

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA**

**Dottorato di ricerca in Psicologia**

**Ciclo XXVII**

**PERFORMANCE ADATTIVA**

**IDEAZIONE E SVILUPPO DI UN MODELLO**

**TEORICO E APPLICATIVO**

**Coordinatore:**

**Prof. Tiziana Mancini**

**Tutor:**

**Prof. Marco Giovanni Mariani**

**Dottorando: Alessandro Pini**

## **INDICE**

<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
<b>Parte 1 – Costruzione del modello e primi studi sulla validità</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Prestazione lavorativa</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Performance adattiva</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Obiettivi e metodologia</b>	<b>28</b>
<b>1.4. Risultati</b>	<b>36</b>
<b>1.5. Note di sintesi</b>	<b>50</b>
<b>Parte 2 – Sviluppo del modello e studio sulla validità nomologica</b>	<b>54</b>
<b>2.1. Antecedenti della performance adattiva</b>	<b>54</b>
<b>2.2. Variabili di studio e rete nomologica</b>	<b>62</b>
<b>2.3. Obiettivi e metodologia</b>	<b>71</b>
<b>2.4. Risultati</b>	<b>76</b>
<b>2.5. Note di sintesi</b>	<b>87</b>
<b>Considerazioni finali</b>	<b>91</b>
<b><i>Bibliografia</i></b>	<b>94</b>
<b><i>Appendice</i></b>	<b>106</b>

## INTRODUZIONE

Nel contesto organizzativo moderno diversi fattori, come l'evoluzione dei processi tecnologici, la globalizzazione, la diversità culturale, la decentralizzazione delle imprese hanno condotto ad una alterazione progressiva della natura del lavoro a molteplici livelli. Per attuare comportamenti di performance efficaci in queste condizioni gli individui e i gruppi di lavoro devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai nuovi compiti e alle richieste lavorative. Per questo negli ultimi anni sono stati pubblicati numerosi contributi sulla performance adattiva, tutto ciò a partire dal primo modello di Pulakos, Donovan e Plamondon (2000) che ha dato il via a una serie di studi atti a rilevare i comportamenti volti a fronteggiare situazioni di emergenza e, in senso più ampio, di cambiamento organizzativo. C'è da dire che, sebbene numerosi autori abbiano notato l'importanza di queste tipologie di comportamento, nel contesto lavorativo moderno, risulta difficile reperire in letteratura una definizione e comprensione di tale costrutto che sia coerente e in accordo fra i ricercatori (Stokes, Schneider & Lyons, 2009). Forse è proprio per questo motivo che in mancanza di una definizione universale di performance adattiva si continua a prendere a riferimento lo stesso modello di Pulakos e colleghi (2000) che risulta tutt'ora il riferimento primo nello sviluppo dei modelli di comportamento adattivo. In un recente studio di review sulla performance adattiva Baard, Rensch e Kozlowski (2013) definiscono questa come *quei cambiamenti cognitivi, affettivi, motivazionali e comportamentali attuati in risposta alle richieste di un ambiente nuovo o in fase di cambiamento o alle richieste del contesto*. Tale definizione risulta utile per comprendere l'ampiezza dei fattori psicologici individuali, di gruppo, organizzativi e sociali che entrano in gioco nello studio dell'adattamento al lavoro.

Lo scopo della presente ricerca consiste nello sviluppo di un nuovo modello teorico e applicativo di performance adattiva che non faccia tanto riferimento, come vedremo in

seguito, alle varie tipologie di comportamenti messi in atto per fronteggiare le diverse situazioni ma che tenga in considerazione le situazioni e le caratteristiche del contesto in cui i lavoratori si trovano a interagire. Dal presupposto teorico l'obiettivo sarà l'ideazione e lo sviluppo, attraverso l'analisi delle qualità psicometriche, di uno strumento finalizzato alla rilevazione delle dimensioni di performance e la successiva articolazione di un modello di rete nomologica caratterizzato da una serie di relazioni di causa-effetto fra i fattori antecedenti e conseguenti di performance.

Proprio per il duplice scopo si è deciso di sviluppare il presente elaborato in due studi: la prima parte che tratta la costruzione del modello teorico di riferimento, lo sviluppo dello strumento e primi studi sulla validità e la seconda parte che prevede lo sviluppo del modello di performance adattiva e degli antecedenti attraverso lo studio di una rete nomologica fra costruito e variabili di riferimento.

Nella sezione iniziale dello Studio uno verranno delineate le principali linee di ricerca e i contributi teorici fondamentali nello sviluppo del concetto di prestazione lavorativa nonché i modelli e le dimensioni di dominio, essenziali per la comprensione e l'articolazione teorica della presente ricerca. Nella seconda parte saranno presentati i contributi al costruito di performance adattiva e i fattori causali che hanno condotto le ricerche verso lo studio delle dimensioni di performance in relazione ai cambiamenti organizzativi. Saranno riassunti così i principali modelli e le varie prospettive e livelli di analisi attualmente presenti in letteratura concludendo poi con la proposta di un quadro concettuale sulla performance adattiva in relazione ai contesti di adattamento organizzativo. Nella terza parte saranno delineati nello specifico i vari passaggi che hanno portato all'ideazione e alla costruzione dello strumento di rilevazione delle dimensioni di performance e la metodologia di ricerca e i risultati dello studio di validità interna della scala attraverso l'analisi della dimensionalità degli item e dell'attendibilità.

Lo Studio due, che rappresenta il proseguimento di quanto realizzato nella prima parte della presente ricerca, si articola in vari passaggi relativi all'analisi della validità esterna dello strumento e nello sviluppo quindi della rete nomologica del costrutto. Nella prima sezione saranno riassunti i risultati ad oggi presenti in letteratura sugli antecedenti di performance adattiva sia individuali che organizzativi. Verranno poi approfondite le variabili di contesto, di ruolo, di identità e conseguenti nell'analisi della letteratura e le reciproche relazioni con i comportamenti di performance. Nella terza sezione si procede con lo studio della validità esterna dello strumento, la parte metodologica della scelta delle scale utilizzate per l'analisi dei predittori e i risultati delle analisi con il modello di rete nomologica delle relazioni di causa-effetto fra le variabili e il costrutto di performance adattiva.

## **PARTE 1**

### **COSTRUZIONE DEL MODELLO E PRIMI STUDI SULLA VALIDITÀ**

#### **PRESTAZIONE LAVORATIVA**

Nel presente capitolo saranno illustrati gli elementi teorici fondanti del costrutto di performance lavorativa. Dopo una breve introduzione sull'importanza che tale concetto ricopre nella Psicologia del Lavoro e nella gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, saranno presentati nello specifico gli aspetti relativi alla natura della prestazione e alle differenti prospettive di studio. Infine saranno analizzati a fondo i risultati delle più importanti ricerche sul concetto di performance e quindi gli studi più rilevanti sul dominio e sui principali modelli teorici di riferimento.

#### **Performance e Psicologia del Lavoro**

Quando si parla di performance lavorativa si tende a pensare a un qualcosa di indefinito sia a livello concettuale che di misura e spesso e volentieri a un tema piuttosto “caldo”, di difficile comprensione e nel quale intercorrono una moltitudine di variabili individuali e sociali che vanno a incidere nella completezza della stessa definizione di prestazione. Proprio in questo ambito la Psicologia del Lavoro affonda le sue radici più profonde sviluppandosi su questi concetti e fornendo basi teoriche consolidate per una corretta interpretazione sia concettuale che psicometrica del costrutto. In questo caso la performance lavorativa a sua volta risulta fondamentale, per quanto riguarda gli aspetti psicologici che ricopre e per le conseguenze personali e organizzative che comporta, per la stessa disciplina della Psicologia del Lavoro non solo a livello teorico ma anche e soprattutto applicativo all'interno del contesto lavorativo moderno. Al giorno d'oggi sia le organizzazioni

pubbliche per via dell'attuale andamento economico sia quelle private per via dell'alta competizione richiedono profili di ruolo sempre più elevati per una maggiore efficacia ed efficienza a supporto dell'impresa; per migliorare in tal senso occorre sviluppare sistemi interni che possano monitorare, analizzare, gestire e sviluppare le competenze e le capacità dei lavoratori. In questo ambito il concetto di prestazione gioca un ruolo chiave nella definizione delle *skills* comportamentali necessarie al lavoratore per far fronte alle attività e agli eventi nel contesto lavorativo quotidiano. Si parla quindi di prestazione lavorativa e di valutazione delle prestazioni, pratica attualmente oggetto di ampia ricerca fra gli studiosi nella definizione dei criteri utili e validi per una corretta interpretazione del costrutto e che attualmente ricopre uno dei processi centrali nella gestione delle risorse umane nelle organizzazioni. Basti pensare alle pratiche utilizzate dalle risorse umane in azienda come i processi di selezione, la definizione della posizione, la formazione, lo sviluppo delle competenze, i percorsi di carriera; sono tutti elementi questi che includono il costrutto di performance sia in termine di definizione dei concetti che di valutazione degli aspetti comportamentali.

Come vedremo nei paragrafi seguenti la prestazione lavorativa risulta costituita da molteplici variabili e dimensioni costitutive che sono state analizzate nel corso delle ricerche attraverso diversi approcci e prospettive di analisi e a differenti livelli organizzativi.

## **La natura della performance: comportamento vs risultati**

Nel corso degli studi sul dominio della prestazione lavorativa sono sorti una serie di interrogativi su quale fosse la natura della performance e su come dovesse essere studiata, se dal punto di vista dei meri risultati o dal punto di vista del comportamento del lavoratore e nello specifico dalle modalità comportamentali messe in atto per raggiungere tale risultato.

Risulta doveroso a questo punto specificare la distinzione fra comportamenti, prestazione e risultati. La prestazione è il valore organizzativo atteso di ciò che le persone fanno mentre i risultati sono gli stati o le condizioni delle persone o delle cose che sono trasformate in relazione al modo in cui contribuiscono ad accrescere o ad ostacolare l'efficacia organizzativa (Motowidlo, 2003).

Perciò i risultati sono la via attraverso la quale il comportamento di un individuo aiuta o intralcia un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi, che è spesso ciò su cui risulta interessante focalizzarsi quando si considera la performance individuale.

Secondo Viswesvaran e Ones (2000) le prestazioni di lavoro si riferiscono alle azioni, ai comportamenti e ai risultati dei lavoratori che sono collegati (o meglio che contribuiscono) agli obiettivi dell'organizzazione. Binning e Barrett (1989) sostengono due diverse concettualizzazioni del dominio della job performance, uno considera le prestazioni in un'ottica di comportamenti l'altra nell'ottica dei risultati conseguiti (Mariani, 2011).

Motowidlo (2003) va oltre e suggerisce di differenziare i concetti di prestazione, comportamento e risultato: specifica che i *comportamenti* si riferiscono a ciò che i lavoratori fanno, ma i comportamenti di una persona sul lavoro sono numerosi e non tutti afferiscono alle prestazioni. I *risultati* sono la via attraverso la quale il comportamento di un individuo aiuta o intralcia un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi, che è spesso ciò su cui risulta interessante focalizzarsi quando si considera la performance individuale. Quando le



persone fanno qualcosa che fa la differenza in relazione agli obiettivi organizzativi si assiste a episodi comportamentali che costituiscono la *performance*.

La prestazione diviene così il “*valore atteso dell’organizzazione in seguito agli episodi comportamentali che un individuo mette in atto in un determinato periodo di tempo*” (Motowidlo, 2003). Valore atteso perché l’organizzazione capitalizza il comportamento messo in atto e che è in linea con gli obiettivi aziendali.

Secondo Motowidlo (2003) vi sono due tipi di vantaggi per legare il costrutto di performance al comportamento dell’individuo piuttosto che ai risultati di tale comportamento:

1 - i risultati sono spesso influenzati da altri fattori che non sono sotto il controllo dell’individuo (situazioni di impedimento o di opportunità) e che di solito non vengono considerati come determinanti della prestazione lavorativa.

2 - dato che la psicologia è una scienza del comportamento, gli psicologi si trovano in una posizione privilegiata nell’interpretare la performance come un fenomeno comportamentale.

Secondo l’autore quindi il comportamento lavorativo è un flusso continuo che scorre fluido mentre la gente spende il proprio tempo al lavoro. Questi flussi sono punteggiati dagli eventi quando le persone fanno qualcosa che fa la differenza in relazione agli obiettivi organizzativi. Questi fattori risultano così gli episodi comportamentali che costituiscono il dominio della job performance.

Nella distinzione fra comportamenti e risultati bisogna tenere conto di diverse variabili come l’arco temporale in cui si manifestano le azioni e l’evoluzione dei ruoli e delle attività lavorative che hanno portato a nuove e più articolate definizioni di performance. In tal senso il focus di ricerca sulla prestazione lavorativa consiste nel cercare di rilevare le possibili aree e dimensioni che vanno a costituire il dominio della prestazione nei vari ambiti organizzativi.

## **Il dominio della performance lavorativa**

Il concetto di prestazione lavorativa è nato e si è sviluppato negli Stati Uniti in un contesto storico-culturale che ricopre l'arco temporale che va dal 1950 fino ai giorni nostri. Da allora si sono sviluppate numerose ricerche che hanno portato a una serie di contributi fondamentali nel definire non solo il dominio della performance ma anche le dimensioni che la caratterizzano

Vari autori sono d'accordo nell'evidenziare che la performance lavorativa includa più componenti. Borman e Motowidlo (1993) distinguono tra performance inerente al compito (*task performance*) e performance riferita al contesto (*contextual performance*). Con la prima essi fanno riferimento a come vengono svolte attività che sono formalmente riconosciute come parte del lavoro e quindi in relazione alla produttività con cui si eseguono attività tecniche specifiche. Con la seconda invece gli autori si riferiscono a quegli stili comportamentali che (come ad esempio l'altruismo, la gentilezza, il senso civico, il fare critiche costruttive) promuovono il "welfare" degli individui e dei gruppi all'interno dell'organizzazione. Quindi si può dire che quest'ultima è in relazione ad una sorta di produttività "extra mansione" legata non più ad una serie di competenze tecniche ma piuttosto non tecniche, trasversali o non specialistiche.

Nello specifico la *contextual performance* comprende 5 sottodimensioni: (1) la persistenza all'entusiasmo e allo sforzo extra necessari a portare a termine con successo il proprio compito, (2) la volontà ad occuparsi delle attività del compito che non sono formalmente parte del proprio lavoro, (3) l'aiuto e la cooperazione con gli altri, (4) seguire le regole e le procedure organizzative, (5) appoggiare, supportare e difendere gli obiettivi organizzativi (Borman & Motowidlo, 1993).

Viswesvaran e Ones (2000) si posizionano sostanzialmente sulla stessa linea quando denominano quest'area di performance non riferita ai compiti come *Organizational*

*Citizenship Behavior* (OCB) che comprende dimensioni come l'altruismo (comportamento mirato specificatamente ad aiutare le persone) e la tendenza a conformarsi alle regole (comportamento che riflette il rispetto delle norme e delle aspettative).

La definizione di prestazione di Motowidlo si riferiva non solo a comportamenti che recano un contributo positivo all'organizzazione ma anche a quelli che ne arrecano un danno. In questo caso un'ulteriore area del dominio della performance è quella dei comportamenti chiamati controproducenti (*Counterproductive Workplace Behavior – CWB*); comportamenti cioè che contrastano l'organizzazione, che vengono attuati per ostacolare e penalizzare gli obiettivi organizzativi. Di seguito le dimensioni di CWB:

- assenteismo, appropriazione indebita di merce;
- uso improprio di tempo e risorse (telefonate non fuori orario, acquisti on line);
- frequenti ritardi, non curanza dei compiti e ritmi lavorativi bassi (scarsa qualità del lavoro);
- uso/abuso alcool e droghe;
- aggressioni psicologiche e verbali a colleghi (comprese eventuali *avance sessuali*);

Da non trascurare in questo caso l'aspetto dell'*intenzionalità* (se un dipendente, seguendo tutte le disposizioni sulla sicurezza, incorre in uno sbaglio che reca un danno all'azienda questo non è da considerarsi come un CWB). Inoltre, le correlazioni fra CWB e *contextual performance* non sono di per sé negative; si possono infatti manifestare in alcuni casi delle cooccorrenze come ad esempio un lavoratore che colleziona frequenti ritardi o assenze ma che al contempo mostra cooperazione e collaborazione coi colleghi e un buon livello di cittadinanza organizzativa, anche per ciò conviene tenere distinte le tre aree (Mariani, 2011).

Van Scotter e Motowidlo (1996) forniscono maggiore supporto empirico raffinando il costrutto della contestual performance attraverso la sua divisione in due costrutti più stretti: la facilitazione interpersonale e la dedizione al lavoro.

Viswesvaran e Ones (2000) mettono a punto un ulteriore modello della performance lavorativa in cui suddividono le dimensioni proprie di specifiche occupazioni dalle dimensioni applicabili a ogni occupazione. Gli stessi autori sottolineano poi l'esistenza di un fattore generale nella performance lavorativa, analogo al fattore "g" delle abilità cognitive, che dagli studi effettuati spiegherebbe il 50% della varianza riferita alle diverse valutazioni della performance; tale componente non sarebbe inoltre determinata da *bias* nelle valutazioni causati, ad esempio, da effetti di tipo alone. Si ipotizza quindi l'esistenza di un fattore generale della performance lavorativa comune alla maggior parte delle misure di performance ma al contempo l'esistenza di importanti sub-fattori che includono il compito specifico così come i fattori relativi alla coscienza-orientata (Viswesvaran, 1996).

Il Modello di Campbell (1990) ha poi aperto una nuova stagione di studi sulla performance dando forza all'approccio multidimensionale del costrutto: l'autore suddivide l'area delle prestazioni in una serie di sotto-dimensioni. Cinque di queste prendono in considerazione l'efficacia e l'efficienza in merito a compiti specifici, non specifici, comunicazione orale/scritta, leadership e attività manageriali. Le altre tre si riferiscono a variabili quali intensità e perseveranza nel portare a termine le attività, aiutare e collaborare con i colleghi e mantenere un certo livello di disciplina personale (Mariani, 2011).

Waldman e Spangler (1989) hanno sviluppato un modello integrato di job performance che si focalizza sulle caratteristiche dell'individuo (esperienza, abilità), i risultati (feedback) e il comportamento lavorativo diretto.

Borman e Brush (1993) hanno individuato circa 18 dimensioni relative alla performance dei manager, che sono poi state raggruppate in quattro grandi categorie:

supervisione e leadership, relazioni interpersonali e comunicazione, comportamenti tecnici e meccanici della gestione (amministrazione), comportamenti utili e abilità (Viswesvaran & Ones, 2000).

Un'altra questione, nei termini per definire la performance lavorativa, è stata presa in considerazione attraverso il lavoro di Hofmann, Jacobs e Baratta (1993) nel quale è stata ampiamente discussa la natura dinamica delle misure di performance in una prospettiva temporale. Mentre i ricercatori avevano precedentemente indirizzato il problema sul fatto che le misure della prestazione lavorativa fossero dinamiche o meno, Hofmann suggerisce che l'enfasi dovrebbe essere riposta sulla scomposizione del cambiamento nello studio delle differenze intra/inter individuali nel cambiamento osservato.

Come mostrano gli studi sopra elencati il dominio della performance lavorativa risulta piuttosto ampio e quindi caratterizzato da molteplici dimensioni, alcune delle quali trovano conferma in più ricerche (flessibilità, comunicazione, iniziativa, conoscenza ed expertise) altre risultano invece circoscritte al singolo caso (industriosità, disubbedienza, apertura extra-culturale). Il problema di fondo degli autori spesso consiste nel cercare di delineare un dominio della performance comune a tutti che metta in accordo, almeno in parte, gli esiti degli studi finora riportati. La prospettiva che si prefigura di fronte ai ricercatori è quella di sviluppare e adattare l'attuale concettualizzazione di dominio di performance alle esigenze e ai cambiamenti del mercato del lavoro tenendo in considerazione la crescente variabilità delle realtà organizzative e i profili di ruolo sempre più mutevoli e specifici.

Fin qui gli aspetti della performance lavorativa sono stati analizzati tenendo conto dei comportamenti che il lavoratore può manifestare nell'ambito lavorativo in un'ottica di competenze di ruolo necessarie a svolgere la propria mansione. Gli studi sulla prestazione lavorativa forniscono in proposito un quadro generale e al contempo specifico delle dimensioni valutabili e delle aree comportamentali su cui sviluppare il costrutto di prestazione

ma dedicano poco spazio al contesto lavorativo e all'evoluzione di questo, in relazione anche ai molteplici cambiamenti che si possono verificare. Ci riferiamo a cambiamenti intesi come trasformazioni e alterazioni dell'ambiente circostante in cui i lavoratori si trovano ad agire e a interagire con diversi attori organizzativi nel portare a termine compiti non sempre uguali e ben definiti. Ed è proprio tale aspetto che rappresenta uno spazio di ricerca lasciato libero fino ad ora e che ha permesso lo sviluppo di una serie di studi sulla job performance focalizzati sul cambiamento organizzativo.

Nel capitolo successivo vedremo come questo vuoto sia stato colmato, se non in parte, da una serie di ricerche sul costrutto di performance proprio tenendo in considerazione le richieste delle nuove realtà organizzative e dei cambiamenti del contesto lavorativo generale che hanno portato all'esigenza di analizzare più a fondo le competenze trasversali dei lavoratori in un'ottica di prestazione flessibile e proattiva.

## LA PERFORMANCE ADATTIVA

Nel corso del seguente capitolo saranno presentati i principali contributi teorici sulla performance adattiva nei contesti di cambiamento organizzativo e i diversi approcci di analisi che hanno caratterizzato le ricerche sul costrutto. Successivamente verranno descritte le prospettive di studio, attualmente ancora in fase di dibattito fra i ricercatori, sul dominio di prestazione adattiva. Infine sarà presentato il quadro concettuale su cui si basa il presente studio sulla prestazione adattiva in riferimento sia a contesti di macro-cambiamento che a contesti di risposta adattiva a eventi previsti in situazioni di routine lavorativa.

### **Principali approcci e modelli**

I problemi che i lavoratori si trovano a dovere affrontare risultano sempre più complessi a causa dei progressi tecnologici, della globalizzazione dei processi produttivi e dei cambiamenti nelle infrastrutture delle organizzazioni (*downsizing* e ridimensionamenti, cambiamenti verso la logica del *team-based work* ecc.). Come risultato di questi mutamenti, che hanno caratterizzato il panorama economico dell'ultima decade, i processi organizzativi hanno cominciato ad essere caratterizzati da una minore standardizzazione e i lavoratori sono chiamati ad adattarsi ai cambiamenti delle richieste e delle opportunità dell'ambiente lavorativo (Sarchielli, 2008). Dagli anni novanta alcuni ricercatori hanno dichiarato che gli attuali modelli di *job performance* hanno bisogno di essere ampliati includendo la dimensione di quanto gli individui si adattano in modo funzionale alle nuove condizioni e ai requisiti lavorativi (Hesketh & Neal, 1999; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Anche per il fatto che il concetto di *performance adattiva* è abbastanza recente, da una parte c'è chi asserisce che la performance adattiva annovera una diversa modulazione di comportamenti già presenti nelle tipologie classiche di prestazione e dall'altra c'è chi la considera come un set

differente di comportamenti mettendo in evidenza, come elemento peculiare, la risposta efficace a un cambiamento nel contesto lavorativo (Tucker, Gunther, Pleban, Goodwin & Vaughan, 2007).

Seguendo quest'ultima linea di ricerca, in uno dei primi tentativi di studiare la performance adattiva degli individui sul lavoro, Allworth e Hesketh (1999) definirono questa facendo riferimento ai comportamenti che fronteggiano il cambiamento e il trasferimento di apprendimenti da un compito all'altro.

Questi autori, in uno studio che ha coinvolto 325 operatori dell'industria alberghiera australiana, indicano che nella performance adattiva sia possibile circoscrivere due aspetti: una componente cognitiva che si riferisce all'apprendimento e al problem-solving, e una componente non-cognitiva che riguarda la regolazione emotiva alle mutate esigenze di lavoro o attività. La componente cognitiva comporta l'uso di strategie di coping tese a fronteggiare il cambiamento: come la pianificazione, l'accesso a informazioni circa il cambiamento stesso, l'anticipare e risolvere i problemi. Tale componente viene da Allworth e Hesketh (1999) declinata in indicatori e definita come «facilità con la quale una persona apprende compiti nuovi». In generale la maggior parte dei ricercatori concorda nel mettere in evidenza tale componente, inerente l'apprendimento e l'applicazione di nuove competenze a fronte delle esigenze lavorative che cambiano, come uno degli aspetti fondanti il dominio della performance adattiva (Mariani, 2011).

La componente non-cognitiva si riferisce invece ad aspetti come l'adattamento a livello emotivo, l'autocontrollo, la fiducia nella propria capacità di far fronte al cambiamento, la disponibilità verso le opportunità che il cambiamento porta con sé e non per ultima la volontà di consentire che il cambiamento si verifichi. Questa dimensione viene dagli autori rilevata da indicatori come l'essere flessibili e il fronteggiare cambiamento e incertezza.



Tra i primi e più diffusi modelli inerenti la performance adattiva vi è quello di Pulakos e colleghi (2000) che, in uno dei primi studi sull'adattamento in relazione alla performance, hanno individuato otto dimensioni delle prestazioni adattive (Tabella 1).

Nel costrutto non si fa riferimento all'adattamento passivo del lavoratore rispetto al cambiamento piuttosto all'attuazione di strategie utili a fronteggiarlo in modo attivo, in questo caso si parla di un vero e proprio atteggiamento di proattività. Il modello è stato messo a punto attraverso l'analisi dei dati ottenuti da 9.462 incidenti critici raccolti da supervisor su 21 differenti tipologie lavorative e 11 ambiti organizzativi (da quello militare a quello governativo, statale e privato). In un successivo studio di Pulakos e colleghi (2002) è stato rilevato che le otto dimensioni convergevano tutte in un singolo fattore generale della performance adattiva mentre secondo Han e Williams (2008) questo tipo di performance potrebbe essere meglio considerata come un fattore generale della job performance che si può manifestare in molteplici modi.

Sulla base di questi risultati, Griffin e Hesketh (2003), in uno studio su 626 impiegati appartenenti a due organizzazioni operanti nell'ambito dell'IT e del servizio pubblico, hanno proposto un *framework* sul comportamento adattivo che permette di categorizzare le otto dimensioni di Pulakos in tre aree comportamentali: comportamento *proattivo*, *reattivo* e *comprensivo* o altrimenti detto *tollerante* (Tab. 1).

**Tabella 1 - Confronto tra modelli di performance adattiva.**

<b>Pulakos, Donovan e Plamondon (2000)</b>	<b>Han e Williams (2008)</b>	<b>Modello di Griffin e Hesketh (2003)</b>	<b>Griffin e Hesketh (2005)</b>
gestione delle emergenze e delle situazioni di crisi (ad esempio, reagire con prontezza a fronte di un incidente);	gestione delle emergenze e delle situazioni di crisi		Reattività nelle emergenze
risoluzione dei problemi in modo creativo (ad esempio, trovare soluzioni nuove e originali a problemi lavorativi);	risoluzione dei problemi in modo creativo	comportamento proattivo	Produzione creativa
gestione dello stress (ad esempio, rimanere composti e freddi a fronte di circostanze difficili);	gestione dello stress		gestione dello stress
fronteggiare situazioni di lavoro incerte e imprevedibili (ad esempio adeguare piani, obiettivi, azioni o priorità a fronte di situazioni che cambiano);	fronteggiare situazioni di lavoro incerte e imprevedibili	comportamento comprensivo	
apprendimento di norme e procedure e l'uso di nuove tecnologie (ad esempio, apprendere l'impiego di una nuova apparecchiatura utile al lavoro);			sforzo nell'apprendimento e nel fare pratica
adattamento alle diverse relazioni interpersonali (ad esempio, adattarsi in maniera funzionale a nuovi interlocutori);			adattamento interpersonale
adattamento alla cultura e ai valori nuovi (ad esempio, adattarsi in maniera funzionale alla nuova cultura organizzativa proposta dalla nuova proprietà);		comportamento reattivo	
adattamento fisico (ad esempio, adattarsi in modo funzionale all'impiego di nuovi strumenti di lavoro).			

Occorre aggiungere che i modelli di adattamento sopra citati risentono di alcune criticità e limiti nella metodologia di ricerca: in questo caso è prezioso il contributo di Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) in cui vengono messe in discussione le attuali scale di misura sulla performance adattiva. Nello specifico sono messe in luce le criticità del modello di Han e Williams (2008), che utilizza solo quattro delle otto dimensioni originali di Pulakos e colleghi (2000) senza presentare gli item e la relativa analisi fattoriale, e le criticità del

modello di Griffin e Hesketh (2005), nel quale non viene discussa la dimensionalità della scala utilizzata. Il problema di fondo risiede quindi nella difficoltà a sviluppare una scala sulla performance adattiva che sia applicabile a un vasto range di contesti lavorativi e che risulti in qualche modo disponibile ai ricercatori. Gli stessi autori mettono a punto un modello sul comportamento adattivo che consta di cinque dimensioni sulla base di rilevazioni effettuate su molteplici contesti organizzativi: creatività, reattività nell'affrontare le emergenze e gli eventi imprevisti, adattamento interpersonale, sforzo nell'apprendimento e nel fare pratica, gestione dello stress. Questo contributo può considerarsi un valido punto di partenza per una nuova linea di ricerca improntata non solo alla multidimensionalità del costrutto di performance adattiva ma anche a una sua «multicontestualità» e condivisibilità nelle misure di rilevazione.

Su questa linea, che vede la ricerca di *framework* robusti o almeno trasversali rispetto ai diversi contesti lavorativi, si inserisce il successivo modello di Griffin, Neal e Parker (2007) che propone di categorizzare i comportamenti che possono contribuire all'efficacia organizzativa in tre differenti forme di comportamento: *abilità messe in atto*, *adattamento* e *proattività*. In questo caso le abilità messe in atto consisteranno nel svolgere i compiti assegnati in modo appropriato, l'adattamento risulterà la capacità di adattarsi al cambiamento messo in atto quindi alle nuove procedure lavorative e la proattività risiederà nel suggerire nuovi modi per svolgere meglio i compiti.

Questo modello è stato messo a punto sulla base dei dati raccolti su un campione di 491 supervisor appartenenti a 32 agenzie governative di stato australiane e 2.420 impiegati operanti nel settore pubblico, dei servizi e della salute. Il valore aggiunto di tale contributo risiede nel fatto che permette l'identificazione di nove sotto-dimensioni distinte e integrate in un unico costrutto di prestazione di ruolo che rappresenta un'estensione dei tradizionali modelli di performance agli aspetti dell'adattamento precedentemente sviluppati.

Dopo aver presentato i principali contributi che considerano la performance adattiva come ulteriore area di performance a fianco delle altre, vediamo il punto di vista di chi include l'aspetto adattivo della performance all'interno delle dimensioni generali della task/contextual performance. Per prima cosa occorre dire che su quest'ultima linea di ricerca si trova un numero minore di contributi. Comunque Johnson (2001) sostiene che le dimensioni della prestazione adattiva possano essere incluse nelle aree task e contextual. Rifacendosi al modello di Pulakos, Donovan e Plamondon (2000), egli afferma che alcune dimensioni, come gestione delle emergenze e situazioni di crisi, risoluzione di problemi in modo creativo e adattamento fisico (Tab. 1), possono essere considerate elementi della task performance poiché includono comportamenti orientati all'adempimento di un compito.

Altre dimensioni come l'adattamento alle diverse relazioni interpersonali e l'adattamento alla cultura e ai valori, secondo Johnson rientrerebbero nella contextual performance perché includono comportamenti orientati verso gli altri con la finalità di andare d'accordo con i propri collaboratori. Infine la dimensione di Pulakos, Donovan e Plamondon (2000) inerente la gestione dello stress lavoro rientrerebbe nella definizione di contextual performance in quanto contribuisce agli obiettivi organizzativi sostenendo il contesto sociale, organizzativo e psicologico del lavoro (Motowidlo & Schmidt, 1999).

I risultati di ricerche più recenti (Tucker et al., 2010) mostrano come le macro aree di performance (task, contextual e adaptive), sebbene siano tra di loro correlate, risultino distinte.

Ad avvallare ciò sono anche gli antecedenti delle diverse tipologie di prestazione: la performance adattiva si fonda sulla capacità di adattamento, e cioè sull'abilità di cambiare i pattern comportamentali rispetto ad un contesto che muta, elemento che non predice né la task né la contextual performance (Tucker, Pleban & Gunther, 2010).

Il fatto che qualsiasi tipo di performance possa essere adattiva dipende dalle caratteristiche della situazione così che la task performance adattiva può implicare il cambiamento di una nuova tecnologia nello svolgimento di un compito mentre la contextual performance adattiva può includere ad esempio l'aiutare nuovi co-workers in riferimento a situazioni inaspettate. Nel contributo di Shoss, Witt e Vera (2012) è stato evidenziato che la performance adattiva sia in relazione alla task performance ma che questa relazione venga moderata da alcune variabili individuali come la coscienziosità e la percezione delle politiche organizzative. Nello specifico la relazione fra i due tipi di performance risulta positiva fra gli individui che manifestano un alto livello di coscienziosità e che riportano un'alta percezione delle politiche organizzative.

Tali considerazioni si focalizzano sugli aspetti centrali di un dibattito, inerente i costrutti di performance (task, contextual e adaptive), in pieno svolgimento, nonostante il fatto che le attuali evidenze empiriche mostrino come le dimensioni individuate da Pulakos e colleghi non siano attribuibili al nucleo centrale dei compiti (task performance), né appaiono sovrapporsi ai vari aspetti che caratterizzano la performance orientata al contesto. Il suggerimento che tale area di comportamenti possa essere aggiunta a quelle inerenti alla task e contextual performance trova così sempre più accordo (Mariani, 2011).

## **Livelli di analisi**

Sebbene gli studi sulla performance adattiva siano relativamente recenti (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006; Pulakos, Schmitt & Dorsey, 2002) e l'interesse dei ricercatori sembra essersi focalizzato nell'includere o meno l'aspetto adattivo della performance all'interno delle dimensioni generali della task/contextual performance (Tucker et al., 2010), i risultati mostrano che nonostante vi sia una certa correlazione le tre dimensioni risultano

distinte e la performance adattiva può essere aggiunta alle aree comportamentali inerenti alle dimensioni di Motowidlo.

Inoltre, sebbene sia la task che la contextual performance riflettano differenti dimensioni comportamentali la capacità di adattamento riflette l'abilità di cambiare i pattern comportamentali all'interno di queste dimensioni e non un diverso set di specifici comportamenti (Tucker et al., 2010). In questo caso il fatto che qualsiasi tipo di performance può essere adattiva dipende dalle caratteristiche della situazione così che la task performance adattiva può implicare il cambiamento verso una nuova tecnologia mentre la contextual performance adattiva può includere ad esempio l'apprendere ad aiutare in nuovi co-workers di differenti culture. Johnson (2001) sostiene che la prestazione adattiva può essere considerata come un aspetto della prestazione contestuale: cioè che i comportamenti adattivi favorirebbero il contesto organizzativo entro il quale sono svolte le attività lavorative. Queste considerazioni ricoprono gli aspetti centrali di un dibattito tutt'ora in corso fra gli studiosi dell'adattamento al lavoro anche se risulta doveroso dire che le ricerche che hanno preso in considerazione tutti e tre i costrutti (task, contextual e adaptive performance) hanno rivelato che, sebbene correlati, essi rappresentano dimensioni distinte. Inoltre risulta concettualmente chiaro che le dimensioni individuate da Pulakos e colleghi (2000) non siano attribuibili al nucleo centrale dei compiti per la maggior parte dei lavori, né appaiono sovrapporsi ai vari aspetti che caratterizzano la performance contestuale. Il suggerimento che tale area di comportamenti possa essere aggiunta a quelle inerenti alla task e contextual performance trova così sempre più accordo (Mariani, 2011).

In aggiunta è importante specificare che, nonostante il concetto di performance adattiva sia stato preso in considerazione in un'ottica individuale, recenti studi stanno spingendo nell'approfondire l'adattamento dei gruppi di lavoro.

Se riprendiamo in considerazione il modello di Griffin, Neal e Parker (2007), precedentemente introdotto, gli autori hanno sviluppato le tre differenti forme di comportamento (abilità messe in atto, adattamento e proattività) in relazione non solo a livello personale e individuale ma anche di gruppo e organizzativo (Tab 2). In questo caso l'individuo sarà chiamato a mostrare capacità di coordinamento e di supporto nei confronti dei diversi membri del gruppo di lavoro e dimostrare forte *ownership* ed *engagement* nei confronti dell'organizzazione e contribuire a migliorarne l'efficienza. Nella prospettiva di gruppo e organizzativa gli autori evidenziano i comportamenti di performance adattiva necessari a fronteggiare gli eventi come rispondere in modo positivo ai cambiamenti messi in atto nel proprio team e sapersi adattare alla nuova struttura organizzativa inclusa la cultura e i valori nuovi.

**Tabella 2 - Modello di Griffin, Neal e Parker (2007) con esempi di comportamenti lavorativi.**

	<i>Abilità messa in atto</i> (Soddisfa quanto richiesto dal ruolo)	<i>Adattamento</i> (Si adegua ai cambiamenti rispondendo in maniera positiva)	<i>Proattività</i> (Si fa promotore, di propria iniziativa, di cambiamenti, orientati al futuro)
<b>Individuo</b>	<i>Es. Svolge i compiti assegnati in modo appropriato</i>	<i>Es. Si adatta alle nuove procedure</i>	<i>Es. Suggerisce un modo per svolgere meglio un determinato compito.</i>
<b>Team</b>	<i>Es. Si coordina con i colleghi del proprio gruppo di lavoro</i>	<i>Es. Risponde costruttivamente ai cambiamenti avvenuti nel proprio team</i>	<i>Es. Sviluppa nuovi metodi per supportare i colleghi del gruppo</i>
<b>Organizzazione</b>	<i>Es. Parla positivamente dell'azienda</i>	<i>Es. Si adatta alla nuova struttura organizzativa.</i>	<i>Es. Fa suggerimenti per migliorare l'efficienza dell'azienda</i>

Secondo questa prospettiva quindi ogni dimensione comportamentale è caratterizzata da una descrizione degli aspetti generali che la definiscono e degli aspetti specifici in relazione ai livelli organizzativi di performance.

Sulla base dei livelli di analisi di Doise (1982) e quindi secondo la prospettiva individuale, di gruppo e organizzativa, sembra vi sia una tendenza generale dei ricercatori considerare gli aspetti dell'adattamento di gruppo come risultante delle singole prestazioni adattive individuali.

Nella prospettiva di gruppo i ricercatori descrivono così l'adattamento come un fenomeno complesso che comprende molteplici input, flussi di interazione e stati emergenti che danno origine a cambiamenti eventi nei processi e nelle caratteristiche del gruppo rendendo possibile più livelli di efficacia in ambienti complessi (Rosen, Bedwell, Salas & Burke, 2011). Nello specifico Burke e colleghi (2006) sostengono che il processo della performance adattiva è un antecedente del risultato dell'adattamento del team. In questo caso, secondo gli autori, l'adattamento di gruppo è concettualizzato come un cambiamento della performance di gruppo in risposta a segnale saliente o a un flusso di segnali che conducono a un risultato funzionale per l'intero team.

Infine a livello organizzativo Hannan e Freeman (1977) sostengono che l'adattamento può essere inteso come l'abilità di un'organizzazione nel rimanere relativamente integra nel suo ciclo di vita e nel ciclo di vita della popolazione delle aziende all'interno del suo contesto concorrenziale (Moon, Quigley & Marr, 2012).



## **Performance adattiva e contesti di adattamento**

Lo sviluppo del costrutto di performance adattiva ha dato il via a una serie di studi sulle capacità di adattamento dei lavoratori alle varie situazioni e nei più svariati ambiti di lavoro. In questo caso risulta di crescente interesse un particolare filone di ricerche sulla performance adattiva: quello della *vendita adattiva*. Weitz e Sujan (1986) definiscono la vendita adattiva come il cambiamento dei comportamenti di vendita durante le interazioni con i clienti sulla base dell'informazione percepita sulla situazione di vendita. Spiro e Weitz (1990) hanno individuato una serie di indicatori della performance adattiva di vendita fra cui: *essere flessibili nell'approccio di vendita; sperimentare differenti approcci; cambiare o meno il proprio approccio di vendita in relazione alla tipologia di cliente; essere sensibili ai bisogni del cliente, modificare il proprio approccio in relazione alla situazione*. Come si nota da questi indicatori gli aspetti centrali interessano non tanto il tipo di approccio che un operatore di vendita può attuare ma piuttosto la capacità di cambiare tale approccio in relazione alle varie tipologie di clienti. In tale ambito inoltre non ci si confronta con una situazione di cambiamento organizzativo ma piuttosto con un cambiamento nella propria strategia lavorativa in un contesto, seppur talvolta imprevedibile, noto (*flessibilità*). Questo costrutto risulta interessante non tanto ai fini pratici dello studio, in quanto specifico di un determinato ambito e sensibile a meccanismi che interessano settori come il *sales management* o il *marketing*, ma piuttosto per rendere un'idea della funzionalità e dell'applicabilità della performance adattiva in relazione a molteplici contesti lavorativi, che non sono per forza caratterizzati da cambiamento organizzativo.

Come abbiamo visto, in letteratura il costrutto dell'adattamento è caratterizzato da molteplici definizioni. Fra quelle citate sicuramente una delle più interessanti risulta quella di Burke, Pierce e Salas (2006) secondo cui l'adattamento viene inteso come un nuovo requisito nel posto di lavoro, necessario agli impiegati per essere più flessibili e tolleranti riguardo a

performance incerte o di successo in un ambiente dinamico e competitivo. Come emerge dal quadro teorico descritto in precedenza spesso gli autori fanno riferimento a situazioni di cambiamento e di incertezza. Ma quali sono gli scenari o le situazioni lavorative in cui occorrono questi fattori? In relazione alla performance lavorativa di ruolo l'incertezza in un contesto organizzativo si verifica quando gli input, i processi o gli output dei sistemi di lavoro mancano di prevedibilità (Wall, Cordery & Clegg, 2001). I fattori che creano incertezza includono nuova concorrenza, cambiamento nelle tecnologie e l'evoluzione delle richieste dei clienti (Burns & Stalker, 1961).

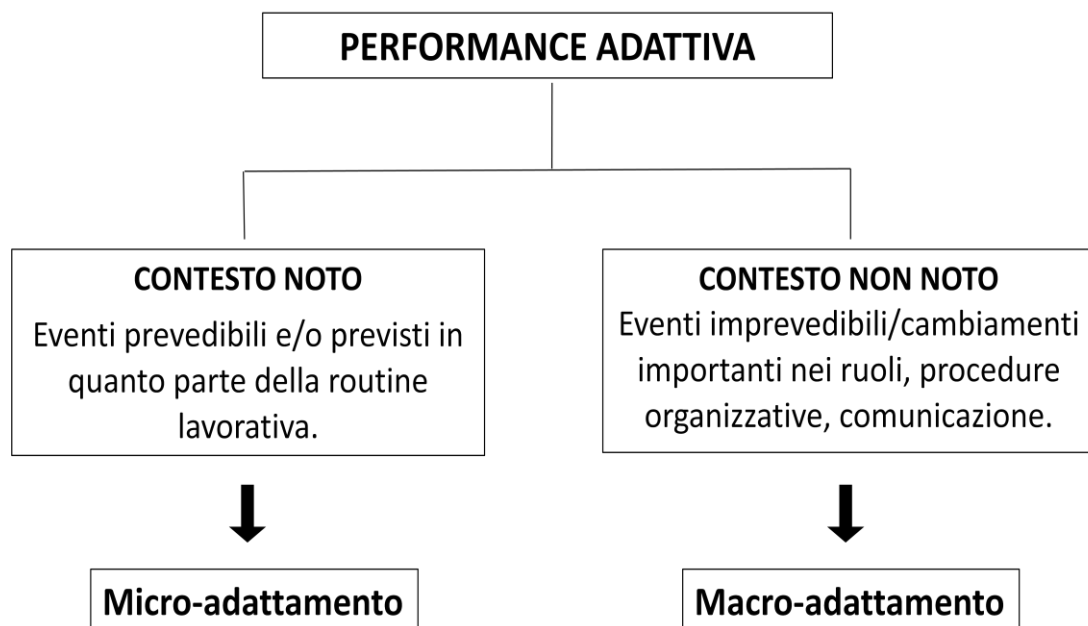
Diversi autori hanno discusso l'adattamento in relazione a una grande varietà di situazioni lavorative incerte e imprevedibili come ristrutturazioni organizzative, cambiamento degli obiettivi aziendali, riduzioni o cambiamenti nelle risorse disponibili, entrare a far parte di una nuova organizzazione o gruppo (Pulakos, Arad & Donovan, 2000). Nel contributo di Griffin, Neal e Parker (2007) sul modello di performance di ruolo a tre dimensioni si fa riferimento a due diversi livelli di incertezza lavorativa: bassa incertezza (alto controllo per il raggiungimento degli obiettivi) ed alta incertezza (basso controllo nel raggiungimento degli obiettivi). In questo caso gli autori suggeriscono implicitamente due distinti scenari che possono caratterizzare l'ambiente di lavoro: uno *prevedibile* in cui si verificano eventi in qualche modo previsti dal proprio ruolo e un altro *imprevedibile* rispetto a eventi non periodici e imprevisi. Sono stati così elaborati, sulla base di queste considerazioni, due differenti scenari relativi alla situazione lavorativa in cui l'individuo può trovarsi a interagire e ad agire, attraverso il proprio ruolo, alle diverse richieste del compito.

1. Contesto noto: situazione lavorativa caratterizzata dall'adempimento dei compiti e delle diverse procedure così come sono richieste dal proprio ruolo e come emergono dalla *job description*. In riferimento a questo tipo di situazione si parlerà di **micro-adattamento** e

quindi di una risposta adattiva, da parte del lavoratore, a eventi previsti in situazioni medesime o con varie tipologie di interlocutori (ad esempio: performance adattiva di vendita).

2. Contesto non noto: situazione lavorativa caratterizzata da cambiamenti importanti (di ruolo, nelle procedure lavorative, nella comunicazione, nei propri collaboratori (superiori, colleghi, subordinati), nell'impiego di tecnologie e nuovi strumenti di lavoro) ma anche, in senso più ampio, riorganizzazioni aziendali, downsizing e ridimensionamenti, cambiamenti negli obiettivi e nelle strategie. In quest'ottica gli eventi o le problematiche che il lavoratore deve affrontare sono impreviste e imprevedibili in quanto escono dalla routine e dalle procedure di base. L'adattamento del lavoratore a questo tipo di situazione lavorativa verrà denominato come **macro-adattamento**.

Figura 1. Modello di performance adattiva a due contesti.



Risulta importante precisare che nelle due situazioni lavorative sopra descritte non si fa riferimento alla “dimensione” dell’evento o del problema. Gli aspetti che possono caratterizzare il contesto noto possono essere percepiti dal lavoratore sia di grande importanza che di scarso rilievo seppur prevedibili, previsti o facenti parte del *core task* richiesto dal proprio ruolo. Lo stesso discorso può essere fatto in riferimento agli aspetti di cambiamento che, anche se percepiti in modo diverso da lavoratore a lavoratore, possono risultare di grande entità (riorganizzazioni, cambiamenti o passaggi di ruolo) o di minor rilievo (un nuovo problema da risolvere nell’espletamento della mansione) ma sempre e comunque eventi imprevisi e/o imprevedibili.

## OBIETTIVI E METODOLOGIA

### Obiettivi

Come già accennato nel quadro concettuale proposto nel precedente capitolo le ricerche sulla performance adattiva si sono concentrate fin dai primi studi sulla necessità di individuare le varie dimensioni comportamentali di adattamento a situazioni di cambiamento organizzativo. Ciò che manca in letteratura è un modello che non si basi tanto sui comportamenti necessari a fronteggiare gli eventi ma che mappi la performance rispetto ai vari contesti in cui si svolgono tali eventi e da quest'idea parte la necessità di sviluppare un quadro teorico e uno strumento atto a rilevare l'adattamento dei lavoratori nei differenti scenari lavorativi.

L'obiettivo dello Studio 1 della presente ricerca consiste quindi nell'ideazione, sulla base del modello a due contesti precedentemente esposto, e nello sviluppo di uno strumento di rilevazione della performance adattiva denominato "Adaptive Performance Rating Scale" (APRS) e la conseguente analisi delle qualità psicometriche dello stesso. Per lo studio delle qualità dello strumento si farà riferimento al framework di Grimm e Widaman (2011) secondo il quale la *validità di costrutto* di uno strumento è un'idea omnicomprensiva di due ampi aspetti: la *validità interna* e la *validità esterna*.

Secondo questa prospettiva la validità interna di un test pone il focus sugli item che lo compongono e come questi risultano teoricamente derivati, correlati agli altri e relazionati al costrutto proposto. Gli aspetti di validità interna risultano i seguenti:

- *validità di contenuto*: si intende indagare se lo strumento misura tutti gli aspetti del costrutto. La validità di contenuto prevede la valutazione da parte di

esperti degli item costruiti rispetto alle dimensioni di performance individuate e se gli stessi item ricoprono tutti gli aspetti della dimensione.

- *dimensionalità degli item*: in questo caso vi sono 3 step per sondare la dimensionalità della scala: (1) sondare se la dimensionalità teoretica della scala viene supportata; (2) valutare se gli item disegnati per misurare il costrutto si raggruppano secondo i costrutti suggeriti dal modello, (3) valutare il grado di correlazione fra le varie dimensioni e se le dimensioni del test sono in relazione nel modo atteso. Vi sono vari modelli di *item analysis* da utilizzare per sondare questo aspetto della validità interna di cui i principali sono l'analisi fattoriale per risposte dicotomiche e l'analisi delle corrispondenze multiple.
- *l'attendibilità*: coerenza nei punteggi di più item di una stessa dimensione e quindi il grado di fiducia dello strumento. Nel nostro caso l'attendibilità viene studiata come omogeneità interna e analizzata tramite l' $\alpha$  di Cronbach.

La validità esterna di uno strumento pone il focus sull'associazione dei punteggi del test con variabili aggiuntive, comprese le misure dello stesso costrutto e misure di differenti costrutti. Queste associazioni forniscono informazioni sulla possibilità o meno che la scala indagata è destinata a misurare e a esaminare l'adeguatezza delle interpretazioni dei punteggi del test. Secondo Grimm e Widaman (2011) la validità esterna è costituita da diverse componenti come la *validità nomologica* (criterion-related validity), la *validità convergente* e la *validità discriminante*. Nella seconda parte del presente elaborato ci concentreremo sulla validità nomologica intesa come il grado in cui i punteggi del test preso in esame correlano nel modo atteso con un *network* di misure e di variabili che sono state precedentemente validate.

## **Nascita dello strumento**

La procedura che ha portato alla costruzione dello strumento si è articolata in tre fasi: nella prima è stata fatta una rassegna della letteratura circa le dimensioni indagate dai modelli e le modalità di analisi, alla fine di questa prima fase sono stati ipotizzati degli indicatori e delle modalità di misura. Nella seconda fase sono state condotte sei interviste tese ad integrare ed affinare gli indicatori, nella terza si è proceduto a stendere la versione base dello strumento.

Nella costruzione dello strumento sono stati presi in considerazione in una prima fase le dimensioni di indagine dell'adattamento utilizzate nei principali modelli sulla performance adattiva. Fra questi sono risultati centrali quello di Pulakos e colleghi (2000) e di Griffin e colleghi (2007). Parallelamente si è proceduto con un'attenta analisi sulla tipologia degli indicatori e delle scale utilizzate in letteratura nelle ricerche sull'adattamento.

Per la scelta della tipologia di scala da utilizzare per la misurazione degli indicatori di performance si è proceduto verso un'attenta analisi degli strumenti impiegati nelle ricerche sulla performance adattiva precedentemente descritti. Questo lavoro ha permesso una sintesi dei metodi di rilevazione e delle scale di risposta impiegate negli studi più consistenti al fine di individuare le opzioni di risposta più attendibili e utilizzate dagli esperti del settore. Di seguito si propongono gli strumenti e le relative scale di risposta impiegate nei contributi sulla performance adattiva:

- Voirin, El Akremi & Vandenberghe (2010): questionario per subordinati su Scala Likert a 7 punti (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree), per manager Scala di frequenza a 7 punti (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree).

- Chen, Wallace & Thomas (2005): Sviluppo scala a 5 punti “Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)” nel contesto dell’aviazione (1 \_ *hardly any skill*, 5 \_ *complete skill*).
- Schraub, Stegmaier & Sonntag (2012): Scala a 7 punti da 1= “Non sono per niente d’accordo” a 7= “Totalmente d’accordo”.
- Griffin, Neal & Parker (2007): 9 item sull’adattamento dei supervisori a 3 livelli (individuale, di gruppo e organizzativo). Scala a 5 (da 1= molto poco; a 5= tantissimo) “*quanto spesso nell’ultimo mese il tuo supervisore ha messo in atto i seguenti comportamenti*”.
- Han & Williams (2008): 14 item sull’adattamento di gruppo. Ai manager viene richiesto di valutare il proprio team utilizzando una scala a 7 punti (1 = in piccola misura; fino a 7 = in grande misura).
- Chakrabarty, Oubre & Brown (2008): 7 item su *adaptive-selling performance* dei superiori. Scala Likert a 9 (1= totalmente in disaccordo; a 9= totalmente in accordo).
- Schraub, Stegmaier & Sonntag (2011): Scala a 7 punti (da “non sono per niente d’accordo” a “totalmente d’accordo”).
- Tucker & Pleban (2010): Scala a 4 punti (da 1= necessito di un miglioramento-raramente o mai ho messo in atto tale comportamento; a 4= ottimo-sempre o quasi sempre ho messo in atto questo comportamento).
- Stokes, Schneider & Lyons : scala a 5 punti (da 1= per niente a 5= del tutto).
- Dreschler (2009): 12 item adattamento con Scala a 4 punti (1= fortemente d’accordo ; 2= abbastanza d’accordo ; 3= leggermente in disaccordo ; 4= fortemente in disaccordo).



- Grim (2010): “*Quanto facilmente ti saresti comportato nello scenario sopra descritto?*”. Scala Likert a 5 punti (1 = molto difficilmente; 2 = difficilmente, 3 = neutrale, 4 = facilmente, 5 = molto facilmente).
- Wei & Lau (2010): Scala Likert a 5 punti (1 = molto poco a 5 = in grande misura). ( $\alpha = 0.92$ ).

**Tabella 3. Tabella riassuntiva della tipologia di scala/opzioni di risposta sulla performance adattiva.**

	Scala a 4 punti	Scala a 5 punti	Scala a 7 punti	Scala a 9 punti
Accordo/Disaccordo	X		XXX	X
Poco/Tanto		XX	X	
Sempre/Mai	X			
Per niente/Del tutto		XX		
Facilmente/Difficilmente		X		

Come emerge dalla Tabella 3 la tipologia più utilizzata risulta la scala a 5 punti con valore neutro e con opzione “Poco/Tanto” in eguale numero dell’opzione “Per niente/Del tutto”. La scelta della scala a 5 punti è stata motivata da una serie di fattori fra cui l’utilizzo più frequente fra gli strumenti utilizzati negli studi sulla performance adattiva e la possibilità, attraverso un valore intermedio, di illustrare una situazione standard che permetta di sondare ulteriori aspetti di analisi.

Le dimensioni sono state individuate ed elaborate sulla base dei lavori di Pulakos e colleghi (2000) in relazione ai due contesti di adattamento (noto e non noto).

Sono state così condotte sei interviste semi-strutturate (due ad esperti di performance da un punto di vista teorico, due a lavoratori con ampia esperienza di differenti contesti lavorativi e due a consulenti, psicologi del lavoro, con variegata esperienza in organizzazioni

pubbliche e private) tese ad evidenziare le situazioni di cambiamento che possono occorrere nei vari contesti lavorativi. Le interviste sono iniziate chiedendo quali fossero le varie situazioni rispetto alle quali si poteva manifestare la performance adattiva e sono proseguite mostrando alcuni indicatori presenti in letteratura e chiedendo le loro opinioni in merito a questi. Infine le interviste sono state concluse chiedendo come queste situazioni nelle quali la performance adattiva può manifestarsi potevano essere tra di loro raggruppate in indicatori di sintesi.

Quello che è emerso dalle interviste è stato preso in analisi ed elaborato dai ricercatori che hanno evidenziato gli indicatori di performance adattiva che proponiamo nella tabella sottostante.

**Tabella 4. Dimensioni di performance adattiva in relazione ai due contesti**

CONTESTO NOTO	CONTESTO NON NOTO
Pensando a SITUAZIONI PREVEDIBILI CHE LEI HA AFFRONTATO NELL'ULTIMO MESE DI LAVORO: quanto è riuscito ad adattare i propri comportamenti rispetto al possibile cambiamento di/dei/dell'	Pensando a SITUAZIONI IMPREVEDIBILI CHE LEI HA AFFRONTATO NELL'ULTIMO MESE DI LAVORO: quanto è riuscito ad adattare i propri comportamenti rispetto all'inaspettato e sostanziale cambiamento di/dei/dell'
<i>1= Per niente; 2 = Poco; 3 = Abbastanza; 4=Molto; 5 = Del tutto.</i>	
Obiettivi a lei assegnati	Obiettivi a lei assegnati
Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine
Diversi clienti interni/esterni	Diversi clienti interni/esterni
Risorse economiche a disposizione	Risorse economiche a disposizione
Richieste di colleghi (parigrado)	Richieste di colleghi (parigrado)
Richieste di collaboratori (subordinati)	Richieste di collaboratori (subordinati)

---

Richieste di superiori	Richieste di superiori
Interlucutori delle altre aree organizzative	Interlucutori delle altre aree organizzative
Norme e procedure da seguire	Norme e procedure da seguire
Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi	Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi
Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)	Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)
Proprio ruolo	Proprio ruolo
Sua ampiezza decisionale	Sua ampiezza decisionale

---

Gli indicatori sono stati poi raggruppati in due scale in relazione agli eventi e contesti di cambiamento identificati dal quadro concettuale sopra riportato. Le due scale sono state nominate APRS – Eventi Previsti (PAP) e APRS – Eventi Imprevisti (PAI).

Si è poi proceduto con lo studio di validità dello strumento di misurazione delle dimensioni di performance adattiva sviluppate in precedenza al fine di indagare come gli item che compongono il questionario risultano teoreticamente derivati, relazionati agli altri e relazionati al costrutto sottointeso e se hanno lo stesso significato e la stessa difficoltà per i soggetti con differenti caratteristiche sociali. In questo caso, il disegno di ricerca è di tipo trasversale: ha previsto due step di somministrazione e ha implicato la raccolta di dati su un campione di circa 186 soggetti lavoratori appartenenti a strutture organizzative in fase di cambiamento.

## **Studio della dimensionalità e dell'attendibilità**

Per la raccolta dei dati si è deciso di procedere attraverso la somministrazione del questionario con le due scale APRS in un'organizzazione pubblica in fase di cambiamento a lato di alcune attività formative. Questo ha permesso di sondare gli aspetti dell'adattamento lavorativo sia in relazione al *contesto noto* (eventi prevedibili e routinari) ma anche in relazione al *contesto non noto* (macro cambiamento). Il campione individuato è stato circoscritto ai ruoli medio-alti e quindi di responsabili intermedi/quadri perché solo questi livelli potevano trovarsi in tutte le situazioni descritte nella scala.

Per motivi di anonimato e per rendere il processo più fruibile e di facile compilazione si è deciso di non mettere all'interno del questionario la sezione socio-anagrafica e le informazioni che abbiamo sono relative ai soli registri di formazione. In questo caso il campione è composto per il 65% da femmine e per il 35% da maschi, l'età media risulta essere di 46 anni con un'anzianità media di servizio di 16 anni.

Le analisi effettuate sono in primis statistiche descrittive, in seconda fase si è proceduto con un'analisi fattoriale esplorativa, impiegando come metodo di estrazione quello della fattorizzazione dell'asse principale e come tecnica di rotazione degli assi quella chiamata Oblimin. Nello specifico sono stati sondati gli aspetti inerenti alla validità interna dello strumento: validità di contenuto, dimensionalità degli item e attendibilità. Per l'analisi di affidabilità delle due scale si è preso a riferimento l'indice di attendibilità  $\alpha$  di Cronbach. In seguito sono state applicate una serie di correlazioni fra le due scale dell'APRS in relazione ai due contesti identificati: eventi previsti (contesto noto) e imprevisi (contesto non noto). Per una comparazione e confronto concettuale sono state poi effettuate una serie di correlazioni fra le due scale PAP e PAI dell'APRS e la Work Role Performance Scale di Griffin, Neal e Parker (2007) denominata per etichetta e facilità di lettura GNP, prendendo in considerazione i soli items della parte individuale dello stesso modello.

## RISULTATI

### Analisi descrittive

Nelle tabelle 5 e 6 il totale dei rispondenti in relazione alle due scale eventi previsti/imprevisti. Le statistiche descrittive per la scala PAP mostrano che valori più alti di rispondenza sono per la dimensione “richieste dei superiori” con  $M= 3.99$  mentre quelli più bassi risultano essere per le “risorse economiche a disposizione”  $M= 3.41$  e per “ambiente di lavoro” con  $M= 3.51$  (Tab. 3).

**Tab. 5. Performance adattiva eventi previsti**

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
PAP1 - Obiettivi a lei assegnati	184	2	5	3,79	,653
PAP2 - Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	186	2	5	3,84	,725
PAP3 - Diversi clienti interni/esterni	186	2	5	3,67	,724
PAP4 - Risorse economiche a disposizione	182	1	5	3,41	,886
PAP5 - Richieste di colleghi (parigrado)	183	1	5	3,78	,716
PAP6 - Richieste di collaboratori (subordinati)	184	1	5	3,78	,816
PAP7 - Richieste di superiori	186	1	5	3,99	,678
PAP8 - Interlocutori delle altre aree organizzative	186	2	5	3,66	,688
PAP9 - Norme e procedure da seguire	186	1	5	3,65	,800
PAP10 - Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi	186	1	5	3,58	,755
PAP11 - Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)	185	1	5	3,51	,933
PAP12 - Proprio ruolo	186	1	5	3,74	,784

PAP13 - Sua ampiezza decisionale	185	1	5	3,63	,838
Validi (listwise)	176				

Risultati simili per la scala PAI: anche qui i valori più alti sono per la dimensione “richieste dei superiori” con  $M= 3.88$  mentre quelli più bassi per le dimensioni “risorse economiche a disposizione”  $M= 3.37$  e “ambiente di lavoro”  $M= 3.47$  (Tab. 6).

**Tab. 6. Performance adattiva eventi imprevisti**

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
PAI1- Obiettivi a lei assegnati	186	1	5	3,71	,758
PAI2 - Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	185	1	5	3,80	,806
PAI3 - Diversi clienti interni/esterni	186	1	5	3,63	,748
PAI4 - Risorse economiche a disposizione	183	1	5	3,37	,910
PAI5 - Richieste di colleghi (parigrado)	183	1	5	3,69	,730
PAI6 - Richieste di collaboratori (subordinati)	184	1	5	3,73	,763
PAI7 - Richieste di superiori	186	1	5	3,88	,706
PAI8 - Interlocutori delle altre aree organizzative	186	2	5	3,68	,738
PAI9 - Norme e procedure da seguire	184	1	5	3,57	,814
PAI10 - Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi	185	1	5	3,49	,788
PAI11 - Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)	185	1	5	3,47	,944
PAI12 - Proprio ruolo	185	1	5	3,75	,784
PAI13 - Sua ampiezza decisionale	185	1	5	3,62	,846
Validi (listwise)	177				

## Analisi fattoriali

### APRS – PAP eventi previsti

Per prima cosa sono stati verificati i pre-requisiti statistici tramite il test KMO e quello di Sfericità di Bartlett. Il test KMO che risulta una misura di adeguatezza dei dati raccolti, cioè segnala la forza delle correlazioni osservate tra le variabili in relazione, indica un livello più che soddisfacente di .86, usualmente infatti il test deve superare il valore soglia di .70. Il Test di Sfericità di Bartlett indica se sulla base dati a disposizione è effettivamente sensato applicare un'analisi fattoriale (verifica identità della matrice). Ovvero testa l'ipotesi nulla che le variabili nella popolazione non siano correlate. Se il test è significativo l'ipotesi nulla è rifiutata e si conclude che la correlazione tra le variabili esiste. Nel nostro caso il test risulta ampiamente significativo con valore di  $p = .000$  (Tab. 7).

**Tab. 7. Performance adattiva eventi previsti: Test KMO e di Bartlett**

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,863
Test di sfericità di Bartlett	Chi-quadrato appross.	894,164
	df	78
	Sig.	,000

Il metodo kaiser che prevede l'estrazione di fattori con un valore di *eigen value* superiore ad 1 e che ci permette di selezionare il numero di fattori estratti più adatto per descrivere i dati empirici, indica in 2 le dimensioni da estrarre, e quindi capaci di spiegare il 51% della varianza (Tab. 8).

**Tab. 8. Performance adattiva eventi previsti: Analisi Fattoriale**

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati <sup>a</sup>
	Totale	% di	%	Totale	% di	%	Totale
		varianza	cumulata		varianza	cumulata	
1	<b>5,406</b>	<b>41,584</b>	<b>41,584</b>	4,872	37,476	37,476	4,226
2	<b>1,273</b>	<b>9,793</b>	<b>51,377</b>	,747	5,748	43,224	4,008
3	,982	7,554	58,931				
4	,942	7,246	66,177				
5	,765	5,885	72,062				
6	,748	5,754	77,816				
7	,613	4,713	82,529				
8	,527	4,050	86,580				
9	,460	3,536	90,116				
10	,408	3,139	93,255				
11	,379	2,917	96,172				
12	,259	1,989	98,161				
13	,239	1,839	100,000				

Metodo di estrazione: Fattorizzazione dell'asse principale.

I risultati dell'analisi fattoriale esplorativa dell'APRS in relazione agli *eventi previsti* hanno portato al raggruppamento delle dimensioni in due aree o fattori distinti. Il primo fattore include gli item relativi alle richieste lavorative in relazione alle varie figure professionali con cui si interagisce, le risorse (economiche e temporali) a disposizione e gli obiettivi mentre il secondo fattore include il ruolo, l'ambiente di lavoro, gli strumenti e l'ampiezza decisionale (vedi Tab. 9).



**Tab. 9. Performance adattiva eventi previsti: estrazione dei fattori**

	Fattore	
	1	2
PAP5 - Richieste di colleghi (parigrado)	<b>,688</b>	-,110
PAP7 - Richieste di superiori	<b>,636</b>	
PAP2 - Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	<b>,628</b>	
PAP8 - Interlocutori delle altre aree organizzative	<b>,560</b>	
PAP3 - Diversi clienti inetrni/esterni	<b>,548</b>	
PAP4 - Risorse economiche a disposizione	<b>,497</b>	
PAP9 - Norme e procedure da seguire	<b>,439</b>	-,205
PAP1 - Obiettivi a lei assegnati	<b>,418</b>	-,265
PAP6 - Richieste di collaboratori (subordinati)	<b>,380</b>	-,310
PAP12 - Proprio ruolo		<b>-,858</b>
PAP11 - Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)		<b>-,785</b>
PAP13 - Sua ampiezza decisionale	,197	<b>-,616</b>
PAP10 Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi		<b>-,603</b>

Metodo estrazione: fattorizzazione dell'asse principale. Metodo rotazione: Oblimin con normalizzazione di Kaiser.

Inoltre, la matrice di correlazione evidenzia come i due fattori estratti mostrano un'alta correlazione con un valore di  $-.635$  (Tab. 10).

**Tab. 10. Matrice di correlazione dei fattori**

	1	2
Fattore 1	1,000	-,635
2	-,635	1,000

Quello che emerge dall'analisi dell'affidabilità del primo fattore è un  $\alpha$  di Cronbach piuttosto elevata con un valore di .825 e i singoli item risultano avere valori piuttosto omogenei (Tab. 11). I risultati sull'affidabilità del secondo fattore sono in linea con i precedenti se non in misura maggiore con un indice  $\alpha$  di .833 (Tab. 12).

**Tab. 11. Statistiche di affidabilità Fattore 1**

	Alfa di Cronbach		N di item	
	,825		9	
	Scala media se l'item è escluso	Scala varianza se l'item è escluso	Correlazione del totale item corretta	Alfa di Cronbach se l'item è escluso
PAP1 - Obiettivi a lei assegnati	29,75	15,870	,532	,808
PAP2 - Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	29,72	15,554	,516	,809
PAP3 - Diversi clienti interni/esterni	29,88	15,423	,528	,807
PAP4 - Risorse economiche a disposizione	30,14	15,186	,441	,821
PAP5 - Richieste di colleghi (parigrado)	29,76	14,696	,697	,788
PAP6 - Richieste di collaboratori (subordinati)	29,77	14,940	,530	,808
PAP7 - Richieste di superiori	29,55	15,828	,494	,811
PAP8 - Interlocutori delle altre aree organizzative	29,87	15,682	,536	,807
PAP9 - Norme e procedure da seguire	29,90	15,046	,525	,808

**Tab. 12. Statistiche di affidabilità Fattore 2**

	Alfa di Cronbach	N di item		
	,833	4		
	Scala media se l'item è escluso	Scala varianza se l'item è escluso	Correlazione del totale item corretta	Alfa di Cronbach se l'item è escluso
PAP10 Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi	10,87	4,792	,601	,815
PAP11 - Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)	10,94	4,067	,640	,804
PAP12 - Proprio ruolo	10,70	4,233	,764	,745
PAP13 - Sua ampiezza decisionale	10,81	4,319	,661	,789

APRS – PAI eventi imprevisti

Dai primi risultati sulla misura di adeguatezza dei risultati raccolti, il test KMO indica un livello alto e più che soddisfacente di .90 e quindi il 90% delle correlazioni totali non è spiegato dalle correlazioni parziali tra gli item ma dalle correlazioni con i fattori. Il Test di Sfericità di Bartlett indica un valore anche in questo caso ampiamente significativo con  $p = .000$  (Tab. 13).

**Tab. 13. Performance adattiva eventi imprevisti: Test KMO e di Bartlett**

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,902
Test di sfericità di Bartlett	Chi-quadrato appross.	1299,954
	df	78
	Sig.	,000

Il metodo kaiser indica in 2 le dimensioni da estrarre, e quindi in questo caso capaci di spiegare il 60% della varianza (Tab. 14).

**Tab. 14. Performance adattiva eventi imprevisti: Analisi Fattoriale**

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati <sup>a</sup>
	Totale	% di	%	Totale	% di	%	Totale
		varianza	cumulata		varianza	cumulata	
1	<b>6,742</b>	<b>51,865</b>	<b>51,865</b>	6,285	48,347	48,347	5,901
2	<b>1,066</b>	<b>8,200</b>	<b>60,065</b>	,620	4,768	53,115	4,804
3	,971	7,469	67,534				
4	,730	5,616	73,150				
5	,699	5,377	78,527				
6	,554	4,263	82,790				
7	,434	3,339	86,129				
8	,409	3,147	89,276				
9	,377	2,898	92,174				
10	,315	2,424	94,599				
11	,293	2,255	96,854				
12	,239	1,839	98,693				
13	,170	1,307	100,000				

Metodo di estrazione: Fattorizzazione dell'asse principale.

I risultati dell'analisi fattoriale dell'APRS in relazione agli eventi imprevisti sono in linea con quelli della scala eventi previsti con il raggruppamento delle dimensioni in due macro aree e con valori simili se non in misura leggermente più omogenea rispetto all' altra scala (vedi Tab. 15).

**Tab. 15. Performance adattiva eventi imprevisti: estrazione dei fattori**

	Fattore	
	1	2
PAI7 - Richieste di superiori	,753	,149
PAI1- Obiettivi a lei assegnati	,735	
PAI2 - Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	,728	
PAI8 - Interlocutori delle altre aree organizzative	,684	
PAI5 - Richieste di colleghi (parigrado)	,664	
PAI4 - Risorse economiche a disposizione	,654	
PAI3 - Diversi clienti interni/esterni	,603	-,156
PAI9 - Norme e procedure da seguire	,530	-,162
PAI6 - Richieste di collaboratori (subordinati)	,519	-,245
PAI11 - Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)		-,860
PAI12 - Proprio ruolo	,225	-,697
PAI10 - Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi	,151	-,586
PAI13 - Sua ampiezza decisionale	,338	-,487

Metodo estrazione: fattorizzazione dell'asse principale. Metodo rotazione: Oblimin con normalizzazione di Kaiser.

La matrice di correlazione evidenzia che i due fattori estratti risultino avere anche in questo caso un'alta correlazione con un valore di  $-.697$  (Tab. 16).

**Tab. 16. Matrice di correlazione dei fattori**

	1	2
Fattore 1	1,000	-,697
2	-,697	1,000

L'attendibilità pre il primo fattore della scala eventi imprevisi (Tab. 17) risulta alta con un'  $\alpha$  di Cronbach di .893 per il totale dei 9 item. Per il secondo fattore l'attendibilità è sempre molto forte con un valore di .851 (Tab. 18).

**Tab. 17. Statistiche di affidabilità Fattore 1**

	Alfa di Cronbach		N di item	
	,893		9	
	Scala media se l'item è escluso	Scala varianza se l'item è escluso	Correlazione del totale item corretta	Alfa di Cronbach se l'item è escluso
PAI1- Obiettivi a lei assegnati	29,25	20,426	,744	,874
PAI2 - Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine	29,15	20,365	,698	,877
PAI3 - Diversi clienti interni/esterni	29,33	20,812	,688	,878
PAI4 - Risorse economiche a disposizione	29,58	20,142	,621	,885
PAI5 - Richieste di colleghi (parigrado)	29,24	20,969	,683	,879
PAI6 - Richieste di collaboratori (subordinati)	29,20	20,978	,645	,882
PAI7 - Richieste di superiori	29,07	21,693	,592	,886
PAI8 - Interlocutori delle altre aree organizzative	29,28	21,451	,603	,885
PAI9 - Norme e procedure da seguire	29,41	20,947	,613	,884

**Tab. 18. Statistiche di affidabilità Fattore 2**

	Alfa di Cronbach	N di item		
	,851	4		
	Scala media se l'item è escluso	Scala varianza se l'item è escluso	Correlazione del totale item corretta	Alfa di Cronbach se l'item è escluso
PAI10 - Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi	10,83	5,075	,610	,843
PAI11 - Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)	10,85	4,277	,689	,816
PAI12 - Proprio ruolo	10,58	4,560	,803	,767
PAI13 - Sua ampiezza decisionale	10,71	4,653	,683	,814

I risultati delle analisi fattoriali delle due scale PAP e PAI dell'APRS sembrano essere in linea e analoghi nei valori e confermano in prima analisi la forte attendibilità dello strumento per entrambi i fattori F1 e F2. In questo caso risulta necessario sondare le relazioni che intercorrono fra le due scale e i due fattori rilevati.

### **Analisi di correlazione**

#### APRS – Correlazioni previsti - imprevisti

Le analisi di correlazione fra le due scale dell'APRS ha fatto emergere la forte relazione fra i 2 fattori F1 e F2 e questo indipendentemente dalle due scale previsti/impredetti. Dalla tabella sottostante è possibile vedere come le relazioni siano in ogni caso significative ma i valori più alti sono fra gli stessi fattori F1 e allo stesso tempo fra gli stessi fattori F2.

**Tab. 19. Correlazioni PAP e PAI**

		PAP_Fattore_1	PAP_Fattore_2	PAI_Fattore_1	PAI_Fattore_2
PAP_Fattore_1	Correlazione di	1	<b>,633**</b>	<b>,818**</b>	<b>,656**</b>
	Pearson				
	Sig. (2-code)		,000	,000	,000
	N	186	186	186	185
PAP_Fattore_2	Correlazione di	<b>,633**</b>	1	<b>,633**</b>	<b>,901**</b>
	Pearson				
	Sig. (2-code)	,000		,000	,000
	N	186	186	186	185
PAI_Fattore_1	Correlazione di	<b>,818**</b>	<b>,633**</b>	1	<b>,729**</b>
	Pearson				
	Sig. (2-code)	,000	,000		,000
	N	186	186	186	185
PAI_Fattore_2	Correlazione di	<b>,656**</b>	<b>,901**</b>	<b>,729**</b>	1
	Pearson				
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185

\*\* . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

In seguito è stato calcolato l'*Indice di Congruenza Fattoriale* tra le due matrici previsti/imprevisti dell'APRS al fine di rilevare il coefficiente di similarità fra i due fattori F1 e F2 delle due matrici dell'APRS. In questo caso è stata presa in considerazione la scala di valutazione di MacCallum, Widaman, Zhang e Hong (1999) secondo la seguente interpretazione di punteggio: .98-1.00 = eccellente, .92-.98 = buono, .82-.92 = al limite, .68-.82 = povero, e sotto il valore di .68 = molto povero. Per il primo fattore F1 di entrambe le matrici l'indice è risultato piuttosto alto con  $\phi_{pq} = .99$  e lo stesso valore è stato rilevato per il secondo fattore F2 con  $\phi_{pq} = .99$ . L'indice di congruenza fattoriale totale per le due matrici previsti/imprevisti è emerso con valori in linea quelli dei due fattori F1 e F2 con  $\phi_{pq} = .98$ . Dai valori emerge quindi una forte similarità sia fra i due fattori F1 e i due fattori F2 ma anche fra le due matrici eventi previsti e imprevisti.



## APRS – GNP

La correlazione fra le tre dimensioni della scala GNP di Griffin, Neal e Parker (2007) e quindi *proficiency*, *adaptivity* e *proactivity* a livello individuale con le due scale APRS previsti/imprevisti e F1/F2 ha fatto emergere valori positivi e nello specifico con la dimensione *adaptivity* di GNP (Tab. 20). In questo caso si vede confermata in prima analisi la coerenza teorica APRS con il costrutto di performance adattiva.

**Tab. 20. Correlazioni PAP, PAI e scala GNP**

		PAP_Fat	PAP_Fat	PAI_Fat	PAI_Fat	GNP_Pr	GNP_Ad	GNP_Pr
		tore_1	tore_2	tore_1	tore_2	oficiency	aptivity_I	oactivity
						_I		_I
PAP_Fattore_1	Correlazione di Pearson	1	<b>,633**</b>	<b>,818**</b>	<b>,656**</b>	<b>,502**</b>	<b>,569**</b>	<b>,514**</b>
	Sig. (2-code)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	186	186	186	185	186	186	186
PAP_Fattore_2	Correlazione di Pearson	<b>,633**</b>	1	<b>,633**</b>	<b>,901**</b>	<b>,514**</b>	<b>,580**</b>	<b>,564**</b>
	Sig. (2-code)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	186	186	186	185	186	186	186
PAI_Fattore_1	Correlazione di Pearson	<b>,818**</b>	<b>,633**</b>	1	<b>,729**</b>	<b>,549**</b>	<b>,581**</b>	<b>,521**</b>
	Sig. (2-code)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	186	186	186	185	186	186	186
PAI_Fattore_2	Correlazione di Pearson	<b>,656**</b>	<b>,901**</b>	<b>,729**</b>	1	<b>,480**</b>	<b>,570**</b>	<b>,580**</b>
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
GNP_Proficiency_I	Correlazione di Pearson	<b>,502**</b>	<b>,514**</b>	<b>,549**</b>	<b>,480**</b>	1	<b>,549**</b>	<b>,424**</b>
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	186	186	186	185	186	186	186
GNP_Adaptivity_I	Correlazione di Pearson	<b>,569**</b>	<b>,580**</b>	<b>,581**</b>	<b>,570**</b>	<b>,549**</b>	1	<b>,695**</b>
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000	,000		,000

	N	186	186	186	185	186	186	186
GNP_Proactivit y_I	Correlazione di Pearson	<b>,514**</b>	<b>,564**</b>	<b>,521**</b>	<b>,580**</b>	<b>,424**</b>	<b>,695**</b>	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	186	186	186	185	186	186	186

\*\* . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

## NOTE DI SINTESI

Lo sviluppo del quadro concettuale e di riferimento, partito dalle varianti di alta e bassa incertezza lavorativa del contributo di Griffin, Neal e Parker (2007) ha permesso lo sviluppo del modello di performance adattiva a due contesti: noto e non noto. Proprio la necessità di individuare un modello in riferimento non solo ai comportamenti necessari per fronteggiare il cambiamento ma anche in riferimento alle tipologie di contesti in cui occorrono questi cambiamenti ha condotto all'ideazione del *framework*. L'individuazione delle varie tipologie di scenari o contesti in cui il lavoratore si trova a dover interagire sono molteplici e variabili in relazione alle caratteristiche del ruolo e dell'organizzazione e proprio per questo si è scelto di individuare due macro-scenari che includessero la maggior parte delle situazioni ed eventi che caratterizzano il cambiamento nell'organizzazione.

Su queste basi teoriche è stato sviluppato lo strumento atto a rilevare le dimensioni di performance nei due contesti di adattamento denominato APRS (Adaptive Performance Rating Scale). La costruzione della scala, o meglio delle due scale PAP e PAI, ha visto come punto di partenza un'attenta analisi della letteratura in merito alle scale di rilevazione, agli indicatori di risposta più utilizzati, e alle dimensioni di performance adattiva dei principali modelli. In seguito, attraverso una serie di interviste a consulenti e psicologi del lavoro, sono state individuati i 13 indicatori scelti per le due scale PAP e PAI dell'APRS. Si è poi proceduto allo studio della dimensionalità e l'analisi dell'attendibilità della scala.

I risultati delle analisi fattoriali per le due scale dell'APRS hanno fatto emergere la distinzione degli item di entrambe le scale PAP e PAI in due fattori separati: il primo fattore F1 include le dimensioni relative alle richieste lavorative che possono essere da parte non solo dei colleghi, superiori o subordinati ma anche collaboratori come i clienti interni o esterni e interlocutori di altri reparti o aree organizzative. Nello stesso fattore risiedono dimensioni come le risorse a disposizione, che possono essere economiche o temporali, le norme e le procedure da seguire nonché gli obiettivi assegnati. Risulta interessante il fatto che questi item siano raggruppati nello stesso fattore in quanto se visti in relazione al contesto possono essere considerati come dimensioni riferite a eventi e richieste contingenti e quindi provenienti da figure e decisioni in qualche modo "esterne" all'individuo. Il secondo fattore F2 rilevato raggruppa invece item come il proprio ruolo lavorativo, gli strumenti e le tecnologie impiegate per portare a termine il proprio lavoro, la propria ampiezza decisionale (intesa come autonomia nella presa di decisione in relazione al proprio ruolo) e l'ambiente lavorativo a livello strutturale (spazi, funzionalità, illuminazione, temperatura ecc.). Queste dimensioni possono essere considerate in un'attenta analisi in relazione a cambiamenti e eventi relativi al proprio ruolo lavorativo in termini di identità professionale. In questo caso la prima area potrebbe essere identificata come adattamento in relazione ai cambiamenti esterni alla propria identità e quindi etichettabili come *soft change*, mentre la seconda area può essere considerata come capacità di adattamento ai cambiamenti relativi alla propria sfera professionale e quindi

avere un impatto maggiore sull'individuo, in tal senso possono essere descritti come *hard change*.

Un altro aspetto che emerge dall'analisi dei risultati è come non si sia evidenziata una chiara distinzione o per meglio dire specificazione in riferimento alle due tipologie di scale di adattamento dell'APRS: PAP (contesto noto) e PAI (contesto non noto). I risultati delle correlazioni fra le due scale infatti non evidenziano differenze nella percezione degli eventi intesi come prevedibili o imprevedibili, come ci si aspettava che fosse, e confermano invece il raggruppamento dei due fattori F1 e dei due fattori F2. Quindi in sintesi i risultati attesi sulla percezione dei due contesti di adattamento non sono emersi ma al contempo si sono evidenziate due aree in relazione a due tipologie di cambiamento, una in relazione ad eventi esterni e l'altra in relazione al proprio ruolo, che sono poi state confermate dalle correlazioni fra le due scale APRS e dall'indice di congruenza fattoriale con valori piuttosto alti. C'è da chiedersi, se i risultati siano stati in qualche modo influenzati dalla frase stimolo proposta nel questionario e la predisposizione di una modalità medesima di presentazione degli eventi abbia in qualche modo standardizzato i due contesti. In questo caso, proprio per i risultati sopra descritti, che manifestano un elevato livello di convergenza tra le due scale, per le analisi dello Studio 2 sulla validità nomologica dello strumento sarà impiegata la scala PAT, che considera in maniera congiunta, ed aggregata, gli item presenti nella PAI e nella PAP.

Lo strumento inoltre evidenzia una buona validità e attendibilità statistica che viene poi evidenziata ulteriormente dalle correlazioni con la scala sulla performance di ruolo di

Griffin, Neal e Parker (2007). I valori più alti in relazione all'APRS sia per F1 che per F2 sono infatti da considerare per la dimensione *adaptivity* della scala GNP. In questo caso può essere confermata non solo la validità convergente e l'attendibilità con valori piuttosto elevati ma anche la coerenza teorica relativa alla performance adattiva rispetto agli indicatori di rilevazione dell'APRS.

I risultati di questo primo step di studi ci permettono di comprendere, almeno in prima analisi, il fenomeno dell'adattamento al lavoro come un aspetto comportamentale in qualche modo slegato dalla dimensione dei cambiamenti o dalla tipologia degli eventi che si devono fronteggiare ma piuttosto legato alla tipologia del cambiamento in relazione alla propria sfera individuale e professionale o in riferimento all'ambiente esterno inteso come aspetti indiretti che provengono dal contesto e dagli attori sociali.

In tal senso servirebbero ulteriori indagini sulla performance adattiva su questi due aspetti rilevati come *hard* e *soft change* e su come possono essere determinanti nella percezione di adattamento degli individui nel proprio contesto lavorativo.

Inoltre servirebbero ulteriori studi relativi alla comparazione di entrambe le scale dell'APRS in relazione alle dimensioni della scala di Griffin, Neal e Parker (2007) sia a livello di gruppo che organizzativo al fine di rilevare eventuali scostamenti con i valori delle analisi a livello individuale.

## **PARTE 2**

### **SVILUPPO DEL MODELLO E STUDIO SULLA VALIDITÀ NOMOLOGICA**

#### **ANTECEDENTI DELLA PERFORMANCE ADATTIVA**

Gli studi sulla dimensione dell'adattamento al lavoro hanno condotto a una serie di ricerche volte a individuare quei fattori che vanno a incidere in termini di variabili antecedenti, moderatrici o di conseguenza del costrutto. La letteratura sulla valutazione della performance risulta in questo caso piuttosto vasta e completa ma lo stesso discorso non può, ad oggi, essere fatto in relazione alla performance adattiva anche se vi sono presenti in letteratura una serie di studi sui fattori che possono direttamente e indirettamente influenzare i comportamenti adattivi dei lavoratori. Nel seguente capitolo andremo a vedere quali sono i risultati di queste ricerche e i possibili spiragli di studio sugli aspetti che risultano trattati in misura minore.

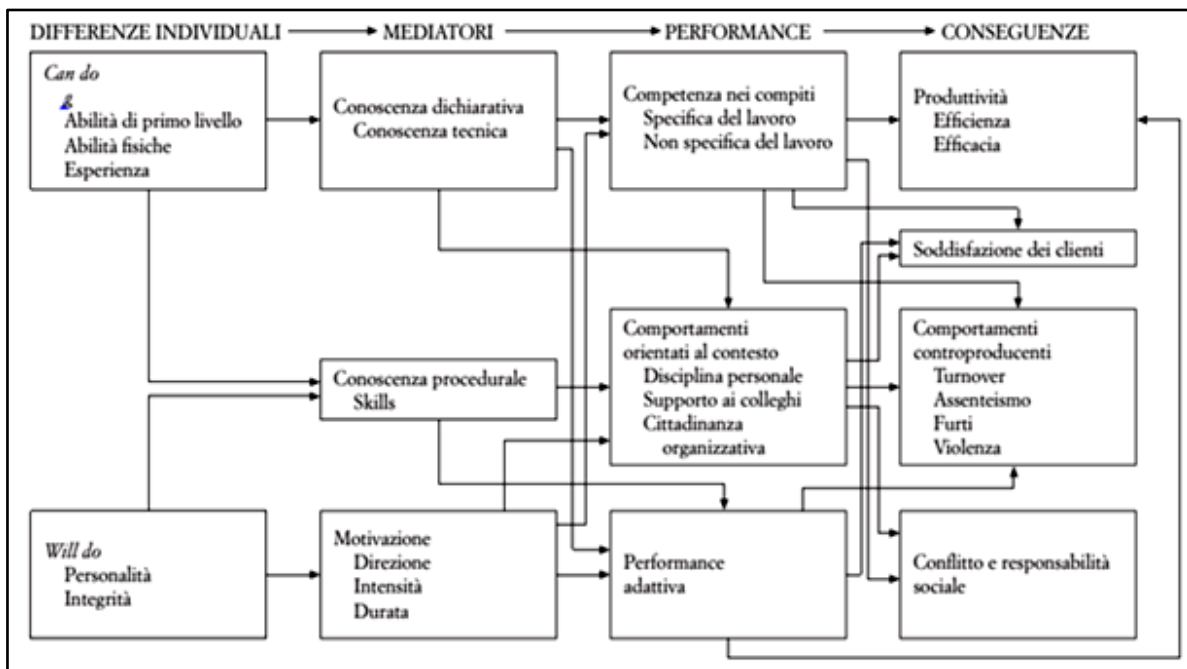
#### **Antecedenti individuali**

Negli ultimi anni le ricerche sui comportamenti di adattamento si sono indirizzate nel rilevare le possibili variabili antecedenti della performance adattiva e gli effetti che questa produce sul lavoratore in relazione ad aspetti sia situazionali che disposizionali. In questo capitolo ci soffermeremo sui fattori individuali che vanno a influenzare le dimensioni dei comportamenti adattivi.

Nel campo della performance parlando di comportamenti è ormai sentore comune che non si possa non considerarli come il risultato di una complessa interazione fra le caratteristiche degli individui e le caratteristiche dell'ambiente, in generale quindi le differenze nelle prestazioni sono determinate dall'interazione tra elementi ascrivibili alle

persone, come capacità e motivazione, e fattori situazionali (Mariani, 2011). Analizzando le differenze individuali il modello di Schmidt, Cortina e Ingerick (2003) illustra come si possa sviluppare, tramite variabili mediatrici, una rete nomologica in grado di spiegare le performance e i risultati conseguiti sul lavoro (Mariani, 2011). Questo modello risulta ideale per l'approfondimento delle variabili predittrici della performance adattiva nell'ottica delle differenze individuali (Figura 2).

**Figura 2. I predittori della performance secondo il Modello di Schmidt, Cortina e Ingerick (2003)**



Secondo questo quadro di riferimento vi sono due macroaree che spiegano tali differenze individuali: le *abilità* più profonde e di base, mentali e fisiche (*Can do*), e la *personalità* e integrità (*Will do*). Fra queste due macroaree e la performance gli autori inseriscono nel ruolo di variabili mediatrici un gruppo di tre aree sulla base di quanto proposto da Campbell (1990) sulle determinanti di performance più prossime. In questo caso troviamo la *conoscenza dichiarativa* (informazioni e nozioni sulla propria mansione, sui processi lavorativi, norme e scopi delle attività) che viene influenzata dall'area *Can do*, la *conoscenza procedurale* e le *skills* (saper come fare uno specifico compito o attività, include



non solo i processi cognitivi ma anche l'attività motoria e i processi relazionali) che vengono influenzate da entrambe le aree *Can do* e *Will do* e le *motivazioni lavorative*, terzo mediatore prossimo alla prestazione che subisce l'influenza dell'area *Will do*. Il terzo livello del Modello è rappresentato dalle prestazioni e dalle tre aree ampiamente descritte nello Studio 1: task performance, contextual performance e adaptive performance. Nell'ambito della prestazione adattiva si evince come i tre mediatori agiscono direttamente sui comportamenti di adattamento che porteranno effetti sulle conseguenze in termini di soddisfazione, produttività (efficienza ed efficacia) e comportamenti controproducenti (CWB). Questo quadro di riferimento risulta utile per comprendere il ruolo specifico delle variabili individuali nell'influenzare i comportamenti di performance a vari livelli e delineare uno schema mentale per ordinare i vari fattori antecedenti, moderatori o conseguenti all'interno degli studi sull'adattamento.

Nei vari contributi sulla performance adattiva un largo numero di studiosi concorda nel sostenere che la *self-efficacy* rappresenta una componente essenziale dell'adattamento al lavoro; questo perché il comportamento adattivo difficilmente si verifica se principalmente non si ha fiducia nell'attuare tale comportamento (Griffin & Hesketh, 2003). Proprio per questo motivo occorre infatti ricordare che la *self-efficacy* non si riferisce a ciò che uno realmente fa ma piuttosto a ciò che uno si sente capace di fare (Parker, 1998). Inoltre c'è accordo fra gli studiosi sul fatto che l'adattamento al lavoro sia riconducibile a tratti di personalità (Chan, 2000). Gli individui con un'elevata apertura all'esperienza, uno dei tratti che costituiscono il modello del Big Five, come declinato da Caprara, Barbaranelli e Borgogni (1993), vengono descritti come sensibili, empatici, flessibili e tolleranti, con una spiccata tendenza a ricercare nuove e diverse esperienze (McCrae & Costa, 1997). Huang, Ryan, Zabel e Palmer (2013) in una meta analisi su 71 campioni indipendenti ( $N = 7,535$ ) hanno esaminato il ruolo strategico dei tratti di personalità nel predire la performance

adattiva, sottolineando l'importanza della stabilità emotionale, dell'estroversione (nell'aspetto specifico dell'ambizione) e dell'apertura. I risultati dell'indagine hanno evidenziato che la stabilità emotionale contribuisce alle forme reattive (*reactive behavior*) della performance adattiva mentre l'ambizione risulta determinante per quanto riguarda le forme proattive (*proactive behavior*) rilevando che i manager hanno più opportunità rispetto agli impiegati di impegnarsi in comportamenti proattivi nella prestazione adattiva.

Fra le varie dimensioni individuali antecedenti la performance adattiva bisogna prendere in considerazione anche la flessibilità cognitiva, intesa come abilità di cambiare risposte in relazione al cambiamento dei compiti o alle richieste della situazione che include l'inibizione di una vecchia risposta e la produzione di una nuova (Clark, 1996; Rende, 2000). La *flessibilità cognitiva* risulta, inoltre, correlata all'abilità cognitiva generale, uno dei più rilevanti predittori della performance adattiva nelle ricerche di Pulakos e colleghi (Griffin et al., 2003). Nel contributo di Le Pine, Colquitt e Erez (2000) è stato dimostrato che gli individui con abilità cognitive e apertura all'esperienza molto sviluppate prendono migliori decisioni a seguito di cambiamenti. Rifacendosi ad Allworth e Hesketh (1999) dovrebbe essere considerata sia la componente cognitiva che si riferisce all'apprendimento e al problem-solving, che la componente non-cognitiva che riguarda la regolazione emotiva alle mutate esigenze del lavoro. Alla luce di ciò potrebbero essere inseriti come aspetti da analizzare le abilità mentali in ottica di apprendimento e problem-solving e le caratteristiche di personalità come l'apertura all'esperienza e l'autocontrollo in ottica della sfera emotiva.

In tal senso potrebbero risultare interessanti ulteriori approfondimenti sul ruolo dell'intelligenza emotiva (IE). L'*Emotional Intelligence* è attualmente oggetto di particolare attenzione grazie anche al recente focus sulla psicologia positiva che enfatizza il ruolo centrale delle risorse personali privilegiando gli interventi diretti a sviluppare e sostenere le medesime risorse e i fattori protettivi. Secondo questo approccio l'intelligenza emotiva

potrebbe essere un importante predittore della *job performance*. Uno studio di O'Boyle, Humphrey e Pollack (2010) ha mostrato come effettivamente l'IE presenti un importante correlazione con la prestazione lavorativa mentre Joseph e Newman (2010) hanno rilevato un incremento delle misure di validità nello spiegare la performance dei lavoratori. Inoltre, secondo Giorgi (2013) tra gli aspetti che regolano le competenze emotive troviamo l'autocontrollo come espressione della capacità di dominare gli impulsi e utilizzare le risorse per raggiungere una performance ottimale. Sulla base di queste considerazioni risulterebbe particolarmente interessante indagare ulteriormente il ruolo dell'IE come predittore individuale della performance adattiva. Inoltre, in uno studio di Oolders, Chernyshenko e Stark (2008) viene evidenziato come l'*Intelligenza Culturale* (CQ) risulta un importante mediatore fra l'apertura all'esperienza e la performance adattiva e fondamentale nello sviluppo delle competenze che facilitano i comportamenti di adattamento.

Altra ottica da impiegarsi per gli approfondimenti degli antecedenti individuali è quella che riguarda le competenze. Quest'ultimo aspetto potrebbe essere approfondito, ad esempio, in riferimento ad alcuni modelli come quello motivazionale di Boyatzis (2000) che si articola in due tipi di competenze necessarie alla riuscita dell'azione professionale: quelle personali (autoconsapevolezza e gestione di sé stessi) e quelle sociali (consapevolezza sociale e capacità sociali) (Sarchielli, 2008).

## **Antecedenti organizzativi**

Se i contributi sulle variabili che possono andare a influire a livello individuale sulla comportamenti adattivi stanno cominciando a prendere spazio, gli aspetti più contestuali e organizzativi necessitano di maggiore attenzione e studio, data anche l'importanza che il costrutto di performance adattiva ricopre nei contesti lavorativi di cambiamento.

Fra le variabili che in questo caso possono andare ad incidere nella dimensione adattiva dell'individuo in ambito lavorativo risulta doveroso prendere in considerazione anche una serie di fattori situazionali che possono influenzare la performance; fra questi ricordiamo il *supporto organizzativo* (Battistelli e Mariani, 2011), la *complessità del lavoro*, il *controllo* e l'*autonomia*. Per quanto riguarda il supporto, una serie di studi concordano sul fatto che i lavoratori si sentono maggiormente a proprio agio nel mettere in atto nuovi comportamenti in presenza di un forte supporto dei propri manager. In uno studio longitudinale di Frese, King, Soose e Kempel (1996) che comparava i lavoratori della Germania dell'Ovest con quelli della Germania dell'Est, i quali avevano a lungo lavorato sotto un regime di controllo che inibiva l'autonomia, hanno rivevato come questi ultimi evidenziavano livelli più bassi di iniziativa personale.

Con ciò entrano in campo aspetti importanti come il *feedback* e l'*apprendimento individuale*. Diversi studi hanno rilevato come a livello individuale un continuo, volontario e produttivo feedback sull'auto-apprendimento è uno degli elementi critici per aiutare gli individui ad essere adattivi. Inoltre alti livelli di apprendimento progressivo nei team possono permettere ai gruppi stessi di stabilire importanti canali comunicativi durante le situazioni di crisi e di emergenza e, di conseguenza, di consentire un più efficace ed efficiente *decision making* (Tasa, Taggar & Seijts, 2007). Il *clima di gruppo* verso l'apprendimento risulta, per questi motivi, un fattore critico che influenza la performance adattiva sia individuale che di gruppo.

Questi presupposti lasciano spazio a nuovi spunti e prospettive d'indagine nel campo della prestazione lavorativa e nell'aspetto specifico della performance adattiva; risulta quindi centrale ai fini della ricerca spingersi oltre e prendere in considerazione nuove aree e contenuti che possano ampliare il target concettuale finora delineato.

Se ci chiediamo cosa la ricerca potrebbe approfondire, ampio interesse potrebbe scaturire nel prendere in considerazione anche variabili inerenti l'organizzazione del lavoro come i *ruoli organizzativi* o i *settori di appartenenza*. Possono altresì entrare in campo variabili inerenti le forme contrattuali del lavoro come le differenze fra lavoratori part-time e full-time o a tempo determinato, indeterminato e a progetto.

Particolare interesse può nascere anche rispetto all'organizzazione dei *tempi di lavoro* e più in particolare dalla variabile temporale. Si parla quindi di studio del tempo percepito nell'esecuzione delle proprie attività in comparazione con i tempi effettivi richiesti dalle organizzazioni (Fraccaroli & Sarchielli, 2002). L'adattamento, come già detto, include una serie di dimensioni, come la gestione delle emergenze, delle situazioni di stress e la risoluzione creativa dei problemi, al fine di fronteggiare in modo proattivo situazioni di cambiamento in contesti lavorativi mutevoli. Per definizione ciò implica un buon grado di efficienza nel portare a termine i compiti lavorativi attraverso una certa flessibilità di apprendimento di nuove competenze. In questo caso l'efficienza lavorativa è in stretta relazione con i tempi di lavoro. Da questi presupposti, si potrebbe studiare se individui con alti indici di performance adattiva possano mostrare tempi lavorativi in linea con i criteri di efficienza nell'esecuzione dei compiti. Se la comparazione quindi fra tempi percepiti e tempi effettivi nel portare a termine le proprie attività risulta positiva allora si potrebbe avanzare l'ipotesi di includere il fattore "tempo percepito" all'interno della dimensione di adattamento.

Sarebbe interessante indagare anche aspetti contestuali inerenti l'*equità percepita* dai lavoratori nel proprio ambito lavorativo. Anche se la maggior parte degli studi sulla relazione

fra *giustizia organizzativa* e performance si focalizza sulla distribuzione di risorse e sui sistemi e sui processi di valutazione, tale legame può essere considerato, in un senso più ampio, come antecedente di determinati aspetti relativi al dominio della performance e, nel suddetto caso, della prestazione adattiva. Le ricerche (Colquitt, Scott & Rodell, 2013) infatti hanno più volte evidenziato il ruolo della percezione di giustizia nell'influenzare sia gli atteggiamenti che i comportamenti dei lavoratori. Ma non solo, c'è accordo fra gli studiosi nel constatare come le percezioni di non equità determinino effetti demotivanti e diverse reazioni rivolte a un "contesto che tradisce le attese legittime" (Chmiel, 2000). Inoltre le percezioni d'iniustizia possono condurre gli attori organizzativi a cimentarsi in comportamenti controproducenti (CWB) per le aziende, come ad esempio la sottrazione di prodotti, di materie prime e di denaro (Greenberg, 1997). Tutti aspetti questi che, come abbiamo in precedenza descritto, riguardano sia direttamente che indirettamente il costrutto della performance lavorativa così come lo conosciamo dagli studi finora riportati.

In tal senso gli elementi che caratterizzano le variabili sopra descritte potrebbero essere presi in considerazione come predittori individuali e situazionali della prestazione adattiva sia in un'ottica di valutazione che in un'ottica di dimensioni costitutive del dominio. Andremo a vedere nel prossimo capitolo quali aspetti ancora non sondati in letteratura potrebbero risultare interessanti per un approfondimento degli antecedenti e/o delle conseguenze della performance adattiva e la relazione che intercorre fra questi.

## VARIABILI DI STUDIO E RETE NOMOLOGICA

Nel corso del seguente capitolo saranno sondati gli elementi costitutivi delle variabili individuali e situazionali che sono state prese a riferimento per lo Studio 2. Verranno delineate le principali caratteristiche della giustizia organizzativa, del supporto percepito e la loro relazione con il costrutto di job performance. Saranno poi sondati gli aspetti dell'ambiguità e del conflitto di ruolo, della self-efficacy e della soddisfazione lavorativa, quest'ultima intesa come conseguenza dei comportamenti organizzativi.

### **Variabili di contesto: giustizia organizzativa e supporto percepito**

Fra le variabili inerenti alle caratteristiche della situazione che possono essere prese in considerazione come antecedenti la performance adattiva, si è deciso indagare il ruolo della *percezione di equità e di giustizia organizzativa*.

Negli ultimi trent'anni il tema della giustizia e dell'equità percepita nel posto di lavoro ha suscitato grande interesse da parte dei ricercatori che si sono focalizzati nel ricercare un modello che comprendesse tutti gli aspetti di tale costrutto. In principio la giustizia organizzativa è stata concepita come caratterizzata da due dimensioni: *distributiva*, la credenza di un lavoratore circa il fatto che i ricavi siano corrispondenti alle attese e *procedurale*, relativa alle credenze sui modi di allocare le risorse, i premi o le punizioni tra le persone (Sarchielli, 2003). Gli studi sulla giustizia distributiva prendono origine dalla "teoria dell'equità" di Adams (1965) secondo cui un individuo, in sede di lavoro, tenderà a rapportare i contributi che porta all'organizzazione (*inputs*) con quanto ottenuto dalla stessa (*outcomes*). L'equità viene inoltre valutata confrontando il rapporto *output/input* con quello di una terza parte per esempio, un collega nella stessa condizione lavorativa, lavoratori assunti come gruppi di riferimento in altri contesti, credenze e rappresentazioni ideali (Sarchielli, 2003).

Le ricerche sulla giustizia procedurale derivano dalla Teoria della Giustizia Procedurale di Leventhal (1980) che ha trasposto gli studi sul “giusto processo” di Thibaut e Walker (1975) dall’ambito giudiziario a quello organizzativo fornendo una serie di regole in base alle quali le procedure possano considerarsi eque:

- Costanza delle procedure (*consistency*): le procedure devono rimanere coerenti nel tempo e tra i diversi attori organizzativi.
- Soppressione delle distorsioni (*bias suppression*): eliminare ciò che potrebbe essere considerato a favore del decisore o qualsiasi vantaggio/svantaggio per determinate categorie di soggetti rispetto ad altre.
- Correggibilità (*correctability*): formalizzazione di un sistema che permetta ai lavoratori di esprimersi in merito a decisioni già prese e di appellarsi ad esse.
- Accuratezza (*accuracy*): attenzione al sistema di raccolta delle informazioni.
- Rappresentatività (*representativeness*): rappresentare gli interessi dei soggetti coinvolti nel processo.
- Eticità (*ethicality*): le procedure devono essere formate su standard etici e morali.

La giustizia procedurale è in tal senso da intendere come la giustizia del processo attraverso cui si giunge ai risultati ovvero come le credenze dei lavoratori incidono sui modi di allocare e distribuire le risorse, i premi e/o le punizioni tra gli stessi (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988;).

Successivamente i ricercatori hanno individuato una terza dimensione della giustizia: quella *interrelazionale* che si focalizza sulla qualità dei trattamenti interpersonali delle pratiche organizzative (Bies & Moag, 1986). Secondo alcuni studiosi la giustizia interrelazionale non è altro che una componente della giustizia procedurale, altri invece la considerano come una terza forma di giustizia, indipendente sia dalla giustizia distributiva che



procedurale. In tal senso Greenberg (1993) ha introdotto un nuovo modello, secondo cui la giustizia interrelazionale è caratterizzata da due ulteriori aspetti: uno *informazionale* e l'altro *interpersonale*. Nello specifico la giustizia *interpersonale* si riferisce a quanto un individuo sente di essere stato trattato con educazione, dignità e rispetto da parte dei propri supervisori o da altri attori organizzativi (ad esempio coinvolti nell'esecuzione delle procedure o nella determinazione degli outcomes). La giustizia *informazionale* invece si focalizza sulle spiegazioni che gli individui ricevono in merito a perché sono state utilizzate determinate procedure piuttosto che altre e al modo in cui vengano comunicate ai dipendenti.

Anche se la maggior parte degli studi sulla relazione fra giustizia organizzativa e performance si focalizza sui sistemi e sui processi di valutazione, tale legame può essere considerato, in un senso più ampio, come antecedente di determinati aspetti relativi al dominio della prestazione lavorativa. Le ricerche infatti hanno più volte evidenziato il ruolo della percezione di giustizia nell'influenzare sia le attitudini che i comportamenti dei lavoratori. Per esempio risulta un fattore importante nel determinare le reazioni degli impiegati ai licenziamenti, il rispetto per le istruzioni ricevute dai propri supervisori, la soddisfazione lavorativa, il commitment organizzativo e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB). Ma non solo, c'è accordo fra gli studiosi nel constatare come le percezioni di non equità determinino effetti demotivanti e diverse reazioni rivolte a un "contesto che tradisce le attese legittime" (Chmiel, 2000). È stato poi riscontrato che le percezioni d'iniquità possono condurre gli attori organizzativi a cimentarsi in comportamenti controproducenti (CWB) per le aziende, come ad esempio la sottrazione di prodotti, di materie prime e di denaro (Greenberg, 1997). Inoltre, Williams (1999) ha rilevato come le percezioni relative a un basso livello di giustizia distributiva risultino incrementare sentimenti di rabbia, come predetto dalla Teoria dell'Equità, sebbene tale stato emozionale non influenzi direttamente la task performance. In aggiunta è stato dimostrato come, consentendo ai

lavoratori di avere voce in merito ai processi decisionali, ciò non influenzava la loro performance ma, fornendo un buon livello di giustizia interrelazionale attraverso una spiegazione del perchè erano stati ricevuti determinati feedback sui risultati, si otteneva un miglioramento nelle successive performance relative ai compiti.

Tutti aspetti questi, che come abbiamo in precedenza descritto, riguardano sia direttamente che indirettamente il costrutto della performance lavorativa così come lo conosciamo dagli studi finora riportati. In tal senso gli elementi che caratterizzano la giustizia distributiva potrebbero essere presi in considerazione come predittori sociali della prestazione sia in un'ottica di valutazione che in un'ottica di dimensioni caratterizzanti il dominio della job performance e, più nello specifico, della performance adattiva. Nel presente studio verrà preso come riferimento il Modello a 3 fattori sulla giustizia di Bies e Moag (1986) secondo cui vi sono tre dimensioni centrali di giustizia organizzativa: distributiva, procedurale e interrelazionale.

Oltre alla percezione di equità e giustizia organizzativa un'altro aspetto potenzialmente interessante nello studio della performance adattiva e che attualmente non è stato ancora preso in oggetto in relazione al costrutto, risiede nel *Supporto Organizzativo Percepito (POS – Perceived Organizational Support)*. Questo viene definito come la percezione da parte dei dipendenti di quanto l'organizzazione si dimostra attenta nel valutare e valorizzare sia i contributi ricevuti dai propri lavoratori che il loro stato di benessere (Eisenberger, Huntington & Hutchison, 1986). Questo costrutto risulta oggi molto rilevante da un punto di vista sia applicativo, perché prende in considerazione i riconoscimenti che ottengono le persone nel contesto lavorativo, che scientifico, perché può essere considerato un aspetto centrale nello studio delle relazioni tra persone ed organizzazione (Battistelli & Mariani, 2011)

La ricerca ha dimostrato che quando i lavoratori percepiscono di essere supportati dalla loro organizzazione tenderanno a contraccambiare tale supporto attraverso l'impegno in comportamenti positivi per l'organizzazione stessa, come il perseguimento degli obiettivi organizzativi, una riduzione dell'assenteismo e turnover e un aumento dei comportamenti volontari di cittadinanza organizzativa (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002; tutti citati in Battistelli & Mariani, 2011).

I contributi in letteratura hanno dimostrato come il supporto organizzativo sembra accrescere la prestazione delle attività lavorative attribuite, ma anche quei comportamenti verso l'organizzazione che vanno oltre le responsabilità assegnate. La teoria del supporto organizzativo afferma infatti che se il lavoratore percepisce di essere supportato dall'organizzazione eserciterà maggiori sforzi che porteranno ad una migliore prestazione lavorativa (Eisenberger et al., 1986). Tali sforzi sono individuabili nei cosiddetti comportamenti di cittadinanza organizzativa, non prescritti dal ruolo e dalle norme organizzative, che si basano sullo scambio sociale, cioè sulla fiducia e sul rispetto della norma di reciprocità. Esse sono azioni volontarie che si basano sull'aspettativa di ottenere in cambio delle restituzioni da parte dei destinatari dell'azione originaria (organizzazione-management, superiore, colleghi).

Quindi il POS risulta essere una variabile determinante nell'influenzare i comportamenti di cittadinanza organizzativa, comportamenti definiti da Viswesvaran e Ones (2000) come parte integrante della contextual performance. In quest'ottica il supporto organizzativo potrebbe costituire una variabile predittiva della performance adattiva anche considerando gli aspetti dell'adattamento più "extra ruolo" descritti da Pulakos e colleghi (2002) come il problem solving creativo e la gestione delle emergenze e delle situazioni di crisi.

## **Variabili di ruolo: ambiguità e conflitto di ruolo**

Fra le variabili di studio si è deciso di prendere in considerazione il fattore relativo al ruolo e, nello specifico, l'*ambiguità* e il *conflitto di ruolo*. In accordo con la Teoria del Ruolo, l'ambiguità di ruolo viene intesa come la mancanza di specificità e prevedibilità in relazione al lavoro e alle funzioni e responsabilità relative al ruolo (Kahn, Wolfe & Quinn, 1964; Beehr & Newman, 1976); in questo caso informazioni non chiare riguardo al ruolo possono condurre all'ambiguità di ruolo. Si può dire quindi che questo aspetto fa riferimento alla mancanza di informazioni conformi ad una corretta esecuzione del lavoro assegnato, alla mancanza delle norme standard da seguire e alla presenza di ostacoli che non consentono di operare come previsto. Sempre secondo la teoria del ruolo il conflitto di ruolo deriva da due o più set di richieste incompatibili fra di loro che coinvolgono questioni relazionate al lavoro (Katz & Kahn, 1978). Il conflitto di ruolo può essere quindi definito come la necessità di ottemperare a richieste tra loro incompatibili. Dalla letteratura si evince inoltre come sia il conflitto di ruolo che l'ambiguità di ruolo possono contribuire all'insorgere del *bornout*, una risposta prolungata ai fattori correlati allo stress da lavoro che si manifesta attraverso stress psicologico-emozionale e fisico e che conduce a una diminuzione della soddisfazione lavorativa (Stordeur & D'Hoore, 2007). In questo caso diversi contributi evidenziano come i fattori di stress legati al ruolo (conflitto e ambiguità di ruolo) sono antecedenti significativi della job satisfaction (Cervoni & DeLucia-Waack, 2011; Moura, Ramos & Gonçalves, 2014).

## **Descrittori del sé: la self-efficacy**

La ricerca empirica sulla job performance annovera fra le variabili individuali determinanti le abilità mentali, la self-efficacy, la flessibilità cognitiva, l'intelligenza emotiva e le caratteristiche di personalità come l'apertura all'esperienza, l'empatia, la tolleranza e l'autocontrollo. Nel presente studio si è deciso di considerare il ruolo della *self-efficacy* secondo la prospettiva di Bandura (1986) e quindi intesa come quell'insieme di giudizi delle persone sulle proprie capacità nell'organizzare ed eseguire corsi di azioni necessarie per raggiungere determinati tipi di performance. In questo caso verrà rilevata come variabile che influisce sulla performance adattiva in termini di antecedente legato all'autopercezione individuale.

La notevole estensione degli studi su questo argomento è spiegata dal fatto che le credenze di autoefficacia rappresentano le determinanti prossimali delle azioni individuali, influenzando significativamente le dinamiche principali alla base dell'agire umano: cognitive, emozionali, motivazionali e di scelta, rendendo le persone artefici attive delle proprie scelte (Bandura, 1986).

Diversi studi empirici hanno evidenziato come la self-efficacy consenta all'individuo di possedere un maggiore controllo su se stesso e sull'ambiente che lo circonda attraverso la capacità di anticipare il futuro e di utilizzare le capacità cognitive in maniera funzionale alle caratteristiche del compito (Borgogni, 2001; Bandura, 2000). In un contributo di Stajkovic e Luthans (1998) è stato mostrato come le convinzioni di autoefficacia rappresentano un significativo predittore della performance lavorativa e che la relazione tra self-efficacy e prestazione è moderata dalla complessità del compito e dai fattori situazionali che nei contesti reali possono indebolire tale relazione. Inoltre la self-efficacy risulta significativa anche nel predire la performance dei candidati rispetto al processo di selezione stesso (Sacks, 2006). Sempre secondo Sacks (2006) vi sono diversi contributi empirici che mostrano come alti

livelli di self-efficacy predicono intensità e persistenza negli sforzi dei candidati al fine di ottenere una buona performance rispetto al processo di selezione e sono correlati con gli esiti positivi di quest'ultimo.

Come già evidenziato da Griffin e Hesketh (2003) la self-efficacy rappresenta una componente essenziale della performance adattiva in quanto il comportamento adattivo difficilmente si verifica se principalmente non si ha fiducia nell'attuare tale comportamento. In questo caso risulta doveroso approfondire tale relazione individuando gli elementi di influenza dell'autoefficacia nel predire i comportamenti di adattamento dei lavoratori.

### **Conseguenze della prestazione: la soddisfazione lavorativa**

Per quanto riguarda i risultati e le conseguenze della performance si è deciso poi di procedere su quelle individuali e in particolar modo sulla *soddisfazione* del lavoratore definita da Locke (1976) come un "*piacevole o positivo stato emozionale risultato della valutazione del lavoro o dell'esperienza lavorativa di ciascuno*". Secondo Solari (1999) la soddisfazione dei lavoratori è una variabile che ha assunto un'importanza estremamente rilevante nell'ambito degli studi definiti di comportamento organizzativo. La soddisfazione, infatti, in tale ambito è considerata la variabile più rilevante di performance e quindi il criterio di valutazione dell'appropriatezza di differenti interventi sulle persone che operano nell'organizzazione.

Gli studi relativi alla soddisfazione affondano le radici nelle teorie della motivazione e cercano di correlare la soddisfazione a diverse possibili cause, in questo caso sempre Solari (1999) sostiene come sia opportuno sottolineare come le cause della job satisfaction possano essere ricondotte a caratteristiche individuali, professionali e demografiche (età, posizione organizzativa ecc) e caratteristiche dell'ambiente organizzativo (clima organizzativo, equità organizzativa ecc.) e sottolinea come un miglioramento della soddisfazione dei lavoratori può

consentire a un conseguente miglioramento della job performance in generale. Sin dalla prima applicazione delle scienze psicologiche ai contesti lavorativi si è posta forte attenzione al rapporto tra soddisfazione e prestazione, in questo caso seppure possa far parte del senso comune l'idea che se una persona è soddisfatta lavora meglio e di più, le verifiche empiriche di tale idea risultano abbastanza contraddittorie (Sarchielli, 2003). Di qui quindi si potrebbe evincere che, sebbene un situazione di soddisfazione lavorativa conduca a uno stato di benessere organizzativo, non è poi così scontato che gli esiti siano in relazione altrettanto positivi per la job performance. È stato comunque più volte osservato come i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) risultino correlati positivamente con la soddisfazione lavorativa e con un orientamento affettivo di positività verso il lavoro e l'organizzazione (Sarchielli, 2003). La prestazione contestuale e quindi "extra ruolo" della performance risulta così in stretta relazione con la job satisfaction.

Nel presente studio sarà presa in considerazione la variabile di soddisfazione lavorativa in relazione ai comportamenti di adattamento con particolare riferimento all'approccio di Bowling e Hammond (2007) sull'analisi degli indicatori di soddisfazione (nello studio di meta-analisi sulla validità di costrutto dell'MOAQ) come la varietà delle abilità, l'identificazione e il significato dei compiti, l'autonomia, il supporto e feedback e l'adattamento persona-ambiente.

Come è stato evidenziato nel seguente capitolo le variabili individuali, di personalità e situazionali come la giustizia organizzativa, il supporto percepito, l'ambiguità di ruolo, la self efficacy e, in termini di conseguenze, la soddisfazione lavorativa risultano essere importanti aspetti che influenzano direttamente gli esiti della performance. In questo quadro di idee si intende procedere con lo studio della rete nomologica che intercorre fra queste variabili e il costrutto di performance adattiva delineato nello Studio 1 attraverso l'analisi della validità esterna dell'APRS.

## OBIETTIVI E METODOLOGIA

### Obiettivi

L'obiettivo dello Studio 2 della presente ricerca consiste nello studio di validità nomologica dell'APRS considerando le relazioni di causa-effetto che intercorrono fra le dimensioni di performance adattiva dalla scala PAT (aggregazione dei valori della scala PAP e della scala PAI) e le variabili individuali e di contesto prese in analisi. Nello sviluppo dello studio si farà riferimento come già ampiamente descritto nella parte metodologica dello Studio 2 al framework di Grimm e Widaman (2011) sui due aspetti della validità di costrutto: la validità interna e la validità esterna. In questo caso sarà considerato l'aspetto della criterion-related validity tenendo in considerazione gli standard universali posti dagli autori: misure dello stesso costrutto devono correlare con un indice di almeno .6 con le altre mentre variabili volte a misurare differenti ma correlati costrutti dovrebbero avere correlazioni che vanno da .3 a .5. Come già accennato lo studio della validità nomologica consiste nel rilevare il grado con cui il costrutto che vogliamo misurare si inserisce in una serie di relazioni predittive tra costrutti e criteri appositamente definiti. La validità della misurazione del costrutto in questo caso non sarà limitata solo alle manifestazioni empiriche di quest'ultimo, ma prenderà in considerazione anche le sue relazioni con altri costrutti e/o criteri della rete di relazioni nomologiche in cui è inserito.

Il disegno di ricerca è di tipo trasversale e ha previsto due step di somministrazione e ha implicato la raccolta di dati su un campione di 186 lavoratori appartenenti a strutture organizzative in fase di cambiamento. Le sessioni di somministrazione sono state strutturate attraverso due sessioni di aule formative. Il campione risulta il medesimo dello Studio 1 e quindi composto per il 65% da femmine e per il 35% da maschi, l'età media risulta essere di



46 anni con un'anzianità media di servizio di 16 anni. I rispondenti appartengono a ruoli medio-alti e quindi di responsabili intermedi/quadri.

## **Scale utilizzate**

### Variabili di contesto

Per la percezione di equità è stata utilizzata la Scala di giustizia di Niehoff e Moorman (1993). Ciascuna delle dimensioni di giustizia distributiva, procedurale e interrelazionale sono misurate con un totale di 8 item (“l’azienda prende le decisioni lavorative in maniera imparziale”, “tutte le decisioni lavorative sono applicate in maniera coerente per tutti i lavoratori coinvolti”, ecc). I rispondenti hanno valutato le loro scelte utilizzando una scala Likert a 5 punti da 1\_vero a 5\_falso; i punteggi più bassi sono in questo caso indicativi di un forte sentimento di ingiustizia percepita.

Per il supporto organizzativo è stata invece considerata la Survey of Perceived Organizational Support – SPOS di Battistelli e Mariani (2011) per un totale di 7 item (“la mia organizzazione tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori”, “se ho un problema, la mia organizzazione è pronta ad aiutarmi”, ecc) con una scala di punteggio Likert a 5 punti da 1\_vero a 5\_falso.

### Variabili di ruolo

Per l’ambiguità e il conflitto di ruolo sono state utilizzate 2 scale in versione ridotta: la Role Ambiguity Scale e la Role Conflict Scale entrambe sviluppate da Rizzo, House e Lirtzman (1970). Per la dimensione del conflitto di ruolo sono stati impiegati 5 item (“nel mio lavoro mi sembra di non avere mai abbastanza tempo per riuscire a fare tutto”, “nel mio lavoro la quantità di lavoro che faccio va a scapito della qualità” ecc) mentre per l’ambiguità

di ruolo 4 item della scala (“nel mio lavoro ci sono dei metodi stabiliti per affrontare ogni problema che si presenta”, “nel mio lavoro ci sono norme e regolamenti che riguardano quasi tutto ciò che io posso dire o fare” ecc.) chiedendo ai rispondenti quanto ogni item fosse adatto a descrivere la situazione in una scala di punteggio Likert a 5 punti da 1\_ *non adatto* a 5\_ *molto adatto*. Per facilità di lettura, nell’analisi dei risultati le variabili conflitto/ambiguità di ruolo verranno declinate in termini di connotazione positiva in coerenza/chiarità di ruolo.

### Variabili di identità

Per la self-efficacy è stata utilizzata la General Self-Efficacy Scale (GSE) di Jerusalem e Schwarzer (1979) in versione ridotta con l’utilizzo di 5 item (“grazie alle mie risorse so come gestire situazioni impreviste”, “rimango calmo nell'affrontare le difficoltà perché posso confidare nelle mie capacità di fronteggiarle”, ecc) con opzione di risposta Likert a 5 punti 1\_ *per niente* a 5\_ *del tutto*.

### Conseguenze del lavoro

Infine, per la soddisfazione si è presa a riferimento la sottoscala sulla soddisfazione lavorativa del MOAQ (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) di Cammann, Fichman, Jenkins, e Klesh (1983) e quindi la parte MOAQ-JSS (“tutto sommato sono soddisfatto del mio lavoro”, in generale, non mi piace il mio lavoro”, ecc.) chiedendo ai rispondenti di verificare la veridicità delle affermazioni su opzione di risposta Likert a 5 punti da 1\_ *vero* a 5\_ *falso*.

Nella Tabella 21 si possono vedere le tipologie di scale utilizzate in relazione al tipo di variabile e alla tipologia: situazionale, disposizionale (ruolo e personalità) e conseguenze della performance.

**Tab. 21. Scale utilizzate nell'analisi dei predittori e conseguenti di performance adattiva**

<b>Tipologia</b>	<b>Variabile</b>	<b>Scala</b>
CONTESTO	Percezione di equità e di giustizia organizzativa	Organizational Justice Scale di Niehoff e Moorman (1993)
	Supporto Organizzativo Percepito (POS)	Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2011)
RUOLO	Role ambiguity	Role Ambiguity Scale/ Role Conflict Scale di Rizzo, House e Lirtzman (1970)
IDENTITÀ	Self-efficacy	General Self-Efficacy Scale (GSE) di Jerusalem e Schwarzer (1979)
CONSEGUENZE	Soddisfazione lavorativa	Job Satisfaction Subscale of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ-JSS; Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1983)

## **Analisi Statistiche**

Come tecniche di analisi sono state utilizzate una serie di correlazioni bivariate fra le variabili considerate e la scala PAT (unione della PAP e della PAI) rispetto alle dimensioni F1 e F2 emerse dall'analisi fattoriale dello Studio 1. Sono state poi applicate analisi di regressione per l'individuazione dei predittori utilizzando come variabile dipendente la soddisfazione lavorativa. Infine sono stati sviluppati due modelli di mediazione per le variabili moderatrici. In questo caso la mediazione è stata testata utilizzando la tecnica Bootstrap descritta da Hayes (2013). Tale procedura non parametrica di bootstrap genera 5000 campioni casuali dal campione originale e ne calcola, per ognuno, il prodotto degli effetti indiretti. La stima degli effetti indiretti è la media del prodotto degli effetti indiretti e i livelli di confidenza al 95% sono analoghi ai percentili 2,5 e 97,5 delle distribuzioni ottenute dalle stime sui campioni (con una correzione basata sui punteggi z dovuta a un bias relativo alla sottostante distribuzione) (Preacher e Hayes, 2007). La significatività viene così determinata spiegando il 95% dell' intervallo di confidenza prodotto dall'analisi di mediazione bootstrap. Affinchè il modello di mediazione raggiunga la significatività, l'intervallo di confidenza non deve includere lo 0. In aggiunta, la dimensione dell'effetto indiretto viene stimata con la formula  $R2_{med}$  di Fairchild, MacKinnon, Toborga e Taylor (2009) che misura la proporzione di varianza di Y attribuibile all'effetto indiretto di X su Y attraverso M.

## RISULTATI

### Analisi di correlazione

#### APRS – GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

Le analisi di correlazione fra la scala PAT dell'APRS e la variabile di giustizia organizzativa risultano positive e significative con il solo fattore F2 ( $r^2 = .219$ ;  $p = .003$ ), risultati non significativi invece per le dimensioni del fattore F1 ( $r^2 = .106$ ;  $p = .155$ ) (Tab. 22).

**Tab. 22. Correlazioni giustizia organizzativa e PAT**

		OJ_Equità	PAT_Fattore_1	PAT_Fattore_2
OJ_Equità	Correlazione di Pearson	1	<b>,106</b>	<b>,219**</b>
	Sig. (2-code)		,155	,003
	N	183	183	183

\*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

#### APRS – SUPPORTO ORGANIZZATIVO PERCEPITO (POS)

Le correlazioni fra supporto organizzativo percepito e le dimensioni di performance adattiva mostrano un solo valore di relazione positiva e significativa per il fattore F2 della scala PAT ( $r^2 = .317$ ;  $p = .047$ ), per il fattore F1 non sussiste una relazione significativa ( $r^2 = .032$ ;  $p = .844$ ) (Tab. 23).

**Tab. 23. Correlazioni supporto organizzativo percepito (POS) e PAT**

		Supporto	PAT_Fattore_1	PAT_Fattore_2
Supporto	Correlazione di Pearson	1	<b>,032</b>	<b>,317*</b>
	Sig. (2-code)		,844	,047
	N	40	40	40

\*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

\*\* . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

### APRS – AMBIGUITÀ E CONFLITTO DI RUOLO

I risultati delle correlazioni dell'APRS con le dimensioni dell'ambiguità di ruolo (Tab. 24) evidenziano valori positivi e significativi per la chiarezza di ruolo con la scala PAT, sia per F1 ( $r^2 = .241$ ;  $p = .001$ ) che per F2 ( $r^2 = .285$ ;  $p = .000$ ). Per la dimensione conflitto/coerenza di ruolo non vi sono invece risultati significativi sia per F1 ( $r^2 = -.027$ ;  $p = .713$ ) che per F2 ( $r^2 = .067$ ;  $p = .365$ ).

**Tab. 24. Correlazioni coerenza/chiarezza di ruolo e PAT**

		Coerenza_di_ruolo	Chiarezza_di_ruolo	PAT_Fattore_1	PAT_Fattore_2
Coerenza_di_ruolo	Correlazione di Pearson	1	-,005	<b>-,027</b>	<b>,067</b>
	Sig. (2-code)		,951	,713	,365
	N	183	180	183	183
Chiarezza_di_ruolo	Correlazione di Pearson	-,005	1	<b>,241**</b>	<b>,285**</b>
	Sig. (2-code)	,951		,001	,000
	N	180	182	182	182
PAT_Fattore_1	Correlazione di Pearson	<b>-,027</b>	<b>,241**</b>	1	,714**
	Sig. (2-code)	,713	,001		,000

	N	183	182	186	186
PAT_Fattore_2	Correlazione di Pearson	<b>,067</b>	<b>,285**</b>	<b>,714**</b>	1
	Sig. (2-code)	,365	,000	,000	
	N	183	182	186	186

\*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

### APRS – SELF EFFICACY

I risultati che emergono nella relazione fra self-efficacy e le dimensioni di performance adattiva (Tab. 25) mostrano valori altamente significativi e positivi per entrambi i fattori della scala PAT con F1 ( $r^2 = .501$ ;  $p = .000$ ) e F2 ( $r^2 = .446$ ;  $p = .000$ ). Il valore di correlazione più alto emerge nel fattore F1 della scala PAT.

**Tab. 25. Correlazioni self-efficacy e PAT**

		Self_efficacy	PAT_Fattore_1	PAT_Fattore_2
Self_efficacy	Correlazione di Pearson	1	<b>,501**</b>	<b>,446**</b>
	Sig. (2-code)		,000	,000
	N	185	185	185
PAT_Fattore_1	Correlazione di Pearson	<b>,501**</b>	1	<b>,714**</b>
	Sig. (2-code)	,000		,000
	N	185	186	186
PAT_Fattore_2	Correlazione di Pearson	<b>,446**</b>	<b>,714**</b>	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	
	N	185	186	186

\*\* La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

## APRS – JOB SATISFACTION

La relazione fra la variabile di soddisfazione lavorativa e le dimensioni di performance adattiva risulta significativa e positiva per la scala PAT in entrambi i fattori F1 ( $r^2 = .159$ ;  $p = .031$ ) che con F2 con valori alti ( $r^2 = .299$ ;  $p = .000$ ). Si denota una correlazione e una significatività maggiore (2-code) per il fattore F2 rispetto al fattore F1 della scala PAT (Tab. 26).

**Tab. 26. Correlazioni soddisfazione lavorativa e PAT**

		Soddisfazione	PAT_Fattore_1	PAT_Fattore_2
Soddisfazione	Correlazione di Pearson	1	<b>,159*</b>	<b>,299**</b>
	Sig. (2-code)		,031	,000
	N	185	185	185
PAT_Fattore_1	Correlazione di Pearson	<b>,159*</b>	1	<b>,714**</b>
	Sig. (2-code)	,031		,000
	N	185	186	186
PAT_Fattore_2	Correlazione di Pearson	<b>,299**</b>	<b>,714**</b>	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	
	N	185	186	186

\*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

\*\* . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).



## Analisi di regressione

Per l'analisi di regressione è stata inserita come variabile dipendente la soddisfazione lavorativa e come variabili indipendenti i due fattori F1 e F2 del PAT, la coerenza/chiarità di ruolo, la giustizia organizzativa, la self-efficacy e il supporto percepito (Tab. 27).

**Tab. 27. Regressione. variabili inserite**

Modello	Variabili inserite	Variabili rimosse	Metodo
1	PAT_Fattore_2, Coerenza_di_Ruolo, OJ_Equità, Chiarezza_di_Ruolo, Self_efficacy, PAT_Fattore_1, Supporto <sup>b</sup>	.	Per blocchi

a. Variabile dipendente: Soddisfazione

b. Tutte le variabili richieste sono state immesse.

Dai risultati della regressione multipla si evince che il modello spiega il 36% della variabilità della soddisfazione (Tab. 28).

**Tab. 28. Riepilogo del modello di regressione**

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,605 <sup>a</sup>	,367	,340	,56826

a. Predittori: (Costante), PAT\_Fattore\_2, Coerenza\_di\_Ruolo, OJ\_Equità, Chiarezza\_di\_Ruolo, Self\_efficacy, PAT\_Fattore\_1, Supporto

Buona risulta la frazione di varianza spiegata dal modello (Tab. 29), circa un terzo di quella complessiva ( $R^2 = .340$ ) con una significatività di  $p < .001$ .

**Tab. 29. Anova<sup>a</sup>**

Modello		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	Regressione	31,587	7	4,512	13,974	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	54,573	169	,323		
	Totale	86,159	176			

a. Variabile dipendente: Soddisfazione

b. Predittori: (Costante), PAT\_Fattore\_2, Coerenza\_di\_Ruolo, OJ\_Equità, Chiarezza\_di\_Ruolo, Self\_efficacy, PAT\_Fattore\_1, Supporto

Dalla Tabella 30 si evince che la variabile giustizia organizzativa influenza la soddisfazione lavorativa con  $p < .01$ . Minore risulta essere l'influenza del fattore F2 del PAT  $p < .05$  ed ancora minore quella del supporto  $p < .10$ .

**Tab. 30. Tabella coefficienti in relazione alla variabile dipendente**

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sig.
		B	Deviazione standard Errore	Beta	T	
1	(Costante)	1,838	,433		4,244	,000
	Supporto	,184	,106	,175	1,736	,084
	Coerenza_di_Ruolo	-,071	,061	-,073	-1,165	,246
	Chiarezza_di_Ruolo	,052	,070	,049	,736	,463
	Self_efficacy	-,006	,087	-,005	-,070	,945
	OJ_Equità	,319	,095	,342	3,344	<b>,001</b>
	PAT_Fattore_1	-,029	,129	-,021	-,225	,822

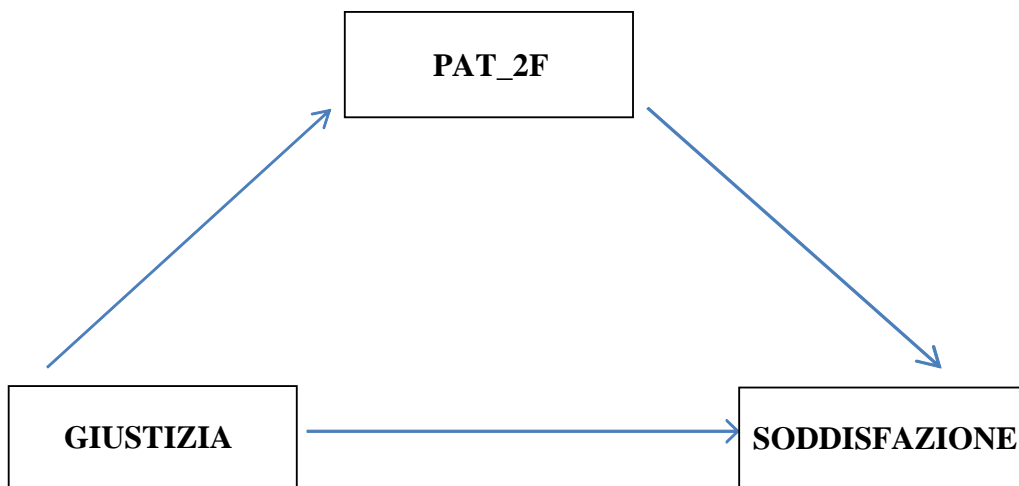
PAT_Fattore_2	,250	,097	,238	2,563	,011
---------------	------	------	------	-------	------

a. Variabile dipendente: Soddisfazione

### Analisi di mediazione

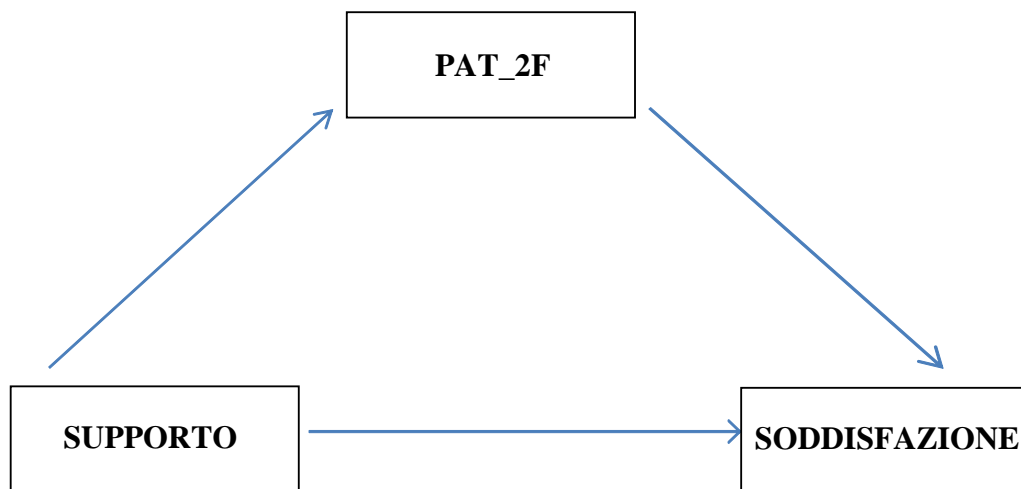
Dai risultati delle analisi di regressione si è deciso di sviluppare due modelli di mediazione della performance adattiva e quindi della variabile PAT\_F2, unico dei due fattori di performance risultato significativo. Nel primo modello (M1) sono state considerate come variabile X la giustizia organizzativa e Y la soddisfazione lavorativa (Fig. 3).

**Figura 3. Modello di mediazione Giustizia → PAT\_2F → Soddisfazione;**



Nel secondo modello di mediazione (M2) è stato presa in esame come variabile X il supporto organizzativo percepito che anche se statisticamente non significativo nell'influenzare la soddisfazione il basso valore di significatività  $p = .084$  rispetto alla soglia di  $.05$  ha indotto alla necessità di un ulteriore approfondimento (Fig. 4).

**Figura 4. Modello di mediazione Supporto → PAT\_2F → Soddisfazione**



Giustizia → PAT\_2F → Soddisfazione

Per testare empiricamente la relazione tra giustizia organizzativa, soddisfazione lavorativa e il fattore F2 della scala PAT è stata condotta un'analisi di mediazione, considerando come mediatore la variabile della performance adattiva.

È stato analizzato quindi se il PAT\_2F media l'effetto fra la giustizia organizzativa e la soddisfazione. Come emerge dalla Tabella 31, l'effetto totale della giustizia sulla soddisfazione lavorativa risulta significativo ( $B = .5009$ ,  $SE = .0589$ ,  $p = .000$ ) così come l'effetto della giustizia sulle dimensioni di performance PAT\_2F ( $B = .1977$ ,  $SE = .0656$ ,  $p = .003$ ) e l'effetto del PAT\_2F sulla soddisfazione ( $B = .2424$ ,  $SE = .0644$ ,  $p = .003$ ). L'effetto

della giustizia sulla soddisfazione rimane significativo quando la variabile PAT\_2F viene inserita nel modello ( $B = .4530$ ,  $SE = .0582$ ,  $p = .000$ ). Inoltre, il Test di Sobel sull'effetto indiretto, che valuta se l'effetto totale della giustizia sulla soddisfazione viene ridotto dall'introduzione della variabile PAT\_2F nel modello, risulta significativo ( $z = 2.3036$ ,  $p = .021$ ).

**Tab. 31. Effetti totali, diretti e indiretti del modello di mediazione (M1): Giustizia → PAT\_2F → Soddisfazione**

<u>Effects</u>	<u>Unstandardized coefficient</u>	<u>S.E.</u>	<u>T</u>	<u>P</u>
Effect of OJ_Equity on PAT_2F	.1977	.0656	3,0127	.003
Effect of PAT_2Fat on Job Satisfaction	.2424	.0644	3.7662	.003
Total effect of OJ_Equity on Job Satisfaction	.5009	.0589	8.5107	.000
Direct effect of OJ_Equity on Job satisfaction controlling for PAT_2F	.4530	.0582	7.7792	.000

Il Metodo Bootstrap di Hayes è stato utilizzato per calcolare l'intervallo di confidenza attorno a ciascuna stima dell'effetto indiretto. In questo caso la stima dell'effetto indiretto indica mediazione con un punteggio di 0.0479 ( $SE (Boot) = 0.0274$ ; confidence interval [CI] = 0.0093 to 0.1168). I risultati mostrano un  $R^2_{med}$  di .0632 e un  $K^2$  di .0605. In conclusione dalle analisi si evidenzia che il PAT\_2F media parzialmente la relazione fra giustizia e soddisfazione

### Supporto → PAT\_2F → Soddisfazione

È stata poi presa in analisi la relazione tra supporto organizzativo percepito (POS), soddisfazione lavorativa e le dimensioni della scala PAT F2 applicando anche in questo caso un'analisi di mediazione e come variabile M la parte hard-change dei comportamenti adattivi.

In questo modello di mediazione viene analizzato l'effetto di mediazione dei comportamenti di performance del PAT\_2F nella relazione fra il supporto organizzativo percepito e la soddisfazione. I risultati nella Tabella 32 mostrano che l'effetto totale del supporto sulla soddisfazione lavorativa risulta significativo ( $B = .5244$ ,  $SE = .0670$ ,  $p = .000$ ) e anche l'effetto del supporto sulle dimensioni di performance PAT\_2F ( $B = .2251$ ,  $SE = .0729$ ,  $p = .002$ ) e delle stesse dimensioni di performance sulla soddisfazione ( $B = .2452$ ,  $SE = .0662$ ,  $p = .000$ ). Inoltre l'effetto della variabile del supporto sulla soddisfazione lavorativa rimane significativo quando viene inserita la variabile PAT\_2F all'interno del modello ( $B = .4692$ ,  $SE = .6642$ ,  $p = .000$ ). Il Test sull'effetto indiretto di Sobel indica che l'effetto totale del supporto percepito sulla soddisfazione subisce una riduzione dall'introduzione della variabile di performance PAT\_2F nel modello ( $z = 2.3228$ ,  $p = .020$ ).

**Tab. 32. Effetti totali, diretti e indiretti del modello di mediazione (M2): Supporto → PAT\_2F → Soddisfazione**

<u>Effects</u>	<u>Unstandardized</u> <u>coefficient</u>	<u>S.E.</u>	<u>I</u>	<u>P</u>
Effect of Support on PAT_2F	.2251	.0729	3,0893	.002
Effect of PAT_2F on Job Satisfaction	.2452	.0662	3.7033	.000
Total effect of Support on Job Satisfaction	.5244	.0670	7.8292	.000
Direct effect of Support on Job satisfaction controlling for PAT_2F	.4692	.6642	7.0634	.000

Il calcolo dell'intervallo di confidenza dell'effetto indiretto del supporto sulla soddisfazione attraverso il Metodo Bootstrap di Hayes indica mediazione con un punteggio di 0.0552 (SE (Boot) = 0.0300; CI= 0.0122 to 0.1319). I risultati mostrano anche un indice  $R^2_{med}$  di .0609 e un  $K^2$  di .0609. Dalle analisi del secondo modello di mediazione di evince che il PAT\_2F media parzialmente la relazione fra supporto organizzativo percepito (POS) e la soddisfazione lavorativa.

## NOTE DI SINTESI

Dalle evidenze emerse dallo Studio 2 si evince come alcuni dei risultati attesi in relazione soprattutto a variabili individuali siano stati confermati mentre altri abbiano evidenziato valori in parte inaspettati.

La giustizia organizzativa risulta infatti significativamente correlata con le dimensioni di performance adattiva ma solo il fattore F2 della scala PAT. Sicuramente questo risultato è in linea con le dimensioni di performance del fattore F2 che, come è stato evidenziato nello Studio 1, è in relazione ai comportamenti adattivi rispetto a eventi e sostanziali cambiamenti di ruolo. La percezione di equità in questo caso è in stretta relazione con le dinamiche di ruolo e la percezione del lavoratore riguardo alla propria identità professionale. Se guardiamo ai tre aspetti della giustizia organizzativa, sia quello distributivo, procedurale che interrelazionale, sono teoricamente collegati alla percezione di equità sicuramente in relazione agli altri e all'ambiente (procedure) ma sempre in riferimento al proprio ruolo.

I risultati per l'altra variabile contestuale presa in considerazione, il supporto organizzativo percepito (POS), trovano una corrispondenza positiva e significativa con le dimensioni di performance adattiva nel fattore F2 della scala PAT. Per il fattore F1 non sussistono relazioni significative. Le dinamiche che caratterizzano il costrutto del POS sono per definizione in relazione alla realtà e al contesto lavorativo e la percezione di supporto da parte del lavoratore si sviluppa in riferimento a variabili esterne e situazionali. I risultati evidenziano come le dimensioni con cui il POS fitta sono in relazione ai cambiamenti di ruolo (hard change) e non come ci si sarebbe aspettato ai cambiamenti esterni (soft change) caratteristici delle dimensioni dei fattori F1 (richieste dei superiori, colleghi, risorse a disposizione, ecc.). C'è da dire che anche alcune dimensioni del fattore F2 sono a livello concettuale in stretta relazione con il supporto percepito come ad esempio *l'ampiezza*



*decisionale* i cui confini vengono usualmente definiti dai propri superiori e quindi dall'organizzazione. In tal senso servirebbero ulteriori analisi per supportare questi risultati e per sondare ulteriormente la relazione fra POS e hard/soft change.

Nell'analisi fra le variabili di ruolo e l'APRS è emersa una relazione significativa fra chiarezza di ruolo e le dimensioni di performance adattiva. In tal senso un'alta percezione e chiarezza di ruolo e quindi una bassa ambiguità possono condurre a comportamenti adattivi efficaci. Inoltre le correlazioni più alte risultano essere con i fattori F2 relativi ai cambiamenti di ruolo (hard change). Questo risultato è in linea con gli output attesi in quanto viene teoricamente confermata la coerenza dell'aspetto hard change di performance relativo alle risposte adattive a eventi e cambiamenti riguardo la propria identità professionale. Per il conflitto di ruolo, e nel nostro caso caso la coerenza di ruolo, non sussistono invece correlazioni significative con le dimensioni di performance per nessuno dei fattori della scala PAT, in tal senso sarebbero da indagare ulteriormente le cause di questa debole relazione.

La correlazione fra le dimensioni dell'APRS e la self-efficacy mostrano valori positivi e di alta significatività per entrambi i fattori F1 e F2, soprattutto in proporzione con il fattore F1 e quindi soft change della scala PAT. Come è stato già evidenziato da Stajkovic e Luthans (1998) l'autoefficacia è un significativo predittore della performance lavorativa, in questo caso adattiva, la cui relazione viene moderata da fattori situazionali e di complessità del compito (obiettivi assegnati, tempi e scadenze, richieste collaboratori).

Infine la relazione fra la soddisfazione lavorativa e le dimensioni di performance dell'APRS è risultata significativa e positiva per entrambi i fattori F1 e F2 della scala PAT. Inoltre le correlazioni risultano più alte per quanto riguarda le dimensioni hard change, questo aspetto concettualmente si mostra in linea in quanto le dimensioni del fattore F2 riguardano non solo aspetti direttamente relazionati al ruolo (ampiezza decisionale) ma anche aspetti

strutturali e di contesto che vanno a incidere notevolmente sulla soddisfazione lavorativa (spazi di lavoro, strumenti e tecnologie impiegate).

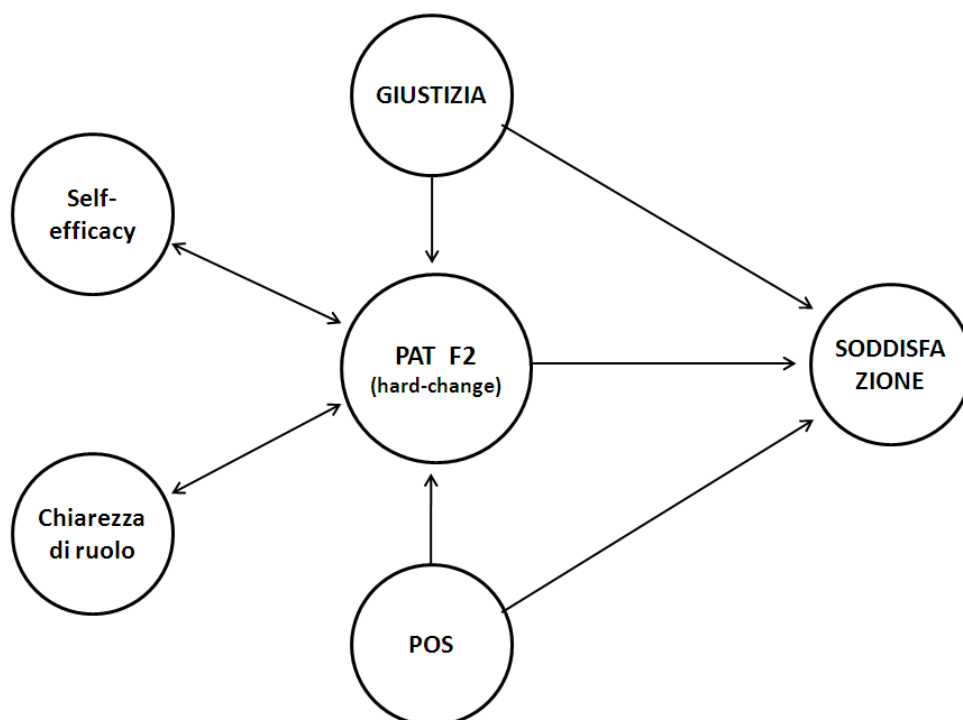
I risultati hanno mostrato inoltre come la variabile di contesto della giustizia organizzativa risulti avere un'influenza statisticamente significativa sulla soddisfazione; anche i comportamenti di performance del fattore F2 della scala PAT e il supporto organizzativo percepito, seppure in misura minore, costituiscono antecedenti della job satisfaction. Vengono così confermate le ipotesi secondo cui la soddisfazione costituisce una conseguenza dei comportamenti di performance adattiva anche se solo per il fattore F2 del PAT relativo agli hard change. Si potrebbe in questo caso asserire che la soddisfazione è un fattore che tollera i cambiamenti relativi alla propria identità professionale e al ruolo (non solo la posizione ma anche gli strumenti e gli spazi di lavoro) ma non viene altrettanto influenzato dai comportamenti di adattamento nei confronti di cambiamenti negli obiettivi, nelle risorse a disposizione o nei diversi collaboratori. Molto probabilmente questo è dovuto, da un punto di vista concettuale, per il fatto che i cambiamenti cosiddetti "soft" possono avere una relazione meno forte con la soddisfazione e questo per via degli aspetti più contingenti e esterni rispetto ai cambiamenti "hard". Questi ultimi infatti risultano più vicini a una considerazione personale degli effetti che i propri comportamenti possono avere nei confronti di variabili individuali come il benessere organizzativo e in senso più stretto la soddisfazione.

Infine i due modelli di mediazione sono risultati significativi nello spiegare l'effetto di mediazione che il fattore F2 del PAT determina sia nella relazione fra giustizia organizzativa e soddisfazione (M1) che nella relazione fra supporto organizzativo percepito e soddisfazione (M2). I comportamenti relativi agli hard change agiscono quindi influenzando la relazione fra le due variabili di contesto e l'outcome di performance evidenziando una mediazione di tipo parziale. Risulta doveroso precisare che studi che hanno indagato queste

dimensioni e soprattutto l'aspetto di performance adattiva in relazione alla soddisfazione non sono ancora presenti in letteratura.

Lo studio di validità nomologica ha quindi mostrato la relazione fra le variabili di contesto, di ruolo e identità prese in esame e le dimensioni di performance adattiva dell'APRS nell'aggregazione della scala PAT relativa al fattore F2 hard change (Fig. 5).

**Figura 5. Rete nomologica delle variabili antecedenti e conseguenti di performance adattiva**



La self-efficacy e la chiarezza di ruolo risultano significativamente correlate con la performance adattiva nel fattore F2 del PAT ma non hanno una relazione diretta con le conseguenze di performance. Le variabili di contesto giustizia organizzativa e supporto percepito, rilevate come antecedenti della soddisfazione lavorativa, risentono dell'influenza della mediazione parziale dei comportamenti adattivi relativi agli hard change.

## CONSIDERAZIONI FINALI

Entrambi gli studi di questa ricerca hanno reso possibile delineare un modello teorico e applicativo sulla performance adattiva diverso rispetto ai contributi fino ad ora riportati in letteratura. Il valore aggiunto della ricerca consiste nell'essere usciti dagli schemi concettuali che intendono la dimensione di performance adattiva come studio delle sole tipologie di comportamenti in relazione a eventi e cambiamenti del contesto organizzativo approfondendo così l'aspetto più contestuale relativo alle situazioni di cambiamento. I risultati dello studio di validità interna hanno fatto emergere alcuni dubbi sulla consistenza della specificazione dei due contesti *noto* e *non noto* teorizzati nel quadro concettuale proposto ma dall'altro lato hanno mostrato il manifestarsi di due macro aree che caratterizzano le risposte di adattamento in relazione al cambiamento: *hard* e *soft change*. La validità interna dello strumento ha permesso così lo sviluppo di un modello di *nomological network* fra il costrutto di performance che ha permesso di rilevare alcuni antecedenti (la percezione di supporto organizzativo e la dimensione di giustizia organizzativa) e conseguenti (la soddisfazione lavorativa) di performance adattiva che non erano ancora stati studiati e soprattutto analizzati nella loro relazione di causa-effetto nelle ricerche presenti in letteratura. Sicuramente i risultati di questo studio costituiscono un primo step di analisi sulla performance adattiva in relazione alla tipologia dei contesti di cambiamento e sulla direzione delle influenze delle variabili individuali e organizzative nell'influenzare tali comportamenti. In tal senso bisognerebbe sondare ulteriormente gli aspetti relativi agli *hard* e *soft change* e nello specifico confermare la specificità delle due tipologie di cambiamento, nonché indagare la debole relazione della dimensione *soft change* con le variabili predittive e conseguenti nella rete nomologica del costrutto.

La ripartizione delle dimensioni di performance in due aree distinte sembra essere in linea con i contributi di Pulakos e colleghi (2000), entrambi i modelli infatti includono in una specifica area fattori come l'adattamento alle relazioni interpersonali (superiori, colleghi, subordinati) e l'adattamento alle norme e procedure da seguire. Nel caso del Modello di Pulakos e colleghi (2000) sono dimensioni che rientrano nella parte relativa all'adattamento piuttosto che alla gestione delle emergenze e nel modello di adattamento hard/soft change risultano incluse nei cosiddetti soft change e quindi ai cambiamenti più contingenti. In tal caso bisognerebbe ulteriormente analizzare la relazione fra le aree dei due modelli per avere conferma di ciò. Inoltre è importante precisare che i risultati dello studio confermano la relazione fra la self-efficacy, in qualità di fattore antecedente, e l'adattamento (Griffin & Hesketh, 2003) e convalidano, nella prospettiva adattiva, la relazione fra performance e giustizia organizzativa (Greenberg, 1997) e la reciproca influenza fra supporto organizzativo percepito e comportamenti organizzativi (Eisenberger et al., 1986).

La presente ricerca è caratterizzata, allo stato attuale, da alcune limitazioni teoriche e metodologiche che risulta doveroso considerare anche e soprattutto a fronte di ulteriori e futuri approfondimenti. Ad esempio, non vi è la presenza di dati oggettivi ma solo soggettivi circa le dinamiche di adattamento dei lavoratori nei contesti di cambiamento organizzativo e non vi è la presenza di un'osservazione terza e diretta del fenomeno. Inoltre, come accennato in precedenza, non viene sondata la prospettiva di gruppo o organizzativa della performance adattiva ma solo quella individuale. In tal caso e, alla luce dei contributi più recenti, non si esclude la possibilità di sviluppare il modello e lo strumento di misurazione in relazione a questi aspetti. C'è da aggiungere che l'indagine si basa sulle percezioni dei rispondenti rispetto ad autovalutazioni e manca quindi allo stato attuale una rilevazione del fenomeno di tipo *top-down* e/o *bottom-up*. Infine, come già più volte sottolineato, bisognerebbe estendere

la ricerca in più contesti organizzativi e a diversi livelli in modo da avere un ulteriore bacino di raccolta dati per confermare e rafforzare questi risultati preliminari.

Per gli sviluppi futuri sarebbe interessante integrare il modello di performance adattiva in relazione agli hard/soft change all'interno degli studi sul cambiamento organizzativo che possono aprire una valida e ampia prospettiva nell'analisi della relazione fra adattabilità e cambiamento. Nel *framework* teorico proposto da Holt, Armenakis, Feild e Harris (2007) viene evidenziato come la prontezza al cambiamento consista in un costrutto multidimensionale caratterizzato dalle credenze dei lavoratori (1) su quanto sono capaci di implementare il cambiamento (efficacia specifica), (2) su quanto il cambiamento proposto risulti appropriato per l'organizzazione (appropriatezza del cambiamento), (3) su quanto il cambiamento è a beneficio dei membri dell'organizzazione (valenza personale) e (4) su quanto i leader sono impegnati nel cambiamento (supporto dei manager). Tutti aspetti che interessano in qualche modo le dimensioni di performance adattiva dell'APRS e nello specifico la relazione con alcuni predittori presi in analisi come la self-efficacy (1) e il supporto percepito (2).

Infine bisognerebbe considerare l'analisi delle dimensioni in un'ottica non solo unicamente e puramente di dominio ma anche di valutazione delle prestazioni al fine di perseguire obiettivi di gestione delle risorse umane e ottenere una serie di informazioni utili a giudicare i punti di forza (*strength*) o debolezza (*weakness*) del capitale umano che opera all'interno di un'organizzazione e necessari per apportare quindi i giusti cambiamenti. In tal senso, come evidenziato da Solari (2006), la finalità ultima rientrerebbe nell'area "soft" della valutazione della prestazione, intesa come uno strumento fondamentale per lo sviluppo del personale in funzione di performance adattive future.

## ***Bibliografia***

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Allworth, E. & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Baard, S. K., Rench, T. A. & Kozlowski, S. W. J. (2013). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 40(1), 49-51.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Battistelli A., & Mariani, M. G. (2011). Supporto organizzativo: validazione della versione italiana della survey of perceived organizational support (versione a 8 item). *Giornale Italiano Di Psicologia*, 1, 189-211.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Borgogni, L. (2001). *Efficacia Organizzativa*. Milano: Guerini e Associati.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress towards a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt e W.C. Borman, *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Boyatzis, R. (2000). Developing Emotional Intelligence. In Sarchielli, G. (2008). *Psicologia del Lavoro*. Il Mulino: Bologna.
- Bowling N. A. & Hammond G. D. (2007). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63–77.
- Burke, W. C., Pierce, L. G. & Salas, E. (2006). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. *Advances in human performance and cognitive engineering research* (Vol 6), (pp. 3-39). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. & Kendall, D. L. (2006). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. In E. Salas (Series Ed.), *Advances in human performance and cognitive engineering research: Vol. 6*. Boston: Elsevier.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: John Wiley & Sons.



- Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.;
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Borgogni, L. (1993). *BFQ: Big Five Questionnaire. Manuale*. Firenze: OS, Organizzazioni Speciali.
- Cervoni, A., & DeLucia-Waack, J. (2011). Role conflict and ambiguity as predictors of job satisfaction in high school counselors. *Journal of School Counseling*, 9(1), 11-30.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1-42.
- Chakrabarty, S., Oubre, D. T. & Brown, G. (2008). The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance. *Industrial Marketing Management*, 37, 447-454.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35, 699-726.
- Charbonnier-Voirin, A. & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 280-293.

- Chen, G., Wallace, J. C. & Thomas, B. (2005). A Multilevel Examination of the Relationships Among Training Outcomes, Mediating Regulatory Processes, and Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827–841.
- Chmiel, N. (2000). *Tecnologia e lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Clark, H. H. (1996). *Using Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. 2013. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal Of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Di Fabio, A. (2011). The impact of organizational justice on job satisfaction and affective commitment in a sample of Italian nurses. *Risorsa Uomo*, 14, 83-96.
- Doise, W. (1982). *L'explication en Psychologiesociale*. Paris: PUF (trad. it. Livelli dispiegazione in Psicologia sociale. Milano: Giuffrè).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fraccaroli F. & Sarchielli G. (2002.). *E' tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*. Bologna: Clueb.

- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
- Giorgi, G. (2013). Organizational emotional intelligence: development of a model. *Organizational Analysis*, 21(1), 4-7.
- Greenberg, J. (1993). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Han, T. Y. & Williams, K. J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance : Individual- and Team-Level Relationships. *Group e Organization Management*, 33(6), 657-684.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. In Moon, H., Quigley, N.R. & Marr, J.C. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational on organizational productivity, creativity, and adaptation: The ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 116-117.
- Hayes A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications.

- Hesketh, B. & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen e E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21–55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofmann, D. A., Jacobs, R. & Baratta, J. E. (1993). Dynamic criteria and the measurement of change. *Journal of Applied Psychology, 78*(2).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*, 232-235.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. & Palmer. A. (2013). Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0034285.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1979). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 195-216). Washington, DC: Hemisphere.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisors judgment of overall performance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 984-996.
- Joseph, D. L. & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 54-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563–575. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Wills (Eds), *Social exchange: Advances in theory and research*, (pp. 27-55). New York: Plenum
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Marvin, D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Rand McNally, Chicago: IL, 1297-350.
- Mariani, M. G. (2011). *Valutare le prestazioni. Come gestire e migliorare la performance lavorativa*. Bologna: Il Mulino, 72-80.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4, 84-99.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Moon, H., Quigley, N. R. & Marr, J. C. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational on organizational productivity, creativity, and adaptation:

The ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 116-117.

Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*, in W. C. Borman, D. R. Ilgen e R. J. Klimoski (a cura di), *Handbook of Psychology*, vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, Wiley, 39-53.

Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D.R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.

Moura, D., Ramos, A. O. & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2),

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T. & Story, P. (2010). The relationship between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.

Oolders, T., Chernyshenko, O. S., & Stark, S. (2008). Cultural intelligence as a mediator of relationship between openness to experience and adaptive performance. *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (9), 145-173.

Parker, S. K. & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. London: Sage.

- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., and Borman, W. C. (2002). *Human Performance*, 15, 299-323.
- Rende, B. (2000). Cognitive flexibility: Theory, assessment, and treatment. *Seminars in Speech and Language*. 21, 121–133.
- Riggs, M., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational Psychological. Measuremen.*, 54(3), 793-802.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Admin. Sci. Quart.*, 15, 150-163.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Salas E. & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21, 107–122.
- Saks, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 400-415.
- Sarchielli, G. (2008). *Psicologia del Lavoro*. Il Mulino: Bologna. 220-232.
- Schmidt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance, in M.G. Mariani, (2011). *Valutare le prestazioni. Come gestire e migliorare la performance lavorativa*. Bologna: Il Mulino, 72-76.

- Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2012). The Effect of Change On Adaptive Performance: Does Expressive Suppression Moderate the Indirect Effect of Strain? *Journal of Change Management*, 11(1), 21-44.
- Shoss, M.K., Witt, L.A. & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910–924.
- Solari, L. (2004). *La Gestione delle Risorse Umane*. Carrocci ed.: Roma. 157-173
- Solari L. (1999). *Equità e soddisfazione: un confronto tra forme organizzative nel Terzo Settore*, Working Paper n. 14, ISSAN.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61–69.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 123, 1-20.
- Stockes, C. K., Schneider, T. R. & Lyons, J .B. (2009). Adaptive performance: a criterion problem. *Team Performance Management*, 16(3), 212-230.
- Stordeur, S. & D’Hoore, W. (2007). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(1), 45–58.
- Tasa, K., Taggar, S. & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 17-27.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



- Tucker, J. S., Gunther, K. M., Pleban, R. J., Goodwin, G. A. & Vaughan, A. (2007). *The Application of a Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors* (ARI Research Report). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. (DTIC No. ADA 469726).
- Tucker, J. S., Pleban, R. J. & Gunther, K. M. (2010). The mediating effects of adaptive skill on values-performance relationships. *Human Performance*, 23, 81-99.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4).
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.
- Waldman, D. A. & Spangler, W. D. (1989). Putting together the pieces: a closer look at the determinants of job performance. *Hum. Perform*, 2(1).
- Wall, T. D., Cordery, J. L. & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 146-169.
- Wei, L. Q. & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.

Weitz, B. A., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50 (4), 174-191.

Williams, S. (1999). The effects of Distributive and Procedural Justice on performance. *The Journal of Psychology*. 133(2), 183-193.

## Appendice

Tab. 1. Scala di performance adattiva PAT

---

Obiettivi a lei assegnati  
Tempi e scadenze inerenti attività da portare a termine  
Diversi clienti interni/esterni  
Risorse economiche a disposizione  
Richieste di colleghi (parigrado)  
Richieste di collaboratori (subordinati)  
Richieste di superiori  
Interlocutori delle altre aree organizzative  
Norme e procedure da seguire  
Strumenti di lavoro e tecnologie da impiegarsi  
Ambiente di lavoro (spazi di lavoro, temperatura, illuminazione)  
Proprio ruolo  
Sua ampiezza decisionale

---

Tab. 2. Organizational Justice Scale (Niehoff & Moorman, 1993)

---

L'azienda prende le decisioni lavorative in maniera imparziale  
L'azienda raccoglie informazioni accurate e complete per prendere decisioni lavorative  
Quando viene richiesto dai lavoratori, l'azienda chiarisce le decisioni fornendo informazioni aggiuntive  
Tutte le decisioni lavorative sono applicate in maniera coerente per tutti i lavoratori coinvolti  
L'azienda mi tratta con rispetto e dignità quando vengono prese decisioni  
L'azienda offre giustificazioni adeguate circa le decisioni che coinvolgono il mio lavoro  
L'azienda mi offre delle spiegazioni che danno senso alle decisioni che coinvolgono il mio lavoro  
L'azienda spiega in maniera molto chiara ogni decisione presa circa il mio lavoro

---

Tab. 3. Perceived Organizational Support (Battistelli & Mariani, 2011)

---

La mia organizzazione tiene in gran considerazione i miei obiettivi e i miei valori  
Se ho un problema, la mia organizzazione è pronta ad aiutarmi  
La mia organizzazione si preoccupa davvero del mio benessere  
La mia organizzazione perdonerebbe un mio errore in buona fede  
Se ve ne fosse l'opportunità, la mia organizzazione approfitterebbe di me  
La mia organizzazione mostra molto poco interesse nei miei riguardi  
La mia organizzazione tiene alle mie opinioni

---

Tab. 4. Role Ambiguity Scale/ Role Conflict Scale (Rizzo, House & Lirtzman, 1970)

---

Nel mio lavoro non posso soddisfare tutti allo stesso tempo  
Nel mio lavoro, per soddisfare alcune persone devo scontentarne altre  
Ho troppo lavoro per riuscire a fare tutto bene  
Nel mio lavoro mi sembra di non avere mai abbastanza tempo per riuscire a fare tutto  
Nel mio lavoro la quantità di lavoro che faccio va a scapito della qualità  
Nel mio lavoro so esattamente cosa ci si aspetta da me  
Nel mio lavoro so quasi sempre cosa devo fare  
Nel mio lavoro ci sono dei metodi stabiliti per affrontare ogni problema che si presenta  
Nel mio lavoro ci sono norme e regolamenti che riguardano quasi tutto ciò che io posso dire o fare

---

Tab. 5. Job Satisfaction Subscale - MOAQ-JSS (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1983)

---

Tutto sommato sono soddisfatto del mio lavoro  
In generale, non mi piace il mio lavoro  
In generale, mi piace lavorare qui

---

Tab. 6. General Self-Efficacy Scale (GSE) (Jerusalem & Schwarzer,1979)

---

Ho fiducia di poter affrontare efficacemente eventi inattesi

Grazie alle mie risorse, so come gestire situazioni impreviste

Posso risolvere la maggior parte dei problemi se ci metto il necessario impegno

Rimango calmo nell'affrontare le difficoltà perché posso confidare nelle mie capacità di fronteggiarle

Non importa quello che mi può capitare, di solito sono in grado di gestirlo

---