



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PALERMO

Dipartimento di Psicologia  
Dottorato di Ricerca in Psicologia  
XXII Ciclo  
S.S.D. M-PSI/07

# Definizione e Formalizzazione di un Modello di Convivenza Organizzativa

Dott. Fabrizio SCRIMA

Tutor:  
Ch. mo Prof. F. Di Maria

Coordinatore:  
Ch. mo Prof. G. Lo Verso

# **DEFINIZIONE E FORMALIZZAZIONE DI UN MODELLO DI CONVIVENZA ORGANIZZATIVA**

*Fabrizio Scrima*

## **Prefazione**

### **Capitolo I – Gli Studi sull’Attaccamento al lavoro**

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Introduzione                                     | pp. 1 |
| 2. Gli stili di attaccamento al lavoro              | pp. 3 |
| 3. Verso la definizione di un Work Attachment Model | pp. 7 |
| 3.1. Il Job Involvement.                            |       |
| 3.2. Il Work engagement.                            |       |
| 3.3. Il Commitment organizzativo.                   |       |

### **Capitolo II – La Convivenza Organizzativa e i Gruppi di Lavoro**

- |   |        |
|---|--------|
| 1. Introduzione   | pp. 15 |
| 2. Il modello di Renzo Carli  | pp. 17 |
| 3. Un modello di convivenza organizzativa:<br>il contributo di Avallone. Pregi e limiti | pp. 20 |
| 4. Il funzionamento gruppale nelle organizzazioni                                       | pp. 23 |
| 5. Verso un modello psicodinamico di gestione del potere<br>e della leadership          | pp. 26 |
| 6. Il ruolo dei sentimenti organizzativi sul funzionamento gruppale                     | pp. 34 |
| 6.1. La Giustizia organizzativa.  |        |
| 6.2. La Fiducia organizzativa.  |        |

### **Capitolo III – Qualità della Convivenza e Benessere Lavorativo: la Ricerca**

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| 1. Introduzione        | pp. 39 |
| 2. Obiettivi e Ipotesi | pp. 41 |
| 3. Metodologia         | pp. 44 |
| 4. Analisi dei dati    | pp. 49 |
| 5. Risultati           | pp. 50 |
| 6. Conclusioni         | pp. 58 |

## **Bibliografia**

## *Prefazione*

La conoscenza è un fatto precario, limitata agli strumenti osservativi che abbiamo a disposizione. In tal senso tutte le conoscenze sono “vere”; Copernico, Galileo, Newton, hanno raccontato una realtà che è stata tale per l'intera vita di numerosi studiosi che sono nati all'interno di un paradigma scientifico e ivi sono morti. Ciò vale per tutte le scienze complesse come l'astrofisica, la psicologia, la chimica subnucleare, la medicina.

Ad esempio, nel recente 2006 a Praga, Plutone è stato retrocesso diventando così "pianeta nano" e inserendosi nella stessa categoria di Cerere, Caronte e Xena.

Il sistema solare secondo gli astronomi della IAU (Unione Astronomica Internazionale) è ora formato da otto pianeti "classici": Mercurio, Venere, Terra, Marte, Giove, Saturno, Urano e Nettuno in ordine di distanza dal Sole.

Il declassamento di Plutone è stato dettato dalle sue dimensioni troppo piccole (il suo diametro medio è di circa 2306 chilometri). I miglioramenti nelle osservazioni spaziali stanno permettendo, infatti, agli scienziati di scoprire l'esistenza di molti altri corpi celesti della grandezza simile a quella dell'ex pianeta e da qui l'esigenza di introdurre la categoria dei "pianeti nani".

Scoperto nel 1930 e battezzato in onore della divinità romana dell'oltretomba, Plutone è il pianeta più distante dal sole e l'unico a non essere mai stato visitato da una sonda. Molte misurazioni sono quindi approssimative e non confermate. La sua debole atmosfera sembrerebbe composta prevalentemente da metano gassoso, argon, azoto, monossido di carbonio e ossigeno, quantomeno fino a nuovi strumenti che ne confuterebbero la struttura.

Parimenti la Psicologia segue il medesimo processo già descritto dalla teoria epistemologica Kuhniana. Le teorie, le tecniche, i modelli – la conoscenza – si sviluppano secondo due fasi: la scienza normale relativamente stabile per un periodo definito di tempo e la rivoluzione paradigmatica definita come crisi, rottura, passaggio da un paradigma ad un altro.

In tutte le scienze complesse, l'attenzione è orientata ai modelli piuttosto che agli eventi. Un modello non è altro che una rappresentazione esemplificata, non

esaustiva ma coerente della realtà. Così detto, la *polmonite*, la *convivenza*, l'*atmosfera di Plutone*, la *posizione dell'elettrone che ruota attorno ad un atomo*, poiché osservati indirettamente e dedotti sotto forma di ipotesi, sono modelli validi, in un periodo ben definito dalle teorie, dalle tecniche, dai metodi esistenti.

Le procedure per analizzare tali modelli fanno capo alla famiglia delle statistiche multivariate che, a differenza delle statistiche inferenziali, tendono più a creare ipotesi piuttosto che a confermare ipotesi mediante la riduzione dei dati acquisiti secondo la logica delle somiglianze/differenze e il confronto con matrici di dati teoriche che identificano l'ipotesi nulla.

In psicologia, ad esempio, la statistica multivariata, raggruppando risposte di specifici individui su specifiche problematiche, e differenziandole da quelle raccolte con altri individui su problematiche diverse, ma entro la stessa area di ricerca, utilizza la variabilità individuale in un modo differente da quello della statistica inferenziale.

Secondo Carli e collaboratori (2008, p. 36) *“la procedura multivariata è del tutto assimilabile, su piani ovviamente diversi, al lavoro psicologico clinico. Anche lo psicologo clinico, nel lavorare con una singola persona, con un gruppo o un'organizzazione, formula ipotesi sul processo collusivo; è la risposta dell'altro che lo aiuterà nel lavorare sull'ipotesi, nello svilupparla o confermarla, nel dare senso all'ipotesi stessa e alla tematica cui si riferisce”*.

Proviamo a fare un esempio. Quando un dato non può essere osservato direttamente, gli astrofisici, sviluppano un modello: ad esempio l'ipotesi che l'atmosfera di Plutone sia costituita da determinati elementi e in determinate percentuali.

Il primo passo per giungere a questa ipotesi sarà quello di individuare indicatori che si presume siano associati alla composizione chimica dell'atmosfera come: colore, temperatura, attività elettrica ecc.

Una volta ottenuti questi dati li organizzano secondo la logica dell'assomiglianza e della differenza del già noto (atmosfera di altri pianeti, ecc.).

Successivamente sviluppano un modello, ovvero ipotizzano che l'atmosfera di Plutone sia costituita da metano, argon, azoto ecc.

La ricerca in psicologia e/o lo psicologo clinico fanno esattamente la stessa cosa. Supponiamo che bisogna determinare quali elementi entrino in gioco nella modulazione delle dinamiche di convivenza nelle organizzazioni.

Il primo passo è quello di identificare gli indicatori che si presume siano associati con il modello da indagare (convivenza). Mediante il processo dell'operazionalizzazione si individuano degli indicatori indiretti come ad esempio, la fiducia l'equità, la dimensione del potere e dai processi di identificazione.

Con il termine «operazionalizzazione» si intende i diversi passaggi attraverso cui si attribuisce un contenuto empirico a concetti non immediatamente osservabili (Bruschi, 1999).

Le fasi del processo di operazionalizzazione sono la formulazione-definizione del concetto empirico corrispondente al fenomeno di interesse, l'individuazione delle dimensioni (proprietà) che lo costituiscono; l'individuazione del maggior numero di indicatori rilevanti per le dimensioni enucleate e l'eventuale formulazione di indici (Lazarsfeld, 1969).

Successivamente si raccolgono i dati e si cerca di trovare somiglianze e differenze con il già noto (la lite tra due lavoratori produce scarsa produttività).

Per concludere ipotizzano che la qualità della convivenza organizzativa è modulata dagli indicatori che si sono rivelati maggiormente robusti.

Il presente lavoro nasce, pertanto, dall'interesse verso lo studio di modelli delle qualità delle relazioni sul posto di lavoro, delle modalità di legame fra individuo ed organizzazione nonché degli effetti, di queste, sul benessere individuale.

In tal senso il costrutto di *Convivenza* sembra essere il più coerente nel tentativo di limitare e dare forma ad un modello che sia esaustivo e non ridondante.

Infatti, il titolo del presente contributo nasce da un'attenta valutazione dei termini.

Il termine «definizione» deriva dal verbo latino *definire*. Composta dalla particella “*de*” intensiva e dal verbo “*finis*”, indica la dichiarazione in modo preciso e con vocaboli appropriati di un oggetto; il circoscrivere, il limitare, il terminare di un qualcosa ancora non chiaro.

Il termine «formalizzazione» deriva dal latino “*formalem*” proveniente da “*forma*” ovvero che da forma alle cose e le fa essere veramente tali quali esse sono; tra i suoi significati rientrano inoltre *foggiare*, *comporre*, *produrre* e anche *istruire*, *ammaestrare* ed *educare*.

Dopo aver identificato gli indicatori che descrivono il costrutto della convivenza, si osserveranno gli effetti su indicatori del benessere psicologico del lavoratore allo scopo di fornire nuove ipotesi di intervento per migliorare la gestione delle risorse umane.

# Capitolo I

## Gli Studi su l'Attaccamento al Lavoro

### 1. Introduzione

Le ripercussioni evolutive e cliniche del complesso costruito noto come «Teoria dell'attaccamento», sono state ampiamente elaborate ed indagate sin dagli studi di Bowlby e da altri studiosi, sebbene Marris (1995) abbia sostenuto, fornendo un'importante base allo studio delle ricadute sociali della teoria dell'attaccamento e dei suoi risvolti negli atteggiamenti ideologici, che l'attaccamento sia in grado di spiegare il legame fra i comportamenti psicologici e sociali del comportamento umano.

Prova di tale legame è costituita, come sottolinea Holmes (2004), dalla ricerca di prossimità, che per Bowlby coincide con la pulsione sociale primaria, dal fenomeno della base sicura, espressa come insieme delle interazioni fra il bambino e il *care giver* e dalla protesta per la separazione.

Parafrasando il funzionamento del sistema immunitario umano, Holmes (*ibidem*) trova nella minaccia all'autostima e alla sicurezza, provenienti dall'esterno, il pericolo per lo sviluppo dell'attaccamento.

Centrale risulta allora il concetto di autostima, strettamente correlato a quello di sicurezza. Una buona autostima consente infatti la presenza di fiducia nei confronti delle interazioni e delle relazioni sociali, nonché fiducia nei confronti del mondo; al contrario una bassa autostima fa sì che anche ostacoli di scarsa importanza siano visti come eventi catastrofici: il mondo diviene minaccioso e la sofferenza mentale si autoalimenta in un circolo vizioso fino a divenire schiacciante (Holmes, 2004).

Come suggerito dal funzionamento del sistema immunitario e dalla psicoanalisi, complessi meccanismi di difesa intervengono nella mediazione fra il soggetto e il suo rapporto con il mondo sociale e, in quest'ottica, la teoria dell'attaccamento si configura quale genesi e spiegazione dell'aspetto interpersonale delle difese.

Attraverso l'utilizzo dell'AAI (Ainsworth, et al. 1978), è possibile rintracciare la presenza di 5 categorie di attaccamento adulto, così in breve diversificate:

*Attaccamento sicuro/autonomo (F)*

Caratterizzato da autonomia e dalla capacità di esplorazione dei propri pensieri e sentimenti, l'attaccamento sicuro è caratterizzato da un quadro generale di consapevolezza e coerenza rispetto all'esperienza e ai significati ad essa attribuiti. Si osserva quindi l'interiorizzazione di un modello relazionale di sicurezza, fondato su un processo attivo di revisione e rielaborazione. Il soggetto è capace di recepire i segnali trasmessi dagli altri e di riflettere sugli altrui stati mentali, sviluppando relazioni solide ed emotivamente coinvolgenti.

*Attaccamento distanziante o distaccato (Ds)*

È caratterizzato da un'organizzazione del pensiero che tende a disattivare l'attaccamento e le esperienze ad esso correlate, mediante un processo di scissione ed esclusione del versante emotivo ed affettivo delle esperienze. L'esperienza reale è solitamente caratterizzata da storie di carenza affettiva, distanza e rifiuto e gli atteggiamenti distanzianti possono essere visti come restrizioni emozionali e mnestiche all'interno della mente, che comportano una compromissione delle capacità dell'individuo di sviluppare un senso integrato del Sé nel tempo e in relazione con gli altri.

*Attaccamento preoccupato o coinvolto o invischiato (E)*

Questo stile di attaccamento è caratterizzato da un quadro confuso e non obiettivo dell'esperienza del passato, con la presenza di invischiamento familiare, per cui il soggetto non organizza un quadro coerente di pensiero, che perde consistenza e strutturazione nel corso della narrazione.

*Attaccamento irrisolto/disorganizzato rispetto al lutto o al trauma (U/d)*

In questo stile vi sono indici formali di risoluzione di specifici eventi del passato (traumi o lutti irrisolti) che hanno disorganizzato l'attaccamento. La figura di attaccamento non induce sicurezza e tranquillità (assenza della base sicura) e ciò porta allo sviluppo di modelli mentali instabili e incoerenti.



### *Attaccamento inclassificabile (CC)*

Tipico della popolazione clinica, questo stile di attaccamento è la mescolanza di stati mentali incompatibili che lo rendono non unitario.

I meccanismi di difesa, come scrive Holmes (*ibidem*), descrivono pattern di relazioni intime e per questo mentre una persona con attaccamento sicuro può ricorrere, attraverso la base sicura interiorizzata, all'aiuto degli altri, e riconoscere difficoltà e problemi attivando un sistema empatico di interazione, i soggetti evitanti restano vicini ad altri soggetti che offrono protezione, ma sempre mantenendosi distanti quel tanto che basta a non scatenare la paura di un rifiuto e di un'aggressione. La strategia ambivalente è invece legata a una ricerca ansiosa di una base sicura, mentre attaccamenti disorganizzati disgregano il sistema psicologico immunitario impedendo strategie di autoprotezione.

Pertanto, è plausibile pensare che le interazioni fra individui, famiglie e gruppi sociali, come ad esempio i gruppi di lavoro, vadano dunque considerate come livelli di complessità sociale che si influenzano reciprocamente e che subiscono l'influsso delle strutture socio-culturali.

Comprendere lo sviluppo dell'individuo implica allora una considerazione delle modalità dei soggetti di sviluppare il proprio concetto di sé e di partecipare ai rapporti sociali mediante il modellamento reciproco con l'ambiente sociale e culturale (Hinde, 1987).

## **2. Gli stili di attaccamento al lavoro: disposizioni interne o orientamenti psicosociali?**

Da diversi anni la letteratura scientifica sottolinea l'importanza delle variabili che legano un lavoratore al suo posto di lavoro, allo scopo di delineare la dimensionalità e la tipologia dei diversi *pattern* che influenzano il comportamento organizzativo.

In tal senso, fra i più importanti costrutti indagati vanno sicuramente ricordati il *commitment* (Allen, Meyer, 1990, 1996) e l'*involvement* (Kanungo, 1982; Parasuraman, Nachman, 1987; Leong, Huang, Hsu, 2003).

I dati empirici confermano l'influenza delle differenze individuali sulla soddisfazione lavorativa (Evans & Bartolomew, 1986; Judge & Watanabe, 1994; Sumer & Knight, 2001) e numerose sono le ricerche che indagano la relazione

famiglia-lavoro, esaminando il legame di attaccamento sviluppato sul posto di lavoro (Neustadt, Chamorro-Premuzic & Furnham, 2006), i sentimenti del lavoratore rispetto al contesto organizzativo, il *turnover* (Williams & Hazer, 1991), il comportamento antisociale al lavoro, il *mobbing* (Aubut, Forest, Guay, Savoie & Brunet, 2005) e l'*involvement* (Huselid & Day, 1991).

La letteratura più recente, concepisce l'attaccamento come un tratto di personalità che attraversa i diversi contesti di vita dell'individuo e, che in tale ottica, permette di cogliere importanti aspetti del comportamento interpersonale e delle relazioni nel contesto di lavoro (Crowell, Fraley & Shaver, 2002).

La teoria dell'attaccamento offre un fondamento teorico per la comprensione delle relazioni sociali ed interpersonali e suggerisce che soggetti con distinti stili di attaccamento differiscono rispetto alla rappresentazione del Sé e degli altri (Main, Goldwyn & Hesse, 2002) e al rapporto fra famiglia e lavoro (Cassidy & Belsky, 1994), come confermato dall'esistenza di *pattern* multipli di attaccamento.

Sumer e Knight (2001) definiscono lo stile di attaccamento come una dimensione di personalità che consente lo studio della relazione fra ambiente di lavoro ed ambiente sociale e familiare. È la stabilità dello stile di attaccamento, dall'infanzia all'età adulta (Scharfe & Bartholomew, 1994; Berlin & Cassidy, 2002; Rholes & Simpson, 2006), che porta quindi le differenze individuali nel campo delle esperienze interpersonali (Pietromonaco & Feldman Barrett, 1997), includendo così la qualità delle relazioni di attaccamento nel contesto di lavoro (Hazan & Shaver, 1990).

Bartholomew e Horowitz (1991) suggeriscono come, coesistenti modelli multipli di attaccamento correlino con interazioni e contesti rilevanti per l'attaccamento giustificandolo come determinato dalla presenza di intimità e affettività nelle relazioni interpersonali (Laurenceau, Pietromonaco & Feldman Barrett, 1998).

I modelli operativi interni differiscono, per gli Autori, a seconda che le visioni del Sé e degli altri siano positive o negative. I risultati dello studio mostrano come la qualità positiva o negativa della percezione di sé o degli altri conduca allo sviluppo di tre distinti *pattern* di attaccamento adulto: sicuro, distanziante e preoccupato.

Lo stile di attaccamento sicuro è caratterizzato da un'immagine positiva di sé e degli altri: riflette cioè un senso positivo di fiducia e l'aspettativa che gli altri siano supportivi, accettanti e disponibili. Il *pattern* distanziante è determinato da un'immagine negativa degli altri e positiva di sé, indicando un senso di amore indirizzato verso se stessi e determinato dall'aspettativa che gli altri siano negativamente disposti. Lo stile preoccupato è invece caratterizzato da un'immagine negativa di sé ma positiva degli altri, sebbene siano prevalenti un senso di sfiducia e l'aspettativa che gli altri siano rifiutanti.

Nel loro studio, Hazan e Shaver (1990) sostengono che nel contesto lavorativo le persone cercano il mantenimento della prossimità. In particolare, gli adulti sicuri mostrano un atteggiamento maggiormente positivo verso il loro lavoro, una valutazione positiva delle relazioni nell'ambiente di lavoro e minori paure correlate al lavoro, cosicché uno stile di attaccamento sicuro non sembra permettere un'interferenza fra vita relazionale e ambiente organizzativo.

Diversamente, i soggetti preoccupati appaiono troppo interessati al mantenimento della prossimità rispetto ai colleghi di lavoro ed esprimono una rilevante paura del rifiuto dovuta al timore di scarse performance; ciò suggerisce che l'ammirazione e accettazione siano le principali ragioni che guidano il comportamento di lavoro di tali soggetti, la cui performance è quindi negativamente influenzata dall'attaccamento. Infine, adulti distanzianti usano il lavoro per evitare le interazioni sociali e, sebbene mostrino punteggi medi di soddisfazione lavorativa, sembrano meno soddisfatti dei colleghi sicuri.

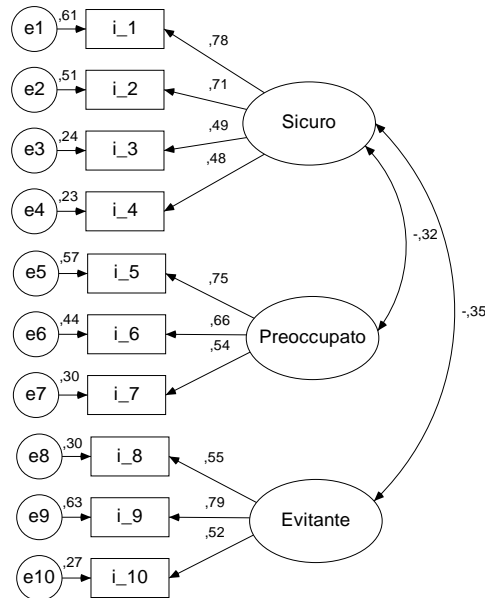
L'attaccamento al posto di lavoro è quindi concepito come uno dei principali *pattern* relazionali che determinano l'interazione fra individuo ed organizzazione.

È nell'ambito di tali studi che Neustadt, Chamorro-Premuzic e Furnham (2006) sviluppano l'*Adult Attachment in the Workplace (AAW)*, scala *self-report* che misura l'attaccamento nell'ambiente di lavoro e che deriva da un adattamento del questionario dell'attaccamento romantico di Collins e Read (1990). Va tuttavia specificato che per la relazione mostrata con le altre variabili, tale strumento pare misuri più un orientamento sociale che una disposizione interna.

In un recente lavoro, Scrima e Lorito (2010) propongono di introdurre nel contesto italiano uno strumento di misura in grado di rilevare il ruolo dello stile di attaccamento dei lavoratori, come variabile relata a quelle dimensioni gruppali e

organizzative che più spesso siamo abituati a ritrovare in letteratura: fra tutte il *commitment*, l'*involvement*, la fiducia e, più in generale, la qualità delle relazioni sul posto di lavoro.

**Figura 1 – Adattamento Italiano dell'AAW\_10**



Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
<i>AAW 10 item</i>	52.714	33	1.597	.948	.913	.946	.055	96.714
<i>AAW 16 item</i>	190.65	100	1.907	.887	.769	.769	.068	262.657

Lo psicologo del lavoro inoltre, si trova sovente nella condizione di dover somministrare lunghe batterie di questionari che spesso si ripercuotono sulla qualità dei dati raccolti. In tal senso, appare opportuno snellire tali strumenti diagnostici mantenendo alte le qualità psicometriche.

Come osservato nel lavoro di Neustadt, Chamorro-Premuzic e Furnham (2006), la versione originale a 16 *item* dell'AAW non riesce a discriminare i due distinti stili di attaccamento insicuro, ovvero non consente di differenziare i *pattern* comportamentali dei soggetti distanzianti e preoccupati che inevitabilmente condizionano il loro modo di relazionarsi sul posto di lavoro.

Nel contributo di Scrima e Lorito (2010) invece, viene proposta una versione italiana dello strumento ed un riadattamento a 10 *item* che riesce ad ovviare alle difficoltà presenti nella versione originale. La versione proposta infatti, presenta una buona validità di costrutto, evidenziando la struttura tridimensionale

dell'attaccamento e pertanto, rispettando la relazione fra modello teorico e modello empirico (Fig. 1).

Gli indici di attendibilità rivelano, inoltre, un'adeguata affidabilità dello strumento e la presenza di una buona validità di costrutto della scala sembrano allora confermare l'applicabilità di tale strumento al contesto organizzativo.

### **3. Verso la definizione di un *Work Attachment Model***

*Job involvement*, *work engagement* e *commitment* organizzativo si riferiscono tutti a forme di attaccamento positivo al lavoro. Purtroppo, in letteratura, la terminologia è confusa con l'uso intercambiabile delle etichette di queste variabili (Kanungo, 1979; Maslach & Leiter, 1997; Meyer & Allen 1997).

Nello specifico, nel corso degli anni si sono succedute diverse interpretazioni del *job involvement*, correlando tale costrutto a numerose variabili di esito tra cui le caratteristiche del lavoro, le prestazioni, il fatturato e l'assenteismo (Kanungo, 1982).

#### *3.1. Job Involvement*

Il *job involvement* è stato definito come il grado di importanza che il proprio lavoro ha sull'immagine di sé (Lodahl & Kejner, 1965; Lawler & Hall, 1970) o il grado in cui un individuo partecipa attivamente al suo lavoro (Allport, 1943; Bass, 1965), e il grado in cui l'autostima o l'auto-efficacia di un individuo sia influenzata dal suo livello di *performance* percepita (French & Kahn, 1962; Gurin, Veroff, & Feld, 1960).

Tuttavia, Kanungo (1982) sostiene che la definizione di Lodahl e Kejner (1965) non tiene in considerazione la distinzione tra due diversi contesti nei quali un individuo può dimostrare il personale grado di coinvolgimento, cioè: *work context* e *job context*.

Questa mancanza di distinzione tra coinvolgimento al lavoro e coinvolgimento nel lavoro è evidente in alcuni elementi della scala che rappresentano l'identificazione psicologica con il lavoro e la motivazione intrinseca di una persona sul luogo di lavoro come un mezzo per soddisfare bisogni di autostima (Kanungo, 1982).

In generale, le concettualizzazioni precedenti del *job involvement* sono riuscite quindi a distinguere due diversi contesti in cui un individuo è in grado di dimostrare il coinvolgimento personale, vale a dire in un lavoro specifico e in un contesto generalizzato di lavoro.

In tal senso, il *job involvement* potrebbe essere considerato come uno stato cognitivo generalizzato di identificazione psicologica.

In sintesi, la letteratura mostra quattro diverse concettualizzazioni del costrutto. Una persona è coinvolta:

1. quando il lavoro per lui è un interesse centrale di vita,
2. quando partecipa attivamente al lavoro,
3. quando percepisce le proprie prestazioni lavorative come centrali per l'autostima,
4. quando percepisce prestazioni coerenti con il suo concetto di sé.

Il *job involvement* ed il *commitment* sono stati spesso studiati in questa prospettiva come costrutti correlati. Come la soddisfazione lavorativa, il *job involvement* mostra un tono "affettivo" e sono considerati i più importanti predittori del *commitment* affettivo. Meyer e Allen (1991, 1997) sostengono, tuttavia, che sebbene siano correlate, la soddisfazione sul lavoro, il *job involvement*, il *job commitment* si distinguono tutti dal costrutto di *commitment* affettivo per l'organizzazione. È possibile considerare anche il *commitment* organizzativo conseguente del *job involvement*, sebbene l'ordine inverso della causalità può anche verificarsi (Brown, 1996).

Nella maggior parte dei casi, è probabile che i lavoratori prima familiarizzano e si sentano coinvolti nel proprio posto di lavoro e successivamente svilupperanno senso di appartenenza con l'organizzazione. (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Per quanto concerne le relazioni tra il *job involvement* e la soddisfazione a lavoro è possibile ipotizzare un nesso di causalità reciproca.

In tal senso la soddisfazione sul lavoro sia, in primo luogo una conseguenza poiché la valutazione cognitiva della soddisfazione potenziale del bisogno precede logicamente la soddisfazione del bisogno reale. È anche probabile che la soddisfazione reale poi influenzi reciprocamente il *job involvement*. In

conclusione districare la priorità causale di questi due costrutti empirici risulta complessa (Brown, 1996).

Numerose ricerche (Blau, 1986; Blau & Boal, 1987, 1989) infatti, hanno suggerito che il *job involvement* può interagire con il *commitment* in relazione a due variabili di esito: assenteismo e fatturato. In uno studio sul personale dell'ufficio di assicurazioni, Blau e Boal (1989) per esempio, hanno trovato effetti non additivi tra le due variabili, per cui coloro che mostravano punteggi bassi in entrambi gli atteggiamenti mostravano alti livelli di assenteismo al lavoro e tassi di fatturato più bassi rispetto a quei soggetti che avevano ottenuto punteggi più alti in almeno uno degli atteggiamenti.

### 3.2. *Work Engagement*

Il *work engagement* è considerato come l'opposto positivo del *burnout* (Schaufeli *et al.* 2002; Maslach *et al.* 1996; Maslach e Leiter 1997). In particolare, Schaufeli *et al.* (2002b, p. 74) definiscono il *work engagement* “come un positivo e appagante stato della mente legato al lavoro, caratterizzata da vigore, dedizione e assorbimento”. Il vigore si riferisce a livelli elevati di energia e di resistenza mentale durante il lavoro, la volontà di investire in uno sforzo di lavoro e la persistenza di fronte alle difficoltà. La dedizione è caratterizzata da un senso di significato, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida. L'assorbimento invece, si riferisce alla sensazione di essere pienamente concentrati e profondamente assorti nel proprio lavoro, ed è caratterizzato dalla sensazione che il tempo passi in fretta e dalla difficoltà di distaccarsi dal lavoro.

Come già detto, le dimensioni del *work engagement* mostrano una certa somiglianza concettuale con altri atteggiamenti legati al lavoro (concetti motivazionali). In particolare, il vigore assomiglia concettualmente alla motivazione al lavoro, mentre la dedizione somiglia più al concetto di *job involvement*. Visto in questa luce, il *work engagement* potrebbe essere considerato più come un atteggiamento motivazionale di reazione di tipo *strain-based*, dovuto alle caratteristiche del posto di lavoro (Salanova *et al.*, 2005).

Secondo Nelson e Simmons (2003), il *work engagement* contribuisce ad elevare i livelli di eustress, nelle situazioni di particolare esigenza; ciò

comporterebbe l'assunzione di atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro, e l'assenza delle manifestazioni delle componenti negative come il *burnout*.

*Burnout* e *work engagement* risultano due dimensioni indipendenti, negativamente, ma non perfettamente, correlate (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, e Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al, 2002). Più in particolare, il vigore e la dedizione sono gli opposti positivi dell'esaurimento e del cinismo. Schaufeli e Bakker (2001) hanno proposto un modello bidimensionale (attivazione e piacere) che integra tali dimensioni. Si presume che la dimensione di attivazione è attraversata da esaurimento e vigore, la dimensione del piacere è invece attraversata da cinismo e dedizione.

I dipendenti con livelli elevati di energia e di identificazione con il loro lavoro hanno a disposizione molte risorse e sembrano funzionare meglio. È anche ipotizzabile che i lavoratori impegnati, con il passare del tempo si autocreino le proprie risorse al lavoro.

La nostra visione d'insieme suggerisce che focalizzarsi sul *work engagement* non solo contribuisce allo sviluppo di benefici individuali, ma dà anche l'opportunità di offrire alle aziende un vantaggio competitivo.

È auspicabile che il piccolo resoconto delle ricerche sopra menzionate possano essere una risorsa utile per gli psicologi della salute sul lavoro e stimolare la ricerche future sul *work engagement* (Bakker, 2008).

In una serie di studi in diversi campi professionali, Salanova e i suoi colleghi hanno dimostrato che le risorse organizzative possono essere importanti predittori del *work engagement* che a sua volta, è predittivo di importanti risultati organizzativi compreso il clima organizzativo e la *performance* di gruppo (Salanova et al., 2003).

Nella sua ricerca longitudinale Houkes (2002), accrescendo le risorse lavorative su impiegati di banca ed insegnanti, ha trovato prove di un nesso causale tra i "punteggi potenziali motivazionali" (un indice additivo costituito da una varietà di abilità, identità, compito, significato del compito, autonomia, e capacità di *feedback*) e la motivazione intrinseca al lavoro. Al contrario, la mancanza di risorse organizzative ha un effetto negativo sulla motivazione dei lavoratori e le prestazioni (ad esempio, Wong et al., 1998), in quanto escluderebbe



la possibilità di realizzazione ed il raggiungimento delle proprie mete, compromettendo le opportunità di apprendimento dei lavoratori (Kelly, 1992).

Per concludere, come notato da Schaufeli e Bakker (2004), i dipendenti assunti da poco tempo probabilmente hanno un attaccamento maggiore alla loro organizzazione e una minore tendenza a lasciare la loro organizzazione.

### 3.3. *Il Commitment Organizzativo*

L'*organizational commitment* riguarda uno dei costrutti maggiormente analizzati ed utilizzati nella letteratura scientifica di settore.

Con il termine *organizational commitment* si intende una forza generale di identificazione e coinvolgimento che il lavoratore sviluppa nei confronti della propria organizzazione (Porter, 1974). In questo modello, ad un estremo del *continuum* vi sono l'assenza di impegno, alienazione ed un totale disinteresse per il proprio lavoro mentre all'altro si colloca il massimo coinvolgimento del lavoratore, che si descrive in termini di ruolo all'interno dell'organizzazione, manifesta interesse, impegno e rispetto.

Meyer e Allen (1984) inizialmente propongono una distinzione tra componente affettiva e di continuità. La prima dimensione fa riferimento ad un attaccamento emotivo, identificazione e coinvolgimento nell'organizzazione; la seconda invece, è relata alla continuità ed impegno fondate sulla percezione dei costi connessi alla cessazione del rapporto di lavoro.

Gli Autori (1990) in seguito suggeriscono una terza componente del *commitment*, la dimensione normativa, che riflette la percezione di essere obbligati a rimanere all'interno dell'organizzazione. Gli Autori giustificano il modello a tre componenti poiché, anche se tutte e tre le forme di *commitment* predicono gli *outcomes* aziendali, esse si riferiscono in modo diverso a misure di altri comportamenti organizzativi pertinenti quali ad esempio, la presenza, il *turnover*, l'efficacia delle prestazioni e la cittadinanza organizzativa. Più in particolare, il *commitment* affettivo e normativo manifestano robuste relazioni positive con tali dimensioni lavorative, mentre il *commitment* di permanenza sembra essere più debolmente associata, negativamente con le stesse.

Fino a poco tempo fa, le teorie sul *commitment* organizzativo erano, infatti, principalmente orientate sui risultati di produzione, aspetto questo essenzialmente rilevante per i datori di lavoro.

Oggi, un sempre più numeroso *corpus* di ricerche esamina le correlazioni tra *commitment* e qualità della vita dei dipendenti, tra cui lo *stress* ed il conflitto lavoro-famiglia. È auspicabile pertanto includere la salute dei dipendenti e il benessere come variabili di prodotto del modello. C'è qualche disaccordo, tuttavia, su come il *commitment* ed in particolare la sua componente affettiva, possa influenzare la qualità della vita del lavoratore. Alcuni ricercatori sostengono infatti che il *commitment* affettivo possa mediare l'impatto negativo dei fattori di stress lavoro-correlato, sulla salute dei dipendenti e sul benessere (Begley & Czajka, 1993), mentre altri suggeriscono che i dipendenti maggiormente "committed" possano manifestare reazioni più negative ai fattori di *stress* rispetto a quelli che sono meno coinvolti (Reilly, 1994).

Numerose ricerche hanno studiato le relazioni tra *commitment* e *job satisfaction*. Anche se forti, le correlazioni non sono di grandezza sufficiente a suggerire la costituzione di ridondanza. La loro similarità potrebbe essere attribuita al fatto che le misure di soddisfazione globale spesso includono elementi relativi alla soddisfazione per l'organizzazione stessa o per la sua gestione (Meyer, 1997).

È interessante notare come le correlazioni tra *commitment* affettivo e soddisfazione sugli aspetti specifici del lavoro sono molto più deboli. Per quanto riguarda i risultati relativi agli antecedenti, Mathieu e Zajac's (1990) indicano che le variabili demografiche svolgono un ruolo secondario nello sviluppo del *commitment*, indipendentemente dal modello utilizzato. Di contro, durante esperienze di *assessment* sono state trovate relazioni molto più forti, in particolare con il *commitment* affettivo. Questi risultati supportano la tesi secondo cui durante le fasi di selezione, i dipendenti che potrebbero essere selezionati sono quelli predisposti ad essere maggiormente coinvolti nell'organizzazione (Irving & Meyer, 1994; Meyer, Bobocel, & Allen, 1991).

Questi risultati sono inoltre coerenti con Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), secondo cui le organizzazioni che vogliono i dipendenti affettivamente coinvolti devono dimostrare il proprio impegno, fornendo un

ambiente di sostegno al lavoro. Non è sorprendente pertanto che gli Autori abbiano scoperto che la componente affettiva del *commitment* sia strettamente correlata con le varie forme di giustizia organizzazione (cioè, distributiva, procedurale ed interazionale) e con la *leadership trasformativa*.

Il supporto organizzativo è effettivamente un meccanismo attraverso il quale viene influenzato l'*organizational commitment*. Tale dato suggerisce che le variabili che contribuiscono alla percezione di sostegno potrebbero indirettamente contribuire allo sviluppo della componente affettiva del *commitment* (Hutchison, 1997; Meyer & Smith, 2001; Naumann, Bennett, Bies, & Martin, 1999).

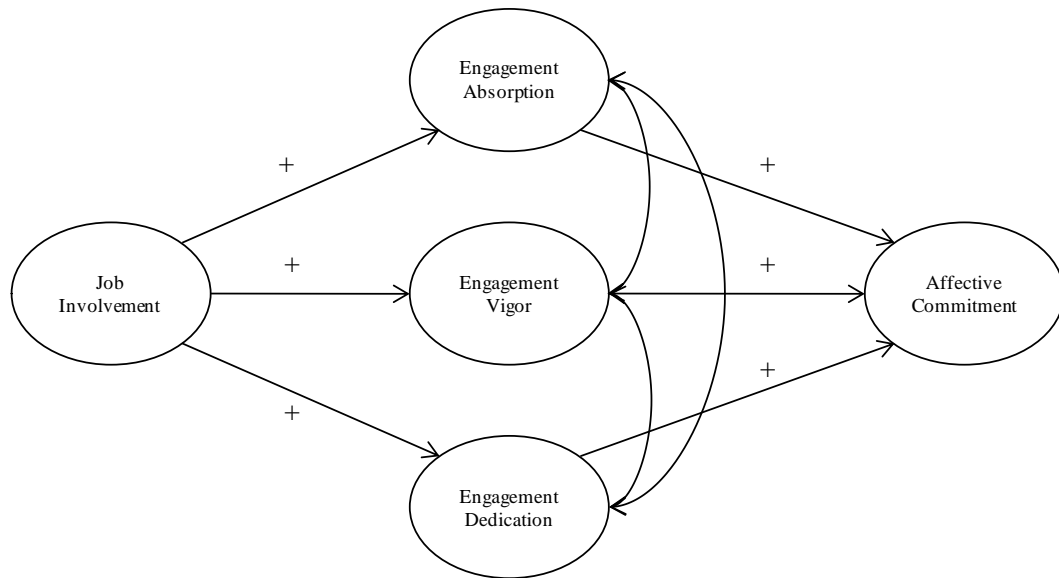
Per quanto invece concerne le conseguenze del *commitment*, è stato dimostrato che tutte e tre le componenti correlano negativamente con il *turnover*, positivamente con gli *outcomes* e con altri comportamenti legati alla sfera lavorativa come presenza a lavoro, prestazioni e comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB).

Ad esempio, dipendenti con un *commitment* di permanenza elevato rimangono nell'organizzazione per evitare i costi connessi all'eventuale cessazione di lavoro, a prescindere dai livelli di *commitment* affettivo e normativo.

Per concludere, solo recentemente la letteratura ha orientato l'attenzione verso le implicazioni del *commitment* su *stress*, salute e benessere e conflitti lavoro-famiglia. Si pensa tuttavia che molti sforzi devono essere ancora effettuati per descrivere meglio tali relazioni.

In un recente articolo, Hallberg e Schaufeli (2006) hanno rilevato che il *job involvement*, il *work engagement* ed il *commitment* affettivo sono costrutti empiricamente distinti e quindi, pare che tengano conto di aspetti diversi di attaccamento al lavoro. Gli Autori tuttavia, non descrivono la direzionalità delle relazioni tra i costrutti oggetto di studio, ma si limitano ad ipotizzare delle relazioni teoriche. In figura 2 viene presentato il modello di attaccamento al lavoro non testato di Hallberg e Schaufeli (2006).

**Figura 2 – Ipotesi di un modello di attaccamento al lavoro tratto da Hallberg e Schaufeli (2006)**



Secondo gli Autori, le tre dimensioni del work engagement potrebbero svolgere un ruolo di mediazione tra il *job involvement*, inteso più come una variabile disposizionale interna, ed il *commitment affettivo* letto come variabile psicosociale.

Nella conclusione dell'articolo, Hallberg e Schaufeli (2006) ipotizzano infatti che il *job involvement* potrebbe essere considerato come una variabile indipendente, mentre il *work engagement* e il *commitment organizzativo* potrebbero essere considerati come variabili dipendenti in un modello di attaccamento al lavoro.

Esistono inoltre alcune ricerche empiriche che hanno riportato i rapporti tra *engagement* e *outcomes* lavorativi. Per esempio, l'*engagement* sembra essere positivamente correlato con il *commitment organizzativo* e negativamente correlato all'intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro (Schaufeli & Bakker, 2004), mentre in altri contributi sembra predire la soddisfazione sul lavoro, il *commitment organizzativo* e l'intenzione di lasciare il lavoro (Saks, 2005).

## Capitolo II

### La Convivenza Organizzativa e i Gruppi di Lavoro

#### 1. Introduzione

Negli ultimi vent'anni, teorici e clinici di formazione gruppoanalitica si sono a lungo dedicati ai collegamenti tra sistemi mentali e sistemi sociali analizzando in particolare i temi della convivenza romantica, sociale, gruppale ed organizzativa.

Convivere (Lat. *cum-vivere*) implica - piuttosto ovviamente - la dimensione del vivere con l'altro ed è pertanto termine che afferisce al pensiero sulla relazione con sé, con l'altro e con i gruppi che l'altro rappresenta, dove la componente simbolica assume grande rilevanza nella relazione (Di Maria, 2000).

Conseguentemente, la psicologia della convivenza è intesa come disciplina che studia la capacità di accettare le differenze e di contenere, nella dimensione fisiologica, i conflitti. Fondata sull'incontro tra psicologia sociale e clinica, tale disciplina ha per oggetto di studio l'individuo *per* il gruppo, l'organizzazione, la comunità, il sociale, i sistemi, con l'obiettivo di definire l'eziologia ed *inventare* interventi promotori di cambiamento (*ibidem*).

Questo approccio permette inoltre di ricondurre alla dimensione sociale gli eventi psichici come lo *stress*, l'ansia, i disturbi psicosomatici ritrovando anche la componente soggettiva – e non oggettiva – del sociale.

In tal senso è opportuno focalizzare l'attenzione sul livello politico-ambientale del *transpersonale* (Di Maria & Lavanco, 1991) relativo a quella particolare relazione tra il soggetto e il contesto in cui è inserito e vive ove, per *transpersonale*, si intende l'impersonale collettivo che investe la persona senza che questa possa riconoscerlo come fatti propri (Menarini & Pontalti, 1986).

Di Maria (1994) utilizza inoltre il concetto di *Polis* per indicare quel luogo di scambio simbolico in cui la progettazione sa essere *agorà* del pensiero critico e produttivo: *Polis* dunque, come funzione di partecipazione attiva alla costruzione di schemi mentali che supportino il rapporto uomo-mondo o nello specifico individuo-gruppo-organizzazione-politica.

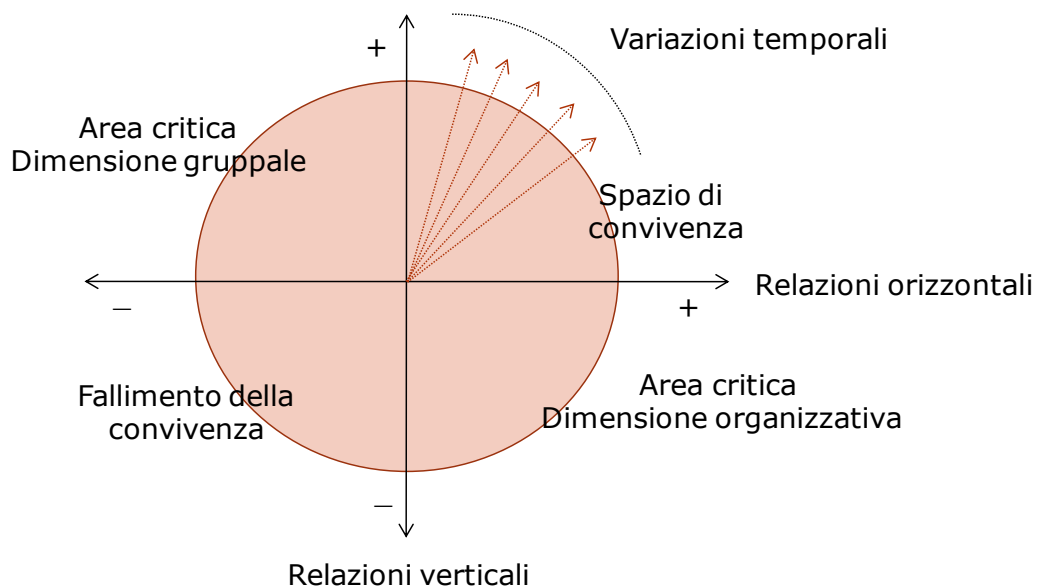
Per l'Autore, psicologia della convivenza e paradigma gruppoanalitico rappresentano il filo conduttore che unisce una serie di tematiche differenti. Fra

queste va individuato il gruppo di lavoro all'interno del quale una condizione di basilare importanza è costituita dal *setting*, ossia l'insieme dei parametri visibili ed invisibili che definiscono, costruiscono e specificano il campo (Di Maria & Falgares, 2005).

In particolare i parametri del gruppo di lavoro aderiscono a quelli previsti per il piccolo gruppo: ad esempio il *setting* del piccolo gruppo è il *face to face* (Battacchi, 1983; Fernandez, 1988; 1992) situazione nella quale tutti i membri interagiscono direttamente di presenza, influenzandosi vicendevolmente (Licciardello, 2005).

Questo specifico assetto garantisce la realizzazione di particolari sentimenti di gruppo, come la *Sintalità* (Cattell, 1948), una sorta di personalità del piccolo gruppo, e la *Noità* (Di Maria & Lavanco, 1993), espressione di un clima psicologico/relazionale che testimonia il passaggio dal sentire individuale a quello grupppale. *Sintalità* e *Noità*, insieme alla cosiddetta *Ideologia* – concernente la cultura, i valori e le regole divenuti patrimonio comune – sono espressione della sua avvenuta costituzione del suo “esserci” come soggetto plurale, come totalità dinamica in interazione, come spazio di incontro (Licciardello, 2005).

**Figura 3 – Spazio di convivenza grupppale ed organizzativa**



All'interno di questa prospettiva, la dinamica grupppale è caratterizzata dall'interdipendenza fra coloro che ne fanno parte e al suo interno il cambiamento

appare come un valore positivo ed auspicabile (*ibidem*), il piccolo gruppo psicologico, proprio per le sue caratteristiche, riguarda «*il divenire e non l'essere, il cambiamento e non la stasi, la complessità e non la semplificazione*» (*Ibidem*, p.125).

Ed è in questa complessità che va letta la *qualità* delle relazioni sul posto di lavoro, luogo di incontro tra più dimensioni individuali, gruppali, organizzative, istituzionali e politiche. Nello specifico è possibile individuare 2 assi che fondano la relazione: verticale ed orizzontale. Sul primo asse si dispongono le componenti simboliche delle relazioni gerarchiche quali il potere, la giustizia, l'equità; sul secondo asse rientrano invece quelle componenti tipiche delle relazioni tra pari, fra cui i sistemi di appartenenza, la fiducia, il coinvolgimento (Fig. 3).

L'imponente intreccio di relazioni forma una fitta rete, una matrice, lo spazio di convivenza, dove gli individui assumono il ruolo di nodi cruciali.

## **2. Convivenza e culture locali: Il modello di Renzo Carli**

La componente simbolica della convivenza è attualmente ampiamente argomentata da numerosi contributi fondati sul Modello di Convivenza di Carli, che si configura in modo trasversale sia a livello gruppale che organizzativo e sociale.

Applicare la psicologia allo studio della convivenza significa orientare l'attenzione alle dinamiche relazionali agite all'interno di qualsiasi sistema di appartenenza, come la famiglia o un'organizzazione di lavoro (Di Maria, 2000).

Secondo Carli (2000) la convivenza è originata da tre elementi: il sistema di appartenenza, l'estraneo e le regole del gioco (Fig. 4)

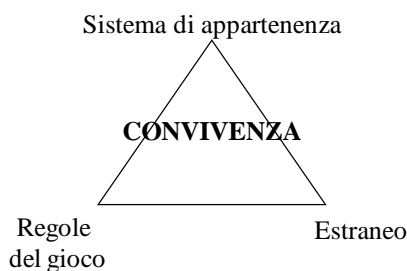
Il sistema di appartenenza fa riferimento alle rappresentazioni simboliche della relazione, fondate sulla simbolizzazione affettiva dell'altro e sulla negazione degli elementi di estraneità.

L'*estraneo* corrisponde a tutto ciò che non appartiene ai sistemi simbolici condivisi tra gli attori della relazione e deve essere sempre considerato una risorsa per lo sviluppo delle relazioni sociali.

La relazione inoltre, è sempre funzione delle *regole del gioco*, deputate al mantenimento del convivere tra ciò che ci appartiene e non. Le regole del gioco

evitano quindi che l'apertura tra i primi due elementi possa distruggere l'appartenenza stessa, l'estraneo o entrambi (Carli & Paniccchia, 2002).

**Figura 4 – Modello simbolico-dinamico di convivenza**



L'Autore individua inoltre possibili fallimenti della convivenza. Se si negano le regole del gioco, la relazione tra sistema di appartenenza ed estraneo è svincolata da qualsiasi norma o regola, il che configurerebbe l'estraneo necessariamente come nemico. Se si nega l'estraneo verrebbe a mancare la convivenza per definizione: le relazioni, infatti, sarebbero autocentrate entro dinamiche familistiche. Per concludere, la negazione del sistema di appartenenza vincolerebbe le regole del gioco sottoforma di norme che eleggono l'estraneità, su un piano ideale, a condannare chi valorizza il proprio sistema di appartenenza (Carli, 2000).

In tal senso l'Analisi Emozionale del Testo (AET) risulta il metodo elettivo per la comprensione degli agiti emozionali che quotidianamente influiscono sull'efficacia ed efficienza dei gruppi di lavoro (Carli & Paniccchia, 2002).

L'AET fornisce infatti l'opportunità di far emergere differenti modi collusivi di vivere la relazione, presenti all'interno della stessa organizzazione. Il termine «collusione» viene utilizzato per indicare la simbolizzazione affettiva di uno specifico contesto da parte di coloro che a questo contesto partecipano (*ibidem*).

Appare pertanto utile soffermarsi sulle potenzialità di questo metodo nel tracciare delle linee guida, potenzialmente adatte ad orientare l'azione formativa verso tematiche sensibili alla promozione del benessere individuale, di gruppo ed organizzativo.

In conformità di quanto detto, è possibile con questo metodo identificare i Repertori Culturali, ovvero quell'insieme di parole dense che descrivono le



modalità collusive agite dai membri che condividono il medesimo contesto (Carli *et al.*, 2008).

Un dato rilevante è rappresentato dalla possibilità di far emergere culture locali che convivono nel medesimo contesto, e che potrebbero essere definite subculture scisse dal resto delle reti culturali-relazionali presenti nel contesto organizzativo.

Un esempio viene fornito da una recente ricerca di Di Maria e Scrima (2009) che ha evidenziato come in tali subculture, la socialità e quindi la *pseudo-convivenza* vengano pensate come controllo repressivo ed autoritario con lo scopo di evitare che le differenze divengano molecolarizzazioni dei nuovi ruoli organizzativi acquisiti.

Simili considerazioni potrebbero indurre a riflessioni multiple sugli effetti nel campo della sofferenza e dell'insofferenza lavorativa. Appare pertanto di particolare importanza rivolgere l'attenzione verso le culture locali che sottostanno alle dinamiche di convivenza e che, lette in un'ottica psicosociale, possono offrire risposte esaustive al cambiamento.

Partendo dal modello di Lewin (1935; trad. it. 1965) dello *spazio di vita* e nello specifico, dall'interdipendenza tra comportamento individuale e contesto sociale, sembra centrale il ruolo assunto da una psicologia della convivenza, in grado di fare emergere come tale interdipendenza si costruisca, si evolva e cosa determini per poter intervenire con dei cambiamenti efficaci (Di Maria, 2000).

A margine di tali riflessioni, poiché il *cambiamento* deve essere sempre concepito come risorsa, all'interno di un intervento formativo «dato» e in assenza quindi della possibilità di effettuare una robusta analisi della domanda (Carli & Paniccchia, 2003), secondo Scrima e Di Maria (2009) potrebbe essere utile utilizzare l'AET per ricondurre, se pur in parte, il «dato» al «costruito», mediante la raccolta di informazioni essenziali. Le culture locali, infatti, orientate da una teoria della tecnica coerente, possono condurre il professionista a disegnare un intervento fondatore di cambiamento con l'obiettivo di promuovere benessere individuale, di gruppo ed organizzativo. Questa fase garantirebbe infatti l'opportunità di individuare gli indicatori di sviluppo organizzativo (ISO) (Carli, Paniccchia, Giovagnoli, 2008), per enucleare i processi psicodinamici e sociodinamici che l'analisi evidenzia e che stanno alla base dei fallimenti della convivenza

organizzativa, e di ricongiungere l'intervento formativo verso bisogni reali non emersi durante la richiesta di intervento del committente.

### **3. Un modello di convivenza organizzativa: il contributo di Avallone.**

#### **Pregi e limiti.**

Nella prefazione di una rivista scientifica italiana, Avallone (2003) introduce un tema nuovo alla psicologia delle organizzazioni ma che possiede, tuttavia, radici profonde in tutto quel sistema policomprensivo di studi che hanno orientato l'attenzione alla qualità delle relazioni nei contesti di vita ed agli antecedenti e conseguenti della stessa. Il costrutto proposto è quello della convivenza organizzativa.

Con il termine «convivenza organizzativa» si intende quella particolare forma di convivenza che si sperimenta sul lavoro e che si realizza in un'organizzazione, senza essere stati scelti e senza scegliere le persone con le quali convivere: insomma, è lo specifico modo di vivere insieme che le persone realizzano nell'ambiente di lavoro (Avallone & Paplomatas, 2005).

Avallone e Borgogni (2007) sostengono che la convivenza sia in crisi e che, in termini di legami sociali ed organizzativi, si stia creando incertezza e smarrimento. In tal senso l'Autore propone un'insieme di variabili che ne determinano la qualità e fra questi cita la *leadership*, la fiducia, la giustizia, l'efficacia collettiva, la salute ed il benessere del lavoratore, che verranno discussi nei paragrafi successivi.

I fattori del modello di Avallone sono 10 e di seguito vengono elencati e brevemente analizzati:

#### *1. Rispetto delle norme e delle regole esplicite ed implicite*

Corrisponde alla tendenza a rispettare norme e regole implicite ed esplicite, così da non incorrere in sanzioni; conformarsi alle tradizioni e alle aspettative sociali e dell'organizzazione.

Si tratta di una dimensione vicina alla visione collusiva proposta da Carli (2000). Tuttavia, se Avallone la propone come risorsa per la qualità delle relazioni – e quindi della convivenza – è opportuno soffermarsi sulle potenzialità distruttive di un'aderenza cieca a regole e norme, alla cultura organizzativa e a matrici

familitiche che potrebbero determinare il fallimento della convivenza stessa ed una scarsa efficacia del gruppo di lavoro (Scrima & Di Maria, 2009).

### *II. Riconoscimento dell'altro, rispetto e tolleranza della diversità*

Il secondo fattore si sofferma sulla tendenza a rispettare, tollerare, riconoscere i meriti e/o i valori di individui e gruppi, anche quando hanno elementi o aspetti significativamente diversi dai nostri.

### *III. Sicurezza e stabilità*

Questo fattore corrisponde alla capacità di sentirsi sicuri nella relazione con l'altro (individui e/o gruppi), così da avere fiducia nella stabilità del futuro e in un contesto percepito come non minaccioso.

### *IV. Obiettivi comuni ed efficacia individuale e collettiva*

Tendenza a far prevalere gli interessi collettivi su quelli personali, coordinando capacità e risorse individuali in processi condivisi e orientati verso obiettivi comuni.

Secondo un approccio psicodinamico sarebbe, a nostro avviso, più corretto pensare alla possibilità di auspicare il passaggio da una *cultura di coppia* ad una *cultura di gruppo* (Di Maria, 1984), intesa come la possibilità di condividere simbolicamente risorse obiettivi e risultati.

### *V. Giustizia nell'accesso delle risorse e nella gestione delle relazioni*

Avallone fa riferimento alla condizione di equità nella distribuzione delle risorse, nella trasparenza e chiarezza dei criteri impiegati per valutare l'impegno e la prestazione dei singoli e gruppi, nei processi decisionali e nella condivisione delle informazioni, riallacciandosi ad un imponente sistema di studi sulla giustizia organizzativa già presente in letteratura (vedi: Colquitt 2001; Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, 2001; Bies & Moag 1986; Tax, Brown & Chandrashekar, 1998; Blodgett, Hill & Tax 1997; Bolton, Smith & Wagner 1999).

### *VI. Solidarietà e sostegno dell'altro*

Ovvero, la tendenza ad assumere un atteggiamento di reciprocità, di accoglienza e di sostegno verso l'altro o verso il gruppo, anche grazie a processi di identificazione e rispecchiamento nell'altro.

### *VII. Fiducia, speranza, confidenza*

Dimensione che fa riferimento alla tendenza ad avere aspettative positive sui comportamenti ed atteggiamenti dell'altro, immaginando in situazioni di incertezza, di scarsa informazione o di rischio, che l'altro si comporterà correttamente con noi, manterrà la parola data, non assumerà posizioni opportunistiche, ecc.

Anche in questo caso gli atteggiamenti ed i sentimenti di fiducia organizzativa sono un aspetto essenziale nel determinare la qualità delle relazioni sul posto di lavoro, già ampiamente dibattuto (vedi: Jones, 2002; Kohtamäki, Kekäle & Viitala, 2004; Raimondo, 2000).

### *VIII. Attenzione all'altro e comunicazione*

Tendenza ad assumere una posizione di ascolto delle idee altrui e ad esprimere liberamente le proprie idee, usando uno stile comunicativo chiaro ed aperto.

### *IX. Interesse, potere nella relazione, equilibrio tra i ruoli*

Tendenza a stabilire relazioni caratterizzate da equilibrio tra ruoli in termini di prestigio, controllo e dominio, e ad usare il proprio potere di influenza sull'altro con fini e modalità non distruttivi.

A nostro avviso, infatti, la dimensione del sentimento del potere insieme alla giustizia organizzativa, è un importante criterio indiretto di valutazione della qualità delle relazioni verticali sul posto di lavoro (Scrima, Formica, Di Maria, 2009).

### *X. Piacere nella relazione ed investimento energetico*

Il decimo fattore fa riferimento alla tendenza ad investire nella relazione con forza ed energia allo scopo di alimentare un comune senso di piacere e gratificazione.

Il contributo dell'Autore offre l'opportunità di riflettere su un primo modello di convivenza organizzativa. Pur non scendendo sul piano paradigmatico e sulle riflessioni teoretiche che vi stanno alla base, esso appare tuttavia in alcuni aspetti ridondante, non discriminante e non sembra considerare i rapporti di antecedenza e conseguenza tra i fattori. Nello specifico, l'attenzione all'altro, l'ascolto, il riconoscimento e il sostegno reciproco rischiano a nostro avviso di convergere verso un'unica dimensione semantica ed empirica sovraordinata e pertanto non utilizzabili separatamente come criteri di valutazione dei prodotti della relazione.

Nel modello inoltre, non viene tenuto in considerazione il sentimento di appartenenza (organizational commitment) (Allen & Meyer, 1990) e i conseguenti modelli che legano il lavoratore sul posto di lavoro (Hallberg & Schaufeli, 2006) che potrebbero dare informazioni circa il legame che il lavoratore instaura con il proprio gruppo di lavoro o con l'organizzazione.

Pur essendo ampio lo sforzo di Avallone e i suoi collaboratori di allacciare il tema della convivenza a quello della salute e del benessere (Avallone & Paplomatas, 2005) occorre, a nostro avviso, ampliare gli studi verso le relazioni profonde che soggiacciono tale relazione e tentare di comprendere i fenomeni mediante sistemi di analisi che tengano in considerazione la complessità intrinseca al fenomeno stesso.

Per concludere, il modello sembra non descrivere pienamente la relazione tra i piani della convivenza ovvero il rapporto tra componenti individuali, fenomeni di gruppo e dinamiche organizzative.

#### **4. Il funzionamento gruppale nelle organizzazioni**

Il gruppo di lavoro può essere inteso come uno spazio mentale in cui vengono agite le dinamiche di convivenza tra agenti che condividono un obiettivo comune e dove l'incontro e lo scontro dell'organizzazione interna con l'organizzazione esterna, tra i propri ed altrui sistemi simbolici, si presentano sempre in funzione della qualità del proprio ambiente organizzativo e delle regole che esso impone, determinandone l'efficacia (Scrima & Di Maria, 2009).

Attualmente si assiste ad un crescente interesse verso la comprensione delle dinamiche interne dei gruppi di lavoro e non a caso, recenti ricerche hanno tentato

di definire le dimensioni che stanno alla base del funzionamento grupppale (Ilgen, 1999).

Ad esempio, Fida e Barbaranelli (2005), sottoponendo ad analisi fattoriale la dimensione salute organizzativa del *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* (Avallone & Paplomatas, 2005), hanno individuato i seguenti 6 fattori: dirigenti, colleghi, equità, efficienza, conflitto e stress. Estrapolando dal ben più ampio modello solo i fattori che afferiscono a questa dimensione, è possibile individuare uno schema che pone al suo centro la qualità delle relazioni e di conseguenza gli effetti della convivenza agita entro l'organizzazione sui livelli di stress e sul benessere individuale.

McIntyre e Salas (1995), mediante la tecnica dell'incidente critico, hanno descritto una serie di studi con l'obiettivo di far emergere informazioni circa le componenti che contribuiscono ad aumentare la *performance* del gruppo di lavoro. Fra questi sono stati identificati il monitoraggio delle prestazioni e *feedback*, la comunicazione, il coordinamento e l'adattabilità.

Fleishman e Zaccaro (1992) hanno messo a punto una classificazione tassonomica delle funzioni di prestazione della squadra. Basandosi su precedenti lavori sulla *struttura dei comportamenti umani* (Fleishman & Quantance, 1984), questi ricercatori hanno cercato di descrivere le funzioni del *team* che sono alla base delle prestazioni della squadra e fra queste hanno annoverato lo scambio di informazioni, le funzioni di coordinamento (ad esempio, il coordinamento e la delega delle attività), le funzioni di monitoraggio (ad esempio, il monitoraggio delle prestazioni e la correzione degli errori), e le funzioni motivazionali (ad esempio, rispetto delle norme, la risoluzione dei conflitti).

Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas e Volpe (1995) hanno integrato questi contributi e proposto otto dimensioni che individuano le funzioni di base di un gruppo di lavoro: adattabilità, consapevolezza condivisa della situazione, controllo delle prestazioni e *feedback*, gestione del gruppo, relazioni interpersonali, coordinamento, comunicazione, *decision making*.

Pertanto, è facile intuire che il gruppo di lavoro si esprime attraverso due piani coesistenti: quello razionale legato al raggiungimento dell'obiettivo e quello irrazionale che corrisponde al bisogno degli individui di socializzare e di ridurre la

distanza interpersonale provocata dalle esigenze produttive dell'organizzazione (Quaglino & Cortese, 2003).

Diverse ricerche hanno dimostrato in effetti che l'efficacia del gruppo di lavoro può essere determinata da due ordini di comportamenti che caratterizzano la qualità di vita nei gruppi (Salas, Bowers, & Cannon-Bowers, 1995).

I primi fanno riferimento ai comportamenti strettamente legati alle caratteristiche del bene o del servizio prodotto; i secondi, a quei comportamenti che in qualche modo facilitano la realizzazione dell'obiettivo comune, tra cui possono rientrare la capacità dei membri del gruppo di relazionarsi secondo modalità atte al sostegno interpersonale (Aubè, Rousseau, & Savoie, 2005).

In tal senso Rousseau, Aubè e Savoie (2005) hanno individuato due dimensioni per descrivere il funzionamento del gruppo di lavoro le quali, coerenti con svariate ricerche sulla *leadership* (Fleishman, 1973), sono riconducibili sia alla dimensione tecnico/strutturale della gestione del compito, sia alla dimensione socio-emozionale del sostegno interpersonale. Gli autori sostengono che in un'azione complementare tali dimensioni risultano indispensabili al miglioramento dei livelli di rendimento, sia in termini di raggiungimento di obiettivi che di benessere (Rousseau *et al.*, 2005).

Va ricordato che il gruppo di lavoro all'interno di una organizzazione è uno spazio fisico e mentale in cui ogni membro incontra altri colleghi attorno ad un compito o ad un obiettivo da raggiungere (Kaneklin, 2001). Le due dimensioni che lo caratterizzano (relazione ed orientamento al compito) non sono antitetiche ma, sempre secondo Kaneklin, indissolubilmente correlate sia al conseguimento di obiettivi comuni materiali, sia ai bisogni delle persone che nella relazione sociale cercano soddisfacimento e alle dinamiche più o meno consapevoli che ne scaturiscono.

Nel presente modello, le dimensioni del funzionamento interno sono operazionalizzate da quei comportamenti che facilitano la realizzazione di attività comuni e che sono idonee al miglioramento della squadra. Numerosi sono i risultati della ricerca a sostegno della relazione tra la *performance* di gruppo e la cooperazione (Eby, & Dobbins, 1997; Hyatt, & Ruddy, 1997; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997), la comunicazione (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Barry, & Stewart, 1997; Hyatt, & Ruddy, 1997, Stewart, & Barrick,

2000), il sostegno psicologico (Campion *et al.* 1993; Champion, Papper, & Medsker, 1996; Edmondson, 1999; Hyatt, & Ruddy, 1997), la gestione dei conflitti (Alper, Tjosvold, & Low, 2000), organizzazione del lavoro e gestione delle risorse (Weldon, Jehn, & Prahan, 1991) e il supporto per l'innovazione (Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Edmondson, 1999, Hyatt & Ruddy, 1997). Questa rassegna di ricerche giustifica la formulazione di una ipotesi circa il rapporto tra le dimensioni del funzionamento interno e le prestazioni della squadra.

Inoltre, dal momento in cui il lavoro di gruppo è sempre più presente nelle organizzazioni nordamericane ed europee (Porter & Beyerlein, 2000), appare essenziale volgere l'attenzione alle componenti relazionali che inevitabilmente influiscono sulla qualità della vita dei lavoratori e sull'efficacia organizzativa (Scrima & Di Maria, 2009).

Coerentemente con la letteratura sopracitata è plausibile ipotizzare che, attualmente, il cuore della vita organizzativa sia rappresentato dal gruppo di lavoro, dove la qualità delle dinamiche relazionali agite assume un ruolo centrale nel conferire benessere individuale e organizzativo. In tal senso appare rilevante esplorare le relazioni esistenti tra alcune variabili psicosociali dell'organizzazione, come i sentimenti organizzativi, e la qualità del funzionamento del gruppo di lavoro.

### **5. Verso un modello psicodinamico di gestione del potere e della leadership.**

Le dinamiche di potere entro le organizzazioni sono un tema di grande attualità in un mondo lavorativo che, per conquistare porzioni sempre più vaste di mercato, deve affrontare le evoluzioni economiche con efficacia ed efficienza. In Italia, dal secondo dopoguerra in poi, lo sviluppo economico ha garantito una stabilità in grado di influenzare le strutturazioni organizzative in modo notevolmente rigido e pertanto, funzionale ai bisogni sociali dell'epoca. In particolare, le strutture gerarchiche tipiche dell'esercito si sono diffuse nelle organizzazioni ed istituzioni di medie/grandi dimensioni le quali, fondando le proprie dinamiche relazionali su culture di tipo burocratico, hanno determinato una sclerotizzazione dell'agito del potere entro ruoli, posizioni, pensieri, emozioni già previste dal «copione».



Col passare degli anni, a fronte di numerose evoluzioni del mondo economico non si è tuttavia registrata in Italia una consequenziale risposta circa le modalità dell'agire entro le organizzazioni di lavoro. Questo fenomeno, particolarmente diffuso nella Pubblica Amministrazione, ha contribuito alla riduzione sistematica del *fit* tra le richieste provenienti dall'ambiente esterno e le capacità delle organizzazioni di far fronte ad esse.

Lo studio sul sentimento del potere può essere utilizzato per la comprensione delle dinamiche inerenti la *leadership* e la *membership*, per valutarne l'efficacia e l'efficienza o per individuarne eventuali limiti dovuti ad una scarsa capacità di lettura del contesto (Hollander, 1985).

Ad oggi infatti, esiste tra i manager un pensiero saturo che legge il potere come dimensione imperialista e quindi, come fine ultimo di conquista, per cui distribuire potere ai dipendenti comporterebbe una perdita di potere per se stessi. Tale dato richiede l'implementazione di interventi nei contesti organizzativi volti al mutamento della cultura e, nello specifico, ad una nuova e maggiormente adattiva modalità di concezione del potere.

Potere, (Lat. *Potestas*) significa facoltà, possibilità e capacità di fare. Potestà rimanda alla possibilità di usare una forza per far valere la propria volontà. Il termine potente, ovvero colui che agisce il potere, descrive un individuo nelle condizioni e nelle capacità e facoltà pragmatica di realizzare qualcosa.

Sin dagli anni '30 del '900, il potere è stato oggetto di studio da parte di numerosi scienziati che, interessati alla comprensione delle dinamiche tra attori sociali, hanno individuato in esso un importante elemento che ne contraddistingue l'esito.

Il potere è stato definito in diversi modi: Russell (1938) ad esempio legge il potere come la capacità di produrre gli effetti oggetto del desiderio; Weber (1947) con una lettura più situazionista del costrutto, parla di probabilità che un attore sia in una posizione tale da far valere la propria volontà; Dahl (1957) definisce il potere come l'abilità nel produrre cambiamenti nel comportamento del bersaglio oggetto di influenza, superando le resistenze da esso opposte.

Ed è proprio in tale definizione che per la prima volta si pone l'accento sull'azione sinergica dei due attori che agiscono la dinamica di potere e comincia ad essere presente un'attenzione alla relazione.

Per French e Raven (1959) il potere è la capacità e probabilità che ha un soggetto di influenzare il proprio bersaglio; differentemente dalla precedente, la definizione di Mechanic (1962) include in sé una concezione strumentale del potere che viene definito come semplice controllo sulle risorse; in base al paradigma disposizionale, McClelland (1975) parla di tratto di personalità.

Coerentemente con il precedente, May (1976) individua cinque tipi di potere in funzione dell'effetto sulla relazione: sfruttatore, manipolatore, competitivo, nutritivo e integrativo. Se il potere sfruttatore, dove forza e violenza sono le modalità tipiche dell'agito, è il più distruttivo quello manipolatorio è un potere esercitato per produrre passività in chi lo subisce, con un effetto altamente distruttivo. Questi due tipi di potere prevedono una modalità relazionale che implica la dominazione del potente sul potuto. Il potere competitivo è esercitato «contro» una persona ed in psicologia viene definito contro-dipendenza, mentre il potere nutritivo è quello «per» un'altra persona (l'insegnamento ne è l'esempio più tipico). Infine, l'Autore propone il potere integrativo, volto all'unione tra persone per generare verosimilmente nuove risorse: una modalità di concepire il potere che si riallaccia ad una riflessione psicodinamica del costruito e che implica, inevitabilmente, le potenzialità che ha tale dinamica sull'accrescimento delle risorse disponibili all'interno della stessa relazione.

Infine, per Salanick e Pfeffer (1977), il potere non è altro che l'abilità di un individuo ad ottenere qualcosa.

Lo studio del sentimento di potere nei gruppi di lavoro ha raggiunto il suo apice in Italia grazie ai contributi di Spaltro (2004) che ne esalta l'importanza nel determinare gli esiti nelle dinamiche dei piccoli gruppi. Per l'Autore è opportuno orientare l'attenzione alle qualità del potere ovvero, al tipo di reciprocità esistente tra due o più soggetti in relazione tra di loro (Porter, 1975; Spaltro, 1984).

Soffermarsi su tale aspetto conduce a due possibili modi di concepire il potere: *a somma costante* e *a somma variabile*. Il primo, oggi maggiormente diffuso nei gruppi di lavoro, si riferisce al potere bramato, quantitativamente limitato (Foster, 1965) e dunque conteso dalle parti. Questa visione del potere è presente nelle organizzazioni o gruppi di lavoro dove vige la *cultura di coppia*, che ne determina le dinamiche relazionali. Nella *cultura di coppia* infatti, è prevista la presenza di un capo a cui obbedire in quanto unico portatore di verità mentre non è previsto lo

spazio del conflitto, inteso come aspetto patologico della relazione e spreco di risorse. Inoltre ci si sofferma esclusivamente sul *qui ed ora* e sull'ignoramento del potere psichico. La visione del mondo prettamente pragmatica crede nell'obiettività delle cose viceversa, il caos e la complessità sono ignorati (Di Maria, 1984).

Il potere *a somma variabile* corrisponde ad una modalità di pensiero che vede il potere come quantitativamente illimitata, dove la possibilità di generare potere è funzione della qualità delle relazioni stesse. Questa modalità di concepire il potere è tipica della *cultura di gruppo* dove, a differenza della precedente, non esiste un capo assoluto ma una *leadership* circolante. In quest'ottica, nessuno è portatore di verità e certezza, mentre l'unico obiettivo da raggiungere è massimizzare il benessere individuale e collettivo. Il conflitto è visto come opportunità di crescita e deve essere gestito come momento fisiologico di dinamiche relazionali utili a generare nuove risorse. Inoltre, in tale tipo di relazione, non sono presenti norme, regole e leggi prescritte che vincolino la libertà di azione di ogni membro del gruppo. Per concludere, manca la visione monistica del tempo per cui passato, presente, e futuro sono visti come intersecati tra loro.

Spaltro rappresenta formalmente l'efficienza di un gruppo di lavoro con la seguente espressione:

$$E = k (P/C)$$

Ove  $E$  corrisponde all'efficienza del gruppo di lavoro,  $k$  corrisponde alla funzione della percezione soggettiva del potere che il soggetto ha nei confronti del proprio gruppo di lavoro,  $P$  il prodotto dell'attività del gruppo e  $C$  il costo, che in psicologia è rappresentato dalla "risorsa uomo". L'efficienza quindi è funzione del sentimento del potere che moltiplica il prodotto fratto le risorse.

Per cogliere le caratteristiche qualitative del potere, esso può essere misurato direttamente mediante un breve questionario che segue la logica del potente e del potuto. L'Autore pertanto, propone uno strumento definito *Poterometro*, composto dalle seguenti tre domande:

- A. Quanto potere credi di esercitare sul tuo gruppo di lavoro?
- B. Quanto potere credi che il tuo gruppo di lavoro eserciti su di te?

### C. Quanto gradisci questa situazione?

Gli attori sono chiamati a rispondere alle domande mediante una scala *Likert* a 7 punti. L'Autore indica inoltre la possibilità di cogliere le evoluzioni del sentimento mediante misurazioni ripetute. Se le variazioni delle domande (A) e (B) seguono la medesima direzionalità, la qualità del potere agita all'interno del gruppo di lavoro è *a somma variabile*, quindi creativa e potenzialmente generativa di nuove risorse. Se si osservano variazioni tra (A) e (B) dotate di direzionalità inversa, cioè all'aumentare dei punteggi ottenuti in (A) segue una diminuzione dei punteggi ottenuti in (B) e viceversa, allora la qualità del potere sarà *a somma costante*, quindi ripartitiva e resistente al cambiamento.

Se da un punto di vista teorico il contributo di Spaltro ha indubbiamente fornito strumenti e quadri concettuali per l'intervento nei contesti organizzativi e nei gruppi di lavoro, occorrerebbe accompagnare tale modello teorico ad un dispositivo osservativo che sia in grado di cogliere la complessità del fenomeno stesso nelle sue dinamiche implicite.

Nello specifico, il riferimento alle percezioni soggettive circa il sentimento del potere potrebbe non essere esaustivo nella descrizione delle complesse dinamiche che si instaurano all'interno di un gruppo di lavoro. Poiché il sentimento del potere gode di un'imponente componente inconscia, non appare esaustivo indagare tale sentimento mediante la formulazione di domande dirette.

I soggetti infatti, potrebbero non avere piena consapevolezza delle dinamiche agite all'interno del gruppo. In tal senso è stato proposto un riadattamento italiano (Scrima, Formica & Di Maria, 2009) tratto dalla scala «considerazione» del *Leadership Opinion Questionnaire* (LOQ) (Fleishman, 1973) come strumento per l'individuazione delle dinamiche di potere agite entro l'organizzazione.

Gli interventi nelle organizzazioni da parte di psicologi e psicoanalisti, sembrano oggi un fenomeno in espansione ma che ancora richiede una maggiore produzione di strumenti, strategie, tecniche e teorie che rendano tale attività prassi quotidiana nelle organizzazioni di lavoro. La letteratura riporta ormai una vastissima quantità di risultati ottenuti sul campo che ne garantiscono la validità ed attendibilità.

Tuttavia, deve essere ancora svolto un grosso impegno nella sistematizzazione di tali lavori, per tentare di inquadrarli all'interno di un paradigma ben definito ed in grado di valorizzarne la scientificità. La psicodinamica delle organizzazioni presenta inoltre un ulteriore aspetto critico, riferibile all'elevato livello di complessità cui corrispondono i fenomeni da essa studiati.

In quest'ottica, il contributo di Scrima *et al.* (2009) vuole inserirsi all'interno di quella scuola di pensiero che cerca di studiare sentimenti ed emozioni alla base delle dinamiche di convivenza, di climi e culture organizzative (Quaglino & Mander, 1987; Spaltro, 1977; 1983; 1984; 2004; Di Maria, 1984; 2000; Carli & Panaccia, 1999; Carli, 2000). Nello specifico, il sentimento del potere sembra uno degli aspetti più importanti nell'influenzare le relazioni interne tra capi e subordinati. L'obiettivo è stato quello di offrire un contributo empirico allo sviluppo di nuovi strumenti che possano, da un lato essere sensibili alla complessità dei fenomeni studiati, dall'altro risultare snelli nelle procedure per la loro somministrazione.

Il LOQ di Fleishman è apparso ben adattarsi al modello teorico proposto da Spaltro: l'analisi qualitativa del potere spiega, infatti, in modo esaustivo la complessità del fenomeno oggetto dello studio.

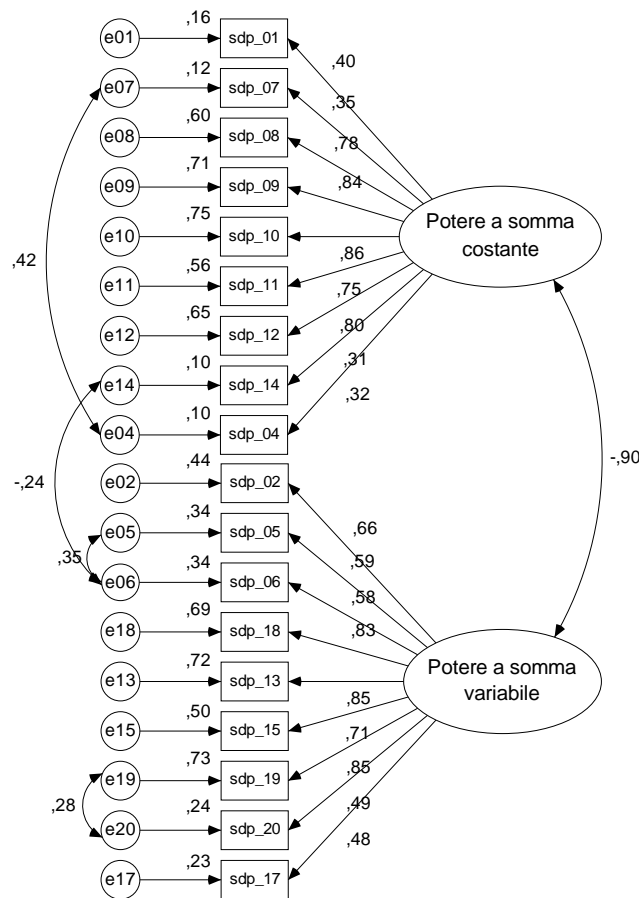
Questa procedura ha permesso di sviluppare due dimensioni teoriche costituite da 10 *item* ciascuna confermate dalle analisi fattoriali esplorative, fatta eccezione per un *item* per ciascuna scala che presentavano pesi fattoriali inferiori a .30 (Barbaranelli, 2008).

Poiché gli Autori leggono il sentimento del potere come dinamica latente soggiacente la convivenza nei gruppi di lavoro, si è scelto di utilizzare un modello di equazioni strutturali con variabili latenti per indagare la presenza di un ipotetico fattore comune (Potere) che determina le relazioni a lavoro. I due modelli confrontati, monofattoriale e a due fattori correlati (Fig. 5), indicano entrambe buoni indici di *fit*. Tuttavia, il secondo appare migliore rispetto al primo. I due fattori mostrano un indice di correlazione di segno negativo molto alto (Scrima, Formica & Di Maria, 2009). In figura 4 viene riportata la struttura fattoriale ed i relativi indici di *fit*.

L'analisi semantica degli item riportata nell'articolo riconduce alle caratteristiche indicate da Spaltro (1984) e Di Maria (1984) circa le dinamiche

tipiche della *cultura di coppia* e della *cultura di gruppo*: dinamiche fondate su una cultura di coppia prevedono una fitta rete di rifiuti e richieste tra capo e subordinato, con la presenza di un capo portatore di verità a cui è obbligo obbedire e una netta distinzione tra i rapporti professionali e quelli personali, mentre appare assente lo spazio mentale per il privato.

**Figura 5 – Uno strumento di valutazione del sentimento del potere**



Modello	X <sup>2</sup>	gdl	X <sup>2</sup> /gdl	CFI	TLI	RMSEA	low	hi
<i>1 fattore</i>	222.92	131	1.70	0.92	0.90	0.075	0.058	0.092
<i>2 fattori</i>	189.51	130	1.45	0.95	0.94	0.061	0.041	0.079

Le dinamiche comunicative, spesso ad una via, non risultano ben adattarsi alle richieste provenienti sia dall'interno che dall'esterno e sono spesso fonte di rigidità e scarsa efficacia del gruppo di lavoro.

Queste modalità relazionali sono agite per accentrare il potere su di sé e tipiche di una concezione del potere *a somma costante*. Le dinamiche fondate su una

*cultura di gruppo* sono invece caratterizzate da relazioni basate sull'aiuto reciproco, dove un importante spazio è dato alle richieste individuali di gruppo ed organizzative. La vita personale e quella professionale sono fuse in un unico processo ricorsivo.

Le strutture istituzionali sono abbandonate e i legami caratterizzati da stretta vicinanza cognitiva ed affettiva. La *leadership* è circolare e nessuno risulta portatore di verità assoluta.

Questa caratteristica è basata inoltre, su un processo di ascolto a due vie che potenzia inevitabilmente l'efficacia e l'efficienza del gruppo di lavoro.

Queste dinamiche indicherebbero la presenza di una concezione di potere autogenerativo definito *a somma variabile*. Tale dispositivo osservativo permette pertanto di ovviare a diversi punti deboli del Poterometro. Nello specifico lo strumento con una sola somministrazione può rilevare la presenza di un agito mosso da una concezione del potere *a somma costante e/o a somma variabile*. Inoltre esso individua la qualità del potere in forma indiretta evitando eventuali approcci difensivi che caratterizzano, a volte, i più frequenti errori di rilevazione degli strumenti *self-report* (Scrima *et al.* 2009).

Un ulteriore dato significativo deriva dall'omogeneità verificata mediante l'analisi della varianza. Pare non esistano differenze significative tra soggetti con livelli professionali differenti ma appartenenti alla stessa organizzazione. Questo dato rimanda a molteplici riflessioni ed in particolare mostra come la qualità del sentimento del potere, fortemente incentrata sulla cultura organizzativa, sia indipendente rispetto al livello professionale ricoperto entro l'organizzazione.

Lo strumento non può essere scelto come unico dispositivo elettivo per l'analisi del sentimento del potere. Appare pertanto opportuno affiancare ad esso colloqui di gruppo e, ove possibile, cogliere quelle tipicità relazionali determinate dal sentimento del potere (*ibidem*).

Oggi è diventata chiara l'origine gruppale del potere, cioè di quella capacità umana di cambiare o di impedire il cambiamento. Tale dato porta a definire il potere come essenza del cambiamento ed il gruppo come origine e teatro del potere. Il potere è quindi una dimensione umana strettamente legata all'idea di gruppo dove l'influenzamento, che è uno dei tanti modi di definire il potere, deriva

dall'idea di influenza, che appartiene al mondo "idrico" del fluire, correre, cambiare. Così, se l'influenza è unilaterale, produce violenza prima psichica e poi fisica. Nonostante le apparenze, spesso la reciprocità, elemento essenziale della convivenza, fa paura e allo scopo di evitare questa paura, si ricorre alla sacralità del potere, cioè al potere che viene direttamente da Dio. Una volta giunti a rendere oggettivo il potere, gli uomini richiedono sempre più potere, che viene considerato come la panacea di tutti i mali. Per questo le istituzioni, finalizzate alla sicurezza, credono nella sacralità del potere e nella sua unica sorgente, mentre le organizzazioni, finalizzate all'efficienza, credono nella laicità del potere e nella sua reciprocità (Scrima, Formica & Di Maria, 2009).

## **6. Il ruolo dei sentimenti organizzativi sul funzionamento gruppale.**

Commitment, fiducia e la giustizia organizzativa, possono essere letti come sentimenti che inevitabilmente determinano la qualità delle relazioni al lavoro (Ieri, 2006; Piras & Fraccaroli, 2005; Scrima, Falgares & Di Maria, 2008). Simili costrutti inoltre possono essere trasversalmente attribuiti sia al livello gruppale che, più in generale, a quello organizzativo, risultando svolgere un ruolo essenziale nella determinazione della qualità della convivenza organizzativa.

Come già discusso nel capitolo precedente, Meyer e Allen suggeriscono il *commitment organizzativo* come uno stato psicologico caratterizzato da tre elementi: affettivo, normativo e di continuità. Il *commitment* affettivo si riferisce alla identificazione di un individuo che mostra partecipazione e attaccamento emotivo all'organizzazione; il *commitment* di continuità è considerato come una tendenza a mantenere l'appartenenza all'organizzazione basata sul riconoscimento dei costi associati alla partenza; il *commitment* normativo riflette invece un sentimento di lealtà verso l'organizzazione sulla base del percepito obbligo di farlo (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997).

In particolare, Allen e Meyer (1990) sostengono che i dipendenti con un alto livello di *commitment* affettivo tendono a mostrare altri atteggiamenti positivi relativi al proprio lavoro nell'organizzazione. Si è notato ad esempio, che i dipendenti che mostrano un forte *commitment* affettivo risultano volentieri più legati alla collettività e che quindi, vogliono impegnarsi in azioni positive rilevanti per il gruppo di appartenenza (Meyer *et al.* 2004).



### 6.1. La giustizia organizzativa

In linea con quanto già espresso da Avallone (2003), equità e giustizia sono costrutti fondamentali nel determinare la qualità di convivenza organizzativa, riferiti alla rappresentazione che il dipendente ha sull'asse verticale delle relazioni organizzative. La percezione di giustizia condurrebbe pertanto il lavoratore a fidarsi della propria organizzazione e di conseguenza, a migliorare la qualità delle dinamiche agite all'interno di essa.

I primi studi sulla giustizia organizzativa sono avvenuti circa trent'anni fa orientando l'attenzione al costrutto specifico di giustizia procedurale. Tale teorizzazione è stata, infatti, introdotta per la prima volta da Thibaut e Walker (1975), nei loro scritti sulle procedure di risoluzione dei conflitti. Thibaut e Walker hanno sostenuto che la giustizia procedurale favorisce il controllo permettendo di influenzare la risoluzione reale del problema. In particolare, essi hanno affermato che *“Nel complesso, la distribuzione di controllo sembra essere il miglior predittore di equità e pertanto della preferenza per le procedure”* (p. 121).

Considerando come Thibaut e Walker (1975) sostanzialmente equiparino la giustizia procedurale con il controllo, Leventhal (1980) ha suggerito che la giustizia procedurale possa essere promossa, aderendo a sei regole di trattamento di equità. In particolare, le procedure dovrebbero essere coerenti, basate su informazioni accurate, imparziali, correggibili, rappresentative delle preoccupazioni di tutti i gruppi ed etiche. I risultati di una recente *meta-analisi* di 183 studi condotti tra il 1975 e il 2000 ha sostenuto la relazione tra controllo e le percezioni di equità procedurale (Colquitt *et al.*, 2001).

Questa *meta-analisi* ha fornito, inoltre, informazioni sulle relazioni tra la giustizia organizzativa e soddisfazione professionale, *commitment* organizzativo, fiducia, comportamenti di cittadinanza organizzativa e prestazioni efficaci. Anche se questi risultati sembrerebbero certamente preziosi per le attività dei gruppi di lavoro, la maggior parte degli studi inclusi sulla *meta-analisi* manca di contributi che orientano l'attenzione su efficacia ed efficienza del gruppo di lavoro.

Recentemente, la ricerca empirica in psicologia delle organizzazioni ha proposto il modello a 4 fattori di giustizia organizzativa (Colquitt, 2001; Colquitt,

Conlon, Wesson & Porter, 2001), evidenziando come la giustizia interpersonale ed informazionale abbiano effetti particolari sui risultati organizzativi (Colquitt, 2001).

Ad esempio, Colquitt (2001) ha trovato che la giustizia interpersonale è relata ha comportamenti di aiuto reciproco, mentre la giustizia informazionale è legata ai fattori di fiducia e stima. Il modello dell'Autore prevede le seguenti dimensioni:

la *giustizia distributiva* è l'equità percepita durante le assegnazioni dei premi e *benefit* di produzione ed è generalmente valutata rispetto al patrimonio netto di tali distribuzioni (Adams, 1965; Deutsch, 1985; Homans, 1961);

la *giustizia procedurale* si riferisce all'equità percepita durante una presa di decisione del management. I primi lavori in materia di giustizia procedurale hanno individuato diverse norme procedurali che influenzano la percezioni di equità: coerenza, precisione, rappresentatività, correttezza ed eticità (Leventhal, 1980; Karuza, Leventhal & Fry, 1980; Thibaut & Walker 1975).

Alcune ricerche hanno, infatti, dimostrato che quando le persone credono che le procedure siano avvenute in modo corretto, sono più soddisfatte del risultato ottenuto, anche quando il risultato è sfavorevole (Thibaut & Walker, 1975; Lind & Tyler, 1988).

Gli individui sono sensibili anche alla componente internazionale della giustizia data dall'equità del trattamento che si riceve durante l'elaborazione di eventuali reclami (Bies & Moag, 1986; Tax, Brown & Chandrashekar, 1998; Blodgett, Hill & Tax, 1997; Bolton, Smith & Wagner, 1999). I ricercatori concordano sul fatto che in generale ci sono due dimensioni della *giustizia interazionale*: sensibilità interpersonale e informazionale (Bies & Shapiro, 1988; Greenberg, 1993).

La ricerca dimostra come sia la sensibilità interpersonale che le spiegazioni influenzano la percezione individuale di equità (Brockner & Greenberg, 1990; 1993; Greenberg, 1994). Per concludere, numerose ricerche dimostrano che a sua volta la giustizia internazionali è in grado di influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti del lavoratore (Cropanzano & Greenberg, 1997).

## 6.2. *La fiducia organizzativa*

Diversi studi sostengono l'esistenza di un legame significativo tra i rapporti che si instaurano sul luogo di lavoro e le prestazioni del lavoratore: dinamica all'interno della quale, il sentimento di fiducia svolge un ruolo fondamentale, sia per il positivo raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sia per il benessere delle persone che ne fanno parte (Jones, 2002; Kohtamäki, Kekäle & Viitala, 2004; Raimondo, 2000).

Ad oggi, pare non vi sia una definizione di fiducia universalmente accettata. Tuttavia, nonostante le divergenze di opinioni, diversi aspetti sembrano accumunare i ricercatori che studiano tale costrutto.

Come notano Rousseau *et al.* (1998), dalle micro teorie psicologiche (McAllister, 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Zand, 1972) alla psicologia sociale, fino agli studi economici (Barber, 1983; Cummings & Bromiley, 1996), le aspettative positive verso il comportamento degli altri e la volontà di diventare vulnerabili sono elementi critici per la fiducia.

Nella maggior parte delle definizioni, la fiducia sembra relativa alle attribuzioni individuali su altre persone circa le intenzioni e le motivazioni alla base dei loro comportamenti (Smith & Barclay, 1997).

Per Luhmann (1979), il rischio è una condizione imprescindibile per la scelta di fiducia. Se le azioni fossero intraprese con assoluta certezza, la fiducia non sarebbe necessaria (Lewis & Weigert, 1985). Alla base della decisione di fidarsi c'è anche la volontà individuale di diventare vulnerabili (Zand, 1972), e le aspettative o convinzioni che gli altri agiranno in un modo corretto per entrambi, o almeno non nocivo per la relazione (Gambetta, 1988).

La fiducia è anche contingente a una certa situazione e tende a essere basata non solo su dati personali, ma situazionali.

Lewis e Weigert (1985) spiegano come la fiducia sia un fenomeno altamente complesso, con distinte dimensioni cognitive, emozionali e comportamentali. In economia, Cummings e Bromiley (1996) utilizzano le stesse dimensioni di fiducia tra individui o gruppi nei contesti lavorativi.

Svariate ricerche indicano inoltre, come il sentimento di fiducia interpersonale e organizzativa sia un fattore capace di modulare e contraddistinguere la qualità delle relazioni tra colleghi (Castaldo, 2002; Luna-Reyes, Cresswell & Richardson,

2004; Romano, 2002); una buona convivenza organizzativa, oltre a determinare la riuscita aziendale mostra una relazione non necessariamente diretta, ma più spesso modulatore, tra successo e fiducia. Relazioni organizzative basate sulla fiducia reciproca mostrano l'incremento di vantaggi comuni e la possibilità di gestire con maggiore efficienza le relazioni *intra* ed *inter* organizzative (Dirks & Ferrin, 2002).

In un recente modello, coerentemente con quanto sopracitato, la fiducia è operazionalizzata in tre dimensioni: *onestà*, *fedeltà* e *percezione di vantaggio dell'organizzazione* (Kohtamäki, Kekäle & Viitala, 2004). La prima dimensione indica la percezione, da parte di chi la ripone, di una certa prevedibilità, coerenza e trasparenza nelle azioni della controparte; la seconda fa riferimento alla percezione che la controparte assuma un comportamento affidabile cioè, si comporti, o comunque si sforzi di farlo, in modo tale da mantenere gli impegni presi. L'ultima dimensione implica che la controparte non tragga eccessivo vantaggio sugli altri anche qualora ne avesse la possibilità.

Per concludere, alcune ricerche indicano come le persone che si fidano del proprio gruppo di lavoro, abbiano elevata propensione a fidarsi degli altri, dedicandosi spesso a comportamenti cooperativi e non contrastare con il lavoro dei loro colleghi (Costa *et al.*, 2001). Gli Autori dimostrano che anche se le prestazioni del *team* possono essere valutate da un punto di vista gestionale, sembrerebbe che i membri del gruppo di lavoro abbiano una migliore comprensione su come la loro squadra svolga bene i compiti in relazione ai loro obiettivi.

# Capitolo III

## Qualità della Convivenza e Benessere Lavorativo

### La Ricerca

#### 1. Introduzione.

Da diversi anni ormai, la letteratura scientifica di matrice anglosassone è impegnata nello studio di quelle variabili psicosociali che «legano» il lavoratore sul posto di lavoro.

In base agli assunti di questi studi, l'*involvement* (Kanungo, 1979), il *commitment* (Meyer e Allen, 1991), l'*engagement* (Hallberg e Schaufeli, 2006) ed il più recente *work attachment style* (Neustadt, Furnham, e Chamorro-Premuzic, 2006) sembrano disegnare vissuti, percezioni e sentimenti che un lavoratore sviluppa nei confronti della propria organizzazione e che ne determinano efficacia, efficienza, fenomeni di natura prettamente organizzativa come il *turnover*, gli *outcomes* produttivi (Blau, 1986; Blau & Boal, 1987, 1989) e fenomeni più legati alla salute del lavoratore come lo stress ed il benessere individuale (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2002).

Il presupposto di questo filone di studi è quello che possa esistere un *Work Attachment Model* che possa offrire spunti e riflessioni per la progettazione di interventi organizzativi.

Recentemente, anche in Italia l'attenzione è stata rivolta al fenomeno della convivenza gruppale, sociale ed organizzativa. Nello specifico Avallone (2003), ha cominciato a modellizzare il costrutto sviluppando un questionario che si limita ad enucleare alcune dimensioni per altro, a nostro avviso, non del tutto aderenti al fenomeno, senza indicare un sistema strutturale che possa spiegare come e in che misura una dimensione influisce sulle altre.

Se da un lato va all'Autore il merito di avere avuto importanti intuizioni circa l'importanza che giocano alcune variabili come il potere, la giustizia e la fiducia, dall'altro si può notare come non vengono considerati fondanti nelle dinamiche di convivenza sia il *commitment affettivo*, inteso come coinvolgimento ed

appartenenza, sia quelle variabili che descrivono lo stile di attaccamento di un soggetto al suo posto di lavoro.

La presente ricerca nasce con l'obiettivo di individuare quel complesso insieme di variabili psicosociali che sottostanno alla qualità della convivenza nel posto di lavoro.

Una convivenza concepita nell'accezione Carlina del termine ovvero, determinata da quelle modalità collusive condivise da un gruppo che "vive" il medesimo contesto (Carli, 2000). Una lettura della convivenza che potremmo definire "matura" e che si scosta, integrandole, da quelle visioni stereotipiche e pregiudizievoli dello studio delle diversità (esempio: genere, etnia e disabilità).

Ad esempio, in un recente lavoro Scrima e Di Maria (2009) hanno enucleato due dimensioni in grado di individuare il campo mentale in cui vengono agite le dinamiche di convivenza.

La prima dimensione, nominata *collusione vs. fallimento collusivo*, descrive dinamiche basate sul coinvolgimento o meno del lavoratore alle culture organizzative presenti: in tal senso, le dinamiche collusive emergono dalla presenza di alti o bassi livelli di sentimenti di potere, *commitment*, fiducia e giustizia organizzativa, se posti in relazione alla seconda dimensione, nominata *identità professionale repulsiva vs. identità professionale adesiva*.

Nella seconda dimensione i lavoratori possono essere disposti lungo un *continuum* che identifica l'importanza attribuita alla componente professionale della propria identità personale.

Il primo polo del *continuum* è costituito da una modalità di concepire la propria professione fondata su scarso interesse, coinvolgimento e impegno, svolgendo a pieno le richieste che essa impone; viceversa, il secondo polo rappresenta il lavoratore che dedica gran parte della propria vita alla dimensione professionale, aderendo a pieno alle richieste che essa impone.

Il centro del *continuum*, che per altro risulta la sede del medio/alto livello di funzionamento gruppale, può essere identificato come il luogo di un'identità professionale creativa. Punto di incontro tra le dimensioni professionale e personale, rappresenta l'equilibrio auspicabile dell'individuo che sa amare e lavorare mantenendo nel rapporto tra figura/sfondo, pari attenzione sia alla dimensione lavorativa che a quella extra-lavorativa.

A nostro avviso, appare essenziale osservare i due modelli – attaccamento e convivenza – in modo parallelo. L'osservazione degli effetti tra le variabili potrebbe aumentare la qualità e quantità delle informazioni a nostra disposizione.

A fronte di quanto già sopradetto la presente ricerca è costituita da 3 fasi.

La prima è orientata alla presentazione di un *Work attachment Model* che abbia come variabile di esito lo stile di attaccamento sicuro sul posto di lavoro.

Nella seconda viene presentata una prima formalizzazione di un modello di convivenza organizzativa, mediante l'equazioni strutturali, che presenta come variabili di esito sia il *commitment* affettivo sia le dimensioni del funzionamento gruppale.

Per concludere, nella terza fase della ricerca si osserva come le variabili di esito dei due modelli interagiscano mediante le stime di una regressione lineare su tre indici provenienti dal *General Health Questionnaire* (Goldberg, 1972): un indice di salute generale, uno di stress ed uno di benessere individuale.

Si ritiene pertanto opportuno proporre la presente batteria come strumento di indagine della qualità della vita a lavoro che, se triangolata con i risultati di una analisi delle dinamiche collusive ed i relativi repertori culturali, può offrire agli psicologi numerosi spunti di riflessione per la progettazione di interventi di sviluppo organizzativo.

## **2. Obiettivi ed Ipotesi.**

L'obiettivo generale della ricerca è quello di offrire un contributo empirico per lo studio di due modelli psicosociali afferenti al rapporto tra individuo ed organizzazione che possano spiegare come questi influenzano la qualità della vita del lavoratore.

Nello specifico, il primo obiettivo (Fig. 6) è volto allo sviluppo di un *Work Attachment Model* sulla scia degli studi già condotti da Schaufeli e colleghi (2002), ma inserendo una variabile di esito dedicata alla misurazione dello stile di attaccamento sicuro al lavoro.

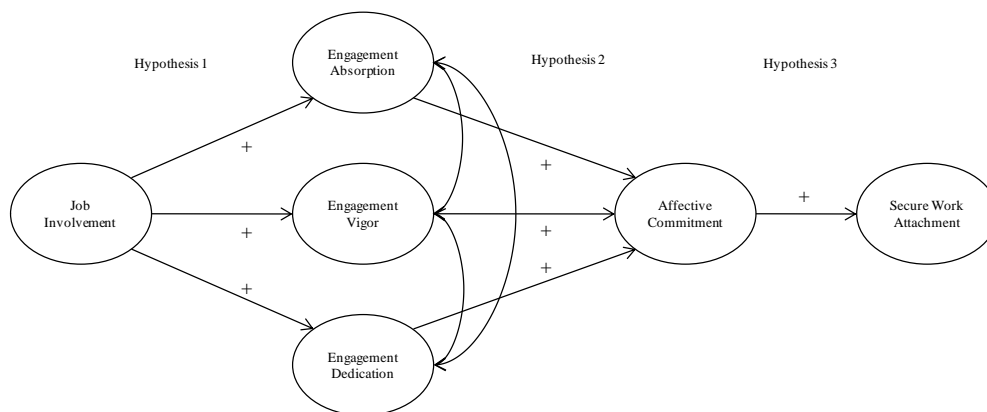
Si ipotizza pertanto che:

*H<sub>1</sub>*: In accordo con Hallberg e Schaufeli (2006), il *job involvement* sia un antecedente di segno positivo delle tre dimensioni del work engagement.

*H2*: In accordo con il lavoro di Saks (2005), le tre dimensioni del *work engagement* siano antecedenti di segno positivo dell'*affective commitment*.

*H3*: Sulla scia del lavoro di Neustadt, Furnham, e Chamorro-Premuzic, (2006) lo stile sicuro di attaccamento al lavoro possa essere influenzato positivamente dall'*affective commitment*.

**Figura 6 – Struttura ed effetti ipotizzati del Work Attachment Model**



Il secondo obiettivo è, invece, quello di proporre un modello di convivenza organizzativa (Fig. 7) che sia da un lato non ridondante e dall'altro esaustivo. Tale obiettivo corrisponde alla naturale continuazione degli studi condotti da Avallone (2003), Carli (2000), Scrima, Falgares e Di Maria (2008) e Scrima e Di Maria (2009).

Si ipotizza pertanto che:

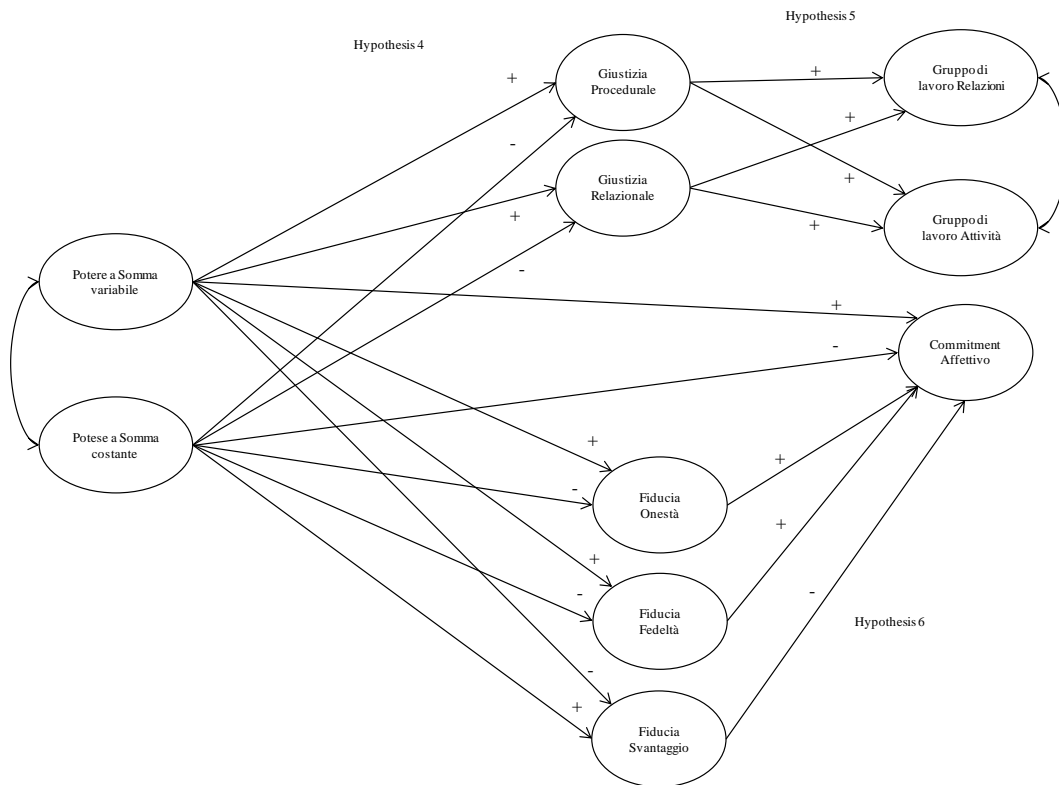
*H4*: In accordo con il contributo di Scrima, Falgares e Di Maria (2008), il sentimento del potere a somma costante ed a somma variabile siano antecedenti delle dimensioni di giustizia e fiducia organizzativa e del *commitment affettivo*.

*H5*: Sulla scia delle riflessioni emerse nella ricerca esplorativa di Scrima e Di Maria (2009), si ipotizza che la giustizia procedurale e interazionale siano antecedenti delle due dimensioni del funzionamento del gruppo di lavoro.



$H_6$ : In accordo con il contributo di Laschinger, Finegan, & Shamian, (2002) si ipotizza che le dimensioni della fiducia organizzativa svolgano un ruolo antecedente di segno positivo sul *commitment affettivo*.

**Figura 7 – Struttura ed effetti ipotizzati del Modello di Convivenza Organizzativa**



Il terzo obiettivo è quello di individuare quali ed in che misura, le variabili di esito dei modelli testati contribuiscano alla spiegazione degli indici di benessere individuale. Solo la rassegna di Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky (2002) ha evidenziato il ruolo del *commitment* affettivo su alcune variabili che misurano lo stress lavoro-correlato. Poiché questa fase della ricerca è prettamente di natura esplorativa si ipotizza che:

$H_7$ : L'indice di salute generale sia influenzato positivamente dall'attaccamento sicuro, dal *commitment* affettivo e dalle due dimensioni del funzionamento del gruppo di lavoro.

*H<sub>8</sub>*: L'indice di stress sia influenzato negativamente dall'attaccamento sicuro, dal *commitment* affettivo e dalle due dimensioni del funzionamento del gruppo di lavoro.

*H<sub>9</sub>*: L'indice di benessere sia influenzato positivamente dall'attaccamento sicuro, dal *commitment* affettivo e dalle due dimensioni del funzionamento del gruppo di lavoro.

### 3. Metodologia.

#### *Soggetti*

La ricerca è stata condotta con la partecipazione di un gruppo di 180 lavoratori siciliani, tutti appartenenti ad una organizzazione afferente alle ex-Municipalizzate costituita da strutture afferenti al settore pubblico e a quello privato. Questa peculiarità ci ha permesso di osservare eventuali discrepanze tra i due settori, utilizzando una popolazione proveniente dalla medesima organizzazione.

Il gruppo di soggetti è stato individuato mediante una procedura di campionamento di comodo ed ha riportato le seguenti caratteristiche socio-anagrafiche: in relazione alle variabili «genere» ed «età», il 72% sono maschi ed il 28% femmine, di età compresa tra i 27 ed i 64 anni ( $M = 48.61$ ;  $SD = 8.12$ ). L'80% lavora presso strutture private mentre il restante 20% presso strutture pubbliche. Per quanto concerne il livello professionale, il gruppo di soggetti risulta così composto: il 43% sono operai, il 51% risultano strutturati come impiegati mentre, il restante 6% come quadri o dirigenti. Tutti i lavoratori hanno un contratto a tempo indeterminato. Per concludere è stata rilevata l'anzianità di servizio che vede un *range* che va da 2 a 40 anni ( $M = 16.45$ ;  $SD = 10.32$ ).

#### *Strumenti*

Per testare il modello di attaccamento al lavoro sono stati somministrati 4 strumenti *self-report* ampiamente utilizzati e diffusi in letteratura. Per le caratteristiche metriche delle scale e nello specifico per la dimensionalità ed attendibilità si rimanda alla lettura della tabella 1.

Il *job involvement* è stato misurato con una scala a 10 item sviluppata da Kanungo (1982). Un esempio di item è: "La maggior parte dei miei obiettivi di vita personali sono orientati sul lavoro". La modalità di risposta è una scala di tipo Likert che va da 1 (per niente d'accordo) a 5 (molto d'accordo).

Il *work engagement* è stato misurato mediante l'*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) sviluppato da Schaufeli e colleghi (2002a, 2002b). Lo strumento è composto da tre sottoscale: l'assorbimento (esempio di item: "Il tempo vola quando sto lavorando"), il vigore (esempio di item: "Quando lavoro mi sento scoppiare di energia") e la dedizione (esempio di item: "Trovo il lavoro che faccio ricco di significati e propositi"). Anche in questo caso la modalità di risposta utilizzata è una scala Likert a 5 punti.

La validazione italiana della scala di Meyer e Allen (1984) sul *Affective Commitment Scale* (ACS) è stata usata per misurare la componente affettiva del *commitment* (Pierro, Lombardo, Fabbri, Di Spirito, 1995). La scala composta da 6 item (esempio: "Non mi sento parte della grande famiglia quale è la mia organizzazione") propone una modalità di risposta di tipo Liker a 5 punti da 1 (per niente d'accordo) a 5 (molto d'accordo).

**Tabella 1 – Attendibilità e varianza spiegata per ciascuna scala**

	N. Item	Varianza spiegata	Alpha
<i>Attaccamento a lavoro</i>	10	45%	
- Sicuro	4	19%	.76
- Preoccupato	3	10%	.60
- Evitante	3	16%	.73
<i>Commitment Affettivo</i>	6	52%	.83
<i>Work engagement</i>	17	58%	
- Vigore	6	19%	.87
- Assorbimento	6	22%	.90
- Dedizione	5	17%	.83
<i>Job Involvement</i>	10	42%	.91

Lo stile di attaccamento al lavoro è stato valutato mediante la validazione italiana (Scrima, Lorito, 2010) dell'*Adult Attachment in the Workplace* (AAW) di Neustadt, Chamorro-Premuzić e Furnham (2006). Lo strumento è composto da 10 item con una modalità di risposta Likert a 5 punti. La misura è costituita da tre sottoscale: stile sicuro (per valutare il grado in cui una persona si sente a suo agio

sul posto di lavoro), stile evitante (per valutare il grado in cui una persona si sente a disagio dal dipendere da altri sul posto di lavoro) e stile preoccupato (ovvero preoccupazione e paura di essere abbandonati o non voluti sul posto di lavoro).

Per lo sviluppo del modello di convivenza organizzativa sono stati utilizzati 5 strumenti *self-report* e le relative sottoscale, inerenti sia ad alcune variabili organizzative, sia al funzionamento interno del gruppo di lavoro. Per le caratteristiche metriche delle scale e, nello specifico, per la dimensionalità ed attendibilità si rimanda alla lettura della tabella 2.

L'*Affective Commitment Scale* (ACS) è stata usata per misurare la componente affettiva del *commitment* (vedi sopra) (Pierro, Lombardo, Fabbri, Di Spirito, 1995).

Il sentimento del potere è stato analizzato mediante la versione adattata della scala Considerazione del *Leadership Opinion Questionnaire di Fleishman* (LOQ) (Scrima, Formica, & Di Maria, 2009). L'adattamento, composto da 18 item con scala Likert a 5 punti (da 1 = mai a 5 = sempre), descrive le modalità relazionali agite tra superiori e subordinati. Questo strumento permette di indagare in modo indiretto il sentimento del potere, mediante due dimensioni correlate: *Potere a somma costante* (esempio di item: "il mio capo rifiuta i nostri suggerimenti di cambiamento") e *Potere a somma variabile* (esempio di item: "il mio capo ci sostiene in ciò che facciamo").

Il sentimento di giustizia percepito nei confronti della propria organizzazione è stato rilevato mediante 2 sottoscale dell'*Organizational Justice Scale* (OJS) di Colquitt (2001), strumento composto da 12 item con scala Likert a 5 punti (da 1 = mai a 5 = sempre) che ha permesso di discriminare i lavoratori in relazione a 2 dimensioni sottostanti: *procedurale* (esempio di item: "Le procedure sono applicate con coerenza") ed *interazionale* (esempio di item: "I miei superiori mi trattano con modi garbati").

Per indagare la qualità del funzionamento del gruppo di lavoro è stato utilizzato un adattamento italiano della scala *Fonctionnement Interne* (FI) di Rousseau *et al.* (2005). La presente scala è costituita da 22 indicatori comportamentali con modalità di risposta Likert a 5 punti (da 1 = assolutamente in disaccordo a 5 = assolutamente d'accordo). I 22 item saturano su due fattori: *Sostegno interpersonale* (esempio di item: "discutiamo in modo aperto ed onesto") e

*Gestione delle attività* (esempio di item: “pianifichiamo insieme le attività lavorative”).

Per concludere, la versione italiana dell’*Organizational Trust Inventory* (OTI) (Cummings & Bromiley, 1996) ha permesso di raccogliere i punteggi medi del sentimento di fiducia dei lavoratori nelle tre sottodimensioni previste dal modello: *fedeltà* (esempio di item: “Ho la sensazione che l’organizzazione non porterà a termine gli impegni presi con noi”), *onestà* (esempio di item: “Pensiamo che l’organizzazione sia corretta nelle trattative”) e *percezione di svantaggio* (esempio di item: “Abbiamo la sensazione che l’organizzazione si approfitti delle persone vulnerabili”) (Vidotto, Argentero, Dal Corso, & Vicentini, 2006). Lo strumento è costituito da 12 item misurati con scala Likert a 5 punti (da 1 = assolutamente in disaccordo a 5 = assolutamente d’accordo).

**Tabella 2 – Attendibilità e varianza spiegata per ciascuna scala**

	N. Item	Varianza spiegata	Alpha
<i>Fiducia organizzativa</i>	12	62%	
- Fedeltà	4	24%	.87
- Onestà	4	24%	.85
- Svantaggio	4	18%	.90
<i>Giustizia Organizzativa</i>	12	66%	
- Interazionale	6	35%	.89
- Procedurale	6	31%	.90
<i>Funzionamento del gruppo</i>	22	65%	
- Sostegno interpersonale	11	34%	.95
- Gestione Attività	11	31%	.95
<i>Sentimento del potere</i>	18	64%	
- a somma costante	9	33%	.88
- a somma variabile	9	31%	.87

Per concludere, la terza fase ha visto l’utilizzo di tre strumenti sopra elencati per misurare il *commitment* affettivo, il funzionamento interno del gruppo di lavoro e lo stile di attaccamento sicuro al lavoro. Inoltre, per misurare l’indice di salute generale è stato utilizzato il *General Health Questionnaire* (GHQ) di Goldberg (1972).

Per le caratteristiche metriche delle scale e nello specifico per la dimensionalità ed attendibilità si rimanda alla lettura della tabella 3.

Tale strumento è il più utilizzato per la rilevazioni di disturbi minori o per la misurazione del benessere individuale.

Nello specifico è stata utilizzata la versione a 12 item (Gann, Corpe, Wilson, 1990) con modalità di risposta a 4 punti da 1 “mai” a 4 “Sempre”.

**Tabella 3 – Attendibilità e varianza spiegata per il GHQ**

	N. Item	Varianza spiegata	Alpha
<i>Salute Generale</i>	12	40%	.90
- Indice di Stress	6	15%	.70
- Indice di benessere	6	25%	.82

Il punteggio del GHQ-12 è stato in grado di fornire sia un indice di salute generale, sia due fattori sottostanti: *Stress* (esempio di item: “Nelle ultime due settimane ha perso molto sonno per delle preoccupazioni?”) e *Benessere* (esempio di item: “Nelle ultime due settimane, si è sentito utile?”) (Magnavita, 2008).

#### *Procedure*

La batteria di strumenti è stata somministrata a gruppi di 20 persone all’interno di un’aula. Gli strumenti di misura sono stati compilati individualmente ed in modo anonimo. Ai soggetti è stato chiesto di compilare una breve scheda anagrafica riguardante il sesso, l’età e l’anzianità di servizio, il settore professionale e il livello professionale.

Ai partecipanti è stato riferito che l’Università di Palermo e l’Ufficio Risorse Umane dell’azienda, stavano svolgendo una collaborazione per sviluppare un’indagine sulla qualità della vita al lavoro a scopo prettamente di ricerca.

Per la compilazione degli strumenti è stata impiegata un’ora circa. Prima di iniziare la somministrazione, è stata letta la consegna e ci si è resi disponibili per eventuali chiarimenti. Al termine della compilazione i lavoratori erano tenuti a inserire il questionario all’interno di urne, come ulteriore garanzia dell’anonimato.

*Analisi dei dati*

Dopo avere effettuato un controllo della dimensionalità degli strumenti indagati, sono stati calcolati i coefficienti di attendibilità mediante l'indice Alpha di Cronbach.

Successivamente si è proceduto al calcolo di alcuni dati relativi alle statistiche descrittive: media, deviazione standard, indici di normalità e correlazioni lineari tra le variabili. Questa procedura ci ha permesso di individuare eventuali violazioni di normalità univariata o andamenti non attesi tra le variabili oggetto di studio (Barbaranelli, 2006). Per concludere, il coefficiente di *Curtosi multivariata di Mardia* ha permesso di verificare la normalità multivariata e la linearità delle relazioni tra le variabili (Barbaranelli, 2003). È stata inoltre adottata la statistica del *t-Test ad un campione* per verificare se le medie empiriche delle variabili si discostano in modo significativo da quella teorica.

Per stimare i rapporti di antecedenza e conseguenza del *Work Attachment Model* e del modello di convivenza organizzativa è stata applicata la tecnica delle equazioni strutturali con variabili latenti.

Per mantenere ragionevole il livello dei gradi di libertà sono stati utilizzati come indicatori 3 item estratti in modo casuale per ciascuna variabile. Questa procedura è stata presa in considerazione sulla base delle indicazioni presenti in letteratura che consigliano un rapporto di tre variabili manifeste per ogni variabile latente (Bentler & Chou, 1987).

Per valutare la bontà di adattamento dei modelli teorici ai dati raccolti, sono stati considerati i seguenti indici di fit: il  $\chi^2/\text{gdl}$ , il CFI (Bentler, 1989), e l'RMSEA (Browne & Cudeck, 1993). Per quanto riguarda il Carmines-McIver Index, che emerge dal rapporto tra  $\chi^2$  e i gradi di libertà del modello, un valore compreso tra 1 e 2 indica un adattamento eccellente. Per i restanti indici, Hu e Bentler (1999) propongono dei criteri generali per valutare l'adeguatezza di un modello, suggerendo come soglie di accettabilità i valori di .95 per il CFI e di .06 per l'RMSEA.

Dopo aver confermato l'adeguatezza dei modelli, sono state effettuate delle analisi di regressione lineare tra le variabili di esito dei due modelli testati ed i tre indicatori del *General Health Questionnaire*, allo scopo di verificare quali fattori

determinino sia il livello di salute generale sia i due indicatori di stress e benessere.

#### 4. Risultati.

Le statistiche descrittive (Tab. 4) delle variabili appartenenti al *Work Attachment Model* rilevano comportamenti in linea con le attese per tutte le variabili oggetto di studio. Gli indici di normalità (Skewness e Kurtosis) risultano tutti all'interno di  $\pm 1$ : pertanto la normalità univariata non è violata.

Tutti gli indici medi sono compresi in un *range* tra 3.21 e 3.66 quindi, superiori al valore della media teorica = 3, dato che rimanda ad una generale soddisfazione sull'attaccamento al proprio posto di lavoro. Nello specifico, osservando i punteggi medi delle dimensioni ed utilizzando il *One-sample t-Test* a due code, è possibile intuire che i lavoratori si sentano vigorosi ( $M = 3.66$ ,  $SD = .91$ ;  $p < .001$ ) dediti ( $M = 3.60$ ,  $SD = .83$ ;  $p < .001$ ) e affettivamente legati ( $M = 3.59$ ,  $SD = 1.00$ ;  $p < .001$ ) al proprio posto di lavoro; tuttavia la variabile che assume il punteggio medio inferiore, se pur accettabile, è proprio lo stile di attaccamento sicuro ( $M = 3.21$ ,  $SD = .97$ ;  $p < .001$ ).

**Tabella 4 – Statistiche descrittive: medie, dev. Stand., asimmetria e Curtosi**

	Minimum	Maximum	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Attaccamento sicuro	1.00	5.00	3.21	.97	-.44	-.39
Job Involvement	1.00	5.00	3.32	.95	-.42	-.38
Commitment affettivo	1.00	5.00	3.59	1.00	-.29	-.61
Engagement – vigore	1.00	5.00	3.66	.91	-.61	.04
Engagement – dedizione	1.00	5.00	3.60	.83	-.31	.17
Engagement – assorbimento	1.00	5.00	3.52	1.10	-.55	-.53

Nota:  $N = 180$

È interessante notare dal calcolo della matrice di correlazione (Tab. 5), come tutte le dimensioni del modello siano statisticamente associate tra loro.

Tuttavia, poiché il coefficiente di correlazione è sensibile alla numerosità campionaria e potrebbe rilevare significatività anche in presenza di bassa relazione tra variabili, Barbaranelli (2003) suggerisce di sottolineare le correlazione che siano uguali o maggiori di .30.

In tal senso, l'attaccamento sicuro risulta correlato con il *commitment affettivo* ( $r = .322$ ;  $p < .001$ ), con le dimensioni Vigore ( $r = .368$ ;  $p < .001$ ) e



Assorbimento ( $r = .394$ ;  $p < .001$ ) del *work engagement*. Sembra pertanto indicare che queste dimensioni, se pur indipendenti, possano essere considerate elementi di uno stesso dominio.

È interessante notare come la dimensione Dedizione manifesti indici di correlazioni moderate sia con l'attaccamento sicuro ( $r = .175$ ;  $p < .05$ ), sia con il *commitment affettivo* ( $r = .185$ ;  $p < .05$ ). Da questo dato sembrerebbe, infatti, che la Dedizione non giochi un ruolo essenziale nella comprensione del dominio di riferimento.

**Tabella 5 – Indici di correlazione lineare e test di significatività**

	1	2	3	4	5	6
1 Attaccamento sicuro	1					
2 Job Involvement	.264**	1				
3 Commitment affettivo	.322**	.333**	1			
4 Engagement – vigore	.368**	.421**	.257**	1		
5 Engagement – dedizione	.175*	.291**	.185*	.507**	1	
6 Engagement – assorbimento	.394**	.412**	.337**	.545**	.489**	1

Note: \*\* are significant for  $p < .01$ ; \* are significant for  $p < .05$

Per confermare le ipotesi 1, 2 e 3 è stato utilizzato un modello di equazioni strutturali con variabili latenti. Nello specifico il modello mostra indici di *fit* soddisfacenti a conferma della buona struttura del modello (Tab. 6).

**Tabella 6 – Indici di fit del modello**

$\chi^2$	df	$p$	$\chi^2/df$	CFI	RMSEA	LO	HI
142.909	102	.001	1.401	.975	.060	.034	.080

Nello specifico, per quanto riguarda l'ipotesi 1: *in accordo con Hallberg e Schaufeli (2006), si ipotizza che il job involvement sia un antecedente delle tre dimensioni del work engagement.*

Come si evince dal modello (Fig. 8), il *job involvement* risulta un antecedente sia dell'Assorbimento ( $\gamma = .34$ ;  $p < .001$ )<sup>1</sup>, sia del Vigore ( $\gamma = .31$ ;  $p < .001$ ) che della Dedizione ( $\gamma = .27$ ;  $p < .01$ ).

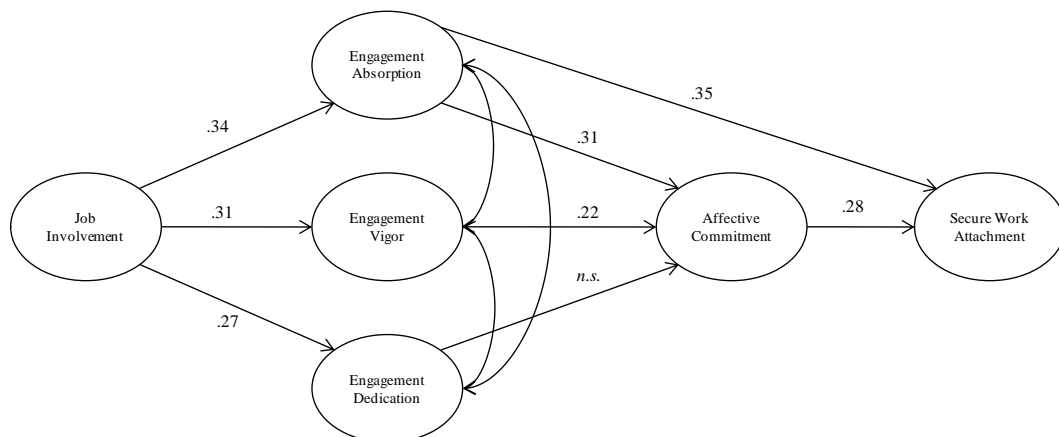
<sup>1</sup> La simbologia utilizzata da *Lisrel* per la formulazione del modello di equazioni strutturali può essere raggruppata in quattro categorie: Variabili latenti endogene:  $\eta$  (eta); Variabili latenti esogene:  $\xi$  (ksi); Variabili osservate endogene:  $\mathbf{Y}$ ; Variabili osservate esogene:  $\mathbf{X}$ .

In relazione alla seconda ipotesi, Saks (2005) suggerisce che le tre dimensioni del work engagement possano influenzare il *commitment* affettivo.

Tuttavia, nel nostro modello il parametro strutturale che va dalla Dedizione al *Commitment affettivo* non risulta significativo ( $\beta = .09$ ;  $p = n.s.$ ). Differentemente, vengono confermate sia le relazioni con la dimensione dell'Assorbimento ( $\beta = .31$ ;  $p < .001$ ) che con il Vigore ( $\beta = .22$ ;  $p < .001$ ).

Per concludere con la terza ipotesi, a conferma dei dati proposti nel lavoro di Neustadt, Furnham, e Chamorro-Premuzic (2006), lo Stile sicuro di attaccamento al lavoro è influenzato dall'*Commitment affettivo* ( $\beta = .28$ ;  $p < .001$ ). Un dato inatteso proviene inoltre dal parametro strutturale che lega l'Assorbimento con lo Stile di attaccamento sicuro ( $\beta = .35$ ;  $p < .001$ ), disegnando un effetto di mediazione parziale tra le variabili. Tale parametro è stato inserito perché permetteva un sensibile miglioramento degli indici di *fit* del modello.

**Figura 8 – Indici strutturali e relazioni tra variabili**



Nella seconda fase della ricerca si è cercato di testare un modello di convivenza organizzativa che veda come variabili di esito sia il *commitment* affettivo, sia le due dimensioni del funzionamento gruppale.

In tabella 7 sono riportate le statistiche descrittive delle variabili inserite nel modello. Come si evince dalla tabella, anche in questo caso non risultano gravi

L'errore delle variabili  $\eta$ :  $\zeta$  (zeta); L'errore delle variabili  $Y$ :  $\epsilon$  (epsilon); L'errore delle variabili  $X$ :  $\delta$  (delta).  
 I coefficienti strutturali fra  $\eta$  e  $Y$ :  $\lambda_y$  (lambda-y); fra  $\xi$  e  $X$ :  $\lambda_x$  (lambda-x); fra  $\eta$  e  $\eta$ :  $\beta$  (beta); fra  $\xi$  e  $\eta$ :  $\gamma$  (gamma).  
 Le varianze fra le variabili  $X$ :  $\phi$  (phi); fra gli errori  $\zeta$ :  $\psi$  (psi); fra gli errori  $\epsilon$ :  $\theta\epsilon$  (theta-epsilon); fra gli errori  $\delta$ :  $\theta\delta$  (theta-delta).

violazioni di normalità univariata (asimmetria tra  $-.71$  e  $.30$ ; Curtosi tra  $-.91$  e  $-.02$ ). Nonostante alcuni indici di Curtosi risultino al limite di accettazione, l'indice di Mardia per la normalità multivariata risulta significativo per  $p < .01$ .

Le medie rientrano in un *range* che va da ( $M = 2.52$ ,  $SD = 1.09$ ;  $p < .001$ ), riferito alla percezione del potere a somma costante, e ( $M = 3.76$ ,  $SD = 1.03$ ;  $p < .001$ ), riferito alla giustizia nelle relazioni. Se letti in relazione ad altri punteggi come il *commitment affettivo* ( $M = 3.59$ ,  $SD = 1.00$ ;  $p < .001$ ) e il funzionamento del gruppo nelle relazioni ( $M = 3.58$ ,  $SD = 1.01$ ;  $p < .001$ ), si osserva una soddisfacente qualità della vita organizzativa. Infatti la dimensione del potere a somma costante risulta sensibilmente inferiore alla media teorica: i dipendenti si sentono appartenenti all'organizzazione, percepiscono giustizia nelle relazioni e ciò potrebbe influenzare il funzionamento del gruppo di lavoro.

**Tabella 7 – Statistiche descrittive: medie, dev. Stand., asimmetria e Curtosi**

	Min	Max	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Commitment affettivo	1.00	5.00	3.59	1.00	-.29	-.61
Fiducia – fedeltà	1.00	5.00	3.02	1.02	-.06	-.45
Fiducia – onestà	1.00	5.00	2.93	1.10	-.11	-.69
Fiducia – svantaggio	1.00	5.00	3.04	1.19	-.07	-.91
Giustizia interazionale	1.00	5.00	3.76	1.03	-.71	-.02
Giustizia procedurale	1.00	5.00	3.40	1.10	-.52	-.44
Potere a somma costante	1.00	5.00	2.52	1.09	.30	-.76
Potere a somma variabile	1.00	5.00	3.47	1.10	-.49	-.43
Funzionamento interno – relazioni	1.00	5.00	3.58	1.01	-.50	-.43
Funzionamento interno – attività	1.00	5.00	3.49	.98	-.53	-.03

Nota:  $N = 180$

È interessante notare che il *One-sample t-Test* a due code non risulta significativo per le dimensioni della fiducia, ovvero: fedeltà ( $M = 3.02$ ,  $SD = 1.02$ ;  $p < .743$ ), onestà ( $M = 2.93$ ,  $SD = 1.10$ ;  $p < .398$ ) e svantaggio ( $M = 3.04$ ,  $SD = 1.19$ ;  $p < .684$ ). Pertanto è plausibile ritenere che la fiducia nei confronti della propria organizzazione sia moderata.

Come nella prima fase della ricerca, per la descrizione degli indici di correlazione (Tab. 8) cercheremo di attenzionare soprattutto le variabili di esito considerate nel modello. Nello specifico, il *commitment affettivo* risulta correlato con la Fedeltà ( $r = .312$ ;  $p < .001$ ), con le due forme del Potere a somma costante ( $r = -.404$ ;  $p < .001$ ) e a somma variabile ( $r = .366$ ;  $p < .001$ ).

Inoltre la componente relazionale del funzionamento interno del gruppo di lavoro ottiene robusti indici di correlazione con tutte le variabili del modello da ( $r = .319$ ;  $p < .001$ ), riferita alla dimensione della fedeltà fino a ( $r = .662$ ;  $p < .001$ ) con la dimensione del potere a somma variabile. Per concludere, la dimensione riferita alla gestione delle attività del Funzionamento del gruppo di lavoro mostra robuste relazioni con l'onestà ( $r = .444$ ;  $p < .001$ ) e con le due forme di giustizia interazionale ( $r = .455$ ;  $p < .001$ ) e procedurale ( $r = .526$ ;  $p < .001$ ).

**Tabella 8 – Indici di correlazione lineare e test di significatività**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Commitment affettivo	1									
2 Fiducia – Fedeltà	.312	1								
3 Fiducia – Onestà	.213	.610	1							
4 Fiducia – Svantaggio	-.255	-.442	-.461	1						
5 Giustizia interazionale	.281	.347	.488	-.424	1					
6 Giustizia procedurale	.198	.410	.647	-.410	.577	1				
7 Pot. a somma costante	-.404	-.243	-.301	.490	-.461	-.345	1			
8 Pot. a somma variabile	.366	.350	.594	-.340	.615	.615	-.549	1		
9 Funz. interno – Relazioni	.330	.319	.483	-.337	.582	.581	-.457	.662	1	
10 Funz. interno – Attività	.224	.260	.444	-.328	.455	.526	-.327	.545	.809	1

Note: all  $r$  are significant for  $p < .01$

Mediante un modello di equazioni strutturali con variabili latenti sono stati ricavati gli indici di *fit*. Come mostrato dalla tabella 9, gli indici considerati risultano adeguati, soprattutto se considerato il numero di variabili del modello in rapporto alla numerosità del gruppo di soggetti.

**Tabella 9 – Indici di fit del modello**

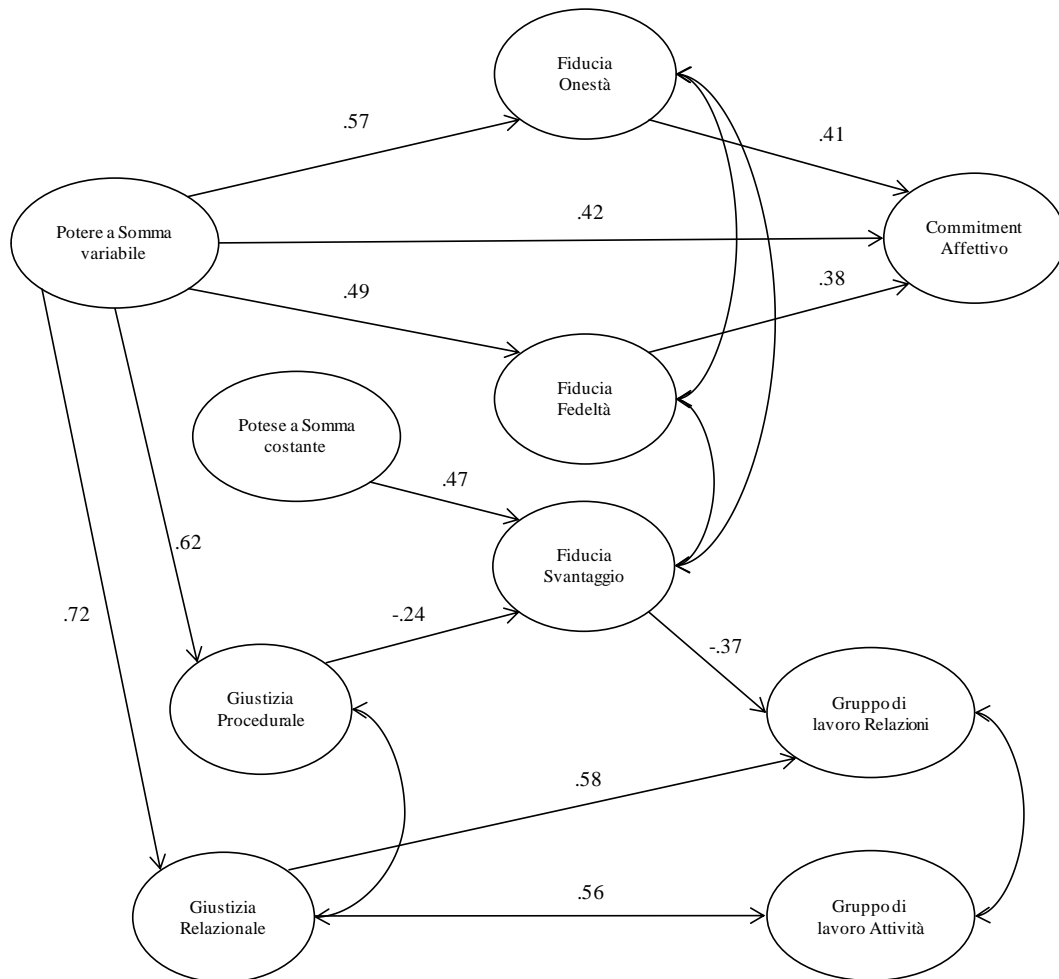
$\chi^2$	$df$	$p$	$\chi^2/df$	CFI	RMSEA	LO	HI
539.505	376	.001	1.435	.932	.062	.050	.073

A conferma dell'ipotesi 4, il sentimento del potere a somma costante ed a somma variabile dovrebbero influenzare le dimensioni di giustizia e fiducia organizzativa e il *commitment affettivo*.

Dal modello (Fig. 9), si nota come il sentimento del potere a somma variabile giochi un ruolo determinante sia con la dimensione Fedeltà ( $\gamma = .49$ ;  $p < .001$ ), sia

con la dimensione Onestà della fiducia organizzativa ( $\gamma = .57$ ;  $p < .001$ ). Risulta inoltre significativo anche l'effetto sul *Commitment affettivo* ( $\gamma = .42$ ;  $p < .001$ ).

**Figura 9 – Indici strutturali e relazioni tra variabili**



Tale dimensione inoltre, influenzerebbe positivamente sia la percezione della giustizia procedurale ( $\gamma = .62$ ;  $p < .001$ ) sia la giustizia interazionale ( $\gamma = .72$ ;  $p < .001$ ). Per quanto riguarda, invece, la dimensione del potere a somma costante, sembrerebbe che influenzi esclusivamente la percezione di Svantaggio nel rapporto tra lavoratore/organizzazione ( $\gamma = .47$ ;  $p < .001$ ). Questo dato rimanda alla possibilità di identificare due vie dinamicamente separate degli effetti della relazioni verticali su fiducia organizzativa, giustizia e *commitment affettivo*.

Per quanto riguarda la quinta ipotesi di ricerca, in accordo con il lavoro esplorativo di Scrima, e Di Maria, (2009), la giustizia interazionale influenza sia

la componente «Attività» del funzionamento del gruppo di lavoro ( $\beta = .56$ ;  $p < .001$ ) sia la componente relazionale della stessa ( $\beta = .58$ ;  $p < .001$ ).

La giustizia procedurale invece, sembra non mostrare relazioni dirette con le due componenti del funzionamento del gruppo di lavoro, ma entra in un modello di mediazione totale utilizzando come variabile di mediazione la dimensione dello Svantaggio percepito della fiducia organizzativa ( $\beta = -.24$ ;  $p < .001$ ).

A conferma dell'ipotesi 6, come già sostenuto da Laschinger, Finegan, & Shamian (2002), l'onestà ( $\beta = .41$ ;  $p < .001$ ) e la fedeltà ( $\beta = .38$ ;  $p < .001$ ) determinano un effetto positivo sul *commitment* affettivo, mentre lo svantaggio percepito non sembra avere relazioni strutturali attese dalle ipotesi, ma piuttosto rispetto alla componente relazionale del gruppo di lavoro. ( $\beta = -.37$ ;  $p < .001$ ).

Per concludere, il terzo obiettivo della ricerca è quello di verificare l'influenza delle variabili di esito dei due modelli testati su 3 indici di salute soggettiva.

In prima istanza (Tab. 10) sono stati calcolati gli indici di regressione sulla variabile dipendente: *Indice di salute generale*.

Il modello di regressione spiega il 15% della varianza e si può notare che, ad influenzare positivamente questo indice, sono le due dimensioni del funzionamento interno del gruppo di lavoro.

Nello specifico, la qualità delle relazioni nel proprio gruppo di lavoro ( $\beta = .442$ ;  $p < .001$ ) gioca un ruolo essenziale nella determinazione della salute generale dei lavoratori. Inoltre, la capacità del gruppo di lavoro di gestire le attività in modo efficace ed efficiente ( $\beta = .240$ ;  $p < .05$ ) contribuirebbe, anche se in modo un po' più moderato, a mantenere elevato l'indice psicofisico di salute generale.

Per quanto concerne la variabile dipendente «Indice di stress» (Tab. 11) sembrerebbe anche essa associata alle due dimensioni del funzionamento grupppale ed il modello proposto spiega il 10% della varianza.

**Tabella 10 – Regressione lineare sulla variabile: Indice di Salute Generale**

	B	Std. Error	$\beta$	t	p
Attaccamento sicuro	.061	.057	.088	1.06	n.s
Commitment affettivo	.076	.050	.112	1.49	n.s
Funzionamento interno – relazioni	.297	.085	.442	3.49	.001
Funzionamento interno – attività	.155	.083	.240	1.92	.05

Note: Dependent Variable - Indice di Salute Generale ( $R^2 = .15$ )

Infatti, la gestione delle attività in modo efficace nel gruppo di lavoro ( $\beta = -.356$ ;  $p < .01$ ) contribuisce a diminuire in modo significativo i livelli di stress dei lavoratori. Inoltre, la qualità delle relazioni all'interno del proprio gruppo di lavoro ( $\beta = -.256$ ;  $p < .05$ ) pare mostri il medesimo effetto sull'indice di stress dei lavoratori.

**Tabella 11 – Regressione lineare sulla variabile: Indice di Stress**

	B	Std. Error	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Attaccamento sicuro	-.013	.097	-.012	-.140	<i>n.s</i>
Commitment affettivo	.034	.078	.033	.417	<i>n.s</i>
Funzionamento interno – relazioni	-.260	.141	-.256	-1.91	.05
Funzionamento interno – attività	-.372	.132	-.356	-2.817	.01

Note: Dependent Variable - Indice di Stress ( $R^2 = .10$ )

In conclusione, è stato verificato il comportamento delle variabili di esito sulla variabile dipendente «Indice di benessere» (Tab. 12) ed il modello piega il 25% della varianza. A differenza dei primi due indici, sembrerebbe che lo stile di attaccamento sicuro influenzi in modo positivo ( $\beta = .505$ ;  $p < .001$ ) l'indice di benessere individuale e che un importante contributo sia dato dal *commitment* affettivo ( $\beta = .334$ ;  $p < .001$ ).

È interessante notare come gli indici di benessere generale e di stress siano influenzate dalle due dimensioni del funzionamento gruppale, mentre sia il *commitment* affettivo che lo stile di attaccamento sicuro al lavoro, sembrerebbero non entrare in gioco nell'influenza delle variabili.

Viceversa, l'indice di benessere sembrerebbe associato alle dimensioni del *commitment* affettivo e dell'attaccamento, laddove le due dimensioni del funzionamento gruppale non riportano effetti significativi.

**Tabella 12 – Regressione lineare sulla variabile: Indice di Benessere**

	B	Std. Error	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Attaccamento sicuro	.362	.055	.505	6.56	.001
Commitment affettivo	.233	.049	.334	4.74	.001
Funzionamento interno - relazioni	.106	.082	.153	1.28	<i>n.s</i>
Funzionamento interno - attività	-.028	.079	-.039	-.35	<i>n.s</i>

Note: Dependent Variable - Indice di Benessere ( $R^2 = .25$ )

## 5. Conclusioni.

Il presente lavoro ha avuto l'obiettivo di suggerire una integrazione fra gli studi inerenti lo sviluppo di un *Work Attachment Model* prevalentemente presenti nella letteratura straniera e quelli sulla Convivenza organizzativa di matrice italiana.

Questa finalità è giustificata dal fatto che alcune esperienze internazionali hanno rilevato serie difficoltà nel far comprendere la complessità del costruito di Convivenza Organizzativa ad appartenenti a culture differenti rispetto a quella Italiana.

Per questo motivo, si è proceduto alla formalizzazione di un modello di attaccamento a lavoro ed ad uno sulla convivenza organizzativa aventi come nesso logico la variabile del *commitment* affettivo.

Il *commitment* affettivo è considerato come la componente che indica l'attaccamento emotivo del dipendente alla propria organizzazione, basata sul desiderio di rimanere un membro della stessa partecipando attivamente ed in modo volontario allo sviluppo dell'organizzazione.

Sul piano emotivo può essere inoltre letto come il sentimento di appartenenza, tale da risultare il miglior predittore della tendenza di abbandonare la propria organizzazione.

I risultati della prima fase della ricerca suggeriscono la possibilità di disegnare un modello di attaccamento al lavoro che mostri come variabile di esito lo stile di attaccamento sicuro sul posto di lavoro.

In linea con gli studi condotti da Hallberg e Schaufeli (2006), Sacks, 2005 e Neustadt *et al.* (2006) il nostro modello mostra soddisfacenti indici di *fit*.

A conferma dell'ipotesi 1, il *job involvement* sembra poter essere letto come una variabile disposizionale che antecede le dimensioni del *work engagement*, lette come variabili psicosociali.

Come suggerito dall'ipotesi 2, esse appaiono inoltre influenzare il *commitment* affettivo con le dimensioni dell'assorbimento e del vigore. Questa ipotesi è parzialmente confermata, poiché pare che essere dediti al lavoro non sia un fattore strettamente relato allo sviluppo del proprio sentimento di appartenenza all'organizzazione.

A conferma dell'ipotesi 3, i dati suggeriscono inoltre che il *commitment* affettivo sembri offrire una maggiore capacità di spiegare lo stile di attaccamento



sicuro, come già suggerito da Neustadt *et al.* (2006); tuttavia va sottolineato il ruolo della dimensione Assorbimento del *work engagement*, che mostra un effetto di segno positivo sulla stessa. In tal senso, è plausibile ipotizzare che se un lavoratore percepisce la propria vita come totalmente assorbita dalla componente lavorativa ed ha sviluppato un forte senso di appartenenza alla propria organizzazione, tenderà a sviluppare un orientamento di tipo sicuro sul proprio posto di lavoro.

Nella seconda fase della ricerca viene presentato un modello di convivenza organizzativa che mostra: la qualità delle relazioni verticali (potere e giustizia), la qualità delle relazioni orizzontali (funzionamento del gruppo di lavoro), sentimenti di fiducia e il commitment organizzativo letto come variabile di esito.

Dal modello risultano soddisfacenti indici di *fit*; tuttavia, l'indice RMSEA (.62; Low = .50; Hi = .73) indicherebbe margini di miglioramento in termini di varianza residua.

Per quanto riguarda la descrizione degli indici strutturali del modello, è facilmente osservabile un *modello a due vie*. Da una parte, a parziale conferma dell'ipotesi 4, il potere a somma variabile influenza due delle tre dimensioni della fiducia organizzativa: fedeltà e onestà, mentre la percezione di svantaggio nel rapporto tra individuo ed organizzazione sembra essere influenzato dal Potere a somma costante. È possibile infatti ipotizzare che, se all'interno di un'organizzazione vige scarsa distribuzione del potere, una eccessiva verticalizzazione e i lavoratori percepiscono basso coinvolgimento, essi tenderanno a percepire una condizione di svantaggio tra sé e l'organizzazione, attraverso sentimenti di sfruttamento e inganno. Viceversa, in presenza di una gestione del potere a somma variabile, i lavoratori tenderebbero a fidarsi maggiormente della propria organizzazione percependola come onesta e degna di fedeltà.

Anche l'ipotesi 5 appare parzialmente confermata dal modello. Se da un lato la giustizia interazionale pare influenzare le due dimensioni del funzionamento gruppale, la giustizia procedurale appare come antecedente di un modello di mediazione totale che vede come variabile di mediazione la sfiducia e come variabile di esito, la qualità delle relazioni nel proprio gruppo di lavoro.

Ciò indicherebbe che dinnanzi a procedure poco chiare del *management*, i lavoratori sviluppano una percezione di svantaggio nei confronti dell'organizzazione che si tradurrebbe in scarsa qualità delle relazioni sul posto di lavoro.

Sulla scia degli studi condotti da Laschinger, Finegan, & Shamian, (2002), risulta confermata l'ipotesi 6 circa la relazione di antecedenza dell'onesta e della fedeltà sulla dimensione del *commitment* affettivo. Sembrerebbe infatti che la fiducia nei confronti della propria organizzazione possa determinare il sentimento di appartenenza, impegno e legame del lavoratore sul proprio posto di lavoro.

Dopo aver verificato la validità dei modelli si è ritenuto di comprendere il contributo di alcune variabili (*commitment* affettivo, attaccamento sicuro al lavoro e le due dimensioni del funzionamento gruppale) su tre indici di salute soggettiva

Se da un lato il funzionamento gruppale influenza l'indice di salute generale (Ipotesi 7) e l'indice di stress (Ipotesi 8), lo stile di attaccamento sicuro al lavoro sembra, insieme al *commitment* affettivo, determinare la percezione di benessere (Ipotesi 9).

Infatti, l'indice di benessere dell'ipotesi 9 sembrerebbe che sia influenzata dal *commitment* affettivo, come già sostenuto da Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky (2002).

La dimensione gruppale invece, appare il centro nevralgico della salute del lavoratore. Sia la qualità delle relazioni, sia la capacità di gestire le attività possono diminuire lo stress e la salute generale percepiti dal lavoratore.

Alcuni autori sottolineano l'importanza del ruolo del *commitment* affettivo nella modulazione dell'impatto negativo dei fattori di stress sul lavoro, sulla salute dei lavoratori e sul benessere dell'organizzazione (Begley & Czajka, 1993). I nostri dati confermano parzialmente tale ipotesi; pare infatti che il *commitment* non sia determinante nella spiegazione, sia dello stress lavoro-correlato sia dell'indice di salute generale.

Questi dati ci rimandano alla possibilità di leggere le dinamiche organizzative in un ruolo di mediazione tra le caratteristiche disposizionali, gruppali ed organizzative che, in termini di percezioni e sentimenti, determinano il benessere sul luogo di lavoro.

Per validare ulteriormente i modelli, ci proponiamo di ripetere la ricerca con un campione più ampio. Le future ricerche saranno orientate a studiare le relazioni tra i modelli proposti e la qualità delle prestazioni e dei risultati.

**Bibliografia**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, (pp 267-299). New York: Academic Press.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*, Erlbaum, Hillsdale.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allport, G. W. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 50, 451-478.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in self-managing work teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Aube, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2005). Le rôle des objectifs communs dans les équipes de travail. In A. Battistelli, M. Depolo, & F. Fraccaroli (Eds.), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000. Actes du 13ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations AIPTLF* (pp. 350-358). Bologna: CLUEB.
- Aubut, C., Forest, J., Guay, M-H., Savoie, A., & Brunet, L. (2005). L'engagement organisationnel comme variable prévisionnelle des comportements antisociaux au travail. In: A. Battistelli, M. Depolo, & F. Fraccaroli (Eds.), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000. Actes du 13ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations. AIPTLF* (pp. 668-676). Bologna: CLUEB.

- Avallone, F. & Borgogni, L. (2007). Convivenza ed efficacia nelle organizzazioni. *Rassegna di Psicologia. Quaderno speciale, 1*, 5-7.
- Avallone, F. (2003). *La convivenza nelle organizzazioni*. Guerini e associati.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati*. Milano: LED Edizione.
- Barbaranelli, C. (2006). *Analisi dei dati con SPSS*. Milano: Led Edizioni.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team affectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*, 377-391.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology, 82*, 62-78.
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of intimacy: An attachment perspective. *Journal of Social and Personal Relationships, 7*, 147-178.
- Bass, B. M. (1965). *Organizational Psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Battacchi, M. W. (1983). Metodologia generale della ricerca in psicologia dell'età evolutiva. In *Trattato Enciclopedico dell'infanzia*. Padova: Piccin.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology, 78* (4), 552-556.
- Bentler, P. M. (1989). Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin, 107*, 238-246.

- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16, 78-117.
- Berlin, L. J., & Cassidy, J. (2002). Enhancing early child-parent relationships: Implications of Adult Attachment Research. *Infants and young Children*, 14, 64-76.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations (Vol. 1)*, (pp. 43- 55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 676-685.
- Blau, G. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12, 577-584.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, 115-127.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post-complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Bowlby, J. (1946). Psychology and Democracy, *The Political Quarterly*, 17 (1), 61-76.
- Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social*

- psychology and organizational settings* (pp. 45-75). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brown, S.P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 2, 235-255.
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen, J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, Newbury Park: Sage Publications, 136-162.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A., Papper; E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In R. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carli, R. (2000). Introduzione. In F. Di Maria, (Ed.), *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*. Milano: Franco Angeli.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (1999). *Psicologia della formazione*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2002). *L'Analisi Emozionale del Testo*. Milano: Franco Angeli.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2003). *L'analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., Paniccia, R. M., & Giovagnoli, F. (2008). Cultura locale: definizione e note metodologiche di rilevazione. In: S. Di Nuovo, & G. Falgares, (Eds.), *Per una psicologia psicologica. Scritti in onore di Franco Di Maria* (pp. 39-67). Milano: Franco Angeli.

- Cassidy, J., & Belsky, L. J. (1994). Attachment and Close Relationships: an Individual-Difference Perspective. *Psychological Inquiry*, 5 (1), 27-30.
- Castaldo, S. (2002). *Fiducia e relazioni di mercato*. Bologna: il Mulino.
- Cattell, R. B. (1948). Concepts and methods in the measurement of group syntality. *Psychological Review*, 55, 48-63.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., Jr., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult Attachment, Working Models and Relationship Quality in Dating Couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 644-663.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 322-331.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Crowell, J. A., Fraley, R. C., & Shaver P. R. (1999). Measurement of individual differences in adolescent and adult attachment. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications* (pp. 434-465). New York: Guilford.
- Cummings, L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). Development and validation. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Di Maria, F. (1984). Cultura di coppia, cultura di gruppo. In Lo Verso G. & G. Venza (Eds), *Culture e tecniche di gruppo nel lavoro clinico e sociale in psicologia*. Roma: Bulzoni.
- Di Maria, F. (2000). *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*. Milano: Franco Angeli.
- Di Maria, F., & Falgares, G. (2005). *Elementi di psicologia dei gruppi*. Milano: McGraw-Hill Companies.
- Di Maria, F., & Lavanco, G. (1991). Organizzazione interna, esterna: il modello interpretativo gruppoanalitico. *Psicologia e società*, 16, 1-3.
- Di Maria, F., & Lavanco, G. (1993). *Al di là dell'individuo*. Palermo: Ila Palma.
- Di Maria, F., & Scrima, F. (2009). Modalità collusive del convivere nelle organizzazioni. Un contributo empirico mediante l'Analisi Emozionale del Test. *Rivista di psicologia clinica*, 1, 68-82.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D., (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Evans, P., & Bartolome, F. (1986). The dynamics of work-family relationships in managers lives. *International Review of Applied Psychology*, 35, 371-395.

- Fernandez, J. (1988). *Réussir une activité de formation*. Montréal: Les Éditions St-Martin.
- Fernandez, J. (1992). *Formazione con successo*. Milano: Franco Angeli.
- Fida, R., & Barbaranelli, C. (2005). Validazione del questionario sulla salute organizzativa. In F. Avallone & A. Paplomatas (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi* (pp. 91-103). Milano: Raffaello Cortina.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A., & Quantance, M. K., (1984). *Taxonomies of Human Performance*. Orlando, FL: Academic Press, Inc.
- Fleishman, E. A., & Zaccaro, S. J. (1992). Toward a taxonomy of team performance functions. In R. W. Swezey, & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 31-56). Norwood, NJ: Ablex.
- Foster, G. M. (1965). Peasant society and image of limited good. *American Anthropology*, 67, 293-315.
- French, J. R. P., & Kahn, R. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Institute for social Research Ann Arbor (pp. 150-167).
- Gambetta, D. G. (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (pp. 213-237). New York: Basil Blackwell.
- Gann, M., Corpe, U., & Wilson, I. (1990). The application of a short anxiety and depression questionnaire to oil industry staff. *Journal of the Society of Occupational Medicine*, 40, 138-142.

- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Gurin G, Veroff J, Feld S. (1960). *Americans View Their Mental Health: A Nationwide Interview Survey*. New York: Basic.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same, same, but different"? Can work engagement be empirically separated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5, 1-22.
- Hinde, R. A. (1987). *Individuals, Relationships and Culture: Links between Ethology and Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press,.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp 485-537). New York: Random House.
- Holmes, J. (1994). *La teoria dell'attaccamento. John Bowlby e la sua scuola*. Milano: Raffaello Cortina.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Houkes, I. (2002). Work and Individual Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *Doctoral thesis*, Maastricht University. Maastricht, The Netherlands: Datawyse.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55.
- Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology, 76*, 380-391.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality, 12*, 159-174.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology, 50*, 553-585.
- Ieri, C. (2006). Il benessere nei gruppi di lavoro e la costruzione di una scala di misura. *Risorsa Uomo, 12* (4), 397-408.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations. *American Psychologist, 54* (2), 129-139.
- Irving, G. P., & Meyer, J. P. (1994). Re-examination of the metexpectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*, 937-949.
- Jones, A. (2002). On the concept of trust. *Decision Support Systems, 33* (3), 225-232.
- Judge, A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89* (5), 755-768.
- Kaneklin, C. (2001). Lavorare in gruppo oggi. *Spunti. Semestrare per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni, 4*, 1-24.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin, 86*, 119-136

- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kohtamäki, M., Kekäle, T., & Viitala, R. (2004). Trust and innovation: From spin-off idea to stock exchange. *Creativity and Innovation Management*, 13 (2), 75-88.
- Laschinger, K., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment, In J. Blair, M. Fottler, G. Savage, & L. H. Friedman (eds.), *Advances in Health Care Management*, 3, 59-85. Emerald Group Publishing Limited.
- Laurenceau, J. P., Pietromonaco, P. R., & Feldman Barrett, L. (1998). Intimacy as an interpersonal process: The importance of self-disclosure, partner disclosure, and perceived partner responsiveness in interpersonal exchanges. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1238-1251.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970) The relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Leong, L., Huang, S. Y., & Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2, 360-370.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill Trad. it. (1965). *Teoria dinamica della personalità*. Firenze: Giunti e Barbera.

- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Licciardello, O. (2005). *Il piccolo gruppo psicologico. Teoria e applicazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Justice*. New York: Plenum.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Luna-Reyes, L. F., Cresswell, A. M., & Richardson, G. P. (2004). Knowledge and the development of interpersonal trust: A dynamic model. In *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 86-97). Retrieved September, 22, 2007 from [ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=1265241](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=1265241).
- Magnavita, N. (2008). Strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro, *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia, Supplemento A, Psicologia*, 30 (1), 88-100.
- Main, M., Goldwyn, R., & Hesse, E. (2002). Adult attachment rating and classification system: Manual in draft. (Version 7.1). *Unpublished manuscript*, University of California, Berkeley.
- Marris, P. (1995). La costruzione sociale dell'incertezza, in C. M. Parkes, J. Stevenson-Hinde, P., Marris, *L'attaccamento nel ciclo della vita*. Roma: Il Pensiero Scientifico Editore,.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Mathieu, J. E. &, Zajac, D. (1976). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- May, R. (1976). *Power and innocence*. New York: Delta Norton.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McClelland, D.C. (1962). *Power. The inner experience*. New York: Irvington.
- McIntyre, R. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, pp. 9-45. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7, 349-364.
- Menarini R., & Pontalti C. (1986). La matrice familiare in gruppoanalisi. In E. B. Croce (Ed.), *Funzione analitica e formazione alla psicoterapia di gruppo*. Roma: Borla.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12), (pp. 175-228). Chichester, UK, Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.

- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 319-331.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management, 17*, 717-733.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L. (1999). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management, 9*, 356-368.
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2006). The Relationship between Personality Traits, Self-Esteem, and Attachment at Work. *Journal of Individual Differences, 27* (4), 208-217.
- Neustadt, E., Furnham, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2006). Attachment at Work. In A. Columbus (ed), *Advances in Psychology Research*, 43 155-177.
- Parasuraman, S., & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment: The case of musicians in symphony orchestras. *Group and Organization Studies, 12* (3), 287-303.



- Pierro, A., Lombardo, I., Fabbri, S., & Di Spirito, A. (1995). Evidenza empirica della validità discriminante delle misure di Job Involvement e Organizational Commitment. *Testing Psicometria Metodologia*, 2, 5-18.
- Pietromonaco, P. R., & Feldman Barrett, L. (1997). Working models of attachment and daily social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1409-1423.
- Piras, E. M., & Fraccaroli, F. (2005). Les pratiques de la cohésion de groupe: Une perspective ethnographique. In A. Battistelli, M. Depolo, & F. Fraccaroli (Eds.). *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations AIPTLF (pp. 392-400). Bolona: CLUEB.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M. M. Beyerlein (Ed.), *Social indicators research series* (Vol. 6) (pp. 3-24). Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Boulian, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, R. W. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Quaglino, G. P., & Cortese, C. G. (2003). *Gioco di squadra*. Milano: Raffaello Cortina.
- Quaglino, G. P., Casagrande, S., & Castellano, A. (1992). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Raimondo, M. (2000). The measurement of trust in marketing studies: A review of models and methodologies. *Proceedings of the XVI IMP Conference*, Retrieved September 30, 2009, from [www.bath.ac.uk/imp/pdf/14\\_Raimondo.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/14_Raimondo.pdf).

- Reilly, N. P. (1994). Exploring the paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 397-414.
- Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (2006). *Adult attachment, stress, and relationship well-being*. National Institute of Mental Health.
- Romano, D. M. (2002). The nature of trust: conceptual and operational clarification. *Ph.D. dissertation*, Louisiana State University. Retrieved September, 30, 2009 from [etd02.lnx390.lsu.edu/docs/available/etd-0130103-070613](http://etd02.lnx390.lsu.edu/docs/available/etd-0130103-070613)
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23* (3), 393-404.
- Rousseau, V., Aubè, C., & Savoie A. (2005). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Développement d'un mesure. In A. Battistelli, M. Depolo, & F. Fraccaroli (Eds.). *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations AIPTLF (pp. 408-417). Bologna: CLUEB.
- Russel, B. (1938). *Power*. London: Allen & Unwin.
- Saks, A. M. (2005). Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. In S. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 155-179). Hoboken, NJ: Wiley.
- Salanick, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Constraints on administrator direction: the limited influence of mayors on city budgets. *Urban affairs quarterly, 12*, 475-498.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217-1227.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research, 34*, 43-73.
- Salas, E., Bowers, C. A., & Canon-Bowers, J. A. (1995). Military team research: 10 years of progress. *Military Psychology, 7*, 55-75.
- Scharfe, E., & Bartholomew, K. (1994). Reliability and stability of adult attachment patterns. *Personal Relationships, 1*, 23-43.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Scrima, F., & Di Maria, F. (2009). Psicodinamiche di convivenza nel gruppo di lavoro: un'indagine esplorativa. *Risorsa Uomo, 15* (4), 459-474.
- Scrima, F., & Lorito, L. (2010). Un contributo alla validazione italiana dell'Adult attachment in the workplace. *Risorsa Uomo*. Franco Angeli.
- Scrima, F., Falgares, G., & Di Maria, F. (2008). Psychodynamiques de la vie au travail: La qualité des relations verticales en tant que promoteurs d'engagement, de justice et de confiance organisationnelle. In N. Petterson, J.-S. Boudrias, & A. Savoie (Eds.), *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations AIPTLF (pp. 1-10). Ville de Quebec: Presses de l'Université du Quebec.
- Scrima, F., Formica, I., & Di Maria, F. (2009). Organizzazioni del potere o potere delle organizzazioni? Un contributo di ricerca per la misurazione del sentimento del potere mediante il Leadership Opinion Questionnaire di Fleishman. *Giornale di Psicologia, 3* (2), 205-214.

- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36 (3), 356-372.
- Smith, J. B., & Barclay, D. V. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-22.
- Spaltro, E. (1977). *Lotta contro lotta per*. Milano: Celuc.
- Spaltro, E. (1983). Cultura di coppia, cultura di gruppo, cultura di collettivo. In F. Di Maria, G. Lo Verso (Eds.), *Il piccolo gruppo. Verso una fondazione epistemologica*. Roma: Bulzoni.
- Spaltro, E. (1984). *Il sentimento del potere*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Spaltro, E. (2004). *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*. Milano: Franco Angeli.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86, 653- 663.
- Tax, S. S., Brown S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-76.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Veroff, J., Feld, S., & Gurin, G. (1962). Achievement Motivation and Religious Background. *American Sociological Review*, 27 (2), 205-217.

- Vidotto, G., Argentero, P. G., Dal Corso, F., & Vicentini, M. (2006). La misura della fiducia nelle organizzazioni. Adattamento italiano dell'Organizational Trust Inventory (OTI). *TPM Testing Psicometria Metodologia*, *13* (2), 1-18.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weldon, E., Jehn, K., & Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *61*, 555-569.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, *71* (2), 219-231.
- Wong, C. S., Hui, C., & Law, K. S. (1998). A longitudinal study of the job perception job satisfaction relationships: A test of the three alternative specifications. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, *71*, 127-146.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, *17* (2), 229-239.
- Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.