

LA SOLIDARIETÀ E RELAZIONI DI LAVORO. COME IL CONTESTO SOCIALE INFLUENZA

I COMPORTAMENTI DI CITTADINANZA ORGANIZZATIVA

Barbara Imperatori
Università Bocconi
Istituto di Organizzazione e Sistemi Informativi
Viale Isonzo 23, Milano
Tel. 02.5836 2622 - Fax. 02.5836 2632
barbara.imperatori@uni-bocconi.it

Milano, gennaio 2003

Introduzione

Molte delle analisi di carattere economico condotte in questi anni concordano nel ritenere che il vantaggio competitivo delle imprese dipenda sempre più dalla capacità di sviluppare e mantenere nel tempo risorse e competenze distintive per fronteggiare in modo creativo e innovativo il nuovo scenario (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990, Grant, 1991).

In questo contesto, molte imprese stanno chiedendo alle persone di reinterpretare il proprio ruolo organizzativo verso nuove modalità di lavoro che presuppongono maggior collaborazione, maggior impegno e condivisione di obiettivi (Barnard, 1938; Katz & Khan, 1978; Organ, 1988). Nel contempo, il rapporto tra individuo e impresa negli ultimi anni si è mosso verso forme più flessibili, modificando la natura della relazioni di lavoro verso forme più transazionali e trasformando le forme di interazione tra le persone verso modelli meno collaborativi e più individualisti.

Poiché le dinamiche sociali hanno un ruolo importante sulla capacità delle imprese di perseguire obiettivi anche economici (Barnard 1938, Katz & Kahn, 1978), questo lavoro descrive l'origine dei differenti modelli di interazione che caratterizzano il contesto sociale delle imprese – ovvero, quelli che Durkheim (1993) definisce i modelli di solidarietà - e di indaga le loro conseguenze sui comportamenti individuali.

1. NATURA E ORIGINI DELLA SOLIDARIETÀ NELLE COMUNITÀ SOCIALI

Secondo Durkheim (1933, 1965) ogni comunità sociale è caratterizzata da una forma di solidarietà, che definisce le modalità con cui i suoi membri si relazionano tra loro e con la

comunità stessa. Le forme di solidarietà possibili sono due: meccanica e organica (vedi Tabella 1). La *solidarietà meccanica* è tipica delle società preindustriali e trae origine dal principio della similitudine: gli individui sviluppano relazioni sociali perché dipendono dalla “coscienza collettiva”, ovvero dal gruppo di propri simili. La *solidarietà organica*, invece, è propria delle società moderne in cui gli individui sono attratti gli uni dagli altri a causa della divisione del lavoro che li rende mutuamente dipendenti gli uni dagli altri (Durkheim, 1933).

Tabella 1. Solidarietà organica e meccanica secondo Durkheim

<i>Archetipo di società in cui la coesione è basata sulla similitudine</i> SOLIDARIETÀ MECCANICA	<i>Archetipo di società in cui la coesione è basata sulla interdipendenza</i> SOLIDARIETÀ ORGANICA
La coscienza collettiva coincide con la coscienza individuale	Ogni individuo ha la sua propria sfera di azione e la sua autonomia
La persona che si conforma è facilmente integrata nella collettività	La comunità resiste alle devianze che possono compromettere il suo equilibrio
Il consenso è perfetto	Possono sorgere dei conflitti
La struttura della società consiste in una assoluta massa omogenea (“ <i>horde</i> ”) e, anche se può essere segmentata, i segmenti sono comunque la replicazione del tutto e sono tra loro identici.	La struttura della società consiste in un sistema di differenti organi con ruoli diversi e con proprie specializzazioni.
L’autorità è sempre la manifestazione della coscienza collettiva.	L’autorità deve mediare tra differenti coscienze individuali
Può verificarsi una divisione del lavoro, che non crea però reciprocità	La divisione del lavoro è la fonte della reciprocità
Tradizioni, credenze e abitudini si trasformano in doveri e sono protette centralmente	Molte azioni sono regolate individualmente

Lindenberg (1993), partendo dalla teoria strutturalista della solidarietà sviluppata da Durkheim e dal presupposto che i comportamenti solidali non sono stabili, considera la solidarietà come il risultato di un processo di *framing* collegato alla razionalità limitata degli individui (Tversky e Kahneman, 1974). In questo senso, è dunque possibile spiegare la precarietà della solidarietà, pur ammettendone la razionalità intrinseca. Lindenberg (1993) distingue tra due forme di solidarietà: debole e forte. La prima, rimanda alla solidarietà organica, la seconda quella meccanica. I termini “debole” e “forte” si riferiscono al *frame* che sottende i due modelli. La solidarietà debole, dunque, è più precaria rispetto a quella forte (poiché orienta in misura debole la definizione delle alternative d’azione), anche se la solidarietà forte è molto vincolante per l’individuo, al limite della soppressione della sua libertà di giudizio individuale.

Infine, Lindenberg (1993) suggerisce la possibilità che i due modelli di solidarietà convivano. Non esiste dunque, come per Durkheim, un modello evolutivo in chiave storica.

Poiché le imprese possono essere descritte come comunità sociali (Van Maanen & Barley, 1984; Ashley & Fombrun, 1987; Sonnenstuhl & Harrison, 1991), la prospettiva sociologica può essere applicata anche negli studi dell’organizzazione aziendale (Costa, 1990; Grandori, 1999; Rugiadini, 1979).

In accordo con l’analisi svolta da Lindenberg (1993), si propone dunque di definire la solidarietà (nelle sue diverse forme) come un *frame* cognitivo che modella la lettura del contesto sociale.

2. I COMPORTAMENTI EXTRA-RUOLO

Diversi autori nel tempo (Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978) hanno sostenuto la rilevanza dei comportamenti individuali collaborativi per il successo dell'impresa.

I comportamenti che “vanno oltre ciò che è strettamente prescritto dal ruolo organizzativo”, hanno dato origine a un variegato filone di studi che si concentra attorno all'etichetta di *extra-role behaviour* (Dozie & Micelli, 1985; Brief & Motowildo, 1986; Organ, 1988; Williams & Anderson, 1991; Van Dyne et al., 1994; Posakoff & MacKenzie, 1997). Un comportamento extra-ruolo è intenzionale, volontario, positivo - o intenzionalmente positivo - per l'organizzazione e disinteressato dalla prospettiva dell'individuo.

La letteratura che si occupa di *extra-role behaviour* non si riferisce a un impianto teorico e unitario e ciò implica sovrapposizioni e ambiguità definitorie dei diversi costrutti. Tra i più noti vi sono *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)ⁱ, *ProSocial Organizational Behavior*ⁱⁱ, *Whistle-Blowing*ⁱⁱⁱ, *Principled Organizational Dissent*^{iv}e, infine, *Contextual Performance*^v (Figura 1).

<i>Caratteristiche del comportamento:</i>	OCB	PSOB	WB	CP	POD
Focus su:					
• Intenzione dell'attore	Si	si	Si	Si	si
• Risultato dell'azione	Si	no	No	Si	no
Comportamento:					
• extra-role	Si	Si	Si	Si	si
• in-role	No	Si	Si	Raramente	si
Status dell'attore:					
• membro attuale	Si	Si	Si	Si	si
• membro attuale o passato	No	No	Si	No	si
Motivazione:					
• promuovere azioni pro	Si	Si	No	si, preval.	no
• proibire azioni contro	No	No	Si	Si	si
Beneficiario del comportamento:					
• individuo	No	Si	No	No	No
• gruppo	No	Si	No	No	No
• organizzazione	Si	Si	Si	Si	Si

Figura 1: I comportamenti extra ruolo a confronto

(Fonte: adattato da Van Dyne, Cummings, Mc Lean Parks, 1995)

Tra tutti i costrutti l'unico strettamente extra-ruolo è quello di cittadinanza organizzativa (OCB), che è anche il più usato nella letteratura (Van Dyne et. al., 1995). Organ lo ha definito come un *“behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate benefits the organization”* (Organ, 1988). Organ ha poi identificato cinque dimensioni della cittadinanza organizzativa, sulla base di ricerche precedenti (Smith et al., 1983; Graham, 1991; Bateman & Organ, 1993): (a) *altruismo*, ovvero il comportamento di aiuto verso un collega; (b) *sportività*, ovvero il

comportamento che deriva da sentimenti positivi verso l'organizzazione; (c) *diligenza*, che include l'attenzione, la dedizione, la puntualità, oltre il minimo livello richiesto; (d) *cortesìa*, che include il mantenere i colleghi e i superiori informati; (e) *virtù civica*, che consiste in una responsabile partecipazione alla vita politica dell'organizzazione.

Williams e Aderson (1991) hanno poi distinto tra OCB-O - ovvero i comportamenti che sono diretti verso organizzazione - e OCB-I - ovvero i comportamenti che sono orientati al benessere degli individui di cui l'organizzazione beneficia solo indirettamente.

3.LA DEFINIZIONE DELLE IPOTESI

Verificata l'importanza di distinguere il livello organizzativo e quello individuale di analisi, ciò che in questa sede proponiamo di analizzarne è il legame.

Per comprendere e descrivere la relazione tra individuo e impresa è importante capire le modalità attraverso cui tali livelli si legano reciprocamente, ovvero le modalità attraverso cui le forme di solidarietà influenzano i comportamenti individuali.

L'obiettivo è dunque quello di considerare come il contesto organizzativo (livello organizzativo) influenza la percezione dell'individuo rispetto allo scambio sociale e come di conseguenza ciò si può tradurre in comportamenti organizzativi (livello individuale).

Secondo la *teoria delle intenzioni di comportamento* di Fishbein & Ajzen (1975), il comportamento di un individuo è funzione delle sue intenzioni di sviluppare quel comportamento. L'intenzione è a sua volta determinata da due fattori: (1) la valutazione personale, che è funzione delle attese personali in merito alle conseguenze dell'azione per la

persona (variabili attitudinali e attributive); (2) la percezione soggettiva della pressione normativa, che è funzione di ciò che una persona crede che un certo “referente” (p.e. gruppo, organizzazione) ritenga socialmente rilevante.

Adattando questo modello al concetto di comportamenti extra ruolo, possiamo dunque affermare che gli individui possono agire in maniera collaborativa sia per una motivazione affettiva, che per motivi normativi. Il tema degli schemi cognitivi è dunque particolarmente rilevante in relazione alle modalità di formazione e di sviluppo delle credenze personali e alla loro condivisione.

Alcuni autori hanno dimostrato l'importanza della natura della relazione tra individuo e organizzazione nel determinare i comportamenti individuali.

Van Dyne et al. (1994) hanno provato che la relazione “*covenant*” è un mediatore tra fattori organizzativi e individuali e comportamenti di cittadinanza organizzativa. Rousseau & McLean Parks (1992) suggeriscono una correlazione tra la natura (transazionale o relazionale) del contratto di lavoro e il comportamento individuale in termini di cittadinanza organizzativa (maggiore nel caso di un contratto relazionale) e di produttività del lavoro (maggiore nel caso di un contratto transazionale e in presenza di incertezza ambientale). Anche McLean Parks e Kidder (1994) dimostrano che in presenza di un contratto relazionale il livello di comportamenti extra ruolo è più alto che in una relazione di natura transazionale e inoltre che in caso di violazione del contratto psicologico gli effetti in termini di comportamento dipendono dalla natura del contratto. Le violazioni rispetto alle percezioni dei lavoratori hanno effetti più negativi in presenza di contratti relazionali dove possono degenerare sino allo sviluppo di

comportamenti “contro” ruolo, che possono sostanziarsi cioè in una rigida conformità, in negligenza, in furto, in vessazione o, addirittura, in danneggiamenti palesi.

Tsui et al. (1997) hanno, infine, provato che nelle relazioni *marked-oriented*, i lavoratori mostrano livelli di performance peggiori, rispetto a quelli misurati in contratti più relazionali.

Tutto ciò ci porta ad ipotizzare una relazione tra la natura della relazione tra individuo e organizzazione e i comportamenti individuali.

Possiamo inoltre affermare che differenti tipologie di contratto sociale sono proprie di diverse forme di comunità sociali (Fiske, 1994). Ciò dunque ci permette di utilizzare la prospettiva dello scambio sociale per comprendere perché, in differenti contesti sociali, si sviluppano diversi comportamenti individuali.

L'assunto di fondo di questo lavoro e' dunque il seguente: *il contesto sociale delle imprese influenza il livello individuale dei comportamenti, attraverso la mediazione della percezione della relazione tra individuo e impresa.*

3.1 Comportamenti di cittadinanza organizzativa e forme di solidarietà

Il concetto di cittadinanza organizzativa in quanto comportamento extra-ruolo e' stato oggetto di diverse critiche (Van Dyne et al., 1994; Organ, 1997), non sempre infatti sembra essere così chiaro a quale categoria (*in-role* o *extra-role*) un dato comportamento è riconducibile.

Secondo la nostra opinione è necessario chiarire rispetto a quale attore definiamo un comportamento: secondo la prospettiva del lavoratore, dell'organizzazione o, infine, della

società a livello macro. Tutti questi livelli non sono sempre compatibili tra loro e soprattutto non è corretto affiancarli contemporaneamente senza distinzioni.

Tradizionalmente il termine extra o in ruolo è definito considerando le aspettative che l'organizzazione manifesta rispetto ai comportamenti (Smith et al., 1983). Considerando la prospettiva del lavoratore, la Morrison (1994) ha suggerito che il confine tra ciò che il lavoratore definisce "in" o "extra" ruolo varia da persona a persona. Questo è coerente con la letteratura relativa al contratto psicologico, secondo cui il lavoratore sviluppa interpretazioni soggettive relative alle reciproche obbligazioni implicite nella relazione di lavoro (Schein, 1980). Infine, Farh et al. (Farh e al., 1997) hanno dimostrato che la definizione dei contenuti percepiti come in o extra ruolo varia in relazione alla più generale cultura-paese e al genere, provando empiricamente che nella società cinese alcuni comportamenti sono considerati in ruolo per le donne e extra ruolo per gli uomini.

Tutto ciò dimostra la dipendenza del costrutto dal contesto e dalla prospettiva di riferimento.

In questa sede ipotizziamo che le differenti percezioni rispetto alla struttura sociale dell'impresa influenzino la definizione dei diversi contesti di lavoro e ciò ci consente di spiegare la possibilità che esistano diverse classificazioni dei comportamenti come in o extra ruolo, dal punto di vista del lavoratore.

Ipotesi 1a. Le persone definiscono un comportamento come in ruolo o extra ruolo e conseguentemente individuano in maniera differente le proprie responsabilità, in accordo con la loro percezione della forma di solidarietà che caratterizza il contesto sociale in cui sono inserite .

In particolare, si ritiene che la dimensione verticale dei comportamenti di cittadinanza organizzativa sia associata a alti livelli di solidarietà organica; viceversa, ipotizziamo che i comportamenti orizzontali di cittadinanza organizzativa abbiano una origine più normativa, che riteniamo sia spiegabile con alti gradi di solidarietà meccanica.

Ipotesi 1b. Le persone definiscono i comportamenti orizzontali di cittadinanza organizzativa come extra-ruolo in imprese in cui percepiscono bassi livelli di solidarietà meccanica.

Ipotesi 1c. Le persone definiscono i comportamenti verticali di cittadinanza organizzativa come extra-ruolo in imprese in cui percepiscono bassi livelli di solidarietà organica.

Rispetto alle ipotesi formulate, la ovvia, ma forte, premessa è che le due dimensioni di solidarietà individuate (solidarietà meccanica e organica) siano distinte e indipendenti.

4. IL DISEGNO DI RICERCA

La strategia di ricerca utilizzata è un'inchiesta, attraverso la somministrazione di un questionario. Per le *variabili dipendenti* sono stati utilizzati e adattati indicatori e delle scale di misura già testate in letteratura. Per le *variabili indipendenti* è stato necessario operationalizzare i costrutti che definiscono il contesto sociale dell'organizzazione (solidarietà organica e meccanica), costruendo e validando delle scale di misura *ad hoc*.

L'unità di analisi coincide con l'individuo. In particolare il campione è stato formato con l'intenzione di individuare dei lavoratori dipendenti in genere inseriti in diversi contesti lavorativi

con l'obiettivo di cogliere situazioni variegata in termini di contesto sociale. I partecipanti a questo studio sono 58 lavoratori dipendenti, che provengono da realtà lavorative differenti per dimensioni, settore, strutture, ambito strategico (una filiale italiana di una multinazionale che opera nel settore delle assicurazioni, una società di consulenza, e diversi rispondenti isolati). Il campione non è statisticamente significativo in termini di rappresentatività ed è stato composto in base alla disponibilità. Il campionamento è comunque giustificato dagli obiettivi dell'analisi, che sono quelli di validazione delle misure e di un test preliminare delle ipotesi.

I dati sono stati sottoposti a una analisi fattoriale con il metodo dei componenti principali e a una *confirmatory analysis* per testare le misure. Inoltre è stata effettuata una di regressione tra variabili per la verifica delle ipotesi.

4.1 La variabile indipendente: la struttura sociale dell'organizzazione

La struttura sociale dell'organizzazione è stata definita in accordo con il modello proposto da Durkheim (1936) e Lindenberg (1993): la proposta avanzata consiste nel classificare le organizzazioni (o comunque le unità organizzative) in accordo con due dimensioni: (1) solidarietà organica e (2) solidarietà meccanica.

Queste due variabili sono multidimensionali e sono state identificate pertanto delle sotto-dimensioni per poter costruire degli item misurabili con le scale di Likert. Questi item sono stati espressamente costruiti per questo studio, ma esistono in letteratura concetti affini già validati, quali *commitment* e identificazione che sono stati adattati al presente studio. Gli item proposti

sono poi stati testati attraverso una analisi fattoriale dei componenti principali e attraverso una analisi fattoriale di conferma.

In merito alla appropriatezza del livello individuale di raccolta dei dati e della loro aggregazione a livello organizzativo, ci sono altri studi svolti nell'ambito delle rilevazioni di clima organizzativo, che supportano la validità di questo metodo di misura (Jones & James, 1974, 1979).

4.1.1 La solidarietà meccanica

Def. Modalità percepita di interazione che descrive il contesto sociale dell'organizzazione, che trae origine dalla similitudine con la collettività (origine normativa).

Coerentemente con le definizioni degli autori, al fine di orientare il processo di operazionalizzazione, sono state utilizzate le seguenti sottodimensioni:

1. *Cooperazione non calcolativa:* a un alta solidarietà meccanica si associa la convinzione che è nella natura delle relazioni sociali uno spontaneo e reciproco sostegno e aiuto tra i membri di una organizzazione. Vi è una particolare enfasi posta rispetto ai tipici valori “della famiglia” quali l'uguaglianza e la comunaltà.
2. *Identificazione con i colleghi:* nelle organizzazioni con alti livelli di solidarietà meccanica le persone si percepiscono simili .La fonte della identificazione personale è il gruppo di lavoro.
3. *Gruppi informali:* nelle organizzazioni con alti livelli di solidarietà meccanica è data a molta importanza al legame personale tra individui; ci sono gruppi amicali che coincidono

anche con gruppi di potere che sostengono i propri membri. La struttura informale, basata su legami personali, è molto forte.

4. *Elevato controllo sociale*: nelle organizzazioni con un alto livello di solidarietà meccanica c'è un elevato senso di moralità da cui discende una elevata pressione sociale.
5. *Amicizia*: nelle organizzazioni con un alto livello solidarietà meccanica ci sono stretti legami amicali. C'è un forte senso dell'amicizia. Le persone si incontrano anche al di fuori dell'orario di lavoro e tutti si conoscono tra loro.

4.1.2 La solidarietà organica

Def. Modalità percepita di interazione che descrive il contesto sociale dell'organizzazione, che trae origine dalla interdipendenza con la collettività (origine strategica).

1. *Cooperazione calcolativa*: nelle organizzazioni con un alto livello di solidarietà organica vi sono relazioni strumentali tra i loro membri. La prevalenza delle relazioni sociali è guidata dal motivazioni di interesse personale. Le persone collaborano tra loro perché consapevoli delle loro interdipendenze e delle loro differenze. La cooperazione che nasce in queste organizzazioni è basata sul confronto critico, prevede il disaccordo e la devianza.
2. *Identificazione con l'organizzazione*: le imprese che sperimentano un elevato livello di solidarietà organica sono caratterizzate da una forte identificazione dei lavoratori con l'organizzazione e i suoi obiettivi. Il successo dell'organizzazione è percepito come strettamente correlato al successo individuale. Per questo, quando è necessario (non sempre), le persone sono in grado di cooperare e lavorare insieme. Si potrebbe dunque assistere anche

a un livello medio-basso di cooperazione, che però si intensifica ove ne sia percepito il bisogno in relazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali/personali.

3. *Alta formalizzazione e equità*: Le organizzazioni con un alto grado di solidarietà organica sono caratterizzate da un alto grado di formalizzazione e di rispetto per le regole. Molta enfasi è posta sul concetto di equità procedurale.

4. *Relazioni basate sulla professionalità*: Nelle organizzazioni che sperimentano un alto livello di solidarietà organica la fiducia si basa sul riconoscimento della professionalità piuttosto che su legami personali. Il controllo sociale è elevato e previene comportamenti opportunistici. C'è bassa tolleranza per le prestazioni sotto la media.

4.1.3 OCB

Per operationalizzare questo concetto sono stati utilizzati i differenti item presenti in letteratura, rispetto alle due dimensioni orizzontale e verticale (Graham, 1986; Smith et al., 1983; Farh et al., 1997). Come proposto dalla Morrison nel 1994, è stato chiesto ai lavoratori di classificare i comportamenti “extra ruolo” come parte del loro lavoro o, in alternativa, discrezionali. A questo proposito, precedenti lavori di ricerca suggeriscono che i lavoratori sono maggiormente in grado di fornire risposte valide in merito alle attività che riguardano il proprio lavoro se le risposte sono presentate in forma dicotomica e non su una scala continua (Morrison, 1994). Infine, sono stati fatti dei piccoli aggiustamenti sugli item, per adattarli alla situazione particolare. Nello specifico non sono stati utilizzati item che avrebbero potuto avere connotazioni negative (Smith et al., 1983). In questo modo non solo si è data una

connotazione positiva al comportamento, ma si è inteso rinforzare in concetto di discrezionalità percepito dal lavoratore.

4.1.4 Le variabili di controllo

I comportamenti e il significato attribuito al contesto lavorativo possono essere interpretati anche come il risultato di una serie di variabili individuali. In accordo con gli studi già effettuati in questo ambito sono state utilizzate età (anni); sesso (F/M); livello gerarchico (operaio, impiegato, quadro e dirigente); anzianità aziendale (anni), come variabili di controllo.

5. I RISULTATI DELL'INDAGINE

L'analisi ha confermato l'emergere di quattro fattori principali attorno ai quali si sono concentrate le osservazioni. Gli item che presentavano inizialmente bassi indici di correlazione e non attribuibili univocamente a un fattore (inferiore a 0,4) sono stati eliminati. I risultati di questo secondo passaggio sono presentati nella Tabella 2 dove è evidente che le osservazioni si concentrano prevalentemente attorno a due fattori (rispettivamente la solidarietà organica e quella meccanica), in maniera abbastanza aderente alle nostre scale di misura proposte inizialmente. I fattori inoltre sono altamente interpretabili. Il primo fattore è definito da 16 item e riflette la solidarietà meccanica. Il secondo fattore, anch'esso definito da 16 item, riflette la solidarietà organica.

Le Tabelle 3 e 4 propongono i risultati della analisi fattoriale dei due gruppi di 16 item considerati singolarmente, per verificare la possibilità di individuare delle sottodimensioni. Questa condizione non è però evidente dall'analisi.

Tabella 2. Matrice ruotata dei componenti principali (*) senza item non significativi

	Component		
	1	2	3
ci facciamo sempre in quattro per i colleghi	8,801E-04	,832	-,167
abbiamo tutti le stesse convinzioni	-5,358E-02	,802	-9,510E-03
capiamo che è importante collaborare perché abbiamo specializzazioni diverse	,846	-5,585E-02	-,180
cerchiamo di trovare soluzioni tempestive per ovviare a risultati non soddisfacenti	,778	8,756E-02	,205
ci aiutiamo senza doppi fini	-3,455E-02	,849	-,226
ci identifichiamo con gli obiettivi e i valori della nostra impresa	,862	-5,762E-02	2,437E-02
ci incontriamo anche fuori dal lavoro	-,146	,767	8,911E-02
tutti comprendono chiaramente gli obiettivi dell'organizzazione	,782	-7,178E-02	9,331E-02
ci sono gruppi di amici che si sostengono a vicenda	-4,239E-02	,771	3,698E-02
è possibile sempre contare sull'aiuto dei colleghi	4,284E-02	,724	,213
i problemi personali non entrano in azienda	,736	-4,884E-02	,415
l'equità e la giustizia vengono sempre considerate nelle decisioni	,749	2,384E-02	,138
la nostra è una grande famiglia	-7,232E-02	,794	-,296
la scelta tra diverse alternative di azione è sempre guidata dall'obiettivo di massimizzare i risultati dell'impresa	,812	3,118E-04	-1,052E-02
lavoriamo tutti per migliorare i risultati aziendali	,833	6,668E-02	,225
le persone non stanno mai sole	8,500E-02	,785	-,256
le persone si fidano a vicenda	-5,490E-02	,833	-,153
le relazioni personali contano più del potere formale	-6,315E-02	,767	,180
per molti versi siamo persone simili	-,207	,820	6,569E-02
quando è possibile cerchiamo sempre di scambiare due chiacchiere tra colleghi	-8,415E-03	,813	,117
ricogliamo l'importanza di condividere con i colleghi le informazioni e la nostra conoscenza professionale	,865	6,869E-02	-4,786E-02
sappiamo che per lavorare bene insieme non è necessario piacersi	,882	-5,507E-02	-1,588E-02
le persone cercano di farsi degli amici tra i colleghi	4,545E-02	,782	-,367
se l'organizzazione vince, noi tutti vinciamo	,921	-8,962E-02	-,170
seguiamo sempre le procedure e le regole	,863	-9,539E-02	-,114
le relazioni sociali sono la vera ricchezza di	9,886E-02	,801	,207

questa organizzazione			
parliamo sempre informalmente tra noi	-9,837E-03	,769	,253
siamo in grado di collaborare per raggiungere uno specifico obiettivo aziendale	,830	-,110	4,877E-02
siamo tutti coinvolti nella vita dell'organizzazione perché sentiamo di dipendere da essa	,806	-9,592E-02	-,192
stimiamo molto la professionalità nei colleghi	,846	-2,092E-03	-,106
ci sentiamo parte dello stesso gruppo di persone	5,754E-02	,806	-1,182E-03
anche se abbiamo posizioni differenti siamo in grado di trovare un accordo	,803	4,101E-02	1,870E-02

(*)

Metodo di estrazione: *Principal Component Analysis*.

Metodo di rotazione: *Varimax con Kaiser Normalization*

Tabella 3. Matrice dei componenti principali (*) - Item solidarietà meccanica

	Comp. 1
1. ci facciamo sempre in quattro per i colleghi	,837
2. abbiamo tutti le stesse convinzioni	,805
3. ci aiutiamo senza doppi fini	,857
4. ci incontriamo anche fuori dal lavoro	,770
5. ci sono gruppi di amici che si sostengono a vicenda	,769
6. è possibile sempre contare sull'aiuto dei colleghi	,715
7. la nostra è una grande famiglia	,804
8. le persone non stanno mai sole	,789
9. le persone si confidano a vicenda	,839
10. le relazioni personali contano più del potere formale	,763
11. per molti versi siamo persone simili	,823
12. quando è possibile cerchiamo di scambiare due chiacchiere tra colleghi	,809
13. le persone cercano di farsi degli amici tra i colleghi	,789
14. le relazioni sociali sono la vera ricchezza di questa organizzazione	,792
15. parliamo sempre informalmente tra noi	,762
16. ci sentiamo parte dello stesso gruppo di persone	,802

(*) - Metodo di estrazione: *Principal Component Analysis*.

- 1 componente estratto.

Tabella 4. Matrice dei componenti principali (*) - Item solidarietà organica

	Comp. 1
1. capiamo che è importante collaborare perché abbiamo specializzazioni diverse	,844
2. cerchiamo di trovare soluzioni tempestive per ovviare a risultati non soddisf.	,777
3. ci identifichiamo con gli obiettivi e i valori della nostra impresa	,865
4. tutti comprendono chiaramente gli obiettivi dell'organizzazione	,788
5. i problemi personali non entrano in azienda	,746
6. l'equità e la giustizia vengono sempre considerate nelle decisioni	,752
7. la scelta tra diverse alternative di azione è sempre guidata dall'obiettivo di massimizzare i risultati dell'impresa	,812
8. lavoriamo tutti per migliorare i risultati aziendali	,833
9. riconosciamo l'importanza di condividere con i colleghi le informazioni e la nostra conoscenza professionale	,860
10. sappiamo che per lavorare bene insieme non è necessario piacersi	,880
11. se l'organizzazione vince, noi tutti vinciamo	,920
12. seguiamo sempre le procedure e le regole	,866
13. siamo in grado di collaborare per raggiungere uno specifico obiettivo az.le	,832
14. siamo tutti coinvolti nella vita dell'organizzazione perché sentiamo di dipendere da essa	,803
15. stimiamo molto la professionalità nei colleghi	,843
16. anche se abbiamo posizioni differenti siamo in grado di trovare un accordo	,803

(*) - Metodo di estrazione: *Principal Component Analysis*; - 1 componente estratto.

Il modello descrittivo così definito è stato sottoposto a una ulteriore analisi di conferma che ha prodotto due indici di *reliability* (Alpha di Cronbach) molto elevati: 0,96 per la solidarietà meccanica e 0,95 per quella organica.

La verifica della significatività delle misure e la validazione delle scale ci ha permesso di attribuire a ciascuna osservazione (=questionario) un punteggio in termini di livello di solidarietà

organica e meccanica percepito da ogni rispondente. Questi punteggi sono stati calcolati utilizzando i coefficienti dei fattori individuati come misura di sintesi degli item “convalidati”.

Grado di solidarietà organica = regressione sul fattore 1 degli item validi relativi al fattore “solidarietà organica”.

Grado di solidarietà meccanica = regressione sul fattore 2 degli item validi relativi a fattore “solidarietà meccanica”.

5.1 L'ampiezza del ruolo organizzativo: Comportamenti extra ruolo?

Un primo importante risultato che emerge dalla nostra analisi è che gli individui percepiscono, e dunque definiscono, in maniera non univoca i comportamenti che la letteratura definisce invece come “extra” ruolo (Tabella 5).

La definizione di un comportamento come *in* o *extra* ruolo non è dunque indipendente dalla prospettiva di indagine (Morrison, 1994; Earley et al., 1997). Avendo adottato in questo progetto il punto di vista del lavoratore (e non quello del supervisore), la percezione di cosa è *in* o *extra* non coincide infatti con le definizioni presenti nella letteratura, che si riferiscono invece al punto di vista dell'organizzazione (Fahar et al. 1990; Moorman, 1991; Neihoff & Morrman, 1993). Il risultato dunque impone una attenta riconsiderazione del processo di definizione di questo concetto, non nel senso di una scarsa affidabilità delle misure, ma piuttosto come monito per il ricercatore rispetto a una attenta analisi della prospettiva adottata.

Tabella 5. % con cui ogni comportamento è stato riconosciuto come “in ruolo”

Non fare più pause di quelle concesse, indipendentemente da qualsiasi circostanza	68,9%
Cercare di aggiornarmi per aumentare la qualità dei risultati sul lavoro	67,2%
Prendere il mio lavoro seriamente in qualsiasi circostanza	67,2%
Non lamentarmi quando mi vengono affidati nuovi incarichi	60,3%
Rispettare sempre le regole e le procedure anche se non controllato	60,3%
Assistere i nuovi colleghi	58,6%
Dare consigli utili per migliorare le attività dell'impresa	53,4%
Non lamentarmi dei problemi legati allo svolgimento del mio lavoro	53,4%
Fare del mio meglio per prevenire i problemi di lavoro con gli altri	51,7%
Svolgere il lavoro dei colleghi quando mi viene richiesto	51,7%
Coordinare sempre il lavoro dei miei colleghi	48,2%
Non ingigantire i problemi sul lavoro	46,5%
Aiutare i colleghi a risolvere i loro problemi di lavoro	44,8%
Aiutare le persone esterne al mio dipartimento /ufficio	44,8%
Informare i miei capi qualora ritenga poco efficaci e/o efficienti certe politiche aziendali	39,6%
Proteggere la reputazione dell'impresa	39,6%
Aiutare i colleghi al rientro da una assenza	37,9%
Svolgere anche compiti non richiesti per sostenere l'immagine dell'impresa	37,9%
Accettare qualsiasi contenuto del lavoro, anche sapendo che gli altri al mio posto si lamenterebbero	32,7%

5.2 Misure di sintesi dell'ampiezza del ruolo e statistiche descrittive

Per verificare le ipotesi è stato necessario individuare due misure di sintesi della ampiezza percepita del ruolo, relativamente alla dimensione orizzontale di OCB e a quella verticale.

Poiché queste due variabili sono dicotomiche abbiamo proceduto attribuendo a ciascun questionario due valori rappresentativi delle due dimensioni dell'ampiezza percepita del ruolo, calcolati come segue:

- *Ampiezza del ruolo orizzontale*: rapporto tra n. item dimensione orizzontale riconosciuti come “in ruolo” e totale item riconducibili a questa dimensione.
- *Ampiezza del ruolo verticale*: rapporto tra n. item dimensione verticale riconosciuti come “in ruolo” e totale item riconducibili a questa dimensione.

5.3 La relazione tra le variabili

Seguendo quanto le indicazioni presentate nei due paragrafi precedenti è stato dunque possibile attribuire a ciascuna variabile e per ciascuna osservazione un valore. Ciò ci ha permesso di svolgere innanzitutto una analisi di correlazione, per comprendere meglio i legami tra le variabili indagate. I risultati di questa analisi sono presentati nella Tabella 6.

Tabella 6. Matrice di correlazione

	SESSO	ETA'	ANZIA NITA'	INQUA DRAM.	ERBODI M	ERBVDI M	factor 1 - SO	factor 2 - SM
SESSO								
ETA'	-,006							
ANZIANITA'	-,012	,698***						
INQUADRA M	-,004	,474**	,191					
ERBODIM	,086	-,291	-,256	-,134				
ERBV DIM	-,315*	,224	,234	,346*	-,161			
Factor 1 – SO	-,145	,341	,350	,341*	-,168	,562***		
Factor 2 - SM	,106	-,130	-,075	,037	,502***	-,120	,000	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Dopo aver verificato che esistono delle correlazioni consistenti, sebbene non distorcenti, tra le nostre variabili, abbiamo proceduto al test delle ipotesi attraverso una analisi di regressione

lineare per verificare, in via preliminare, la relazione tra le nostre variabili modellizzate nelle due equazioni che seguono.

$$A) Y_{ERBO} = \beta_0 + \beta_1 X_{1A} + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \varepsilon$$

$$B) Y_{ERBV} = \beta_0 + \beta_1 X_{1B} + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \varepsilon$$

Y_{ERBO} = ampiezza orizzontale del ruolo; Y_{ERBV} = ampiezza verticale del ruolo; X_{1A} = grado di solidarietà organica percepito; X_{1B} = grado di solidarietà meccanica percepito; X_2 = età

X_3 = sesso; X_4 = inquadramento; X_5 = anzianità aziendale; \mathbf{e} = errore sistematico (dove $E(\mathbf{e}) = Cov(\mathbf{e}, X_n) = 0, n = 1,2,3,4,5$)

I risultati delle analisi di regressione gerarchica sono presentati nelle Tabelle 7 e 8 e confermano le nostre ipotesi, nel senso di una dipendenza significativa della definizione dell'ampiezza del ruolo dal grado e dal tipo di solidarietà percepito.

Tabella 7. Risultati della regressione gerarchica: ampiezza OCB-V (variabile dipendente)

	1 ^(a)	2 ^(a)
COSTANTE	0	0
SESSO FEMMINILE	-0,312*	- 0,231*
ETÀ	-0,113	-0,113
ANZIANITÀ	0,241	0,071
INQUADRAMENTO	0,353*	0,189
SOLIDARIETÀ ORGANICA		0,578***
R²	0,252	0,512
F	4,454*	
R² ad aggiungere		0,260
F per R² ad aggiungere		10,912***

(a) = coefficienti standardizzati * p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Tabella 8. Risultati della regressione gerarchica: ampiezza OCB-O (variabile dipendente)

	1 ^(a)	2 ^(a)
COSTANTE	0	0
SESSO	0,083	0,010
ETÀ	-0,209	-0,041
ANZIANITÀ	-0,106	-0,154
INQUADRAMENTO	-0,014	-0,110
SOLIDARIETÀ MECCANICA		0,688***
R²	0,097	0,550
F	1,425	
R² ad aggiungere		0,453
F per R² ad aggiungere		12,721***

(a) = coefficienti standardizzati

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

La Tabella 7 mostra anche una modesta significatività della variabile genere e della variabile inquadramento (quest'ultima solo nel primo modello). La definizione dei comportamenti extra ruolo verticali come parte del proprio compito è, infatti, correlata negativamente (seppur con una significatività contenuta) con il genere femminile. Ciò sta a significare che le donne tendono a non definire extra ruolo la dimensione verticale dei comportamenti considerati. Questo vale per entrambi i modelli proposti.

Per quanto riguarda l'inquadramento invece, solo nell'ipotesi in cui non consideriamo la variabile solidarietà organica, l'inquadramento è significativamente e positivamente correlato con la definizione dei comportamenti in questione come in ruolo, nel senso che più elevato è l'inquadramento e più aumenta la probabilità che la dimensione verticale dei cosiddetti "comportamenti extra ruolo", sia definita in realtà come pertinente al ruolo.

La Tabella 8 conferma invece in maniera molto robusta e significativa il legame causale tra il grado di solidarietà meccanica (variabile indipendente) e l'ampiezza percepita della dimensione orizzontale dei comportamenti extra ruolo (variabile dipendente).

Per testare, inoltre, l'eventuale relazione tra le nostre variabili indipendenti (che comunque non sembra emergere in maniera significativa dalle analisi di regressione compiute) abbiamo proceduto a due analisi di regressione tra le variabili di controllo (variabili indipendenti) e, separatamente, solidarietà meccanica e organica (variabili dipendenti). I risultati di queste analisi mostrano che non esistono correlazioni significative tra la solidarietà meccanica e tutte le variabili di controllo (indicatori di sintesi: $R^2 = 0,043$; $F = 0,592$ con p value pari a 0,67) e ciò ci porta a escludere che la solidarietà meccanica sia una variabile interveniente. Analogο discorso può essere fatto anche per la solidarietà organica, anche se in questo caso si registra una modesta significatività (indicatori di sintesi: $R^2 = 0,22$; $F = 3,737$ con p value pari a 0,05) della variabile inquadramento presa singolarmente che è positivamente correlata con il grado di solidarietà organica (coefficiente standardizzato: 0,341, p value = 0,009*; $F = 7,344$)

Come ulteriore verifica, abbiamo poi proceduto a una analisi di regressione per valutare la consistenza della relazione tra solidarietà organica (variabile indipendente) e comportamenti extra ruolo orizzontali (variabile dipendente) e tra solidarietà meccanica (variabile indipendente) e comportamenti extra ruolo verticali. Queste ulteriori analisi non hanno dato risultati significativi (Tabella 9).

Tabella 9. Risultati delle regressioni di controllo – variabili dipendenti incrociate rispetto alla solidarietà organica e meccanica

Variabili dipendenti (a)

<i>Variabili indipendenti</i>	ERB VERT.	ERB ORIZZ.
COSTANTE	0	0
SESSO	-0,301*	0,565
ETÀ	-0,137	-0,209
ANZIANITÀ	0,248	-0,090
INQUADRAMENTO	0,367	0,002
SOLIDARIETÀ MECCANICA	-0,101	
SOLIDARIETÀ ORGANICA		-0,367
R²	0,261	0,099
F	3,678*	1,148

(a) = coefficienti standardizzati * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Riassumendo, le due ipotesi alla base di questo lavoro preliminare di verifica sono entrambe confermate nel senso che le variazioni nelle definizioni di quali comportamenti siano in ruolo o extra ruolo che ciascun lavoratore individua non è del tutto casuale, infatti:

- la probabilità che comportamenti *verticali* di cittadinanza cosiddetti “extra ruolo” (virtù civica, *sportsmanship* e coscienza) siano definiti come pertinenti al ruolo organizzativo (e dunque *in ruolo*) aumenta all’aumentare del grado di *solidarietà organica* percepito; e inoltre,
- la probabilità che i comportamenti di cittadinanza organizzativa *orizzontali* cosiddetti “extra ruolo” (altruismo e cortesia) siano definiti come pertinenti al ruolo organizzativo (e dunque *in ruolo*) aumenta all’aumentare del grado di *solidarietà meccanica* percepito.

Gli individui, dunque, definiscono il senso e l'ampiezza delle proprie responsabilità, almeno in parte, in relazione alla loro definizione del contesto sociale di riferimento.

6. I LIMITI DELL'ANALISI EMPIRICA

Questo studio presenta alcuni limiti, che pur non pregiudicandone in senso assoluto i risultati, impongono delle ulteriori riflessioni e approfondimenti.

Il primo limite è legato alla rappresentatività e alla dimensione del campione. Questo limite è collegato alla natura esplorativa dell'indagine e non pregiudica l'interpretazione dei risultati, poiché questi appaiono comunque robusti, ma ovviamente è necessario validare ulteriormente le misure proposte e soprattutto verificare le ipotesi su un campione più ampio.

Il secondo limite è collegato alla necessità di approfondire l'analisi in merito al verso della relazione causale tra le variabili.

Collegato a questo, appare necessario affiancare alla raccolta delle percezioni individuali circa l'ampiezza del ruolo anche una valutazione da parte dei supervisori, in modo da ovviare al problema che può generare il fatto di correlare due percezioni dello stesso rispondente.

Infine, la ricerca ha sicuramente dei limiti nella definizione e soprattutto nella sofisticazione delle misure della solidarietà proposte.

7. CONCLUSIONI E RICADUTE TEORICHE E MANAGERIALI

Le implicazioni teoriche del progetto si riferiscono, innanzitutto, alla necessità di sviluppare una teoria organica della solidarietà, che sia in grado di spiegarne le origini e di prevederne gli

ambiti di applicabilità. A tale proposito, infatti, nella letteratura esistono diversi contributi che in maniera più o meno diretta sono riconducibili al tema delle relazioni sociali e della reciprocità, ma mancano assolutamente di un riferimento omogeneo.

In questo progetto la teoria sociale proposta da Durkheim (1933) e la sua definizione di solidarietà sono state integrate sia con il lavoro di Lindenberg (1993). Il risultato è una definizione della solidarietà che evidenzia la sua duplice natura, in parte riconducibile a un modello cognitivo che guida, in maniera inconscia, il processo di attribuzione di significato al contesto sociale delle organizzazioni, influenzando, tra le altre cose, la definizione dell'ampiezza delle responsabilità individuali che ogni individuo percepisce come proprie (livello individuale). È in questo senso, dunque, che alcuni comportamenti definibili solidali sono più o meno presenti in un organizzazione, in relazione alla natura del contratto sociale che lega l'individuo all'organizzazione stessa e agli altri attori organizzativi (livello relazionale).

La prima forma di solidarietà può essere intesa dunque come una norma sociale internalizzata, mentre la seconda è più consapevole. Nonostante ciò però, i limiti della razionalità umana e la miopia dell'individuo non sempre lo portano ad attivare comportamenti solidali ove, per calcolo, sarebbero opportuni.

La teoria del contratto sociale ci ha poi guidato nel processo di sviluppo di alcune ipotesi in merito al legame esistente tra queste due categorie di solidarietà (organica e meccanica) e la definizione dell'ampiezza delle responsabilità lavorative.

La duplice natura della solidarietà è stata confermata dalla analisi empirica svolta così come la validità delle ipotesi relative alla presenza di una relazione positiva tra la natura dello schema

solidale percepito a livello organizzativo e le modalità di definizione dei confini del ruolo organizzativo a livello individuale, ovvero - seguendo la letteratura relativa ai cosiddetti *extra role behaviour* - in termini di percezione di alcuni comportamenti di reciproca collaborazione come in ruolo o extra ruolo.

L'analisi svolta dimostra che le due origini della solidarietà (calcolativa e normativa) non solo sono alla base di due forme distinte di solidarietà (rispettivamente organica e meccanica), ma inoltre spiegano comportamenti diversi. La solidarietà meccanica spiega comportamenti di altruismo e di cortesia. La solidarietà organica spiega invece comportamenti di sportività, virtù civica e coscienziosità, ovvero la dimensione verticale dei comportamenti "extra-ruolo".

Da questa analisi discendono anche una serie di considerazioni logiche a proposito della centralità del tema della prospettiva di indagine rispetto agli *extra role behavior*. I risultati della ricerca dimostrano, infatti, che il concetto di "comportamento extra ruolo", in uso in letteratura, è privo di significato se si assume, per esempio, la prospettiva dell'individuo, invece di quella organizzativa. I risultati confermano, infatti, una elevata variabilità nella definizione dei confini del ruolo organizzativo tra il nostro campione.

Dal punto di vista manageriale, il progetto apre lo spazio per una ulteriore riflessione in merito al progressivo allontanamento nella pratica da un modello gestionale delle risorse umane attento anche alle dinamiche sociali. Ciò sembra essere motivato da una sempre maggior ricerca di flessibilità nella gestione del lavoro. Tale ricerca, infatti, orienta le imprese a sviluppare sistemi di gestione delle risorse umane che enfatizzano sempre più l'imprenditorialità e la professionalizzazione del lavoro, senza però considerarne gli effetti sul piano sociale.

Modelli diversi di organizzazione e di sviluppo influenzano, infatti, non solo le modalità di produzione, ma anche i processi di interazione sociale e le modalità con cui gli individui si rapportano alle organizzazioni; tutto ciò ha un impatto non irrilevante in termini di processo di attribuzione di significato e di senso al contesto sociale e di conseguenza, come dimostrato nel presente studio, anche in termini di definizione dell'ampiezza del ruolo e delle responsabilità lavorative individuali. Le organizzazioni, infatti, che operano proprio in un ambiente estremamente mutevole e scarsamente prevedibile, potrebbero avere difficoltà nel definire in maniera univoca i contratti che legano gli individui all'organizzazione stessa e, proprio in queste situazioni, potrebbero poi sperimentare significativi benefici derivanti da comportamenti cosiddetti *extra-ruolo* (Barnard, 1938; Katz, 1964). Ci sono infatti situazioni in cui le organizzazioni potrebbero desiderare di avere lavoratori che definiscano in maniera allargata il proprio ruolo organizzativo, senza pertanto avere l'impressione e la consapevolezza dare qualcosa di "extra". Per esempio, potrebbe essere critico per una organizzazione che si sviluppino comportamenti di aiuto, di interazione e di sostegno reciproco, per migliorare l'efficacia dei processi produttivi, ma anche la creatività, l'apprendimento e l'innovatività interna all'organizzazione (Burgeleman, 1983, Kogut & Zander, 1992, Nonaka, 1994). In questi casi sarebbe problematico lasciare tali comportamenti alla discrezionalità individuale, al contrario invece diventa importante valutare e comprendere i fattori sociali che influenzano la percezione individuale delle responsabilità lavorative.

A tale proposito, lo strumento di misurazione del contesto sociale che è stato proposto può avere dei risvolti pratici, in termini di possibilità di misurare e, dunque, di comprendere il grado

e il tipo di solidarietà che caratterizza una organizzazione, fornendo di conseguenza anche alcune informazioni in merito alle responsabilità individuali ad esso collegate che possono venire più o meno enfatizzate.

In conclusione, la solidarietà può dunque essere definita ,da un punto di vista teorico, come una *schema cognitivo* che orienta le percezioni individuali e dunque i comportamenti e le interazioni con gli altri. Questo schema può poi assumere connotati diversi a seconda della natura della solidarietà che sottende, che può trarre le proprie origini dalla consapevolezza della dipendenza dagli altri o/e dalla similarità con gli altri.

Da un punto di vista maggiormente pratico invece, la solidarietà rimanda a un modello manageriale, che orienta i processi di gestione del personale, nel senso che aiuta nella definizione delle politiche del personale in accordo con il grado percepito e desiderato di solidarietà entro le organizzazioni.

BIBLIOGRAFIA

ASTLEY, W.G., & FOMBRUN, C.J., 1987. Organisational Communities: An Ecological perspective. *Research in the Sociology of Organisations*, 5: 163-185.

BARNARD, C., 1938. *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

BATEMAN, T.S., & ORGAN, D.W., 1993. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26:587-595.

BRIEF, A.P. & MOTOWIDLO S.J., 1986. Prosocial Organisational Behaviours. *Academy of Management Review*, 11:710-725.

BURGELEMAN R.A., 1983. A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, vol. 8.

COSTA, G., 1990. *Economia e direzione delle risorse umane*. UTET, Torino.

DOZIE, J.B., & MICELLI, M.P., 1985. Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Pro-Social Behaviour Perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 10: 823-836.

DURKHEIM, E., 1933 [1984, 1988, 1989]. *The Division of Labour in Society*. W.D., Halls, trans., London: Macmillan Education Ltd.

DURKHEIM, E., 1965. [1912]. *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: Free Press.

- FARH, J., EARLEY, C.E., LIN, S., 1997, Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organisational Citizenship behaviour in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.
- FARH, J., PODSAKOFF, M. P., & ORGAN, D.W., 1990. Accounting for Organisational Citizenship Behaviour: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16 :705-722.
- FARH, J., PODSAKOFF, M. P., & ORGAN, D.W., 1988. Organisational Citizenship Behaviour in the Pacific Rim. *Paper presented at Academy of Management*, Anaheim, CA (August).
- FISHBEIN M., AJZEN I., 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction*, Reading, Addison-Wesley.
- FISKE, A.P.,1991. *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*. New York: The Free Press.
- GRAHAM, J.W., 1991. An Essay on Organisational Citizenship Behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270.
- GRAHAM, J.W.,1986. Principled Organisational Dissent: A Theoretical Essay, in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organisational Behaviour*, vol. 8: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- GRANT, M.R., 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, Spring.
- GRANDORI, A., 1999. *Organizzazione e comportamento economico*. Bologna: Il Mulino.

- JONES, A.P., & JAMES, L.R., 1974. Organisational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81: 1096-1112.
- JONES, A.P., & JAMES, L.R., 1979. Psychological Climate: Dimension and Relationships of Individual and Aggregate Work Environment Perceptions. *Organisation Behaviour and Human Performance*, 23: 201-250.
- KATZ, D., 1964. The Motivational Basis of Organisational Behaviour. *Behavioural Science*, 9: 131-146.
- KATZ, D., & KAHN, R.L., 1978. *The Social Psychology of Organisations*. New York: John Wiley.
- KOGUT B. & ZANDER U., 1992, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication Technology. *Organization Studies*, vol. 3.
- LINDENBERG, S., 1990, "Homo Socio-oeconomicus: The Emergence of a General Model of Man in the Social Sciences", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146:727-748.
- LINDENBERG, S., 1993. Solidarity: Its Microfoundation and Macrodependence. A Framing Approach. ", in Doreian, P., Fararo, T.J., a cura di, *The problem of Solidarity: Theories and Models*, Amsterdam: Gordon and Breach
- McLEAN PARKS, J., & KIDDER, D.L., 1994. «Till Death Us Do Part...» Changing Work Relationships in the 1990s. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (eds.), *Trends in Organisational Behaviour*, vol. 1. New York: John Wiley.

- MOORMAN, R.H., 1991. Relationship between Organisational Justice and Organisational Citizenship behaviour: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- MORRISON, W.E., 1994. "Role Definitions and Organisational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employees Perspective. *Academy of Management Journal*, 37: 1543-1567.
- MOTOWIDLO, S.J., & VAN SCOTTER, J.R., 1994. "Evidence That Task performance Should Be Distinguished From Contextual Performance". *Journal of Applied Psychology*, 79: 475-480.
- NEAR, J.P., & MICELLI, M.P., 1985. "Organisational Dissidence: The Case of Whistle Blowing". *Journal of Business Ethics*. 4; 1-16.
- NIEHOFF, B.P., & MOORMAN, R.H., 1993. "Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organisational Citizenship Behaviour". *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- NONAKA, A., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5.
- ORGAN D.W., 1988. *The Organisational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D.W., 1997. Organisational Citizenship Behaviour: Its Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. Vol. 10: 85-97.

- PRAHALAD C.K. & HAMEL, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. Vol. 68.
- POSAKOFF, P.M., & MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H., & FETTER, R., 1990. Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organisational Citizenship Behaviour. *Leadership Quarterly*. Vol. 1: 107-142.
- RUGIADINI, A., 1979. *Organizzazione d'impresa*. Giuffrè Editore. Milano.
- SCHEIN, E., 1980. *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SMITH, C.A. ORGAN, D.W., & NEAR, J.P., 1983. Organisational Citizenship Behaviour: Its nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68: 653-663.
- SONNENSTUHL, W.J., & HARRISON, M.T., 1991. *Research in the Sociology of the Organisations*, 9: 295-318.
- TVERSKY, A., KAHNEMAN, D., 1974, Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185:1124-1131.
- TSUI, A.S., PEARCE, J.L., PORTER, L.W., TRIPOLI A.M., 1997. Alternative Approaches to the Employee-Organisation Relationship: Does Investment in Employee Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L.L., & McLEAN PARKS J., 1995. Extra-Role Behaviours: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organisational Behaviour*, vol. 15: 44-. Greenwich, CT: JAI Press.

VAN DYNE, L., GRAHAM, J.W., & DIENESCH, R.M., 1994. Organisational Citizenship Behaviour: Construct redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.

VAN MAANEN, J., & BARLEY, S.R., 1984. Occupational Communities: Culture and Control in Organisations, *Research in Organisational Behaviour*, 6: 287-365.

WILLIAMS, L.J., & ANDERSON S.E., 1991. Job satisfaction and Organisational Commitment as predictor of Organisational Citizenship and In-Role Behaviours. *Journal of Management*, 17: 601-617.

NOTE

ⁱ “comportamento discrezionale, non esplicitamente riconosciuto o incentivato dal sistema di ricompensa, che promuove l’effettivo funzionamento dell’organizzazione” (Organ, 1988).

ⁱⁱ “comportamento che è (a) svolto da un membro dell’organizzazione, (b) diretto verso un individuo, un gruppo o l’organizzazione, e (c) svolto con l’intenzione di promuovere il benessere dell’individuo, del gruppo o dell’organizzazione verso cui è diretto” (Brief e Motowidlo, 1986).

ⁱⁱⁱ “comportamento che si verifica quanto un membro dell’organizzazione rivela pratiche illegali, immorali od illegittime dei propri dipendenti, ad una terza parte che abbia il potere di intervenire” (Near e Miceli, 1985).

^{iv} “protesta e/o sforzo di cambiare l’organizzazione ritenuta ingiusta od iniqua” (Graham, 1986).

^v Performance definita dall’insieme dei “comportamenti che non sono direttamente orientati alle attività di trasformazione tecnica (task performance), ma che invece supportano il più ampio contesto sociale e psicologico dell’organizzazione, nel quale le attività tecniche si sviluppano”. (Motowidlo & Van Scotter, 1994)