzi e Dabholkar, 2000). Tuttavia la maggior parte degli studi disponibili sono stati condotti in contesti di marketing e non organizzativi, dove nessuno ha studiato gli schemi gerarchici di motivazioni.

Le informazioni generate mediante la procedura di cui sopra possono offrire un insieme unico di motivazioni sovraordinate e di legami tra motivazioni per ogni soggetto, secondo un approccio ideografico. Tra le motivazioni e i collegamenti indicati dai soggetti esistono alcuni punti in comune che possono essere individuati mediante la *content analyses* dei protocolli prodotti dai

soggetti. Le categorie risultanti e i collegamenti tra le categorie possono poi essere modellati come schemi cognitivi dei soggetti e venire utilizzati come variabili indipendenti in analisi di regressione multipla, t-tests o altre statistiche multivariate.

E' anche possibile definire delle sintesi euristiche di schemi per un campione di soggetti, utilizzando i principi della *network analyses* (Faust e Wasserman, 1992). Mettendo le motivazioni in una matrice di implicazione e utilizzando livelli di cut-off accettabili per le incidenze significative di relazioni mezzi-fini, è possibile costruire mappe cognitive o "ladders" delle motivazioni e delle loro connessioni. Possono poi essere computati vari indici per riassumere il grado di complessità, organizzazione e centralità delle mappe cognitive e la importanza relativa delle varie motivazioni in queste mappe. E' importante notare che queste mappe sono rappresentazioni riassuntive e sono utili dal punto di vista descrittivo. Nello studio principale illustriamo le mappe cognitive, insieme a ipotesi formali per testare gli effetti delle motivazioni e delle relative relazioni con gli atteggiamenti, il commitment e l'intenzione di restare nell'organizzazione.

4. IPOTESI DI RICERCA

Al fine di verificare la concettualizzazione gerarchica delle motivazioni qui presentata, nonché per operationalizzare il metodo appena delineato, sono state studiate le motivazioni all'arruolamento nell'Esercito Italiano con riferimento a volontari di truppa e allievi ufficiali. Si tratta di un contesto favorevole per questo studio perché è possibile osservare i processi decisionali di persone che operano una scelta volontaria e che provengono da ambienti socioeconomici molto diversi. Inoltre, l'Esercito può essere visto non solo come un percorso di carriera in sé, ma anche come una strategia di lungo periodo per finalità di carriera nelle forze di polizia (dove i posti sono in buona parte riservati a coloro che abbiano svolto servizio volontario nelle Forze armate). Inoltre, l'Esercito è un'icona culturale di forti immagini e sensazioni per la sua lunga e irripetibile storia.

Per studiare la forza predittiva delle motivazioni, sono state prese in considerazione tre variabili dipendenti che occupano un posto di rilievo nella ricerca di comportamento organizzativo: atteggiamento, commitment e intenzioni; queste sono state regredite sulle motivazioni e sui collegamenti tra motivazioni. I soggetti dello studio sono tutti volontari in servizio, in diversi momenti della ferma, che dura tre anni per i soldati e cinque per gli allievi ufficiali; le intenzioni in questo studio sono state disegnate per misurare la volontà di restare nell'Esercito (Simon, 1947; March e Simon 1958). In particolare, è importante ricordare che i soldati esprimono la propria decisione di continuare a partecipare, “raffermandosi” una volta che il proprio periodo di ferma sta per scadere.

Ci attendiamo che, nella misura in cui le ragioni per unirsi all'Esercito e le inferenze basate su queste ragioni siano state soddisfatte, l'intenzione di restare sia piuttosto intensa. Le intenzioni possono essere considerate un collegamento nel processo di definizione e perseguimento degli obiettivi e possono dipendere dal grado con cui un individuo prevede che le sue motivazioni saranno soddisfatte (Bagozzi e Edwards, 1998; Gollwitzer, 1993; Locke, 1968). Per il fatto che le motivazioni per decidere di partecipare potrebbero essersi modificate nel corso del tempo o essere state sostituite da nuove motivazioni, la predizione delle intenzioni potrebbe essere incompleta.

Gli atteggiamenti vengono utilizzati per comprendere i sentimenti valutativi che i soldati provano nei confronti dell'Esercito. La ricerca organizzativa sta mettendo enfasi crescente sulla relazione tra motivazione ed emozioni nel posto di lavoro (George e Brief, 1996). Qui ipotizziamo che gli atteggiamenti verso l'Esercito siano funzione del grado in cui le motivazioni e le inferenze suggerite dai collegamenti tra le motivazioni siano state soddisfatte come conseguenza della decisione di partecipare.

Infine, esaminiamo l'influenza degli schemi sul commitment organizzativo, una delle conseguenze chiave del raggiungimento degli obiettivi e della soddisfazione che ne deriva nell'*high performance cycle* di Locke and Latham's (1990). Anticipiamo che il commitment organizzativo sarà rafforzato

nella misura in cui le specifiche motivazioni e le inferenze determinate dai collegamenti tra motivazioni siano state soddisfatte come risultato della decisione di partecipare.

5. METODI

5.1 Soggetti e procedure

Un campione di 601 volontari maschi dell'Esercito Italiano sono stati invitati a partecipare allo studio; l'eliminazione dei questionari incompleti ha portato il campione finale a 586 (età media = 21.13). Ai soggetti è stato chiesto di illustrare le proprie motivazioni a unirsi all'Esercito, i propri atteggiamenti verso l'Esercito, il commitment organizzativo e l'intenzione di restare nell'organizzazione. I dati sono stati raccolti collettivamente, con i partecipanti riuniti in gruppi (fino a 150) e seduti in larghe stanze. La partecipazione alle sessioni era obbligatoria, ma agli individui veniva data dai ricercatori la possibilità di rifiutarsi di rispondere a una, più di una o tutte le domande. Chi ha deciso di non rispondere non è stato segnalato ai superiori e chi ha deciso di rispondere ha potuto farlo in pieno anonimato (restituendo il questionario in busta chiusa). I soggetti appartenevano a uno dei seguenti quattro sotto-campioni.

Accademia. 151 soggetti erano all'inizio dell'Accademia (età media = 20.51). L'Accademia accetta solo diplomati di scuola superiore che abbiano superato un duro test psico-fisico-attitudinale e, comunque, viene accettata ogni anno solo una percentuale molto ridotta di candidati. Il programma dura 5 anni, durante il quale i candidati sono sottoposti a formazione militare e frequentano corsi universitari. Al termine, viene conferito il grado di tenente e una laurea, solitamente in Scienze Politiche, in Ingegneria o in Economia.

Brigata Garibaldi. 141 soggetti (età media = 21.41) erano al terzo anno di servizio nella Brigata Garibaldi, dove un periodo normale di servizio come volontario durava 3 anni. Per esser accettati come volontari nell'Esercito, i soggetti devono possedere almeno il diploma di scuola elementare e superare varie prove psico-fisico-attitudinali. Tutti i soggetti di questo campione erano caporali o

soldati semplici, inoltre questa Brigata era appena rientrata da una missione di pace in Bosnia, sotto il comando Nato.

Brigata Folgore. 144 soggetti (età media = 20,97) appartenevano alla Brigata Folgore e si trovavano verso la fine del secondo anno di servizio. La Brigata Folgore è un corpo di elite di paracadutisti, con una storia e delle tradizioni importanti. Il questionario è stato somministrato in Bosnia, in occasione di una missione di pace, nell'ambito della forza multinazionale IFOR.

Volontari in addestramento. 150 soggetti (età media = 19,25) erano volontari nel primo mese di addestramento al Car. I volontari dell'Esercito Italiano ricevono un addestramento di 5 mese prima dell'assegnazione a un corpo operativo.

5.2 Elicitazione delle motivazioni.

L'elicitazione delle motivazioni alla base della decisione di partecipare è stata condotta come segue. Ai soggetti è stato chiesto inizialmente di elencare 5 ragioni personali che spiegassero perché avevano deciso di arruolarsi nell'Esercito Italiano e di scriverle nelle caselle della colonna a sinistra di una sezione del questionario (fig. 1). Poi, i soggetti sono stati invitati a considerare la prima ragione indicata e spiegare perché era importante, riportando la risposta nella prima casella della colonna 2, in corrispondenza della prima casella della colonna 1. Successivamente, è stato chiesto ai soggetti di considerare questo secondo livello di spiegazione e indicare per quale motivo fosse a sua volta importante; la risposta veniva registrata come un terzo livello di spiegazione nella prima casella della colonna 3. Il processo è stato ripetuto per la seconda ragione iniziale indicata nella seconda casella della colonna 1 e così via, fino a che tutte le ragioni di primo livello avessero ricevuto una spiegazione fino al terzo livello. Il risultato netto è stato una tabella di 5 righe e 3 colonne di motivazioni ordinate. Le 15 motivazioni corrispondevano a 5 stringhe di spiegazioni a supporto della decisione di arruolarsi. I soggetti non sono stati forzati a elencare 5 motivi nella prima colonna, ma potevano decidere liberamente quante motivazioni indicare; allo stesso modo non sono stati obbligati a fornire giustificazioni nelle colonne successive.

Figura 1. Schema utilizzato per il laddering

La preghiamo di esprimere le Sue ragioni personali per i motivi che l'hanno spinto ad arruolarsi nell'Esercito. Nella domanda seguente segua per cortesia il seguente schema: 1. Indichi cinque ragioni che l'hanno indotta ad arruolarsi e le trasciva nelle caselle della prima colonna poste sotto la parola "RAGIONI". 2. Successivamente ritorni alla prima ragione indicata e rifletta sul perché questa è importante per Lei. Indichi la risposta nella casella adiacente la prima ragione nella colonna 2 (se ha difficoltà nell'identificare perché questa ragione è importante per Lei, pensi a come si sentirebbe se quella ragione fosse contrastata/negata/contraddetta o non si avverasse). 3. Dopo aver indicato perché questa ragione è importante, rifletta sul perché la risposta data è di nuovo importante e segni la risposta nella casella nella terza colonna (di nuovo, se riscontra difficoltà, provi a considerare come si sentirebbe se la risposta indicata non si avverasse). 4. Ripeta le sequenze 2. e 3. per ogni ragione rimanente indicata nella prima colonna. I numeri in angolo in alto a sinistra di ogni casella, Le ricorderanno il percorso da seguire. Se realmente non riuscisse a indicare cinque ragioni, ne lasci una in bianco. Ma cerchi di fare del Suo meglio.

RAGIONI	PERCHE' - 1	PERCHE' - 2
Ragione per l'arruolamento 1	Perché è importante? 6	Perché è importante? 7
Ragione per l'arruolamento 2	Perché è importante? 8	Perché è importante? 9
Ragione per l'arruolamento 3	Perché è importante? 10	Perché è importante? 11
Ragione per l'arruolamento 4	Perché è importante? 12	Perché è importante? 13
Ragione per l'arruolamento 5	Perché è importante? 14	Perché è importante? 15

5.3 Misure

L'*atteggiamento* è stato misurato utilizzando una scala a 5 punti per 10 coppie di aggettivi (5 di tipo cognitivo e 5 di tipo affettivo) introdotti dalla frase: "Per me appartenere all'Esercito è:" ("punitivo/premiante", "inutile/utile", "assurdo/saggio", "non una sfida/una sfida", "male/bene", "infelicità/felicità", "spiacevole/piacevole", "non attraente/attraente", "noioso/eccitante", "non mi piace/mi piace"). Si tratta di item di uso molto comune tra i ricercatori che si occupano di atteggiamento (Eagly e Chaiken, 1993). L'analisi fattoriale (condotta sull'intero campione) e lo *scree test* hanno mostrato l'esistenza di un solo fattore (eigenvalue = 5.99, varianza = al 0.599, saturazioni da = .41 a .86). L'affidabilità si è mostrata soddisfacente nell'intero gruppo ($\alpha = .92$), così come nei vari gruppi ($.88 < \alpha < .92$).

L'*intenzione* di restare nell'Esercito è stata misurata mediante l'impiego di due item; il primo utilizzava una scala a 5 punti (vero/falso) per l'intenzione di restare, mentre il secondo utilizzava una scala a 5 punti a differenziale semantico (improbabile/probabile) per la probabilità di restare. Anche in questo caso è stato conseguito un livello soddisfacente di affidabilità per l'intero campione ($\alpha = .79$) e per i singoli gruppi ($.71 < \alpha < .80$).

Il *Commitment organizzativo* è stato misurato mediante la scala di Allen e Meyer (1990), composta da 24 item (tab. 1) che misurano il commitment affettivo, normativo e strumentale; le risposte utilizzano una scala a cinque punti (da forte disaccordo a forte accordo). L'analisi fattoriale sull'intero campione ha rivelato l'esistenza di 3 fattori (eigenvalue da 1.52 a 4.40, varianza spiegata = .562). La struttura dei fattori è conforme a quella proposta da Allen e Meyer (1990): il primo fattore riflette il commitment affettivo (item # 1, 3, 5, 6, 7 e 8; saturazioni da .59 a .86); il secondo riguarda il commitment strumentale (*continuance*) e riflette le perdite che un individuo dovrebbe subire, lasciando l'Esercito (item # 10, 11, 12, 14 e 15, saturazioni da = .58 a .83); il terzo fattore corrisponde al commitment normativo (item # 17, 20, 21, 22 e 23; saturazioni da = .44 a .74).

L'affidabilità è soddisfacente per il commitment affettivo ($\alpha = .84$ per l'intero campione; $.73 < \alpha < .86$ per i gruppi) e per il commitment strumentali ($\alpha = .80$ per l'intero campione; $.73 < \alpha < .85$ per i gruppi), ma appena accettabile per il commitment normativo ($\alpha = .69$ per l'intero campione; $.68 < \alpha < .73$ per i gruppi).

Tabella 1. Misura dell'Organizational commitment

1. Sarei molto contento di trascorrere il resto della mia carriera nell'Esercito.
2. Mi piace parlare dell'Esercito con persone che non vi appartengono.
3. Sento veramente che i problemi dell'Esercito sono miei problemi.
4. Penso che potrei facilmente diventare attaccato a un'altra organizzazione come lo sono all'Esercito.
5. Non mi sento parte della "famiglia" dell'Esercito.
6. Non mi sento emotivamente attaccato all'Esercito.
7. L'Esercito ha un grande significato personale per me.
8. Non sento un forte senso di appartenenza all'Esercito.
9. Non ho paura di ciò che potrebbe capitare se lasciassi l'Esercito senza aver già un altro lavoro.
10. Sarebbe per me molto difficile lasciare l'Esercito ora, anche se volessi farlo.
11. Troppe cose nella mia vita si complicherebbero se decidessi di lasciare l'Esercito proprio ora.
12. Sarebbe troppo costoso per me lasciare l'Esercito ora.
13. Restare con l'Esercito ora, è un fatto tanto di necessità che di desiderio.
14. Sento di avere troppe poche alternative per lasciare l'Esercito.
15. Una delle poche conseguenze serie di lasciare l'Esercito sarebbe la scarsità di alternative disponibili.
16. Una delle ragioni principali per cui continuo a lavorare nell'Esercito è che lasciarlo richiederebbe un considerevole sacrificio personale - un'altra organizzazione potrebbe non corrispondere i vantaggi che complessivamente ho qui.
17. Penso che al giorno d'oggi le persone passino da un'organizzazione all'altra troppo spesso.
18. Non credo che una persona debba essere sempre fedele alla Sua organizzazione.
19. Saltare da un'organizzazione all'altra non mi sembra per nulla sbagliato moralmente.
20. Una delle ragioni principali per cui continuo a stare nell'Esercito è perché credo che la lealtà sia importante, per cui sento un obbligo morale a restare.
21. Se ricevessi un'altra offerta per un lavoro migliore, non riterei giusto lasciare l'Esercito.
22. Mi hanno insegnato a credere nel valore del restare fedele a un'organizzazione.
23. Le cose andrebbero meglio se le persone stessero con la loro organizzazione per la maggior parte della loro carriera.
24. Credo che essere un militare non abbia più alcun senso.

6. RISULTATI

6.1 Analisi descrittive

I 586 soggetti che hanno risposto al questionario hanno indicato 5741 motivazioni per spiegare la propria decisione di partecipare all'organizzazione al momento dell'arruolamento e 3062 collegamenti tra le motivazioni, per una media di 9.8 motivazioni e 5.2 collegamenti per ogni soggetto. Su queste risposte è stata poi condotta l'analisi dei contenuti per giungere a una categorizzazione delle motivazioni in un più ristretto numero di gruppi significativi. Due giudici indipendenti hanno codificato i 586 protocolli utilizzando termini che potessero riassumere significati simili. Questi hanno collocato le motivazioni in classi che mantenessero massima similarità al proprio interno e massima differenza tra le classi. Per esempio: "mi piace", "l'Esercito è grande", "è figo", "è la mia passione" sono stati tutti codificati con l'etichetta "passione".

I due giudici si sono trovati d'accordo nell'80% dei casi, cioè per 4576 motivazioni su 5741. I casi di disaccordo sono stati successivamente risolti mediante una discussione, in modo da giungere a una classificazione di tutte le risposte. Il risultato è stato di 43 categorie (tab. 2), tra cui auto-stima, maturazione, sicurezza finanziaria, patria, mancanza di alternative. Al fine di individuare le categorie i giudici hanno iniziato ad analizzare i contenuti di 20 soggetti per ognuno dei 4 sottocampioni; una prima discussione ha avuto lo scopo di accordarsi sulle categorie da utilizzare successivamente. È importante notare che il numero di categorie di questo studio è superiore a quello riportato in lavori che hanno utilizzato procedure simili (Bagozzi e Dabholkar, 1994; Bagozzi e Edwards, 1998; Pieters, Baumgartner, e Allen, 1995); questi, a ben vedere, si sono focalizzati su questioni molto più semplici (come perdere peso o riciclare i rifiuti), mentre l'arruolamento nell'Esercito è sicuramente una decisione molto complessa che richiede maggior coinvolgimento.

Per rappresentare e analizzare la struttura delle motivazioni, abbiamo mutuato dalla social network analysis le idee e le procedure originariamente sviluppate per esaminare le relazioni sociometriche

nei sistemi di comunicazione (Wasserman e Faust, 1994). Invece di applicare i principi delle reti a connessioni fisiche tra persone, abbiamo utilizzato i concetti e le procedure disponibili in letteratura per studiare le relazioni tra oggetti cognitivi presentati verbalmente come ragioni per che hanno portato alla decisione (Bagozzi e Dabholkar , 1994, 2000; Bagozzi ed Edwards, 1998; Pieters e al., 1995).

Tabella 2. Elenco delle categorie motivazionali individuate dalla content analysis

1. sicurezza economica	23. immagine sociale positiva
2. futuro (costruirsi un futuro)	24. motivazione estetico-ludica (Interesse per gli aspetti estetici -divisa, forma fisica- e ludici -attività sportive, addestramento al tiro, ecc.- facenti parte della professione militare)
3. famiglia (formare una famiglia)	25. sfida
4. passione	26. missioni
5. auto-stima	27. disciplina
6. realizzazione	28. scopi sociali
7. esperienza	29. benessere economico
8. formazione	30. volontariato
9. maturazione	31. evitare la monotonia
10. lavoro	32. mancanza di alternative
11. carriera	33. evitare la leva
12. indipendenza	34. tradizione familiare
13. indipendenza economica	35. giustizia
14. soddisfazione	36. educare e comandare gli uomini
15. socializzazione	37. valori dell'Esercito
16. amicizia	38. responsabilità
17. utile allo Stato (rendersi utile allo Stato)	39. stimolante
18. patria	40. spirito di sacrificio
19. motivazione morale	41. professionalità
20. sentirsi utile	42. vita attiva
21. scopi umanitari	43. legione straniera (entrare nella legione straniera o fare il mercenario)
22. altruismo	

Il primo passo nell'analisi della struttura delle motivazioni è stato la costruzione di una matrice di implicazione per ogni gruppo considerato; questa mostra il numero di volte in cui una motivazione conduce a un'altra per i soggetti del campione. Si tratta di una matrice quadrata Z i cui elementi

(z_{ij}) riflettono quanto frequentemente la motivazione i conduce alla motivazione j . Le tabelle 3, 4, 5, 6 mostrano le matrici di implicazione delle 43 motivazioni per i quattro gruppi. Si noti anche che ogni motivazione viene menzionata due volte, una volta in riga e una in colonna, mentre i numeri nella tabella riflettono l'incidenza delle sequenze ordinate. Per esempio in tab.3, la motivazione 19 (accettazione sociale) porta alla motivazione 7 (autostima) in 20 casi.

Le motivazioni sono esposte nelle tabelle in ordine decrescente sulla base del coefficiente di astrazione (colonna 1). L'astrazione è calcolata come rapporto tra gli *in-degree* e la somma di *in-degree* e *out-degree*. Gli *in-degree* indicano la frequenza con cui una motivazione è l'obiettivo o la fine di una relazione, mentre gli *out-degree* indicano la frequenza con cui una motivazione è la sorgente o l'origine. Il coefficiente di astrazione è un numero da 0 a 1 (compreso) e misura la percentuale di volte in cui una motivazione rappresenta la destinazione di un legame (la spiegazione di una motivazione), rispetto alle volte in cui rappresenta la sorgente (un motivo di base spiegato da altre motivazioni). L'assunzione è che tanto più un motivo è astratto, tanto più rappresenta un fine.

La matrice d'implicazione può essere utilizzata per produrre una rappresentazione o una mappa dell'organizzazione gerarchica tra motivazioni, anche se prima di poter far questo è necessario scegliere una soglia (*cut-off level*) che consenta di ottenere una rappresentazione il più possibile comprensibile, mentre una mappa troppo ampia risulterebbe difficilmente decifrabile. Una regola empirica presente nella letteratura sulla *network analysis* è di scegliere una soglia che sia in grado di produrre una mappa in grado di rappresentare un'ampia proporzione dei collegamenti tra motivazioni, con un numero relativamente ridotto di celle nella matrice di implicazione. Una soglia uguale a 7 ha offerto questo risultato. Una soglia più bassa potrebbe risultare una mappa molto più complessa e difficile da interpretare, mentre una soglia più alta condurrebbe a una mappa troppo rarefatta, con un potenziale esplicativo troppo basso.

Le figure da 2 a 5 presentano le strutture gerarchiche delle motivazioni per ognuno dei gruppi considerati.

Tabella 3. Matrice d'implicazione per il gruppo di allievi ufficiali dell'Accademia Militare

Abstract Ratio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Out deg's	
0.873 1 Motivazione morale		0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7		
0.809 2 maturazione	0		0	4	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	
0.800 3 Famiglia	1	0		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
0.788 4 Realizzazione	1	0	0		1	11	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	
0.743 5 Evitare la monotonia	0	0	0	1		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
0.680 6 Soddisfazione	0	1	0	18	0		11	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	4	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	48
0.676 7 Autostima	1	7	0	8	0	6		0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	1	8	0	1	5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	
0.667 8 Mancanza di alternative	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
0.667 9 Senso del sacrificio	0	1	0	0	0	1	1	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
0.617 10 Utile allo Stato	7	1	0	0	0	2	5	0		1	0	1	0	0	2	0	7	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	13	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	46		
0.585 11 Futuro	0	0	6	3	0	0	0	1	0		0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	17	
0.567 12 Indipendenza economica	0	0	1	0	0	2	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13		
0.545 13 Scopi umanitari	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5		
0.529 14 Responsabilità	0	0	0	1	0	4	2	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
0.500 15 Amicizia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
0.500 16 Sentirsi utile	1	1	0	3	0	3	2	0	1	2	0	0		0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19		
0.488 17 Sicurezza economica	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	4	0		0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	6	21		
0.481 18 Obiettivi sociali	8	2	0	2	0	3	3	0	0	5	0	0	4	0		3	0	1	5	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41		
0.458 19 Socializzazione	0	1	0	2	0	6	20	0	2	2	2	0	0	2	0		2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	45		
0.455 20 Altruismo	2	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0		1	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12		
0.433 21 Stimolante	0	2	0	1	0	5	1	0	0	2	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17		
0.423 22 Sfida	0	2	0	1	1	3	6	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15		
0.417 23 Disciplina	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7		
0.400 24 Giustizia	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4	0	0	0	0		0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9		
0.381 25 Valori dell'Esercito	5	1	0	3	0	1	4	0	1	0	0	0	0	0		1	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	26			
0.375 26 Vita attiva	0	2	0	2	11	5	0	0	0	1	0	0	0	0		2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	30			
0.354 27 Esperienza	1	4	0	0	8	0	1	2	0	1	1	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	4	0	3	1	0	0	0	0	31			
0.333 28 Missioni	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
0.322 29 Patria	13	0	0	0	0	0	3	0	1	22	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40			
0.321 30 Indipendenza	0	5	1	1	0	1	4	0	0	0	0	7	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19			
0.286 31 Professionalità	0	0	0	1	0	3	1	0	0	2	2	0	0	0		0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	15			
0.268 32 Formazione	0	8	0	3	0	7	0	0	0	3	3	3	0	0		0	1	5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0	2	0	41			
0.263 33 Educare e comandare gli uomini	1	3	0	4	0	1	0	0	0	18	1	0	0	5		1	0	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	42				
0.235 34 Motivazione estetico-Iudica	0	1	0	1	3	4	5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	5	0	1	4	0	0	0	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	39				
0.211 35 Socializzazione	1	8	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	15				
0.188 36 Carriera	1	2	0	1	0	1	5	0	0	0	1	0	0	1		2	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1	0	1	0	26				
0.133 37 Tradizione familiare	0	1	0	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	13				
0.086 38 Passione	0	1	0	14	0	18	3	0	1	2	0	0	0	0		1	0	0	0	4	0	4	1	5	6	3	0	1	0	1	2	2	5	0	0	0	0	74				
0.043 39 Lavoro	2	0	3	1	0	1	0	3	0	1	9	2	0	0		1	17	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	44				
0.000 4																																										

Tabella 4. Matrice d'implicazione per il gruppo di bersaglieri volontari della Brigata Garibaldi

Abstract Ratio		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Out deg's			
1.000	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
0.880	2		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
0.800	3		0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
0.792	4		0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
0.736	5		0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	10	
0.722	6		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5		
0.714	7		0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		
0.667	8		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		
0.666	9		0	0	0	1	5	0	1	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	18		
0.666	10		0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	6	0	0	20			
0.666	11		0	1	2	1	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	14			
0.655	12		0	0	0	9	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	19			
0.633	13		0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	11			
0.620	14		0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10			
0.512	15		0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	2	0	0	21			
0.500	16		0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5			
0.468	17		0	1	2	0	0	0	0	0	1	8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	17			
0.467	18		0	1	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8			
0.463	19		0	1	0	0	2	2	0	0	1	0	2	5	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	22			
0.450	20		0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	2	0	0	0	11			
0.410	21		0	3	14	3	3	0	0	0	2	1	13	8	0	1	0	0	3	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	59			
0.400	22		0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6			
0.384	23		0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	16			
0.347	24		0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15			
0.333	25		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2			
0.333	26		0	3	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10			
0.293	27		0	0	0	0	3	2	0	0	4	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	7	0	0	0	8	0	0	29			
0.291	28		0	1	0	0	2	9	0	0	1	14	0	1	2	7	10	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	1	1	0	0	56			
0.149	29		0	2	1	2	1	0	0	0	4	0	2	10	0	1	0	0	0	0	12	1	25	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	63			
0.143	30		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6			
0.094	31		1	1	0	0	5	0	1	2	9	1	0	1	4	1	2	1	1	0	0	1	2	0	0	2	0	0	3	7	1	0	2	0	0	48			
0.070	32		0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	15				
0.000	33		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3			
0.000	34		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
In degrees		1	37	20	19	28	13	10	4	36	40	28	36	19	17	22	5	15	7	19	9	41	4	10	8	1	5	12	23	11	1	5	35	0	0				

Tabella 6. Matrice d'implicazione per il gruppo di volontari in ferma breve durante l'addestramento

Abstract Ratio		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Out deg's			
0.910	1		2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
0.850	2			1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7
0.850	3				0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
0.710	4					0	0	0	2	3	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	13	
0.700	5						1	0	3	0	0	0	0	2	4	2	1	0	0	1	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	
0.680	6							0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
0.650	7								0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
0.640	8									0	0	9	0	8	0	0	1	1	0	1	2	2	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	35	
0.580	9										1	4	0	0	0	1	5	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	2	0	0	2	0	0	48		
0.580	10											1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	19		
0.570	11												0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	23	0	0	0	0	46			
0.560	12													0	0	1	0	0	0	0	10	0	0	2	0	0	1	2	0	7	0	0	0	0	35			
0.550	13														0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		
0.520	14															0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7		
0.500	15																0	0	0	0	9	1	0	1	0	0	0	3	0	3	1	0	0	0	51			
0.500	16																	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	10			
0.480	17																		14	2	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	34			
0.470	18																			13	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30			
0.460	19																				0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	16			
0.450	20																				12	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	51			
0.450	21																				4	0	1	1	1	0	2	0	0	9	0	5	0	0	49			
0.420	22																				0	0	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	15			
0.410	23																				0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18			
0.390	24																				1	0	0	0	0	0	16	1	0	2	2	0	0	2	48			
0.390	25																				1	0	0	1	0	5	0	0	4	0	1	0	0	25				
0.380	26																				0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13			
0.330	27																				0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	8			
0.300	28																				10	2	0	2	0	4	2	0	0	2	1	0	0	2	58			
0.250	29																				0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3			
0.200	30																				2	0	0	1	4	3	2	0	0	20	0	0	13	0	85			
0.150	31																				5	0	4	6	0	0	3	5	1	6	10	1	2	81				
0.000	32																				0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3			
0.000	33																				0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	5			
In degrees		32	40	49	33	55	15	13	63	61	27	33	50	5	10	57	10	32	27	14	57	41	11	13	34	16	8	4	25	23	23	15	0	0				

La collocazione delle motivazioni in direzione verticale segue l'ordine relativo del coefficiente di astrazione. Per esempio nella figura 2 relativa alla mappa per i soggetti d'Accademia, *lavoro* è la motivazione di ordine più basso, mentre *motivazione morale* e *maturazione* sono quelle di ordine più alto. Le frecce vanno dai motivi che rappresentano le sorgenti di motivazione a quelli che servono da intermediari, fino a quelli che sono obiettivi finali; i numeri corrispondenti a ciascuna freccia indicano la frequenza con cui il legame indicato è stato menzionato.

Al fine di svolgere confronti tra le mappe motivazionali di gruppi diversi e sintetizzare alcuni risultati può essere utile imporre una meta-categorizzazione alle categorie originali. Queste infatti potrebbero esser organizzate in 3 gruppi di motivazioni generali: (1) motivazioni sociali o valoriali (*motivazione morale, utile allo Stato, scopi sociali, patria*); (2) motivazioni intrinseche o esperienziali (*maturazione, realizzazione, auto-stima, passione*) e (3) motivazione estrinseche o strumentali (*lavoro, sicurezza finanziaria, futuro*). Queste categorie sono coerenti con la distinzione tra motivazioni intrinseche ed estrinseche proposta da Ryan and Deci (1999) e con altre classificazioni proposti da studiosi di scienze sociali in campo militare (Battistelli, 1996; Moskos e Wood, 1988).

Si noti che nelle figure le motivazioni sono state riportate in modo che le motivazioni sociali, intrinseche ed estrinseche siano ordinate per categoria da sinistra verso destra. Alcune differenze tra i gruppi sono evidenti: le motivazioni sociali sono forti per il gruppo di Accademia e, a un livello inferiore, per i volontari in addestramento, mentre sono assenti per la Brigata Folgore e molto deboli per la Garibaldi. Le ultime due, al contrario, mostrano motivazioni strumentali o utilitaristiche relativamente forti, se confrontate con l'Accademia, mentre questi due gruppi sono simili ai volontari in addestramento da questo punto di vista.

Le preoccupazioni esperienziali sono importanti per tutti i gruppi; in particolare la rete di motivazioni esperienziali si mostra particolarmente complessa per la Brigata Folgore e per l'Accademia, due gruppi importanti tra quelli di elite nell'Esercito.

Figura 2. Mappa cognitiva delle ragioni ad arruolarsi all'Esercito (Allievi ufficiali dell'Accademia Militare, N=151)

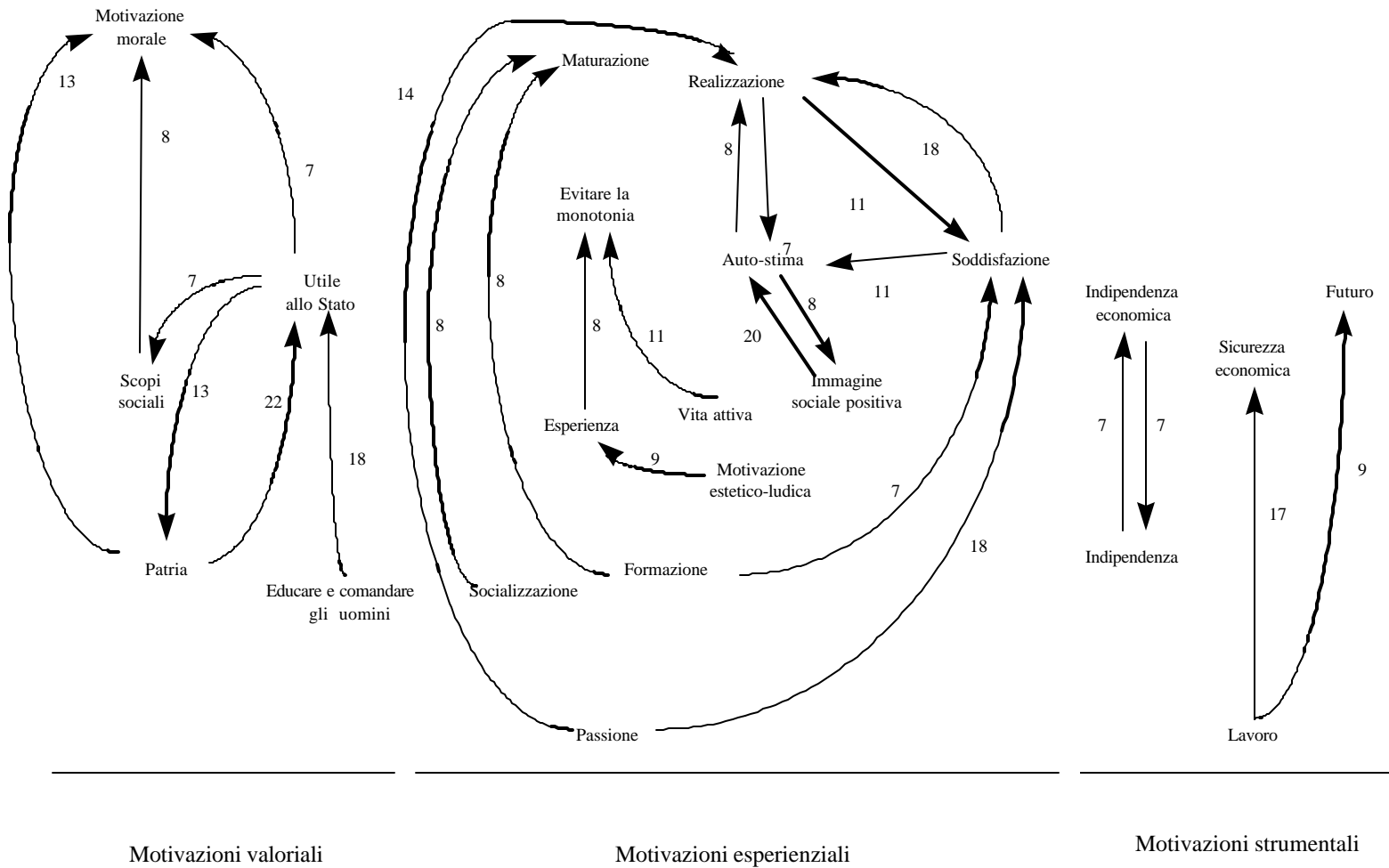


Figura 3. Mappa cognitiva delle ragioni ad arruolarsi all'Esercito (Bersaglieri volontari della Brigata Garibaldi, N=141)

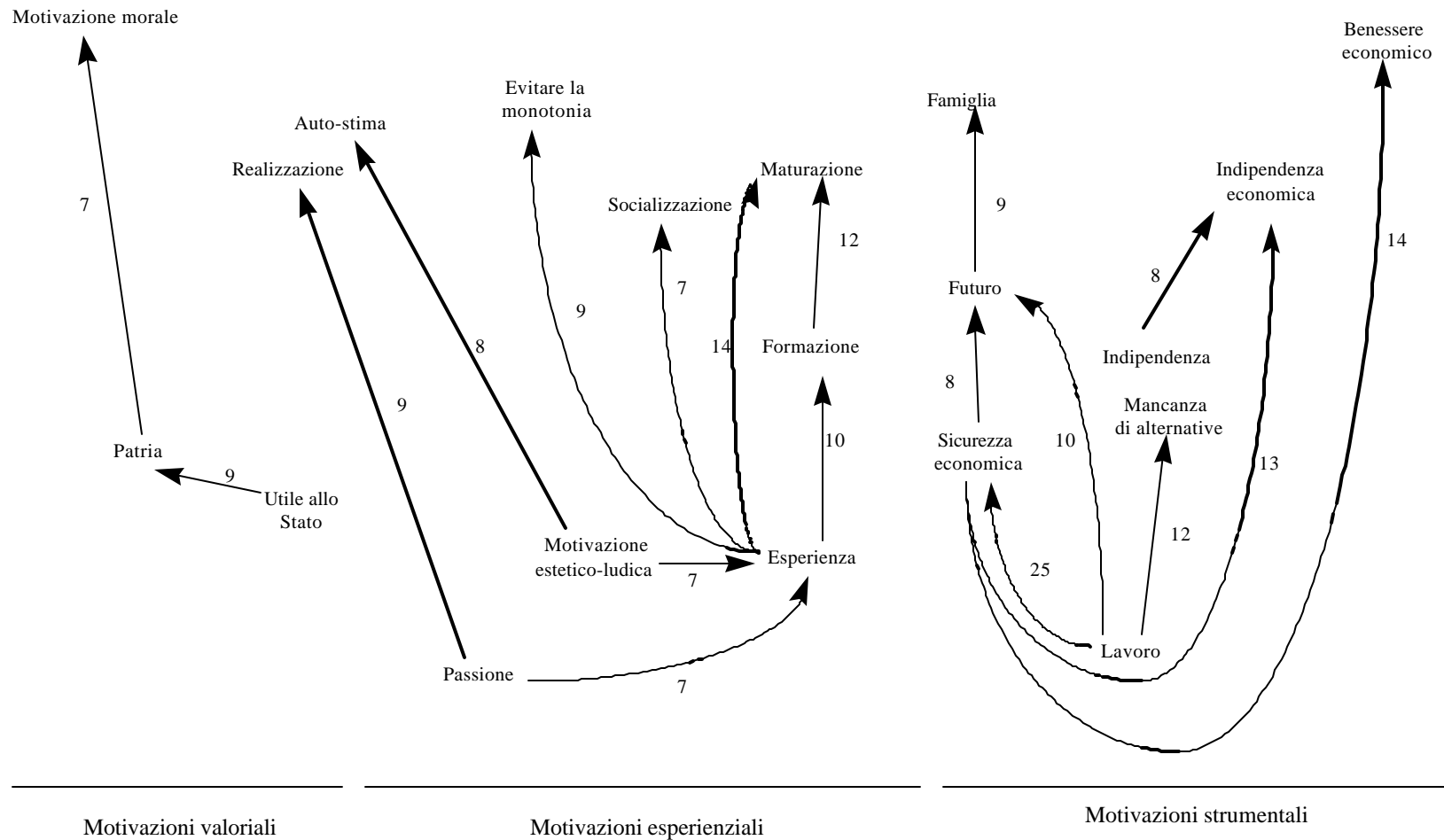
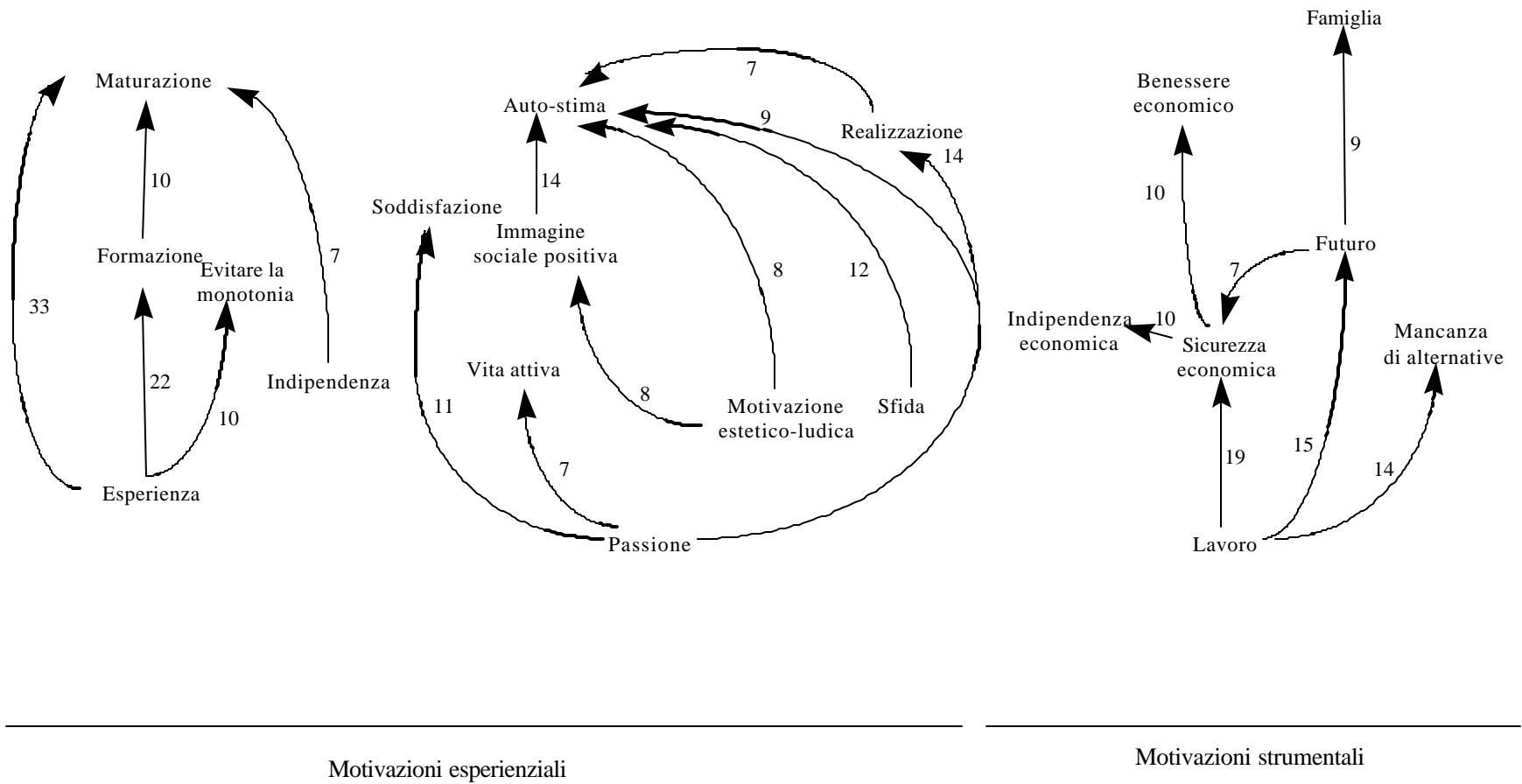


Figura 4. Mappa cognitiva delle ragioni ad arruolarsi all'Esercito (Volontari paracadutisti della Brigata Folgore, N=144)



In sintesi, i soggetti appartenenti all'Accademia e alla Brigata Garibaldi si mostrano molto sensibili ad *auto-stima*, *accettazione sociale*, a *riuscire* e alla *maturazione personale*; è interessante notare che questi fattori sono fortemente correlati e rivelano forti legami tra loro. Per spiegare la preminenza di motivazioni strumentali o utilitaristiche nella Brigata Garibaldi e a un livello inferiore per i volontari in addestramento, si dovrebbe notare che questi ultimi gruppi sono in qualche modo simili da punto di vista dalle caratteristiche socio-culturali e di provenienza geografica (regioni più povere). Di qui le motivazioni strumentali o utilitaristiche indicate dai rispondenti (*lavoro*, *sicurezza finanziaria*, *manca di alternative*) che vengono indicate come molto importanti.

In tutti i gruppi, motivazioni come *passione*, *lavoro* e *patria* rappresentano motivi di ordine inferiore che conducono ad altri di ordine più elevato (*maturazione*, *motivazione morale*, *futuro*) e passano per motivazioni intermedie come *auto-stima*, *utile allo Stato*, *sicurezza finanziaria* e *formazione-addestramento*. Un'indicazione dell'importanza delle motivazioni può essere ottenuta dalla frequenza con cui una motivazione rappresenta una sorgente e/o un obiettivo nella gerarchia di motivazioni. Questa misura di importanza è stata definita preminenza nella letteratura sui network (Knocke e Burt, 1982) e cerca di raffigurare la salienza di una motivazione rispetto a tutte le altre. La tabella 7 riassume due indici di importanza per le motivazioni incluse nella mappa. Il primo, prestigio, è calcolata come il rapporto tra gli *in-degree* di una specifica motivazione e il numero complessivo di legami mostrati nella mappa; rappresenta il grado con cui una particolare motivazione è il target di altre. Come mostrato in tabella 7, le motivazioni più prestigiose (più importanti) sono *soddisfazione*, *autostima* e *realizzazione* per l'Accademia, *sicurezza finanziaria* e *maturazione* per la Brigata Garibaldi, *maturazione* e *auto-stima* per la Brigata Folgore, *auto-stima* e *realizzazione* per i volontari al Car. Come si deduce dai dati, *auto-stima* è importante in maniera in tutti i gruppi, con eccezione della Brigata Garibaldi, *maturazione* e *realizzazione* sono considerate

generalmente importanti, mentre *sicurezza finanziaria* è particolarmente importante per la Brigata Garibaldi, confermando la preminenza della motivazioni strumentali per i soldati di questo gruppo.

La seconda misura di importanza, centralità, è calcolata come il rapporto tra la somma degli *in-degrees* più gli *out-degree* per una particolare motivazione e il numero totale delle frequenze nelle celle della matrice di implicazione. Questo indice riflette la frequenza con cui una particolare motivazione è centrale rispetto ad altre. Come si può vedere in tab. 7, le motivazioni più centrali sono *soddisfazione* e *auto-stima* per l'Accademia, *sicurezza finanziaria* ed *esperienza* per la Brigata Garibaldi, *esperienza* e *auto-stima* per la Brigata Folgore, *sicurezza finanziaria* e *futuro* per i volontari al Car.

Un indicazione del grado di organizzazione complessiva delle motivazioni nelle mappe cognitive può esser ottenuto mediante l'indice di centralità mutuato dalla letteratura sui network (Faust e Wasserman, 1992; Freeman, 1979), la cui formula generale può esse scritta nel modo seguente:

$$\underline{C} = \frac{\sum_{i=1}^n \left| \underline{C}(\underline{m}^*) - \underline{C}(\underline{m}_i) \right|}{\max \sum_{i=1}^n \left| \underline{C}(\underline{m}^*) - \underline{C}(\underline{m}_i) \right|}$$

dove $\underline{C}(\underline{m}^*)$ = maggior centralità nella mappa, $\underline{C}(\underline{m}^i)$ = centralità della motivazione i , \underline{n} = numero delle motivazioni. Questo indice sarà uguale a 1 quando una motivazione è collegata a tutte le altre motivazioni, ma nessuna delle altre motivazioni è connessa in alcun modo con le restanti (una forma ad “asterisco”). L'indice è uguale a 0 quando tutte le motivazioni hanno esattamente lo stesso indice di centralità, cioè ogni motivazione è collegata alle restanti nello stesso modo e nessuna motivazione domina le altre (una forma a “cerchio”). In sintesi, l'indice di centralità misura il grado con cui una motivazione è centrale in un mappa e con cui le restanti sono periferiche.

Tabella 7. Indici di Prestigio (P) e di Centralità (C)

Motivazioni	Gruppi							
	Accademia Militare		Brigata Garibaldi		Brigata Folgore		V fb al Car	
	P	C	P	C	P	C	P	C
1. sicurezza economica	.022	.046	.075	.184	.039	.088	.065	.143
2. futuro (costruirsi un futuro)	.027	.046	.066	.101	.051	.081	.065	.130
3. famiglia (formare una famiglia)	.013	.016	.035	.044	.027	.030	.045	.053
4. passione	.007	.091	.009	.097	.013	.126	.017	.109
5. auto-stima	.103	.153	.064	.092	.114	.151	.072	.112
6. realizzazione	.100	.127	.066	.099	.065	.089	.069	.120
7. esperienza	.019	.054	.042	.146	.039	.188	.038	.099
8. formazione	.016	.063	.040	.079	.054	.089	.046	.102
9. maturazione	.061	.076	.073	.110	.118	.143	.062	.089
10. lavoro	.002	.051	.020	.136	.014	.104	.026	.127
11. carriera	.006	.036	.007	.018	.011	.038	.028	.093
12. indipendenza	.010	.031	.027	.059	.025	.060	.011	.021
13. indipendenza economica	.019	.033	.051	.077	.030	.052	.017	.025
14. soddisfazione	.114	.168	.051	.070	.057	.086	.037	.052
15. socializzazione	.004	.021	.031	.049	.017	.035	.005	.010
16. amicizia	.001	.002	.009	.018	.011	.017	.001	.004
17. utile allo Stato (rendersi utile allo Stato)	.083	.135	.014	.042	.018	.031	.036	.075
18. patria	.021	.066	.018	.048	.015	.040	.030	.065
19. motivazione morale	.054	.061	.068	.077	.017	.019	.056	.065
20. sentirsi utile	.021	.042	.016	.036	.007	.014	.014	.022
21. scopi umanitari	.006	.012	.012	.027	.003	.011	.014	.035
22. altruismo	.011	.024	.018	.025	.005	.006	.030	.052
23. immagine sociale positiva	.042	.093	.035	.055	.036	.059	.037	.065
24. motivazione estetico-ludica	.013	.057	.022	.075	.026	.079	.018	.046
25. sfida	.012	.029	.001	.005	.013	.042	.009	.024
26. missioni	.001	.003	.001	.012	.001	.005	.004	.013
27. disciplina	.005	.013	.007	.011	.010	.014	.012	.029
28. scopi sociali	.042	.088	.009	.027	.017	.026	.016	.034
29. benessere economico	.011	.011	.036	.046	.021	.025	.036	.040
30. volontariato	-- ^a	--	--	--	--	--	.000	.003
31. evitare la monotonia	.029	.039	.024	.033	.023	.039	.011	.022
32. mancanza di alternative	.006	.010	.035	.075	.027	.056	.057	.100
33. evitare la leva	--	--	--	.005	.001	.003	.000	.005
34. tradizione familiare	.002	.016	.001	.001	.007	.015	--	--
35. giustizia	.006	.016	--	--	.003	.009	--	--
36. educare e comandare gli uomini	.016	.064	--	--	.005	.005	--	--
37. valori dell'Esercito	.018	.047	--	--	.009	.027	--	--
38. responsabilità	.010	.019	--	--	.002	.006	--	--
39. stimolante	.014	.033	--	--	.001	.006	--	--
40. spirito di sacrificio	.009	.013	--	--	.002	.005	--	--
41. professionalità	.006	.023	.000	.001	.003	.006	--	--
42. vita attiva	.020	.054	--	--	.022	.051	--	--
43. legione straniera (entrare nella legione straniera o fare il mercenario)	--	--	--	--	.000	.003	--	--

Nota: I due più alti indici per ogni gruppo in grassetto
^a(--) non applicabili

Sebbene la centralizzazione possa essere calcolata separatamente per gli *in-degree* e gli *out-degree*, abbiamo scelto di focalizzarci sulla centralizzazione degli *in-degree* più gli *out-degree* per semplicità. Come raccomandato da Faust e Wasserman (1992), il denominatore dell'indice di centralità è in questo caso semplicemente $(n-1)(n-2)$.

Nella figura 2 per l'Accademia ci sono effettivamente 4 motivazioni più collegate e centrali: *utile allo Stato*, *realizzazione*, *auto-stima* e *soddisfazione*. L'indice di centralità per ognuna di queste è 0.14. In figura 3 per la Brigata Garibaldi, *esperienza* è il motivo più centrale (0.25); in figura 4 per la Brigata Folgore, *auto-stima* è la motivazione più centrale (0.17), mentre in figura 5, per i volontari in addestramento la motivazione più centrale è *sicurezza finanziaria* (0.27). In sintesi, nessun motivo alla base della decisione di partecipare è fortemente centrale in tutte le mappe cognitive, in quanto ognuna è caratterizzata da una struttura complessa di molte motivazioni, organizzate per la maggior parte in tre cluster di meta-motivazioni: valori altruistici, obiettivi esperienziali e preoccupazioni strumentali o utilitaristiche.

6.2 Tests delle ipotesi

Fino a questo punto ci siamo affidati a informazioni descrittive per analizzare i tipi di motivazioni e l'organizzazione delle motivazioni sottostanti la decisione di partecipare nell'Esercito. Al fine di comprendere meglio il ruolo giocato dalla motivazione a partecipare nella relazione tra individuo e organizzazione, abbiamo regredito l'atteggiamento, i tre fattori di commitment e le intenzioni a restare nell'organizzazione sulla frequenza di ogni motivazione e sulla frequenza di ogni legame tra motivazioni. Per il fatto che le informazioni contenute nelle motivazioni si sovrappongono con le informazioni incluse nei legami tra motivazioni, abbiamo seguito la procedura sviluppata da Appelbaum e Cramer (1974) per la valutazione di disegni non ortogonali, utilizzando procedure di regressione gerarchica.

La dimensione del campione utilizzata nelle analisi differisce leggermente da quella dei campioni utilizzati per costruire le mappe di motivazioni, in relazione ad alcuni valori mancanti nelle misure di atteggiamento, intenzioni e commitment nei vari sottocampioni. I campioni utilizzati per le analisi di regressione sono composti da 140 soggetti per l'Accademia, 115 per la Brigata Garibaldi, 124 per la Brigata Folgore e 131 per il gruppo dei volontari al Car.

Le tabelle da 8 a 12 presentano i risultati. Le prime due righe di ogni tavola mostrano, per ogni gruppo, la varianza spiegata nelle variabili rispettivamente dalle motivazioni e dai legami; la terza riga mostra la varianza spiegata considerando congiuntamente motivazioni e legami. I risultati sintetizzati nelle prime 3 righe possono essere utilizzati per testare il significato dei legami e delle motivazioni per mezzo di procedure di regressione gerarchica, poiché i modelli 1 e 2 sono innestati nel modello 3. Il test dei legami implica un confronto dei modelli 1 e 2: se l'inserimento dei legami al modello 1 (che include le motivazioni come variabili indipendenti) aumenta significativamente il fit del modello, possiamo concludere che gli specifici legami risultati significativi sono validi determinanti delle variabili dipendenti in questione. Allo stesso modo, il test delle motivazioni richiede un'analogha procedura di confronto tra i modelli 2 e 3.

I modelli 1 e 2 sono basati su regressioni *stepwise* in cui variabili indipendenti che esprimono rispettivamente la frequenza con cui una motivazione o un legame tra motivazioni è stato menzionato, vengono introdotti nel modello per passi successivi, fino al punto in cui l'aggiunta di una variabile non incrementa significativamente il *fit* del modello. Il modello 3 è stato costruito direttamente con le variabili che si sono mostrate significative nei modelli 1 e 2 mediante l'uso di normali procedure di regressione multipla. I test gerarchici relativi ai modelli 1 e 3 e ai modelli 2 e 3 sono stati testati con procedure di regressione gerarchica. Analisi *stepwise* sono state necessarie per i modelli 1 e 2 in relazione al grande numero di motivazioni e legami.

Tabella 8. Atteggiamento verso l'Esercito come funzione delle motivazioni e delle connessioni tra le motivazioni

Modelli	Gruppi			
	Accademia Militare	Brigata Garibaldi	Brigata Folgore	V fb al Car
1. Motivazioni R^2	.20 ^b	.10 ^b	.12 ^b	.08 ^b
2. Connessioni R^2	.02	.04 ^a	--	.06 ^a
3. Motivazioni più connessioni R^2	.20 ^b	.13 ^b	--	.12 ^b
4. Test delle connessioni valore di F (df1, df2)	<1 (1,133)	4.84 (1,111) ^a	--	2.31 (2,126)
5. Test delle motivazioni valore di F (df1, df2)	5.77 (3,133) ^b	6.28 (2,111) ^b	8.06 (2,121) ^b	3.68 (2,126) ^b
<u>N</u>	140	115	124	131

Variabili predittrici significative:

Utile allo Stato (.20)	Indipendenza (-.23)	Motivazione estetico-ludica (.22)	Passione (.22)
Patria (.19)	Passione (.21)	(.28)	Sicurezza economica (-.21)
Vita attiva (.18)	Lavoro → Mancanza di alternative (-.20)		Futuro (-.18)
Indipendenza Economica (-.19)			
Motivazione estetico-ludica (.16)			

^a $p. \leq .05$
(+) effetto positivo

^b $p. \leq .01$
(-) effetto negativo

Tabella 9. Intenzione di riarruolarsi nell'Esercito come funzione delle motivazioni e delle connessioni tra le motivazioni

Modelli	Gruppi			
	Accademia Militare	Brigata Garibaldi	Brigata Folgore	V fb al Car
1. Motivazioni R^2	.19 ^b	.08 ^b	.19 ^b	.15 ^b
2. Connessioni R^2	.07 ^b	.03 ^a	.05 ^a	.09 ^b
3. Motivazioni più connessioni R^2	.20 ^b	.09 ^b	.23 ^b	.21 ^b
4. Test delle connessioni Valore di F (df1, df2)	1.01 (2,134)	<1 (1,112)	3.13 (2,117) ^a	4.16 (2,124) ^a
5. Test delle motivazioni Valore di F (df1, df2)	6.90 (3,124) ^b	6.69 (1,112) ^b	6.73 (4,117) ^b	4.77 (4,124) ^b
N	140	115	124	131
Variabili predittrici significative:	Sicurezza economica (-.28) Esperienza (-.25) Futuro (-.16)	Auto-stima (.25)	Vita attiva (.24) Sfida (-.29) Benessere economico (-.21) Lavoro→Sicurezza economica (-.18) Scopi sociali (-.18)	Motivazione morale (.20) Sicurezza economica→Futuro (-.20) Soddisfazione (.18) Passione (.18)
^a p. ≤ .05 (+) effetto positivo	^b p. ≤ .01 (-) effetto negativo			

Tabella 10. Commitment affettivo verso l'Esercito come funzione delle motivazioni e delle connessioni tra motivazioni

Modelli	Gruppi			
	Accademia Militare	Brigata Garibaldi	Brigata Folgore	Vfb al Car
1. Motivazioni R^2	.27 ^b	.13 ^b	.11 ^b	.22 ^b
2. Connessioni R^2	.09 ^b	.03 [°]	.04 ^a	.03 [°]
3. Motivazioni più connessioni R^2	.29 ^b	.13 ^b	.15 ^b	.25 ^b
4. Test delle connessioni Valore di F (df1, df2)	2.05 (2,131)	<1 (1,110)	5.23 (1,119) ^a	3.86 (1,124) ^a
5. Test delle motivazioni Valore di F (df1, df2)	6.09 (6,131) ^b	4.10 (3,110) ^b	5.42 (3,119) ^b	7.14 (5,124) ^b
N	140	115	124	131
Variabili predittrici significative:				
	Indipendenza economica (-.24)	Passione (.19)	Immagine sociale positiva → Auto-stima (-.19)	Motivazione morale (.27)
	Motivazione estetico-ludica (.20)	Motivazione morale (.18)	Passione (.19)	Scopi sociali (.22)
	Educare e comandare gli uomini (.19)	Realizzazione (.16)	Sicurezza economica (-.18)	Passione (.18)
	Sicurezza economica (-.19)		Patria (.18)	Soddisfazione (.18)
	Esperienza (-.17)			Lavoro (.17)
	Futuro (-.17)			Financial security → Futuro (-.15)

^a $p \leq .05$ ^b $p \leq .01$
 (+) effetto positivo (-) effetto negativo

Tabella 11. Commitment strumentale verso l'Esercito come funzione delle motivazioni e delle connessioni tra le motivazioni

Modelli	Gruppi			
	Accademia Militare	Brigata Garibaldi	Brigata Folgore	Vfb al Car
1. Motivazioni R^2	.24 ^b	.06 ^a	--	.05 ^a
2. Connessioni R^2	.08 ^b	--	--	.05 ^b
3. Motivazioni più connessioni R^2	.24 ^b	--	--	.09 ^b
4. Test delle connessioni Valore di F (df1, df2)	<1 (2,135)	--	--	6.42 (1,127) ^a
5. Test delle motivazioni Valore di F (df1, df2)	14.53 (2,135) ^b	3.46 (2,112) ^a	--	3.87 (1,127) ^a
N	140	115	124	131
Variabili predittici significative:				
	Lavoro (.42)	Esperienza (-.20)		Lavoro → Sicurezza economica (-.20)
	Altruismo (-.22)	Sentirsi utile (-.17)		Esperienza (-.18)

^a $p. \leq .05$

^b $p. \leq .01$

(+) effetto positivo

(-) effetto negativo

Tabella 12. Commitment normativo verso l'Esercito come funzione delle motivazioni e delle connessioni tra le motivazioni

Modelli	Gruppi			
	Accademia Militare	Brigata Garibaldi	Brigata Folgore	V fb al Car
1. Motivazioni R ²	.21 ^b	.04 ^a	.05 ^b	.22 ^b
2. Connessioni R ²	.03 ^a	.04 ^a	.07 ^b	.13 ^b
3. Motivazioni più connessioni R ²	.23 ^b	.08 ^a	.10 ^b	.25 ^b
4. Test delle connessioni Valore di F (df1, df2)	3.96 (1,135) ^a	4.91 (1,112) ^a	3.33 (2,120) ^a	1.47 (3,124)
5. Test delle motivazioni Valore di F (df1, df2)	11.73 (3,135) ^b	4.02 (1,112) ^a	3.20 (1,120)	6.57 (3,124) ^b
N	140	115	124	131
Variabili predittrici significative:				
	Utile allo Stato (.27)	Esperienza→ Formazione (-.20)	Lavoro→Mancanza di alternative (-.22)	Patria (.32)
	Motivazione estetico- ludica (.26)	Indipendenza (-.18)	Sicurezza economica→ Indipendenza economica (-.19)	Soddisfazione (.22)
	Patria (.23)			Sicurezza economica (-.14)
	Lavoro→Futuro (-.16)			

a p. ≤ .05

(+) effetto positivo

b p. ≤ .01

(-) effetto negativo

Le principali relazioni tra motivazioni e legami da una parte e atteggiamento, forme del commitment e intenzione dall'altro sono chiaramente esposte nelle tabb. 8-12. Il risultato più interessante da sottolineare in questa sintesi riguarda il diverso effetto delle motivazioni sociali e intrinseche rispetto a quello delle motivazioni estrinseche; infatti, mentre quelle tra le prime risultate significative nelle analisi di regressione hanno segno positivo, per quanto riguarda le seconde il segno si inverte. Un'eccezione a questo risultato viene dal commitment strumentale, dove i segni sono esattamente speculari.

7. DISCUSSIONE

Abbiamo dimostrato che è possibile individuare le motivazioni alla base della decisione di partecipare. I soggetti hanno espresso 43 diverse motivazioni per spiegare la propria decisione a partecipare nell'Esercito (tab. 2). Nei diversi gruppi, queste motivazioni tendono a formare tre cluster di motivazioni principali. Il primo riflette le motivazioni valoriali, il secondo le motivazioni intrinseche e il terzo le motivazioni estrinseche.

Oltre a individuare le principali motivazioni e a categorizzarle in cluster, siamo stati in grado di identificare le connessioni tra le motivazioni; queste suggeriscono che le ragioni alla base del comportamento delle persone possono essere ordinate in strutture gerarchiche, composte da sequenze di motivazioni interdipendenti.

La maggior parte delle relazioni tra motivazioni ha mostrato una sequenza diretta o ha incluso due fasi, in cui una motivazione mediava gli effetti di un'altra. Ad ogni modo, è necessario menzionare la presenza di relazioni più complesse; alcuni schemi hanno rivelato sequenze di relazioni che coinvolgono quattro o più motivazioni.

Le ricerche future dovrebbero basarsi sulla manipolazione sperimentale delle motivazioni chiave identificate in questa ricerca per verificare se le connessioni scoperte con la network analyses possono essere considerate valide.

E' possibile trarre conclusioni più dirette relativamente alle regressioni multiple di atteggiamenti, intenzioni e commitment su motivazioni e connessioni tra le motivazioni. I risultati di queste analisi mostrano che motivazioni e connessioni tra motivazioni spiegano atteggiamento, intenzione a restare e commitment in tutti i gruppi considerati. In generale, le motivazioni hanno evidenziato la propria capacità di predizione più frequentemente delle connessioni; fino a cinque motivazioni hanno predetto variabili dipendenti, ma in genere solo due o tre si sono dimostrate significative nella maggior parte dei gruppi.. Le motivazioni significative derivano da ciascuno dei tre cluster di motivazioni principali (ossia motivazioni sociali, motivazioni intrinseche e motivazioni estrinseche); quelle sociali e intrinseche hanno generalmente evidenziato effetti positivi sulle variabili dipendenti, mentre quelle estrinseche hanno invece effetti negativi.

La distinzione tra motivazioni estrinseche e motivazioni sociali/intrinseche ricorda la divisione degli obiettivi in focus sulla prevenzione e focus sulla promozione proposta da Higgins (1996a, 1996b). Motivazioni quali *sicurezza economica, lavoro e benessere economico* sono coerenti con l'idea di un focus sulla prevenzione, in cui l'obiettivo è evitare l'insoddisfazione, mentre motivazioni quali *passione, realizzazione e autostima* sono simili alla nozione di un focus sulla promozione, in cui l'obiettivo è facilitare la soddisfazione. Di conseguenza è possibile che le motivazioni estrinseche servano non tanto a garantire la soddisfazione, ma a evitare l'insoddisfazione, mentre le motivazioni sociali/intrinseche servano a favorire l'ottenimento della soddisfazione. La conseguenza sarebbe che i soldati preoccupati principalmente per necessità estrinseche sarebbero particolarmente sensibili alle attese di tipo monetario o ai benefici correlati e sarebbero fortemente delusi da questi risultati.

Potremmo considerare atteggiamenti, intenzioni e commitment come sintesi personali e soggettive dei sentimenti, delle valutazioni e delle volizioni dei soldati nei confronti dell'Esercito. Le motivazioni e le relazioni tra queste, offerte in spiegazione della decisione di partecipare, possono essere considerate come le basi di sentimenti positivi o negativi nei confronti dell'Esercito e della

volontà di restare. Analogamente alle aspettative e valutazioni che sono usate per spiegare le preferenze nei modelli dell'atteggiamento (Ajzen e Fishbein, 1980), gli schemi per le motivazioni possono essere interpretati come spiegazioni e predittori di commitment, volizioni e atteggiamenti complessivi verso un'organizzazione o un gruppo.

L'approccio sviluppato e illustrato in questo studio è decisamente situazionale o specifico al contesto delle motivazioni e dei loro effetti. Invece di specificare un gruppo di motivazioni a priori e di testarne la capacità predittiva (come accade comunemente nei test di motivazione), ci siamo basati su una procedura per scoprire le motivazioni proprie dei rispondenti relativamente al comportamento nella situazione specifica. Inoltre, invece di assumere una particolare forma sommativa per le motivazioni (per esempio la somma dei prodotti di aspettative e valenze) abbiamo scoperto una struttura di motivazioni direttamente suggerite dai rispondenti. La struttura consiste in un set ideografico di ragioni per l'azione e di connessioni ordinate tra le ragioni stesse.

La rete di motivazioni può essere definita come una "gerarchia debole" perché la direzione delle relazioni non è limitata a relazioni verticali ma può includere connessioni orizzontali e i percorsi non si limitano a una direzione ma possono essere bidirezionali e includere feedback circolari (Frese e Zapf, 1994; Volpert, 1982). Occorre ribadire che le catene mezzi-fini di motivazioni (a) si verificano al livello sovraordinato della gerarchia a tre livelli presentata precedentemente, (b) spiegano la scelta di un obiettivo focale e (c) vengono raggiunte mediante azioni che avvengono a un livello subordinato e sono organizzate gerarchicamente.

E' possibile identificare un certo numero di implicazioni di questi risultati. I ricercatori che si interessano della predizione dei processi decisionali possono usare le procedure qui descritte per discernere i predittori su cui sono basate le decisioni. Similmente è possibile scoprire le fondamenta della formazione dell'atteggiamento. La procedura di laddering scopre il linguaggio che le persone usano per inquadrare le proprie motivazioni. Similmente la procedura rivela connessioni mentali tra le motivazioni e può essere messa in relazione alle inferenze o alle deduzioni dei soggetti. In questo

studio le motivazioni si sono dimostrate più importanti delle connessioni tra le motivazioni nella predizione di reazioni psicologiche.

Il commitment affettivo, per esempio, è stato predetto da un totale di 17 motivazioni e da solo 2 connessioni, considerando tutti i sottocampioni. Questo risultato è opposto a quello dello studio di Bagozzi e Edward (1998) sul mantenimento del peso corporeo, basato su una metodologia simile, in cui le connessioni si sono mostrate molto più efficaci nella predizione di atteggiamenti e variabili relative piuttosto che gli obiettivi alla base del comportamento. L'equilibrio tra motivazioni e connessioni può dipendere da differenze individuali o fattori situazionali. I soggetti di questo studio provenivano dalla scuola superiore (per lo più da scuole professionali) ed erano meno istruiti dei soggetti dello studio di Bagozzi e Edwards (1998), effettuato tra studenti universitari. L'influenza delle connessioni, che rispecchiano la conoscenza procedurale (Anderson, 1983) potrebbe essere collegata all'educazione ed è possibile che persone meno istruite si concentrino maggiormente sulle motivazioni che rispecchiano la conoscenza dichiarativa.

Una seconda implicazione pratica dei risultati descritti in questo studio riguarda gli agenti di cambiamento. Le motivazioni e le connessioni negli schemi offrono informazioni che possono essere usate in comunicazioni persuasive. Le istituzioni hanno risorse limitate e non possono occuparsi efficientemente di tutte le motivazioni. Scoprendo motivazioni e connessioni tra motivazioni che influenzano atteggiamenti e decisioni, il management può, ad esempio, scegliere in maniera efficace quali informazioni fornire a chi si occupa di reclutamento, usare per il materiale promozionale e per la pubblicità. I dati suggeriscono che queste linee guida dovrebbero variare sulla base dei diversi segmenti target.

Per esempio, il predittore più efficace dell'intenzione di restare nell'Esercito si è rivelato essere la sicurezza economica (per l'Accademia Militare), l'autostima (per la Brigata Garibaldi), uno stile di vita attivo (per la Brigata Folgore) e l'idea che si trattasse della cosa giusta da fare da un punto di

vista morale (per i Volontari al Car). Le diverse motivazioni salienti per ogni gruppo possono rappresentare la base di azioni di comunicazione per i diversi segmenti.

E' necessario comunque menzionare anche una serie di limitazioni e aspetti da considerare in ricerche future. Poiché molte motivazioni e connessioni tra le motivazioni sono naturalmente associate nella memoria, esiste una possibilità di multicollinearità nei test delle ipotesi mediante regressione multipla. In questi casi, si potrebbe fronteggiare il problema testando la differenza tra le medie delle variabili dipendenti come funzione della menzione di una motivazione o di una connessione, usando *t*-tests o MANOVA. Un'altra limitazione di questo studio è la codifica binaria delle variabili indipendenti che potrebbe portare a una comprensione limitata del significato delle variabili per gli intervistati. Questo problema potrebbe essere risolto in futuro, chiedendo ai soggetti intervistati di valutare la probabilità che una motivazione porti a un'altra. Inoltre, l'importanza delle motivazioni potrebbe essere indagata con item separati espressi come alternative a risposta continua. Per finire tutte le misure usate in questo studio sono *self-reports*. Le ricerche future dovrebbero manipolare le motivazioni per provarne gli effetti e dovrebbero incorporare valutazioni delle motivazioni, degli atteggiamenti e delle decisioni espresse da pari o da esperti, in modo da superare i problemi derivanti dall'utilizzo di un metodo singolo.

8. REFERENCES

- Ajzen I., Fishbein M., 1980, *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Alderfer C.P., 1972, *Existence, relatedness and growth: human needs in organizations*, Free Press, New York.
- Allen N.J., Meyer J.P., 1990, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", in *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson N.H., 1981, *Foundations of information integration theory*, Academic Press, New York.
- Anderson J.R., 1983, *The architecture of cognition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Antaki C., 1988, "Structures of belief and justification", in Antaki C. (Ed.), *Analyzing everyday explanation*, 60-73, Sage, London.
- Antaki C., 1989, "Structured causal beliefs and their defense in accounts of student political action", in *Journal of Language and Social Psychology*, 8 (1), 39-48.
- Appelbaum M.I., Cramer E.M., 1974, "Some problems on the nonorthogonal analysis of variance", in *Psychological Bulletin*, 81, 335-343.
- Belt J.A., Paolillo J.C.P., 1982, "The influence of corporate image and specificità of candidate qualifications on response to recruitment advertisements", in *Journal of Management*, 8, 105-112.
- Bagozzi R.P., Dabholkar P.A., 1994, "Customer recycling goals and their effect on decisions to recycle: a means-end chain analysis", in *Psychology & Marketing*, 11, 313-340.
- Bagozzi R.P., Edwards E.A., 1998, "Goal setting and goal pursuit in the regulation of body weight", in *Psychology and Health*, 13, 593-621.
- Bagozzi R.P., Henderson G., Dabholkar P.A., Iacobucci D., 1996, "Network analyses of hierarchical cognitive connections between concrete and abstract goals", in Iacobucci D. (Ed.), *Networks in marketing*, 367-383, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bargh J.A., Gollwitzer P.M., Lee-Chai A., Barndollar K., Trötschel R., 2001, "The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1014-1027.
- Barnard C.I., 1938, *The Functions of Executive*, Cambridge, Harvard University Press; trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Torino, UTET, 1970.
- Barsalou L.W., 1991, "Deriving categories to achieve goals", in Bower G.H. (Ed.), *The psychology of learning and motivation*, 1-64, Academic Press, New York.
- Battistelli F., 1996, *Soldati. Sociologia militare nell'era del peace-keeping*, Angeli, Milano.
- Bergami M., 2002, *La decisione di partecipare. Ricerche organizzative nell'Esercito Italiano*. Bologna, Il Mulino.
- Billig M., 1987, *Arguing and thinking: a rhetorical approach to social psychology*, New Edition, Cambridge University Press, Cambridge.
- Blau P., 1964, *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

- Cable D.M., Parsons C.K., 2001, "Socialization tactics and person-organization fit", in *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Carley K.M., Palmquist, 1992, "Extracting, representing, and analyzing mental models", in *Social Forces*, 70, 601-636.
- Carver C.S., Scheier M.F., 1990, "Principles of self-regulation: action and emotion, in Sorrentino R., Higgins E.T. (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, 3-52, Guilford, New York.
- Carver C.S., Scheier M.F., 1998, *On the self-regulation of behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- D'Andrade R.G., 1992, "Schemas and motivation", in D'Andrade R.G., Strauss C. (Eds.), *Human motives and cultural models*, 23-44, Cambridge University Press, Cambridge.
- D'Andrade R.G., 1995, *The development of cognitive anthropology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- D'Andrade R.G., Strauss C. (Eds.), 1992, *Human motives and cultural models*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dennett D.C., 1987, *The intentional stance*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Eagly A.H., Chaiken S., 1993, *The psychology of attitudes*, Harcourt, Brace, Jovanovich Fort Worth, TX.
- Faust K., Wasserman, S., 1992, "Centrality and prestige: a review and synthesis", in *Journal of Quantitative Anthropology*, 4, 23-78.
- Fiske S.T., Pavelchak M.A., 1985, "Category-based versus piecemeal-based affective responses: developments in schema-triggered affect", in Sorrentino R.M., Higgins E.T. (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, Guilford Press, New York.
- Fiske S.T., Pavelchak M.A., 1986, "Category-based versus piecemeal-based affective responses: developments in schema-triggered affect", in Sorrentino R.M., Higgins E.T. (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, pp.167-203, Guilford Press, New York.
- Fiske S.T., Neuberg S.L., 1990, "A continuum of impression formation, for category-based to individuating processes: influences of information and motivation on attention and interpretation", in Zanna M.P. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1-74, Academic Press: New York.
- Fiske S.T., Taylor S.E., 1991, *Social cognition: 2nd ed.*, McGraw-Hill, New York.
- Ford M.E., Nichols C.W., 1987, "A taxonomy of human goals and some possible applications", in Ford M.E., Ford D.H. (Eds.), *Humans as self-constructing giving systems: putting the framework to work*, 289-311, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Freeman L.C., 1979, "Centrality in social networks: conceptual clarification" in *Social Networks*, 1, 215-239.
- Frese M., Zapf D., 1994, "Action as the core of work psychology: a German approach", in Triandis H.C., Dunnette M.D., Hough L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 4, 271-340, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Gatewood R.D., Gowan M.A., Lautenschlager G.J., 1993, "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions", in *Academy of Management*, 36, 414-427.
- George J.M., Brief A.P., 1996, "Motivational agendas in the workplace: the effects of feeling on focus of attention and work motivation", in *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.

- Gollwitzer P.M., 1993, "Goal achievement: the role of intentions", in *European Review of Social Psychology*, 4, 141-185.
- Hackman R.J., Lawler, E.E., 1971, "Employee reactions to job characteristics", in *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman J.R., Oldham G.R., 1980, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Harré R., 1998, *The singular self*, Sage, London.
- Hastie R., Park B., 1986, "The relationship between memory and judgment depends on whether the judgment task is memory-based or on-line", in *Psychological Review*, 93, 258-268.
- Higgins E.T., 1996a, "Knowledge activation: accessibility, applicability, and salience", in Higgins E.T., Kruglansky A.W. (Eds.), *Social Psychology: handbook of basic principles*, 133-168, Guilford, New York.
- Higgins E.T., 1996b, "The self-digest": self-knowledge serving self-regulatory functions, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1062-1083.
- Homans G.C., 1950, *The human group*, Brace and World, New York.
- Hyland M.E., 1988, "Motivational control theory: an integrative framework, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 642-651.
- Johnson-Laird P.N., 1988, *The computer and the mind: an introduction to cognitive science*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Knoke D., Burt R.S., 1982, "Prominence", in Burt R.S., Minor M.J. (Eds.), *Applied network analysis*, 195-222, Sage, Beverly Hills, CA.
- Kristof-Brown A.L., 1996, "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications", in *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown A.L., 2000, "Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit", in *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Levine J.M., Moreland R.L., 1994, "Group socialization: theory and research", in *European Review of Social Psychology*, a cura di W. Stroebe e M. Hewstone, Chichester, Wiley, vol. 5, 305-336.
- Locke E.A., 1968, "Toward a theory of task motivation and incentives, in *Organizational Behavior and Performance*, 3, 157-189.
- Locke E.A., Henne D., 1986, "Work motivation theories", in Cooper C., Robertson I. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley Ltd, Chichester, UK.
- Locke E.A., Latham G.P., 1990, *A theory of goal setting and task motivation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- March J.G., Simon H.A., 1958, *Organizations*, John Wiley & Sons, New York; trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Milano, Etas Libri, 1966.
- McClelland D.C., 1987, *Human motivation*, Cambridge University Press, New York.
- Maslow A.H., 1954, *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- Meglino B.M., Ravlin E.C., 1998, "Individual values in organizations: concepts, controversies, and research, in *Journal of Management*, 24, 351-389.

- Mitchell T.R., 1982, "Expectancy-value models in organizational psychology", in N.T. Feather (Ed.), *Expectations and actions: expectancy-value models in psychology*, 293-312, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Mowday R.T., Sutton R.I., 1993, "Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts", *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Murray H., 1938, *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York.
- Niedenthal P.M., Cantor N., Kihlstrom J.F., 1985, "Prototype matching: a strategy for social decision", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 575-584.
- Nisbett R.E., Wilson T.D., 1977, "Telling more than we can know: verbal reports on mental processes", in *Psychological Review*, 84, 231-259.
- Novacek, J., Lazarus, R., 1990, "The structure and measurement of personal commitments", in *Journal of Personality*, 58, 693-715.
- Novick L.A., Hurley S.M., 2001, "To matrix, network, or hierarchy: that is the question", in *Cognitive Psychology*, 42, 158-216.
- O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D.F., 1991, "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", in *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pavelchak M.A., Moreland R.N., Levine J.M., 1986, "Effects of prior group membership on subsequent reconnaissance activities", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 56-66.
- Pieters R., 1993, "A control view on the behaviour of consumers: turning the triangle". in Bamossy G.J., Van Raaij W.F. (Eds.), *European advances in consumer research*, 1, 507-512.
- Pieters R., Baumgartner H., Allen D., 1995, "A means-end chain approach to consumer goal structures", in *International Journal of Research in Marketing*, 12, 227-244.
- Quinn N., 1992, "The motivational force of self-understanding", in D'Andrade R.G., Strauss C. (Eds.), *Human motives and cultural models*, 90-126, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rousseau D.M., Parks J.M., 1993, "The contracts and individuals and organizations", in Staw B.M., Cummings L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1-43, Jai Press, Greenwich.
- Ryan R.M., Deci E.L., 1999, "Approaching and avoiding self-determination: Comparing cybernetic and organismic paradigms of motivation", in Wyer R.S. Jr. (Ed.), *Perspectives on behavioral self-regulation: advances in social cognition*, Vol. 12, 193-215, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Shweder R.A., 1992, "Ghost busters in anthropology", in D'Andrade R.G., Strauss C. (Eds.), *Human motives and cultural models*, 45-58, Cambridge University Press, Cambridge.
- Simon H.A., 1947, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York; trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1967.
- Strauss C., 1992a, "Models and motives", in D'Andrade R.G., Strauss C. (Eds.), *Human motives and cultural models*, 1-20, Cambridge University Press, Cambridge.
- Strauss C., 1992b, "What makes Tom run?", in D'Andrade R.G., Strauss C. (Eds.), *Human motives and cultural models*, 197-224, Cambridge University Press, Cambridge.
- Thompson J.D., 1967, *Organizations in action*, McGraw Hill, New York; trad. it. *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1994.
- Toulmin S., 1958, *The uses of argument*, Cambridge University Press. Cambridge.

- Van Vianen A.E.M., 2000, "Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures", in *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Vernon P.E., Allport G.W., 1931, "A test for personal values", in *Journal of Abnormal Social Psychology*, 26, 231-248.
- Volpert W., 1982, "The model of the hierarchical-sequential organization of action, in Hacker W., Volpert W., Cranach M. (Eds.), *Cognitive and motivational aspects of action*, pp. 35-51, Hüthig Verlagsgemeinschaft GmbH, Berlin.
- Vroom V.H., 1964, *Work and motivation*, Wiley, New York.
- Wasserman S., Faust K., 1994, *Social network analysis*, Cambridge University Press, New York.
- Wittgenstein L., 1953, *Philosophical investigations*. Translated by G.E.M. Anscombe, Blackwell, Oxford.