

Identità sociale, commitment e comportamento

Capitolo 7

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue background with a bokeh effect of out-of-focus light spots and starburst patterns.

Cambiamenti nel mondo del lavoro

- Una prima area di cambiamento fa riferimento alle *condizioni lavorative* (Smith, 1997).

Anche in aziende di ampie dimensioni, l'impiego "a vita" o il percorso "predeterminato" di carriera non sono più prospettive date per scontato.

Il personale viene sempre in misura maggiore reclutato su base temporanea (anche nelle organizzazioni pubbliche).

Termini come "flessibilità" o "employability" vengono usati, secondo Ellemers, come giustificazione per la perdita della sicurezza e come diminuzione della responsabilità delle organizzazioni per lo sviluppo delle carriere individuali.

Cambiamenti nel mondo del lavoro

- Allo stesso tempo, si è assistito ad un cambiamento nei *contenuti* del lavoro (Cascio, 1995).

Specialmente nei Paesi industrializzati, il lavoro manuale è diventato in molti casi non necessario grazie all'impiego delle tecnologie o è stato de-localizzato in paesi dove costa meno.

In questa economia basata sulla conoscenza (*knowledge economy*), è il settore dei servizi ad offrire lavoro in misura maggiore, settore in cui le persone tendono a lavorare in gruppo (Smith, 1997).

Quindi, disponibilità, capacità di iniziativa, predisposizione ad aiutare i colleghi sono tutte abilità (skills) indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ("contextual performance"; Schaubroeck & Ganster, 1991).

Cambiamenti nel mondo del lavoro

- Infine, la *forza lavoro* è cambiata (Chemers et al., 1995).

I cambiamenti demografici, uniti alla tendenza ad un percorso educativo più lungo e alla pensione in tempi meno avanzati hanno determinato un “restringimento” del potenziale pool disponibile per le aziende

Inoltre, a causa delle migrazioni, la forza lavoro è diventata più diversificata.

- L'insieme di questi fattori ha prodotto un aumento della *tensione* nel rapporto tra datore di lavoro e lavoratori.

Sebbene abbiano maggiore difficoltà di attrarre personale, le organizzazioni offrono meno sicurezza.

Allo stesso tempo, il successo dell'organizzazione dipende in misura maggiore rispetto al passato dall'impegno dei lavoratori.

- Dunque, è essenziale capire come le organizzazioni possano *motivare* i lavoratori.

Interesse individuale e collettivo

- Tradizionalmente, il conflitto di interessi tra lavoratore e organizzazione veniva risolto legando il benessere del lavoratore al successo dell'azienda (ad es., premi di produttività, shareholding), o assumendo persone ambiziose e offrendo loro prospettive di carriera, nell'idea che lo sforzo aggiuntivo che queste persone avrebbero fatto per la loro carriera sarebbe andato a beneficio dell'organizzazione.
- Tuttavia, alla luce dei cambiamenti delineati sopra, queste strategie hanno perso di efficacia.

(a) Innanzitutto, è difficile ricompensare le persone per comportamenti extra-ruolo (contextual performance), come aiutare i colleghi, avere capacità di iniziativa ed essere "sportivo" (Brief & Motowidlo, 1986).

(b) In secondo luogo, l'ambizione non è necessariamente un tratto vantaggioso nel momento in cui il lavoro si svolge in collaborazione.

(c) La diversificazione della forza lavoro fa sì che per alcuni gruppi di persone, i premi e i bonus non costituiscano una leva motivazionale sufficientemente efficace.

La SIT come approccio

- Sebbene alcuni studiosi ritengano che l'approccio fornito dalla SIT sia un altro modo per ricongiungere l'interesse individuale con quello collettivo, l'implicazione interessante della SIT è che aiuta a definire le condizioni in cui l'interesse dell'organizzazione coincide con l'interesse dei singoli e i risultati dell'organizzazione sono di per sé una ricompensa per l'individuo, anche se ottenuti a discapito dell'interesse personale.
- Quindi, è importante conoscere (a) le fonti che determinano variazioni nei livelli di identificazione (b) le conseguenze comportamentali dell'identificazione, nei termini di performance contestuale.

Antecedenti dell'identificazione

- Ellemers, Kortekaas, e Ouwerkerk (1999) hanno identificato tre possibili fonti di variazione dell'identificazione:
 - (a) status del gruppo
 - (b) dimensione (maggioranza/minoranza)
 - (c) scelta vs. imposizione
- In due studi sperimentali (laboratorio), hanno manipolato questi fattori.
 - a. *Scelta vs. Imposizione.* I partecipanti venivano assegnati al gruppo dei pensatori induttivi o deduttivi secondo una di due modalità : (1) sceglievano volontariamente il gruppo, o (2) venivano assegnati dallo sperimentatore (sulla base di un presunto test preliminare).
 - b. *Dimensione.* I partecipanti venivano informati che il loro gruppo di appartenenza rappresentava il 70% (*maggioranza*) o il 30% (*minoranza*) della popolazione.

Antecedenti dell'identificazione

c. *Status*. Dopo aver lavorato su un primo compito, i partecipanti venivano informati che il loro gruppo aveva avuto una performance superiore alla media e migliore dell'outgroup (*alto status*), o che la performance del loro gruppo era sotto la media e peggiore dell'outgroup (*basso status*).

- Successivamente, veniva misurata *l'identificazione* dei partecipanti, utilizzando scale esistenti, volte a rilevare tre aspetti: cognitivo (categorizzazione di sé), valutativo (autostima collettiva) e affettivo (commitment).
- L'identificazione infatti può essere articolata nelle tre componenti:
 - (a) cognitiva (riconoscersi come appartenenti ad un gruppo o categoria),
 - (b) valutativa (il valore del gruppo in confronto ad altri gruppi), e
 - (c) affettiva (il grado in cui ci si sente legati al gruppo).



Antecedenti dell'identificazione

- Anche se spesso queste tre dimensioni covariano, non è necessariamente così. Ad es., l'appartenenza ad un gruppo di basso status avrà conseguenze negative sulla componente valutativa, ma ciò non significa che i membri di quel gruppo non si riconoscano come tali o che non si sentano legati al gruppo.
- Non si tratta di una distinzione solo concettuale: Ellemers et al. si aspettano una diversa associazione delle tre componenti con le fonti di variazione dell'identificazione e con i comportamenti individuali.

Antecedenti dell'identificazione

- **Risultati.** Le tre dimensioni rappresentano fattori distinti sebbene possano essere uniti in un'unica scala affidabile ($\alpha = 0.82$).

Le analisi condotte sulla misura complessiva mostrano che tutte e tre le fonti di variazione (status, dimensione, libertà di scelta) influenzano l'identificazione. Ovvero, l'identificazione è maggiore quando lo status è elevato, quando il gruppo rappresenta una maggioranza e quando l'appartenenza è liberamente scelta.

Le analisi condotte sulle tre dimensioni separatamente mostrano un quadro più articolato

- (a) lo status dell'ingroup ha effetti sull'autostima collettiva e sul commitment, ma non sulla categorizzazione come membri
- (b) la dimensione del gruppo influenza solo la componente cognitiva (categorizzazione), ma non le componenti affettiva e valutativa
- (c) la libera scelta influenza solo la componente affettiva (commitment)

Antecedenti dell'identificazione

- Altre due misure erano volte a rilevare il *favoritismo per l'ingroup*: valutazione dei gruppi e assegnazione di risorse.

Complessivamente, si è trovata una tendenza a favorire l'ingroup sull'outgroup, sia nei termini di valutazioni che di assegnazione di risorse.

Di maggiore importanza è il risultato che gli effetti delle variabili manipolate su entrambe le forme di ingroup bias sono **mediate solo dalla componente affettiva**. Dunque, il grado in cui i partecipanti si sentivano legati al gruppo determinava se agissero o meno nei termini della propria appartenenza, mentre la componente valutativa e cognitiva erano ininfluenti.

Quando si sacrifica l'interesse personale a favore dell'interesse collettivo?

- Tuttavia, c'è un'enorme differenza tra questo tipo di giudizi espressi in modo anonimo nel contesto di gruppi di laboratorio e i comportamenti effettivi delle persone che lavorano in un'organizzazione.
- Per esaminare se effetti simili sono riscontrabili usando variabili dipendenti più vicine alle opzioni di comportamento che le persone hanno in un'organizzazione, Bruins, Ellemers e De Gilder (1999) hanno condotto due studi di laboratorio in cui simulavano pattern di comportamento osservabili in contesti organizzativi reali.
- In questi studi, ai partecipanti veniva chiesto di prendere delle decisioni in un compito che simulava una compravendita di azioni in un'ipotetica compagnia di investimenti.
- I partecipanti eseguivano il compito in diadi caratterizzate da una differenza di potere: il partecipante ricopriva sempre la posizione di subordinato, mentre il ruolo di supervisore era assegnato al partner, che in realtà era un complice dello sperimentatore.

Quando si sacrifica l'interesse personale a favore dell'interesse collettivo?

- Veniva manipolato il **grado di potere** esercitato dal complice, in termini di frequenza con cui quest'ultimo rifiutava le decisioni prese dal partecipante.
- Veniva manipolata anche la **legittimità del comportamento** del complice, in termini di competenza relativa comunicata per mezzo di un falso feedback
- Si misuravano (nello studio 2):
 - (a) commitment
 - (b) collaborazione offerta al supervisore. In questa misura effettiva di collaborazione, i partecipanti dovevano accettare o meno di aiutare il supervisore a preparare un report annuale in cui si dovevano inserire dati relativi ad azioni comprate e vendute in relazione a diverse compagnie
 - (c) intenzioni di turnover: si presentava un'offerta di lavoro da parte di una compagnia simile e il partecipante indicava se intendesse accettarla o meno

Quando si sacrifica l'interesse personale a favore dell'interesse collettivo?

- I risultati mostrano un pattern simile per entrambe le variabili dipendenti.
 - (a) la disponibilità a collaborare (quindi a impegnarsi a favore del gruppo di lavoro) e le intenzioni di turnover erano maggiori quando il supervisore aveva usato poco il suo potere
 - (b) tuttavia, nella condizione di frequente uso del potere, disponibilità a collaborare e intenzione di turnover erano più basse quando il potere era esercitato da un supervisore competente

- (c) questa interazione tra potere e legittimità è **mediata dal commitment** (dimensione affettiva)

Commitment e comportamento in contesti reali

- Nella letteratura sulle organizzazioni, la dimensione affettiva viene espressa nel costrutto di *commitment organizzativo* (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).
- Sebbene siano state identificate più forme (affettiva, normativa, di continuità) il commitment affettivo è considerato il fattore più rilevante per prevedere i comportamenti organizzativi (Meyer et al., 2002). La ricerca ha ripetutamente mostrato che il commitment affettivo è associato ad una varietà di indicatori comportamentali (ad es., ridotto turnover, assenteismo, ritardo, ecc), tra cui i comportamenti di cittadinanza (organizational citizenship behavior; Organ & Ryan, 1995), costrutto coerente con il concetto di performance contestuale.
- Tuttavia, diverse meta-analisi hanno messo in luce che le associazioni non sono poi così forti. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che l'impegno verso l'organizzazione è un costrutto piuttosto ampio e fa riferimento ad un livello di identità più astratto e distale.

Commitment e comportamento in contesti reali

- Per questo motivo, Ellemers, De Gilder e Van den Heuvel (1998) hanno condotto due studi sul campo in contesti organizzativi.

Hanno sviluppato una scala per misurare il commitment distinguendo in

- (a) commitment organizzativo
- (b) commitment verso la propria carriera (career-oriented commitment)
- (c) commitment agli obiettivi del gruppo di lavoro (team-oriented commitment; si veda anche Podsakoff, MacKenzie, & Ahearne, 1997).

L'obiettivo era quello di verificare l'ipotesi secondo cui il comportamento extra-ruolo è influenzato principalmente dal commitment verso il gruppo di lavoro.

Commitment e comportamento in contesti reali

- **Studio 1.** Un campione rappresentativo della popolazione olandese ($N = 690$) ha compilato un questionario che includeva le tre forme di commitment e due dilemmi legati al lavoro.

Nel primo dilemma, si chiedeva ai partecipanti di immaginare una situazione in cui, sotto pressione temporale (cioè in una condizione in cui non c'era tempo per eseguire due lavori), avrebbero aiutato un loro collega o preferito svolgere il proprio lavoro.

Nel secondo dilemma, si chiedeva ai partecipanti di scegliere tra aiutare un collega o svolgere un'attività per loro stessi (non legata al lavoro, ma al tempo libero).

- Gli stessi partecipanti venivano contattati un anno dopo e riportavano i comportamenti lavorativi messi in atto nel corso dell'anno (impegno nel lavoro e aver cambiato lavoro)

Commitment e comportamento in contesti reali

- **Studio 1: risultati.** Un'analisi fattoriale confermativa ha dimostrato che era possibile di fatto distinguere tra le tre forme di commitment.
- Più importante, le risposte ai due dilemmi erano associate solo al team-oriented commitment. Quindi, i lavoratori con livelli più elevati di commitment verso il gruppo di lavoro erano:
 - (a) più inclini ad aiutare un collega pur tralasciando il proprio lavoro
 - (b) più inclini a sacrificare il proprio tempo libero per aiutare un collega.
- Sebbene queste due variabili fossero solo scelte in situazioni ipotetiche, i dati raccolti ad un anno di distanza su impegno nel lavoro e attività volte al cambiamento del lavoro confermano questo pattern.

In particolare, il career-oriented commitment era un predittore significativo del fatto che i partecipanti avessero partecipato o meno per iniziativa personale ad attività di formazione (utili per la loro carriera) e del fatto che avessero o meno realizzato un cambiamento dell'attività lavorativa. Inoltre, il team-oriented commitment era un predittore significativo del grado in cui i partecipanti dichiaravano di aver lavorato oltre l'orario prestabilito.

Commitment e comportamento in contesti reali

- **Studio 1: limitazioni.**
 - (a) studio interamente basato su misure self-report
 - (b) sebbene l'ampio campione rende affidabile il risultato relativo alla distinzione tra le tre forme di commitment, non è possibile in effetti determinare in che misura il comportamento legato all'interesse individuale (formazione professionale e cambiare lavoro) e quello legato agli interessi organizzativi (lavorare oltre l'orario) fossero importanti e/o realizzabili nei diversi contesti professionali esaminati.
- **Studio 2.** Per rimediare a queste limitazioni, viene condotto uno studio con un campione più piccolo ($N = 287$) formato interamente da lavoratori di un'unica organizzazione.

Si trattava di dipendenti con prospettive di carriera all'interno di un servizio finanziario dell'organizzazione. Durante il lavoro svolgevano compiti di tipo cooperativo per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo.

Commitment e comportamento in contesti reali

- **Studio 2.** Quindi, per i partecipanti di questo studio, sia l'avanzamento di carriera che la collaborazione con il gruppo rappresentano obiettivi importanti.

Inoltre, lavoravano nelle stesse condizioni, cosa che permette di escludere eventuali differenze nei livelli relativi delle tre forme di commitment e dei diversi comportamenti.

Infine, i giudizi self-report dei partecipanti sui livelli di commitment potevano essere correlati con i giudizi dati dai supervisori sulla performance (globale) di ciascun dipendente.

- **Risultati.** Come nello studio precedente, il cambiamento di lavoro era associato unicamente al commitment alla carriera, mentre i livelli di contextual performance (self-report) e la valutazione globale del supervisore erano determinati dal commitment verso il gruppo di lavoro.