

# La scelta delle strutture di governo della relazione di lavoro: prospettive a confronto

di Barbara Imperatori

---

## 1 Introduzione

Il mercato del lavoro nel nostro Paese è interessato da numerosi cambiamenti che stanno profondamente modificando il significato del lavoro e la natura del legame tra individuo e organizzazione.

I cambiamenti in atto aprono nuove prospettive per le aziende e le istituzioni che dispongono ora di rinnovati e variegati strumenti di governo della relazione di lavoro. A questa varietà si accompagnano alcuni vantaggi, tra cui, per esempio la tanto invocata flessibilizzazione del lavoro, ma anche delle sfide decisionali e gestionali.

Innanzitutto, il processo di scelta della struttura contrattuale è reso più complesso dall'ampliamento delle alternative possibili a cui si associano differenti ambiti applicativi giuridico-normativi, ma soprattutto dalla difficoltà di prevedere le relazioni di causa-effetto tra struttura contrattuale prescelta e risultati attesi a cui consegue la difficoltà di impostare una strategia decisionale.

Inoltre, ove la scelta porti - come sembra - all'adozione di differenti modalità contrattuali all'interno dello stesso contesto organizzativo, nasce poi l'esigenza di riprogettare i sistemi di gestione per integrare non solo persone diverse, ma anche diversamente legate all'organizzazione.

Come decidere tra le differenti architetture contrattuali possibili? Quali sono le dimensioni rilevanti? Quali sono le aree di applicabilità organizzativa dei differenti contratti di lavoro e quali le implicazioni a livello di gestione delle risorse umane?

A queste domande non è possibile dare risposta se non si ci interroga sulla relazione esistente tra differenti architetture contrattuali, natura del rapporto di lavoro e prestazioni attese.

Obiettivo di questo lavoro è quello di individuare un modello di interpretazione e di analisi delle differenti tipologie contrattuali per la relazione tra individuo e impresa.

Tale modello potrà servire per orientare i processi decisionali relativi alla scelta delle architetture contrattuali piu' appropriate in ragione di alcune dimensioni che verranno identificate nell'analisi.

Questa finalità non puo' prescindere dalla profonda conoscenza delle differenti condizioni di applicabilità delle forme di architetture contrattuali, da cui discendono direttamente costi e benefici economici, ma anche, gestionali (sistemi di governo della relazione tra domanda e offerta di lavoro).

## **2. Il contratto di lavoro: make or buy?**

La scelta della architettura contrattuale di governo della relazione di lavoro sino a non molti anni fa, almeno nel panorama italiano, era abbastanza semplice, in quanto pressoché obbligata: le aziende "normalmente" instauravano una relazione attraverso un contratto di "lavoro dipendente". Questa modalità era tanto normale – tipica - e acquisita, tanto che venivano considerati "a-tipici" tutti i contratti che non seguivano questa forma.

Negli ultimi anni il panorama giuridico ha ampliato molto le possibilità di scelta contrattuale, ma non sempre è facile attribuire alle differenti scelte vantaggi e svantaggi relativi che possano orientare in maniera non discriminante la scelta della struttura piu' adeguata, sul fronte dell'efficienza, ma anche dell'efficacia dei risultati che conseguono alla scelta. I risultati sono infatti misurabili su differenti piani: quello strettamente economico (impatto sulla struttura dei costi), quello organizzativo (impatto sulle modalità di organizzazione del lavoro) e quello comportamentale (impatto sugli atteggiamenti e sui comportamenti lavorativi degli individui).

La scelta tra architetture contrattuali di governo della relazione di lavoro puo' essere in prima battuta ricondotta a due macro alternative: l'adozione di una struttura a medio lungo termine, governata da meccanismi interni all'organizzazione (opzione *make*), ovvero la scelta di una struttura di governo attraverso meccanismi di mercato, regolata esclusivamente dal meccanismo del prezzo (opzione *buy*). Questa dicotomia è molto riduttiva rispetto alle variegate alternative contrattuali che offre oggi il panorama giuridico italiano, ma ha il pregio di essere chiara e di offrire una semplice ipotesi di classificazione per cominciare a ragionare sulle differenti tipologie contrattuali, oltre ad aprire il campo a differenti prospettive di indagine teorica.

L'ipotesi *make*, riconducibile in prima battuta a modalità contrattuali di lavoro dipendente nella loro versione piu' tradizionale, porta con se alcuni vantaggi, tra cui un miglior coordinamento e controllo delle competenze dei lavoratori, una miglior socializzazione, minori costi di reclutamento e selezione, maggiore stabilità del fattore lavoro (Hamel & Prahalad, 1994, Pfeffer & Baron, 1988). Di contro, alla prospettiva *buy*, riconducibile a modalità contrattuali di mercato (p.es il contratto di somministrazione, o il contratto di lavoro autonomo), è possibile associare vantaggi quali maggior flessibilità nel tempo del fattore lavoro e minori costi di gestione della relazione interna (Tsui et al., 1995, Davis-Blake & Uzzi, 1993).

Nella realtà pero' sono molte le sfumature possibili che si sviluppano lungo il *continuum* che idealmente unisce l'ipotesi *make* con quella *buy* e le aziende faticano a

individuare tutte e sole le dimensioni chiave per la scelta del modello piu' adeguato, in termini di efficacia, efficienza ed equità.

Molto, infatti, è stato detto sulle condizioni di applicabilità delle nuove forme contrattuali in termini giuridici e sulle loro conseguenze sulla struttura dei costi in azienda. Meno consolidata invece è la conoscenza delle relazioni causa effetto delle scelte in termini strategico-organizzativi e gestionali.

Dal punto di vista teorico vi sono differenti prospettive di indagine che posso in tal senso essere di aiuto per identificare alcune dimensioni rilevanti e che suggeriscono alcune riflessioni. Alcune di queste prospettive si sono occupate direttamente di relazioni di lavoro, mentre altre considerano, piu' in generale, il tema delle transazioni economiche e del loro governo.

### 3. La prospettiva delle relazioni di lavoro e i contratti sociali

La relazione tra individuo e impresa è regolata da un contratto (Mowday, Porter & Steers, 1982; Rousseau & McLeans Parks, 1992).

Un contratto è un accordo tra due o più parti rispetto a certe obbligazioni reciproche. Secondo MacNeil (1985), un contratto può essere definito sociale – altrimenti detto relazionale - (*social-relational contract*) o promissorio – altrimenti detto transazionale (*promissory-transactional contract*). I contratti promissori hanno un orizzonte temporale di breve periodo e sono definiti da obbligazioni specifiche, per le quali le risorse monetarie sono il principale metro di scambio. I contratti sociali sono invece caratterizzati da un orizzonte temporale di lungo periodo e da obbligazioni diffuse sia di natura monetaria che non monetaria, non formalizzate per intero, ma in gran parte percepite dalle parti.

Anche i contratti di lavoro, nelle loro differenti tipologie, oscillano tra questi due estremi (Rousseau, 1989; Rousseau & McLean Parks, 1993) e possono dunque essere ricondotti a modalità prevalentemente relazionali o promissorie in ragione del peso relativo delle sue parti, che insieme lo definiscono.

Il contratto di lavoro, infatti, inteso nella sua forma tradizionale, è un contratto complesso e si articola in piu' dimensioni:

a) Un **nucleo centrale**, che coincide normalmente con la sua dimensione formale-legale, che ha natura promissoria.

b) Una **zona esterna**, implicita, che prende forma e si modella in relazione alle aspettative reciproche delle parti rafforzate dalle procedure e dalle regole formali che eventualmente regolano la relazione di lavoro. Questa seconda dimensione è modellata dalla natura del cosiddetto contratto psicologico (Schein, 1980; Rousseau, 1989; Levinson 1962) percepito individualmente e soggettivamente dal lavoratore, ma anche al contratto sociale (Keeley, 1980), ovvero dalle norme sociali accettate dalle parti e dal contratto burocratico (Stinchcombe, 1985, Grandori, 1995).

Cio' che definisce la natura specifica di ogni singolo contratto è l'ampiezza relativa della sua zona implicita. Ove l'ampiezza della zona informale è ridotta (al limite nulla), il contratto può essere classificato come promissorio, mentre all'aumentare

del peso relativo della componente implicita il contratto assume progressivamente natura sociale-relazionale (Tosi, Rizzo, Carroll, 1990).

La dimensione sociale-relazionale del contratto di lavoro è dunque quella che definisce i confini effettivi del contratto stesso. All'aumentare del peso relativo di questa dimensione aumenta il contenuto implicito del contratto di lavoro e normalmente si amplia la zona di accettazione che lo caratterizza.

E' possibile a questo punto cercare di interpretare e classificare le variegate possibilità contrattuali che il nostro panorama giuridico offre in ragione della loro dimensione sociale e promissoria. A tale proposito, determinante è l'analisi delle dimensioni che appunto definiscono rispettivamente le due nature contrattuali, che sono riportate in Figura 1.

Figura 1. I contratti transazionali e relazionali: le dimensioni di indagine

<b>Contratti transazionali-promissori</b>		<b>Contratti relazionali-sociali</b>
	<i>Focus</i>	
Economico <	.....	> Economico ed emotivo
	<i>Inclusione</i>	
Parziale <	.....	> Intera persona
	<i>Orizzonte temporale</i>	
Finito e di breve periodo <	.....	> Aperto e di lungo periodo
	<i>Formalizzazione</i>	
Forma scritta <	.....	> Non scritto
	<i>Stabilità</i>	
Statico <	.....	> Dinamico
	<i>Ampiezza</i>	
Contenuta <	.....	> Estesa
	<i>Tangibilità</i>	
Osservabile e pubblico <	.....	> Soggettivo e percepito

(Adattato da Rousseau, 1990)

Senza voler articolare, in questa sede, l'analisi dei singoli istituti contrattuali, è comunque possibile ricondurre una natura sociale-relazionale ai tradizionali contratti di lavoro dipendente, a lungo termine e con ampie zone di accettazione non regolate da contatti espliciti, mentre altre nuove forme contrattuali (tra cui, per esempio, il lavoro a progetto, la somministrazione di mano d'opera, il lavoro interinale), caratterizzate da orizzonte temporale di breve periodo e comunque finito, da una maggior osservabilità dei contenuti, sembrano avere una natura maggiormente promissoria.

#### 4. La prospettiva economica e la teoria dei costi di transazione

In accordo con la teoria dei costi di transazione, le relazioni di lavoro, al pari di ogni transazione economica, possono essere gestite attraverso meccanismi di coordinamento interni all'organizzazione (ipotesi *make*), oppure attraverso transazioni regolate da meccanismi esterni di mercato (ipotesi *buy*) e la scelta dipende dalle caratteristiche della transazione.

Nello specifico, con riferimento alle architetture contrattuali, la teoria in questione ipotizza differenti strutture, che si sviluppano secondo due dimensioni (Williamson, 1986; Grandori, 1995): specificità e complessità informativa (Figura 2).

La scelta tra le differenti tipologie è orientata da principi di ottimizzazione delle strutture dei costi e confronta i costi di gestione della transazione esterna, con i costi di gestione interna (costi di coordinamento).

La teoria suggerisce che strutture contrattuali con natura relazionale (ovvero ad alta componente sociale) sono più appropriate quando la specificità e l'incertezza sono elevate. In questa situazione, infatti, l'organizzazione attua costosi investimenti sociali, per assicurarsi che l'individuo comprenda e si identifichi con gli obiettivi istituzionali, incentivando la durata della relazione.

Nella situazione opposta, in presenza di bassa specificità della transazione e bassa complessità informativa, si suggeriscono invece contratti puri di mercato (contratti spot), poiché non vi sono rischi di opportunismo da parte del lavoratore che è perfettamente sostituibile e, data la bassa complessità informativa, la parte formale del contratto è in grado di esaurire la definizione delle obbligazioni reciproche. Nelle due situazioni intermedie invece sono appropriate forme ibride, ovvero i contratti obbligativi in caso di bassa complessità e alta specificità, e i contratti longevi, basati su relazione di agenzia, nel caso opposto.

La teoria elaborata da Williamson (1981) e successivamente ampliata da Grandori (1995) rappresenta un utile primo strumento di analisi delle caratteristiche della relazione di lavoro, finalizzata alle scelte contrattuali di governo delle relazioni di lavoro e mette in luce due dimensioni di indagine rilevanti, che sono appunto la specificità della relazione e la complessità informativa che caratterizza la relazione (intesa sia come misurabilità dei risultati, sia come osservabilità dei comportamenti).

*Figura 2*      *Architetture contrattuali alternative secondo la prospettiva economica della teoria dei costi di transazione*

	<i>Bassa specificità</i>	<i>Alta specificità</i>
<i>Alta misurabilità dei risultati e osservabilità dei comportamenti</i>	<b>Contratti spot</b> (Mkt.)	<b>Contratti obbligativi a lungo-termine basati su regole e autorità</b> (Hierarchy)
<i>Bassa misurabilità dei risultati e osservabilità dei comportamenti</i>	<b>Contratti di agenzia</b> (Primitive Team)	<b>Contratti relazionali</b> (Clan)

(adattato da *Williamson, 1986 - Grandori 1995*)

E' possibile a questo punto cercare di interpretare e classificare le variegate possibilità contrattuali che il nostro panorama giuridico offre e definire alcuni ambiti di applicabilità in ragione delle due dimensioni proposte dalla teoria dei costi di transazione. La teoria suggerisce infatti che in presenza di precise condizioni organizzative che caratterizzano la relazione di lavoro sia applicabili alcune modalità contrattuali ma non altre. In particolare, cercando in prima approssimazione di classificare le nuove modalità contrattuali utilizzando la tipologia proposta, si suggerisce di applicare contratti caratterizzati da una relazione di lavoro longeva e da meccanismi di governo interni (per esempio il contratto di lavoro dipendente, il contratto associativo, ma anche contratti a progetto con orizzonte temporale di medio-lungo termine), in presenza di elevata specificità. E' possibile spostarsi invece verso una maggior esternalizzazione della transazione (contratti interinali, somministrazione) ove la specificità diminuisce. Inoltre, è necessario investire in meccanismi interni di gestione e di rinforzo in presenza di una elevata complessità, mentre minori investimenti in tal senso possono essere fatti in presenza di una alta osservabilità dei risultati attesi. In quest'ultimo caso si tratta di adottare delle strutture contrattuali che possono essere caratterizzate da una elevata formalizzazione e in cui gli investimenti relazionali possono essere comunque contenuti (p.es. lavoro a progetto o somministrazione di mano d'opera) .

## 5. La prospettiva strategica e la teoria della *resource based view*

Molte delle analisi di carattere economico condotte in questi ultimi anni concordano nel ritenere che lo sviluppo dei Paesi industrializzati avanzati dipenda sempre meno dai fattori produttivi tradizionali (risorse tecniche, finanziarie e lavoro operativo) e sempre più dalla capacità delle imprese di sviluppare e mantenere nel tempo risorse interne e competenze complesse e distintive per fronteggiare in modo creativo e innovativo il nuovo scenario competitivo globale (Levitt, 1960; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990, Grant, 1991). La letteratura sul tema della conoscenza e delle competenze è molto ricca e descrive un'impresa in costante cambiamento, in cui le forme organizzative e le modalità di gestione del lavoro co-evolvono (Kogut & Zan-

der, 1992, 1996); tutto ciò sembra tradursi in una maggiore criticità delle competenze professionali individuali e nello sviluppo di nuove forme e nuove modalità di lavoro (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Secondo questa prospettiva le competenze distintive (*core*) sono quelle alla base di un vantaggio competitivo sostenibile. E' opportuno che le competenze *core* siano sviluppate all'interno, dove sono maggiormente controllabili e difendibili, mentre le altre competenze, meno critiche possono essere anche comprate dall'esterno. Le competenze critiche per l'organizzazione, secondo questa prospettiva teorica, sono quelle di valore, non imitabili e rare (Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 1990) Le dimensioni di scelta rilevanti dunque, in questa prospettiva, sono il valore e l'unicità. Traslando questi concetti alle relazioni di lavoro, Lepak e Snell (1999) hanno postulato il modello della HR Architetture, in prospettiva strategica, illustrato nella Figura 3, che individua differenti strutture contrattuali in relazione appunto alle due dimensioni di criticità strategica e unicità delle competenze.

Per criticità strategica gli autori intendono il valore strategico delle competenze delle persone, ovvero la misura dei benefici aggiuntivi che grazie a tali competenze l'azienda riesce a dare ai propri clienti, ovvero i minori costi del processo di produzione in reni che da esse derivano. In concetto di unicità invece fa riferimento alla loro idiosincrasia, ovvero alla specificità già citata in precedenza (Williamson, 1975, 1981).

Figura 3 Architetture contrattuali alternative secondo la prospettiva strategica

	<i>Competenze con basso valore strategico/non critiche</i>	<i>Competenze con alto valore strategico/critiche</i>
<i>Competenze uniche</i>	<b>Alleanza</b>	<b>Sviluppo interno (make)</b>
<i>Competenze diffuse, reperibili sul mercato</i>	<b>Contratto esterno (buy)</b>	<b>Acquisizione</b>

(adattato da Snell e Lepak, 1999)

Il modello delle architetture contrattuali suggerisce una dimensione di analisi degli ambiti di applicabilità delle strutture contrattuali ulteriore rispetto a quello proposto dalla teoria dei costi di transazione: il valore strategico delle competenze oggetto della relazione di lavoro. Nello specifico, si suggerisce in presenza di elevato valore di tali competenze di ipotizzare una struttura contrattuale interna in presenza di una elevata specificità (ipotesi dello sviluppo interno, *make*, ovvero della relazione di lavoro dipendente tradizionale). In presenza invece di un elevato valore, ma anche di bassa specificità, si suggeriscono opzioni contrattuali di acquisizione, che rimandano ai co-

siddetti contratti di somministrazione o comunque contratti con una natura che i due autori definiscono simbiotica, ovvero basata sul concetto di mutuo beneficio.

La dimensione dell'unicità invece suggerisce l'ipotesi di internalizzare, in vario modo, la relazione. Se associata a un elevato valore strategico rimanda alla ipotesi già citata di sviluppo interno, altrimenti si postula la possibilità di una alleanza, in caso di basso valore. In questa situazione si può ipotizzare una tipologia contrattuale simile, per esempio, al lavoro a progetto, che può regolare relazioni con lavoratori con competenze uniche, ma non di estremo valore e per questo sostituibili.

## 5. La prospettiva gestionale e i comportamenti attesi

Diversi Autori nel tempo (Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978) hanno sostenuto la rilevanza dei comportamenti individuali delle persone entro le organizzazioni per il successo dell'impresa.

I numerosi e variegati studi sui comportamenti che “vanno oltre ciò che è strettamente prescritto dal ruolo organizzativo”, hanno dato origine a un prolifico e variegato filone di studi che si concentra attorno all'etichetta comune di extra-role behaviour ERB (Dozie & Micelli, 1985; Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988; McLean Parks, 1990; George, 1991; Williams & Anderson, 1991; Van Dyne et al., 1994; Posakoff & MacKenzie, 1997). Questi comportamenti contribuiscono a completare e a definire la prestazione individuale nelle organizzazioni e sembrano anzi sempre più rilevanti per la prestazione complessiva dell'organizzazione, tanto che la citata distinzione tra “in” ruolo ed “extra” ruolo è talvolta difficile da applicare, poiché non è sempre corretto attribuire alcuni comportamenti tipicamente extra ruolo (almeno nella definizione proposta), come effettivamente non inclusi e regolati dalla relazione di lavoro.

La scelta delle differenti strutture contrattuali deve sicuramente considerare gli ambiti di applicabilità anche organizzativa dei singoli contratti, ma riteniamo che anche la dimensione di comportamenti attesi – e dunque della sua prestazione - sia rilevante nel processo di risoluzione del problema.

In particolare, si definisce extra-role behaviour un «behaviour that benefits the organisation and/or is intended to benefit the organisation, which is discretionary and which goes beyond existing role expectations.» (Van Dyne et al., 1995).

Dunque un comportamento extra-ruolo è intenzionale, volontario, positivo - o intenzionalmente positivo - per l'organizzazione e disinteressato dalla prospettiva dell'individuo (ciò non vuol affermare che non vi sia un qualche interesse, ma che questo non è prevalente o unico).

Gli extra-role behaviour si contrappongono ai cosiddetti comportamenti in ruolo (in-role behavior IRB) definiti come «behaviour that is required or expected as part of performing the duties and responsibilities of the assigned role» (Van Dyne et al., 1995).

La prestazione di un individuo rispetto alla organizzazione nella quale è inserito può essere descritta attraverso due dimensioni (Borman & Motowidlo, 1993; Pilati, 2004): a) la prestazione rispetto al compito (*task performance*), b) la prestazione ri-



spetto al contesto (*contextual performance*). Questi due costrutti rimandano anche ai comportamenti cosiddetti in ruolo o extra ruolo.

In particolare Organ, 1997, propone di definire i comportamenti extra ruolo di cittadinanza organizzativa come *contextual performance*, ovvero come quei comportamenti volti a promuovere il contesto sociale e psicologico nel quale la *task performance* prende corpo. Ovviamente la prestazione sul compito rimanda dunque ai comportamenti in ruolo, ovvero a quelli rigidamente prescritti dalla relazione di lavoro.

Fatte queste precisazioni terminologiche, è possibile cercare di ipotizzare alcune conseguenze, in termini appunto di comportamenti extra o in ruolo attesi, a seguito della applicazione di differenti strutture contrattuali.

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 and 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 maggiormente negativi in presenza di contratti relazionali dove possono degenerare sino allo sviluppo di comportamenti “contro o anti” 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 relazioni più relazionali e anche i livelli di identificazione con l’impresa sono inferiori.

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

Queste considerazioni ci portano a ritenere probabile che, in presenza di una natura relazionale del contratto di lavoro, sia più probabile la presenza di comportamenti extra-ruolo e dunque una maggiore attenzione anche alla dimensione sociale della performance lavorativa, mentre invece, in una relazione di lavoro che ha natura strettamente promissoria è più probabile che l’attenzione delle parti sia focalizzata verso la prestazione sul compito e non sulla prestazione sociale, in ragione dell’orizzonte temporale contenuto e dell’enfasi sulle componenti strettamente oggettive del contratto che la caratterizza.

## **6. Un modello di riferimento per le scelte contrattuali: prime indicazioni**

La finalità di questo lavoro era quella di sviluppare una prima cornice interpretativa entro la quale classificare le differenti architetture contrattuali possibili. Questo strumento può essere utile come supporto alle scelte gestionali, per chiarire le dimensioni di scelta rilevanti, anche in ragione di differenti risultati attesi.

In particolare, la relazione tra i differenti costrutti sino ad ora indagati può essere riassunta come illustrato nella Figura 5.

Nella trattazione sino ad ora svolta abbiamo, infatti, identificato alcune dimensioni di scelta rilevanti per l'individuazione della modalità contrattuale più adeguata, che si riferiscono ad alcune caratteristiche delle transazioni di lavoro e dei suoi contenuti.

- *Valore strategico delle competenze oggetto della transazione di lavoro.*

Non tutte le competenze e, di conseguenza, non tutte le persone, hanno lo stesso valore strategico per l'impresa. Questo riconoscimento implica la necessità di modificare la logica prevalente di gestione delle risorse umane orientata alla omogeneità delle pratiche e richiama la necessità di personalizzare gli strumenti di governo dei lavoratori, a partire dalla scelta del contratto che mette in relazione gli individui alla azienda. Diretta conseguenza di questo è che non esistono strutture contrattuali migliori o peggiori in assoluto, ma che invece le soluzioni vanno modellate e personalizzate rispetto al valore delle singole persone.

In presenza di un elevato valore strategico delle competenze possedute dalle persone è opportuno garantire che tali competenze siano fruibili in maniera stabile dalla organizzazione e questo implica impostare una relazione di lavoro con un orizzonte di lungo termine.

- *Specificità e unicità delle competenze oggetto della transazione di lavoro.*

In presenza di competenze specifiche è opportuno internalizzare la relazione di lavoro, ovvero optare per una struttura contrattuale che consenta l'uso integrato di contratti giuridico-formali con altri meccanismi di gestione interna della relazione. Questo poiché è proprio attraverso questi meccanismi interni che si costruisce e si salvaguarda questa specificità. In realtà però è possibile talvolta, ove per esempio la specificità è reciproca o dove comunque il valore delle competenze non è elevato, ipotizzare anche situazioni di gestione di relazioni di lungo periodo anche attraverso meccanismi di governo della relazione più esterni rispetto al tradizionale contratto di lavoro dipendente, che comunque possano garantire una relazione con una natura anche in parte relazionale (p.es. i contratti di lavoro a progetto).

- *Complessità informativa (misurabilità dei risultati e/o dei comportamenti collegati alla prestazione lavorativa).*

In presenza di una elevata complessità è opportuno individuare delle modalità di gestione della relazione che possano presupporre modalità di valutazione interne e non legate solamente alla misurabilità dei risultati. Questo implica l'affiancamento al tradizionale contratto di lavoro di clausole che integrino i meccanismi di valutazione della relazione.

E' dunque possibile ipotizzare una analisi delle modalità contrattuali praticabili in differenti ambiti organizzativi in ragione di queste dimensioni. E' inoltre parimenti possibile cercare di classificare le differenti tipologie contrattuali previste

dal nostro sistema giuridico ordinandole in un *continuum* che ha come estremi rispettivamente l'ipotesi di una piena e completa internalizzazione della gestione della transazione (*make*) e la piena esternalizzazione secondo logiche di mercato (*buy*).

La sola analisi però degli ambiti di applicabilità delle diverse forme contrattuali, che prescinde dai comportamenti attesi, appare riduttiva, perché non considera la prestazione richiesta agli individui inseriti nella relazione. Identifica infatti le condizioni di applicabilità, ma non i risultati attesi in termini di comportamenti e prestazioni dei lavoratori che sono gestiti attraverso la relazione.

La prestazione può essere per esempio definita in ragione della soluzione organizzativa adottata dalla impresa (più o meno flessibile e disarticolata) o in ragione della discrezionalità e del grado di competenze relazionali che devono essere agite nei differenti ruoli organizzativi, o ancora in accordo con il grado di stabilità dell'ambiente nel quale la prestazione prende forma.

La prestazione è sicuramente il frutto di numerose componenti individuali e organizzative, ma dipende anche dalla natura percepita della relazione tra individuo e organizzazione, che a sua volta è determinata dalla struttura contrattuale entro cui la relazione di lavoro prende forma. A strutture contrattuali orientate al lungo termine, affiancate da regole e procedure interne di governo si associano maggiori probabilità di elevate prestazioni sociali (*contextual performance*), mentre a modalità contrattuali più transazionali che seguono una pura logica di mercato si associano con minore probabilità altre prestazioni di contesto.

L'organizzazione, dunque, deve avere ben chiare le prestazioni che intende stimolare e sostenere nelle differenti tipologie di persone entro le organizzazioni per poter procedere ai processi di scelta della architetture contrattuali. In aggiunta, a ciascuna tipologia contrattuali dovranno poi essere affiancati i relativi meccanismi di gestione specifici, che dovranno essere coerenti con la natura della relazione e al tempo stesso in grado di governare in maniera integrata la diversità, garantendo comunque il principio di equità gestionale.

*Figura 5. Sommario della relazione tra i costrutti*



## Bibliografia

- ARGYLES, M., & HENDERSON, M., 1985. *The Anatomy of Relationships*. Penguin, London.
- ARGYRIS, C.P., 1960. *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- BARNARD, C., 1938. *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BATEMAN, T.S., & ORGAN, D.W., 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26:587-595.
- BLAU, P., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York; John Wiley.
- BORMAN, W.C., & MOTOWIDLO, S.J., 1993. Expanding the Criterion Domain to Include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organisations*. San Francisco: Jossey Bass.
- BRIEF, A.P. & MOTOWIDLO S.J., 1986. Prosocial Organisational Behaviours. *Academy of Management Review*, 11:710-725.
- COSTA, G., 1990. *Economia e direzione delle risorse umane*. UTET, Torino.
- 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., 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).
- FISKE, A.P., 1991. *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*. New York: The Free Press.
- FOA, U.G., & FOA, E.B., 1976. Resource Theory of Social Exchange. In J.W. Thibaud & R.C. Carson (eds.) *Contemporary Topics In Social Psychology*. Morristown NJ: General learning Press.
- FOX, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber Limited.
- GOULDNER, A.W., 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociology Review*, 25 (2): 161-178.
- 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.
- GRANDORI, A., 1995. *L'organizzazione delle attivita' economiche*. Bologna: Il Mulino.
- GRANDORI, A., 1999. *Organizzazione e comportamento economico*. Bologna: Il Mulino.

- HOMANS, G.C., 1958. Social Behaviour as Exchange. *American Journal of Sociology*, 62: 597-606.
- HOMANS, G.C., 1961. *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- JENSEN, M.C., & MECKLING, W.H., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3: 305-360.
- KELLY, H., & THIBAUT, J., 1978. *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: Wiley-Interscience.
- KOGUT B. & ZANDER U., 1992, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication Technology. *Organization Studies*, vol. 3.
- LEPAK, D. & SNELL, S.A., 1999. The human resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, Vol. 24 n. 1. 31-48.
- MACNEIL, I.R., 1985. Relational Contracts: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- 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.
- MOORMAN, R.H., NIEHOFF, B.P., & ORGAN, D.W., 1993. Treating Employee Fairly and Organisational Citizenship Behaviour: Sorting the Effects of Job Satisfaction Organisational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 3: 209-225.
- MORRISON, W.E., 1994. "Role Definitions and Organisational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee's 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.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M., 1982. *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academy Press.
- 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.
- ORGAN D.W., 1988. *The Organisational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN D.W., 1994. Personality and Organisational Citizenship Behaviour: *Journal of Management*. Vol. 20: 465-478.
- ORGAN, D.W., 1997. Organisational Citizenship Behaviour: Its Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. Vol. 10: 85-97.
- PILATI, M., 1995. I processi decisionali relativi al lavoro. In A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*. Il Mulino. Bologna.
- POSAKOFF, P.M., & MACKENZIE, S.B., 1997. Impact of Organisational Citizenship Behaviour on Organisational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 1997, 10: 133-151

- 
- 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.
- ROUSSEAU, D.M., 1989. Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2: 121-139.
- ROUSSEAU, D.M., & McLEAN PARKS, J., 1993. The Contract of Individuals and Organisations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organisational Behaviour*, vol. 15: 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- SCHEIN, E., 1980. *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- TANSKY, J.W., 1993. Justice and Organisational Citizenship Behaviour: What is the relationship? *Employee Responsibility and Rights Journal*, 6: 195-207.
- 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 de KRAGT, A.J.C., ORBELL, J.M., DAWES, R.M., BRAVER, S.R., WILSON, L.A., 1986. Doing Well and Doing Good as Ways of Resolving Social Dilemmas. In Wilke H., Messik D., Rutte C., (a cura di), *Experimental as Social Dilemmas*, Frankfurt/Main: Lang GmbH, pp. 177-203.
- 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.
- WILLIAMSON, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- WILLIAMSON, O.E., 1986. The Economics of Organisations; The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.