

Personalità, commitment e cittadinanza organizzativa

Personality, commitment and organizational citizenship



**Mara Rizzato**

**PERSONALITÀ, COMMITMENT  
E CITTADINANZA ORGANIZZATIVA**

**PERSONALITY, COMMITMENT  
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP**

*Saggio*

**BOOK**  
**SPRINT**  
E D I Z I O N I

[www.booksprintedizioni.it](http://www.booksprintedizioni.it)

Copyright © 2021  
**Mara Rizzato**  
Tutti i diritti riservati

*“Dedico questo libro a mio figlio Stefano Vecchiato  
e a tutte le persone che mi vogliono bene,  
a quelle che ci sono e a quelle che ci sono state...”*



## Introduzione

Una delle prime cose che impariamo, crescendo, è che non siamo tutti uguali. Anzi, più aumentano i nostri contatti sociali, più ci accorgiamo che l'essere diversi è una caratteristica peculiare dell'umanità.

Caratteri e personalità assumono sfaccettature tra loro anche molto dissimili e la psicologia ha da tempo cercato di razionalizzare queste differenze per scoprire le caratteristiche che spiegano, in termini statistici, le diversità, in modo da poter fare previsioni dei comportamenti.

Per fortuna nulla nell'essere umano è semplicistico: bisogna sapere infatti che in ogni individuo è sempre manifesta più di una tipologia. Con l'andar del tempo, una prende il sopravvento, ma la ricchezza di un carattere è data proprio dall'alternarsi di elementi propri dell'una o dell'altra.

È la gestione di questa varietà che impegna spesso intensamente la volontà di ogni individuo. Come se, da una posizione centrale, ci trovassimo a dirigere il traffico tra le varie energie psichiche che chiedono di esprimersi.

Cerchiamo, dentro di noi, e ci sforziamo di tirare fuori quella che è spesso chiamata la nostra nota: cerchiamo di farla risuonare nel lavoro e negli affetti, alla ricerca del nostro personale stile di vita. Agli inizi può capitare che questa nota sia un poco grezza, poco raffinata: quello che importa è che si senta. È il momento in cui affermiamo con convinzione: "Io sono fatto così".

Nel primo capitolo viene affrontato lo studio della personalità e i suoi tratti, ossia quelle disposizioni della personalità, ritenute in buona parte di origine genetica (Eysenck, 1990) e quindi difficilmente modificabili, che influenzano il comportamento umano in modo stabile.

I tratti si oppongono agli stati che sono definibili come disposizioni transitorie della personalità che, in quanto tali, sono, all'opposto, contingenti e facilmente modificabili. Ad esempio l'ansia può essere sia un tratto che uno stato. Una persona con un'ansia di tratto elevata reagisce a una determinata situazione con molta più ansia rispetto alla persona con un'ansia di tratto bassa. Lo stesso avviene nel caso di una persona

con una elevata ansia di stato. L'unica differenza è che, mentre la prima tende a essere ansiosa in tutte le situazioni, la seconda può esserlo solo in qualche situazione. Il fattore nevroticismo di Eysenck (1975) è una valida misura dell'ansia di tratto.

Verrà affrontata la teoria del Big Five, i meriti, i limiti e i diversi ambiti applicativi; il tema delle diverse personalità e l'adattamento alla vita organizzativa.

Infine verrà introdotto un test gratuito per misurarla: basandosi sulla teoria dei Big Five, al cui sviluppo hanno senz'altro contribuito McCrae e Costa (1985) hanno costruito quello che senza dubbio è il test più noto e utilizzato tra quelli che misurano questi cinque grandi fattori della personalità: il NEO-Personality Inventory (1985).

Nel secondo capitolo viene affrontato il commitment.

Il commitment è un concetto complesso e ricco di significati che scaturisce da una completa integrazione tra obiettivi individuali e organizzativi. Tale investimento si caratterizza come la messa in atto di una serie di comportamenti di natura individuale e di gruppo per mezzo dei quali il lavoratore si mette in gioco per l'organizzazione, senza limitarsi a stare in essa o ad agire con essa. Da ciò si evince la grande importanza che riveste questa variabile, in quanto costituisce il presupposto fondamentale per l'impegno e la crescita di ogni individuo all'interno del contesto lavorativo in cui opera e in cui si identifica pienamente.

Da quanto detto finora, emerge piuttosto chiaramente la natura complessa e multidimensionale del costrutto, riscontrabile anche nella ricerca dei suoi antecedenti. Ovviamente i fattori che possono favorirne lo sviluppo variano in base alle tipologie di commitment a cui si fa riferimento: nel capitolo vengono affrontati i diversi tipi di commitment, affective, continuance e normative.

Nel terzo capitolo vengono affrontati i comportamenti di cittadinanza organizzativa. Questi possono essere inclusi nei comportamenti extra-ruolo, ossia in quelli non previsti dalla propria mansione professionale e dunque non obbligatori. Essi comprendono quegli atti di collaborazione nei confronti di colleghi, supervisor o clienti che non sono formalmente prescritti, ma valorizzati dall'organizzazione. Sono dei tipici atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che hanno un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa: aumentano l'efficacia della performance e diminuiscono il turnover.



Le ricerche sul comportamento organizzativo hanno anche dimostrato l'importanza di comportamenti positivi sul lavoro, come i comportamenti pro attivi di cittadinanza, nel contribuire all'efficacia organizzativa.

Viene trattato il sentimento di fiducia perché è considerato da alcuni autori uno dei principali antecedenti della cittadinanza organizzativa.

In base alla teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), i comportamenti di cittadinanza organizzativa costituiscono infatti una risorsa che l'individuo può decidere di scambiare con una determinata controparte: quando ha fiducia sarà maggiormente disposto a metterli in atto perché riterrà probabile di ottenere in futuro benefici analoghi, mentre quando non ha fiducia la stima di tale probabilità scenderà drasticamente.

Se c'è fiducia è possibile accettare il rischio di offrire per primi il proprio contributo in cambio di un ritorno incerto nel futuro (Blau, 1964). In questo quadro, la fiducia è una delle basi per lo scambio sociale e per i contratti relazionali.

La fiducia è connessa con le politiche di gestione del personale, lo stile di leadership dei capi e, più in generale, la qualità delle relazioni organizzative.

Nel quarto capitolo vengono presentati i fattori della personalità che sono predittori del commitment.

Viene descritto uno studio di Kuldeep Kumar e Arti Balchshi (2010) che ha esplorato la relazione tra il modello dei Cinque Fattori di personalità e le tre componenti del modello di impegno organizzativo proposto da Meyer e Allen utilizzando un campione di dipendenti che lavorano in ambiente ospedaliero.

I risultati hanno indicato che l'Apertura all'esperienza prediceva negativamente l'impegno normativo e di continuità. La Scrupolosità prediceva positivamente impegno affettivo e di continuità. L'Estroversione è emersa come il fattore predittivo più costante, significativamente in relazione (positivamente) a tutte e tre le forme di impegno organizzativo. Si è scoperto che l'impegno normativo era predetto positivamente dall'Amabilità. Si è scoperto che il Nevroticismo ha una relazione negativa (non significativa) con l'impegno affettivo, una relazione positiva con l'impegno di continuità e positiva (non significativa) con l'impegno normativo.

Viene poi sintetizzato un altro studio di J. Erdheim, M. Wang, M.J. Zickar e ha esplorato i legami tra il modello dei Cinque Fattori di personalità e il modello di impegno organizzativo di Meyer e Allen (1991).

I risultati indicano che l'Estroversione era significativamente correlata all'impegno affettivo, l'impegno di continuità, e l'impegno normativo. Il Nevroticismo, la Scrupolosità e l'Apertura all'esperienza erano tutti significativamente correlati all'impegno di continuità. Infine, l'Amabilità era significativamente correlata all'impegno normativo.

Nel quinto e ultimo capitolo viene presentata una ricerca sul campo svolta nel plesso di scuola primaria nel quale lavoro.

La ricerca si limita a testare i Cinque Fattori di personalità con il commitment affettivo, per le seguenti motivazioni: le numerose ricerche condotte in merito hanno evidenziato come sia principalmente il commitment affettivo a influenzare positivamente tanto il clima organizzativo quanto le prestazioni lavorative.

Un elevato commitment affettivo risulterebbe correlato a un calo del turnover, a una maggiore produttività, a una maggiore collaborazione tra colleghi, all'innalzamento della qualità dei risultati raggiunti, a una maggiore soddisfazione lavorativa nonché alla riduzione dello stress e dei conflitti.

# 1

## La personalità

### 1.1 – *Definizione*

Il termine personalità deriva dalla parola latina *persona*, che significa maschera (Allport, 1965), e può venire usato con diverse sfaccettature e significati. Si dice che una persona ha un buon carattere una personalità positiva, intendendo dire che è una persona piacevole.

Altre volte “personalità” diventa sinonimo di persona importante o famosa, come quando si afferma che il Presidente della Repubblica è un’importante personalità politica.

**Quando si parla di organizzazione, il termine personalità viene usato per indicare l’insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, ossia un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l’unicità di una persona e che influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri e con l’ambiente.**

La ricerca nella psicologia della personalità ha molte sfaccettature. Alcuni studiosi si orientano sulle predisposizioni ed enfatizzano variabili come le capacità, i tratti, gli atteggiamenti e i bisogni che guidano il comportamento. Altri, si orientano sull’apprendimento, come ad esempio la teoria dell’apprendimento sociale, e danno maggiore enfasi al ruolo dell’apprendimento e mettono in rilievo le percezioni, i pensieri e i giudizi degli individui mentre vivono e maturano nel mondo che li circonda. Altri scienziati studiano l’origine delle caratteristiche di personalità, e cercano di isolare componenti genetiche o ereditarie da quelle ambientali o maturazionali. **Il dualismo genetica-socializzazione da molti anni costituisce argomento di accesi dibattiti.**

Le ricerche più recenti in questo campo suggeriscono che entrambe le prospettive sono valide: **una porzione significativa della nostra**

**personalità è il risultato dell'ereditarietà genetica, ma una parte consistente sembra essere legata alle esperienze che sperimentiamo**, specialmente nei primi anni di vita. Alcune ricerche condotte su gemelli, che sono stati cresciuti in famiglie differenti, spesso in culture nazionali molto diverse, evidenziano come alcuni fattori, quali la “soddisfazione sul lavoro” e il “valore del lavoro” possano essere spiegati attraverso l'ereditarietà.

Tuttavia, una vasta parte della personalità si sviluppa quale risultato di come noi realmente impariamo, dalle nostre prime esperienze, verso l'adattamento, al mondo che ci circonda.

**La personalità è l'insieme dei sistemi psicologici che contribuiscono all'unità e alla continuità della condotta e dell'esperienza individuale**, sia come viene espresso, sia come viene percepito dall'individuo e dagli altri.

Secondo i ricercatori, i principi fondamentali per lo studio della personalità sono tre:

1. La personalità è un sistema complesso di strutture e di processi psicologici la cui organizzazione risulta dalle interazioni sinergiche che hanno luogo tra molteplici sottosistemi.
2. La personalità si sviluppa e funziona mediante una costante interazione con l'ambiente.
3. Le interazioni con il mondo sociale gettano le basi per lo sviluppo di capacità agentiche.

Esistono una coerenza e una continuità nella personalità che possono essere pienamente apprezzate solo considerando la persona un'unità organica ed esaminando l'organizzazione della sua personalità nel corso della vita.

La psicologia della personalità comprende un'ampia serie di concezioni teoriche, e distinguere tra i diversi approcci teorici può essere un'operazione complessa.

Cronbach (1951) ha sostenuto che le distinzioni interne alla disciplina potevano essere tracciate lungo linee metodologiche: gli approcci che adottavano strategie di ricerca sperimentali, e quelli che si avvalevano di strategie correlazionali.

Un'altra distinzione tradizionale è quella tra teorici della persona e teorici della situazione. Mentre **i teorici della persona** indagano le caratteristiche della personalità che si esprimono in modo consistente a prescindere dall'ambiente, **i teorici della situazione** sono interessati alle influenze ambientali.

Infine, è possibile distinguere tra teorie della struttura e teorie del processo. Le prime studiano le qualità durevoli possedute dagli individui, mentre le seconde riguardano i processi dinamici in costante trasformazione.