



DICEMBRE 2019

LA RECIPROCIÀ NELLE
ORGANIZZAZIONI
REPORT PROCURA GENERALE

DEBORAH GERVAZI, PHD CANDIDATE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ENNA "KORE"



SOMMARIO

Introduzione	2
Team Member Exchange	4
The personal Norm of Reciprocity	10
Reciprocity Belief	11
Positive Reciprocity	16
Negative Reciprocity	23
Psychological Contract	29
Workplace Deviance	37
Incivility	45
Incivility subita	46
Incivility istigata	52
Coscienziosità	62
Rabbia	67
Ostilità	73
Valutazione dei team	79
Conclusioni	81
Appendice A	83
Risultati della ricerca condotta	83
Linking Psychological Contract Violation, Incivility, and Workplace Deviance: The Moderating Role of Negative Reciprocity Belief	83
Mitigating the Effect of Incivility on Workplace Deviance: The Mediating Role of Positive Reciprocity Belief, Conscientiousness and Team-Member Exchange	86
Appendice B	88

INTRODUZIONE

Il presente report è stato stilato sulla base dei dati raccolti attraverso il questionario somministrato ai dipendenti della Procura Generale. Il questionario consente la valutazione di taluni fenomeni organizzativi e di alcune sfaccettature della personalità dei rispondenti. Si puntualizza che le risposte ai questionari possono essere inficiate dal cosiddetto *social desirability bias*¹, che potrebbe alterare la veridicità dei risultati. Sono state messe in atto, in sede di somministrazione del questionario, tutte le opportune procedure per ridurre la possibilità che tale fenomeno si verificasse. I dati del report sono forniti in modo aggregato per garantire l'anonimato delle risposte.

Ogni capitolo del report è dedicato ai singoli comportamenti organizzativi e aspetti della personalità che possono essere analizzati grazie alle domande somministrate. In particolare, la prima parte del capitolo è dedicata ad una breve spiegazione di cosa sia il fenomeno in analisi sulla base delle definizioni presenti in letteratura. La seconda parte è dedicata alle statistiche descrittive del campione globalmente inteso (ovvero tutti i rispondenti della Procura Generale), con dettaglio dei singoli items che formano ogni batteria di domande; la terza parte, invece, è dedicata alla descrizione del fenomeno all'interno delle singole aree analizzate. Ogni fenomeno è esplicito attraverso un grafico a barre che sintetizza le risposte di tutta la Procura Generale e tre diagrammi a torta che forniscono il dettaglio degli uffici.

Si ricorda che gli uffici che sono stati individuati al fine dello studio sono:

- Segreteria amministrativa, informatica, statistica
- Segreteria Penale
- Contabilità e Contratti

Le conclusioni riportano una breve sintesi ed un quadro d'insieme che possono essere desunti dalla lettura dei dati.

Nell'Appendice A si riportano, per conoscenza, i risultati della ricerca scientifica che è stata condotta grazie ai dati raccolti presso la Vostra organizzazione unitamente alle risposte fornite dalle altre tre aziende che hanno collaborato allo studio.

¹ Il fattore di desiderabilità sociale viene definito come quell'effetto di disturbo che subentra quando un soggetto che risponde ad un questionario ha la possibilità di dare risposte che possono essere considerate più socialmente accettabili rispetto ad altre, nonostante la garanzia sull'anonimato. In altre parole, le persone cercano di comportarsi in modo idealistico tentando di adeguarsi e ciò che ritengono essere "nella norma".

Nell'Appendice B si riportano, per un dettaglio d'analisi, tutte le frequenze delle risposte al questionario.

Con l'occasione ringrazio la Procura Generale, nella persona del dott. Alessandro Mastrosimone, per la collaborazione alla ricerca.

Deborah Gervasi, PhD Candidate

Università degli Studi di Enna "Kore"

TEAM MEMBER EXCHANGE

All'interno di un'organizzazione i lavoratori offrono e richiedono aiuto. Tale processo può essere basato su accordi espliciti o sulla convinzione che le azioni poste in essere in un dato momento possano essere in qualche modo ripagate in futuro. Il *Team-Member Exchange* (TMX) analizza la qualità dello scambio focalizzandosi, in modo precipuo, sulle interazioni tra i membri del gruppo. Secondo la teoria dello scambio sociale, la creazione di ruoli all'interno di un gruppo passa dagli atti di mutua sussidiarietà tra i membri del team. Pertanto, lo scambio di risorse tra i soggetti appartenenti ad un gruppo, siano esse consigli, risorse materiali, idee o quant'altro, influenza l'attitudine al lavoro, il clima organizzativo, l'efficienza e più in generale le performance. Analizzare la qualità dello scambio all'interno dei gruppi, quindi, consente di testare il polso del livello di cooperazione che esiste tra pari.

Per semplicità di consultazione si riportano le domane che consentono la valutazione della variabile in questione:

1. Con quale frequenza avanzi suggerimenti agli altri membri del team su possibili miglioramenti nei metodi di lavoro?
2. I membri del tuo team ti riferiscono se stai facendo qualcosa che rende il loro lavoro più semplice (o più difficile)?
3. Con quale frequenza fai sapere ai membri del tuo team se stanno facendo qualcosa che sta rendendo il tuo lavoro più semplice (o più difficile)?
4. Gli altri membri del tuo team quanto riconoscono il tuo potenziale?
5. I membri del tuo team quanto comprendono i tuoi bisogni e i tuoi problemi?
6. Quanto sei disponibile a scambiare le tue responsabilità per agevolare il lavoro degli altri membri del team?
7. Nelle situazioni complesse, con quale frequenza gli altri membri del team ti chiedono aiuto?
8. Nelle situazioni complesse, con quale frequenza offri volontariamente il tuo aiuto agli altri membri del team?
9. Quanto sei propenso a finire un lavoro che inizialmente era stato assegnato ad altri?
10. Quanto sono propensi i membri del tuo team a finire un lavoro che inizialmente era stato assegnato a te?

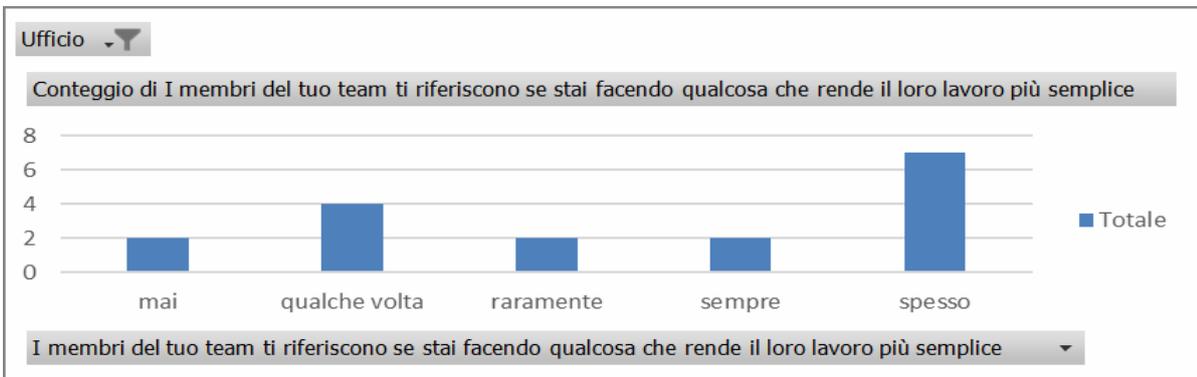
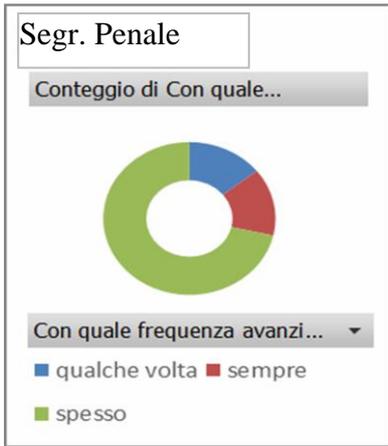
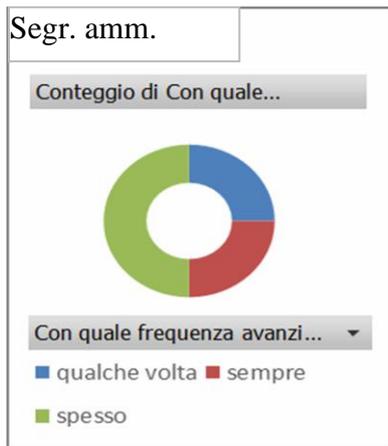
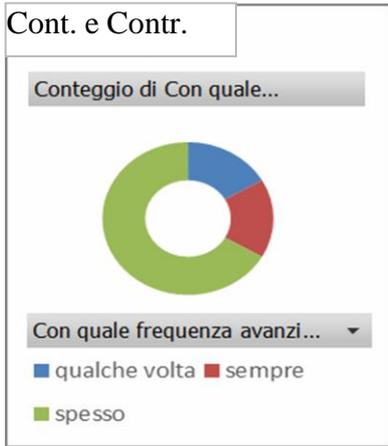
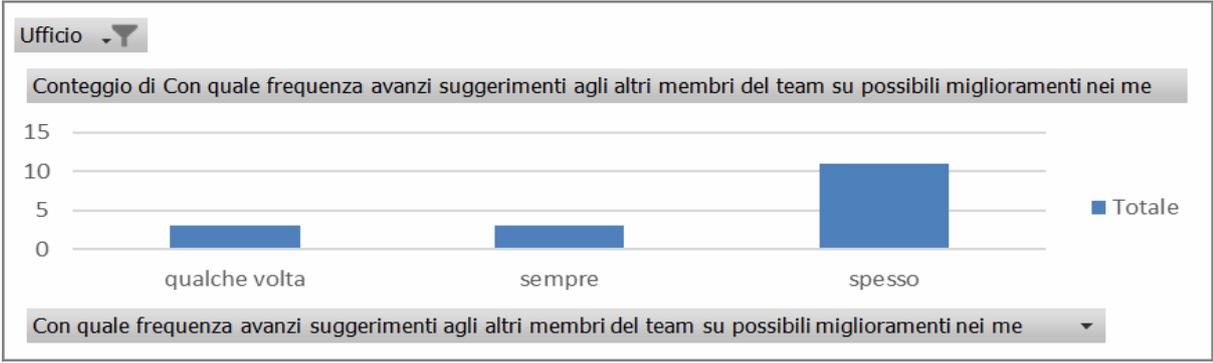
Statistiche descrittive

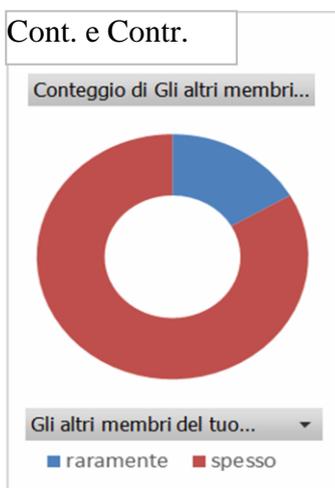
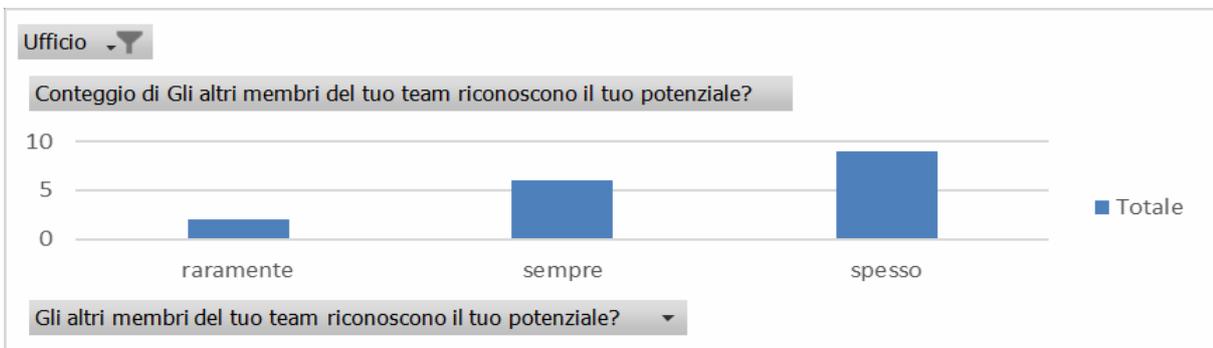
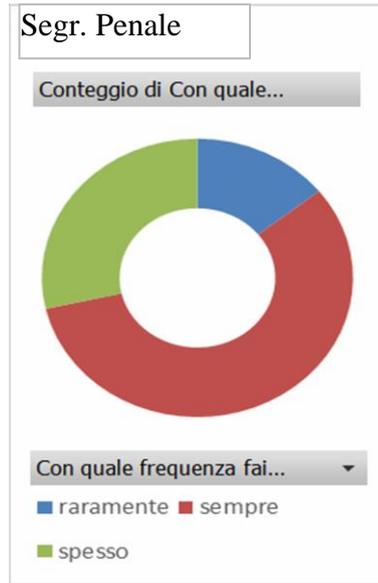
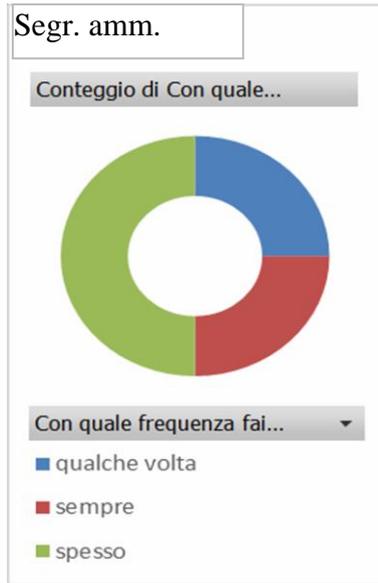
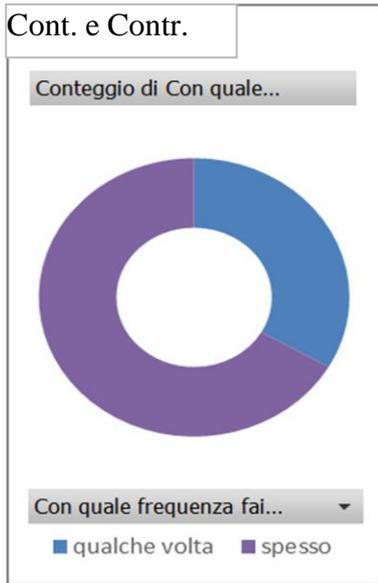
		tmx_1	tmx_2	tmx_3	tmx_4	tmx_5	tmx_6	tmx_7	tmx_8	tmx_9	tmx_10
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,00	3,29	4,00	4,12	3,82	4,18	3,53	3,94	3,29	2,35
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Deviazione std.		,612	1,213	,866	,928	,951	,728	1,068	,899	,985	1,169
Varianza		,375	1,471	,750	,860	,904	,529	1,140	,809	,971	1,368
Minimo		3	1	2	2	2	3	1	2	1	1
Massimo		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

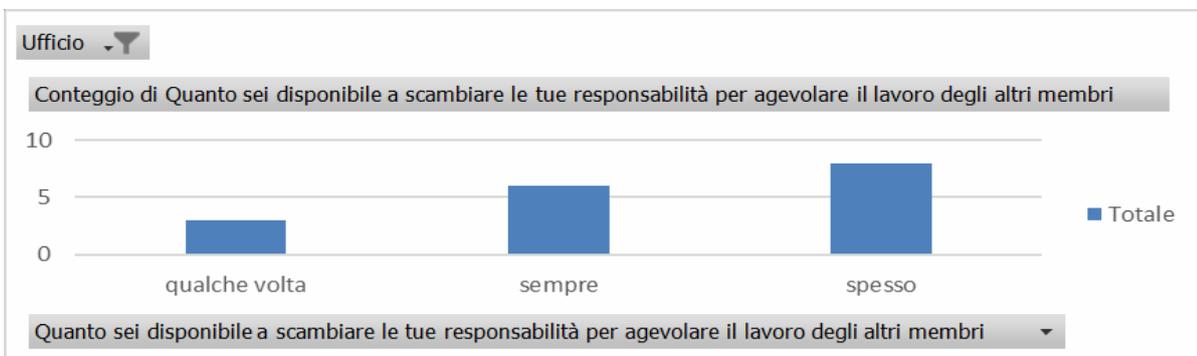
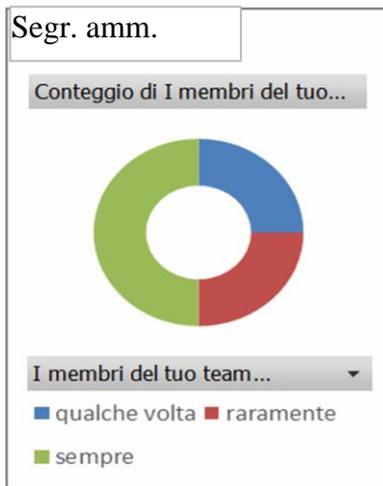
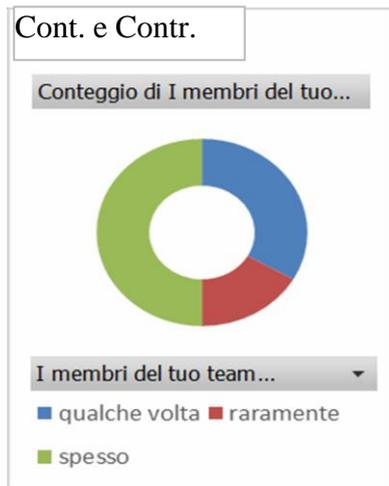
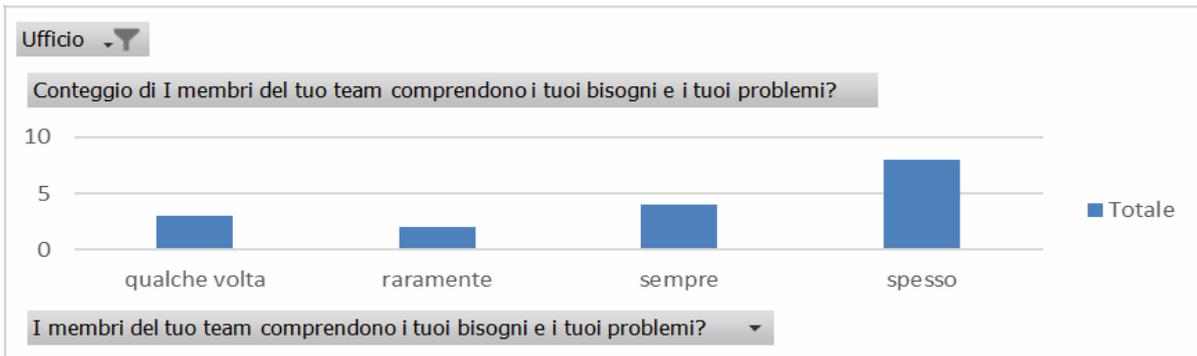
Com'è possibile notare dalla tabella, in quasi tutte le domande che compongono il questionario sul TMX, il valore medio è 4. Ciò significa che, attribuendo un valore numerico alla scala Likert applicata (*Scala Likert 5-punti: 1 = Mai; 2 = Raramente; 3 = Alcune volte; 4 = Spesso; 5 = Sempre*), i rispondenti, in media, hanno dato un valore corrispondente alla risposta "Sempre". Analogamente la moda, ovvero la risposta più frequente corrisponde, quasi in tutte le domande, al valore 4, fatta eccezione per gli items tmx_7 e tmx_10. Dall'analisi emerge, quindi, un'elevata qualità dello scambio sociale. Le risposte più frequenti, infatti, risultano essere "Spesso" e "Sempre", il che dimostra un'elevata tendenza dei membri dei team nel fornire aiuto ai colleghi.

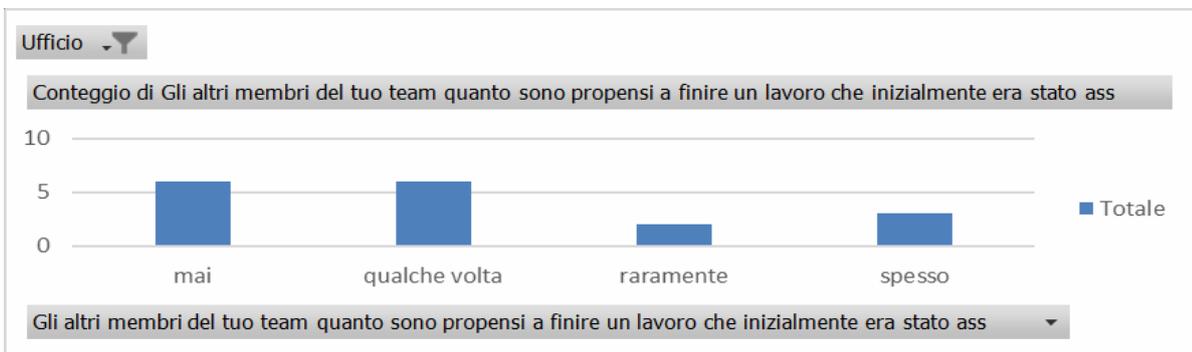
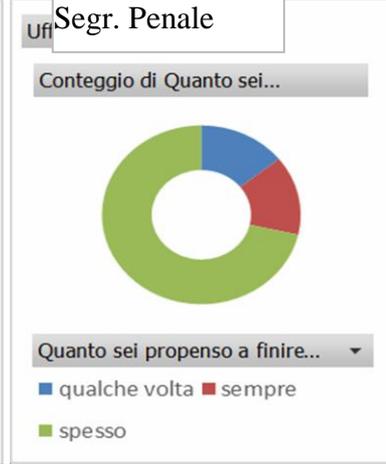
Più nel dettaglio, il team dove si registra un più elevato tasso di risposte positive è l'area Segreteria Penale; si evidenzia, in tal senso, la composizione dei rispondenti alla domanda "*Gli altri membri del tuo team riconoscono il tuo potenziale?*" dove il 43% dei rispondenti ha risposto "Spesso" ed il 57% "Sempre". Meno performante, invece, il team afferente all'area Segreteria Amministrativa, informatica, statistico dove il livello di collaborazione risulta meno elevato. In particolare si rileva una percezione dell'aiuto ricevuto inferiore rispetto a quello offerto. Si evidenzia in tal senso la dicotomia tra le due domande speculari "*Quanto sei propenso a finire un lavoro che inizialmente era stato assegnato ad altri?*" e "*Gli altri membri del tuo team quanto sono propensi a finire un lavoro che inizialmente era stato affidato a te?*". Alla prima domanda soltanto un quarto dei lavoratori ritiene che non svolgerebbe mai un lavoro che era stato assegnato inizialmente da altri, tuttavia, alla seconda domanda ben il 75% dei rispondenti ritiene che i colleghi non sarebbero disposti a completare un proprio lavoro. L'area Contabilità e Contratti, invece, ha una composizione equilibrata ed una qualità dello scambio nella media.

Di seguito i grafici relativi alle risposte di tutta la procura generale ed il dettaglio di composizione per le tre aree identificate.









THE PERSONAL NORM OF RECIPROCITY

Premiare coloro che si sono comportati bene e punire coloro che si sono comportati male è un principio fondamentale nella maggior parte delle società umane, incorporato nelle leggi civili e prescritto da molte credenze religiose. Non sorprende, quindi, che una delle ipotesi meno controverse nelle scienze sociali sia che gli esseri umani abbiano una tendenza generale a ricambiare quanto ricevuto. Ad un esame più attento, tuttavia, tale presupposto diventa più problematico da definire; ad esempio, non è scontato che tutti ricambino allo stesso modo in una stessa circostanza: individui diversi potrebbero avere diverse propensioni a ricambiare.

La reciprocità è una peculiare dimensione della personalità che produce reazioni contestualizzate al comportamento di qualcun altro. Quindi, il comportamento reciprocante di un soggetto fa specifico riferimento al precedente comportamento di un altro soggetto; uno stesso individuo potrebbe essere, quindi, cooperativo o vendicativo a seconda che qualcun altro lo sia stato in precedenza con lui. Le persone, tuttavia, potrebbero avere preferenze diverse nell'assumere comportamenti di reciprocità positiva o negativa indipendentemente da quanto ricevuto in precedenza. In altre parole, a prescindere da quanto un individuo creda nella norma della reciprocità, è possibile distinguere tra “*reciprocatori positivi*” e “*reciprocatori negativi*”². I primi sono sensibili al comportamento interpersonale positivo (ad es. quando qualcuno è stato gentile con loro), preferiscono usare reazioni positive (ad es. premiare qualcuno) e tengono all'equità nel raggiungimento dei risultati; i secondi, invece, sono sensibili al comportamento interpersonale negativo (ad es. quando qualcuno si è comportato in modo rude nei loro confronti), preferiscono usare sanzioni negative (ad es. punire qualcuno) e sono suscettibili all'equità in termini di transazioni interpersonali, piuttosto che in termini di risultati uguali (ad es. si preoccupano maggiormente di "pareggiare i conti", piuttosto che raggiungere una divisione equa dei risultati).

Evidentemente il livello di credo nella reciprocità negli individui impatta sui comportamenti organizzativi che si possono verificare all'interno degli uffici. Ad esempio, un elevato credo nella norma della reciprocità tra i dipendenti potrebbe incoraggiare i manager ad agire come *first movers*, mettendo in atto comportamenti di supporto verso i lavoratori, i quali, con maggiore probabilità, ricambieranno l'aiuto percepito. Analogamente, la presenza di uno spiccato senso di reciprocità

² Traduzione dall'inglese “*positive reciprocators*” e “*negative reciprocators*”

positiva potrebbe incoraggiare la creazione di team di lavoro che possano attuare proficui scambi sociali. Al contrario, sapere che all'interno della propria organizzazione esiste un'elevata tendenza a reciprocare negativamente potrebbe essere un campanello d'allarme affinché si tenga sotto controllo la possibilità del dilagamento di comportamenti di devianza organizzativa. Il questionario che è stato somministrato consente di rilevare le tre dimensioni della reciprocità intesa come norma internalizzata: credo nella reciprocità (*reciprocity belief*), tendenza alla reciprocità positiva (*positive reciprocity*) e tendenza alla reciprocità negativa (*negative reciprocity*).

Reciprocity Belief

Come detto precedentemente, la prima parte del questionario è dedicata alla comprensione di quanto i membri dell'organizzazione credono nella reciprocità, intesa come ritorno di quanto ricevuto, senza distinzione tra atti positivi e negativi. Si riportano le domane afferenti alla misurazione di tale aspetto del fenomeno.

Domande:

1. Aiutare qualcuno è la migliore strategia per essere certi che lui/lei mi aiuterà in futuro
2. Non mi comporto male con gli altri per evitare che loro si comportino male con me
3. Ho paura della reazione delle persone che ho trattato male
4. Se lavoro duro mi aspetto di essere ripagato
5. Quando faccio complimenti a qualcuno mi aspetto di essere ricambiato
6. Evito di essere ineducato perché non voglio che gli altri siano ineducati con me
7. Se aiuto dei turisti mi aspetto che essi mi ringrazino in modo carino
8. È ovvio che se tratto male qualcuno lui/lei cerchi vendetta
9. Se non lascio una buona mancia in un ristorante, mi aspetto che in futuro non riceverò un buon servizio

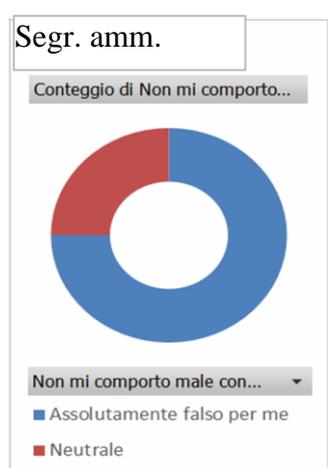
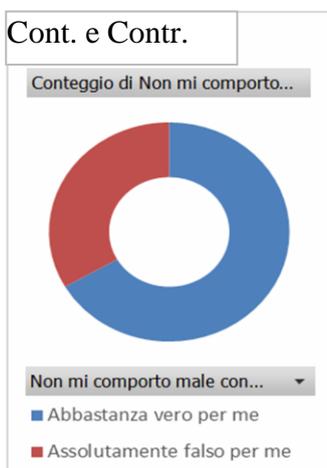
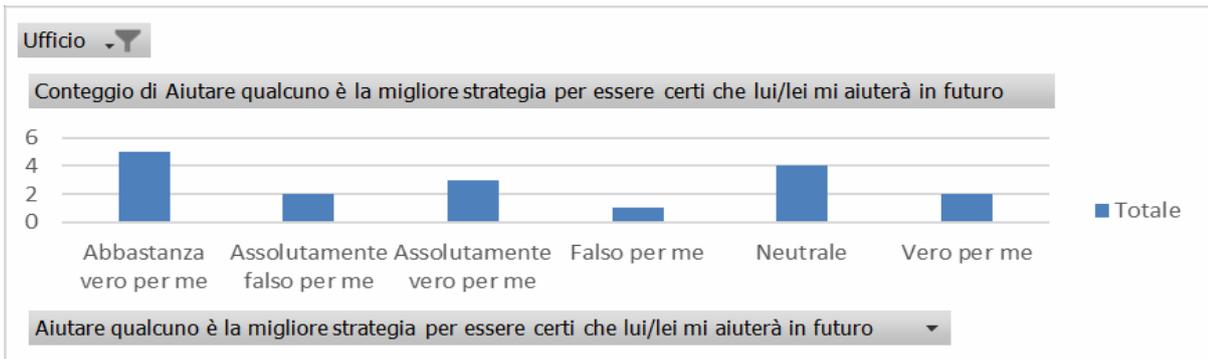
Statistiche descrittive

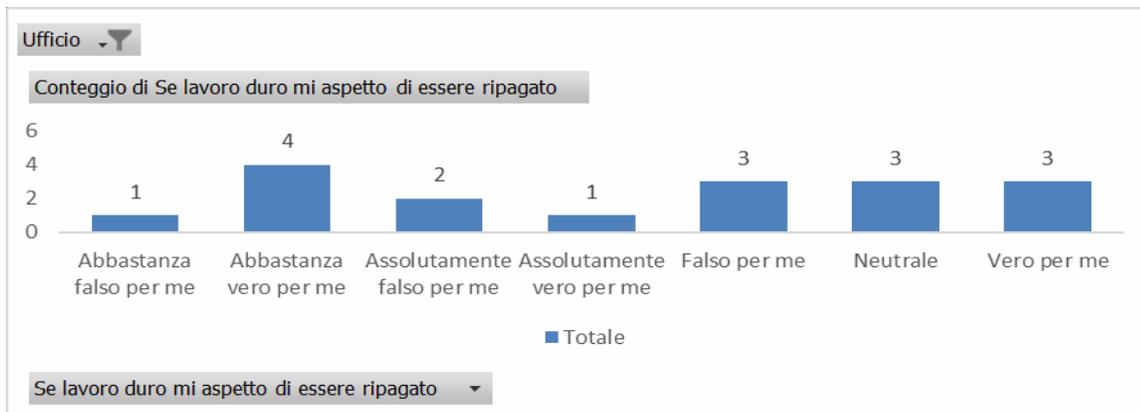
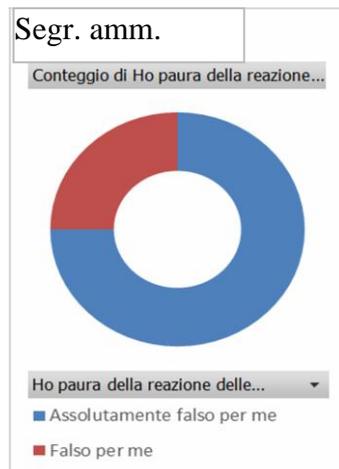
	rec_belief_1	rec_belief_2	rec_belief_3	rec_belief_4	rec_belief_5	rec_belief_6	rec_belief_7	rec_belief_8	rec_belief_9
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,59	3,18	2,12	4,00	2,59	3,18	4,53	4,06
Mediana		5,00	3,00	1,00	4,00	2,00	2,00	5,00	4,00
Moda		5	1	1	5	2	2	5 ^a	5
Deviazione std.		1,873	1,944	1,409	1,871	1,372	1,944	1,463	1,749
Varianza		3,507	3,779	1,985	3,500	1,882	3,779	2,140	3,059
Minimo		1	1	1	1	1	1	1	1
Massimo		7	6	5	7	6	6	7	6

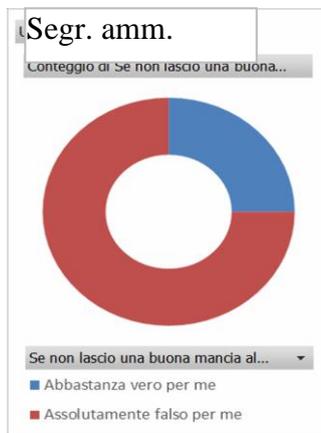
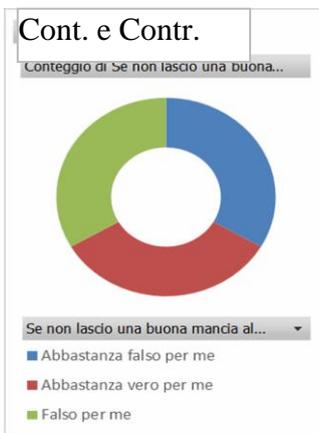
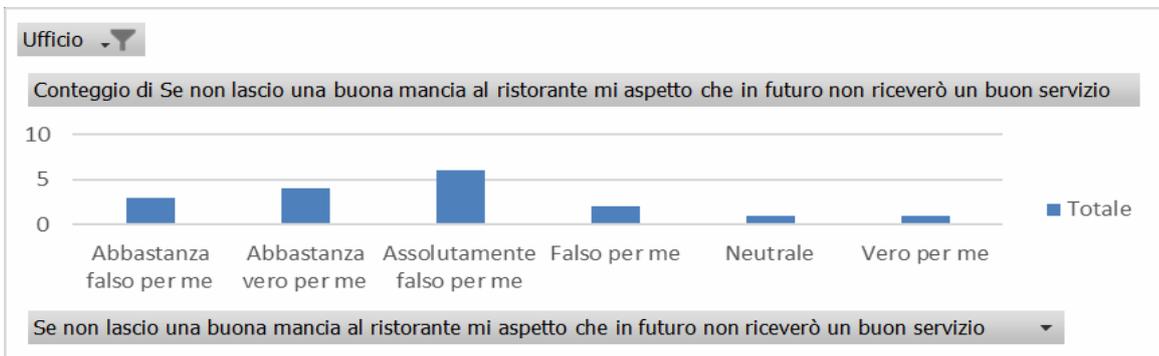
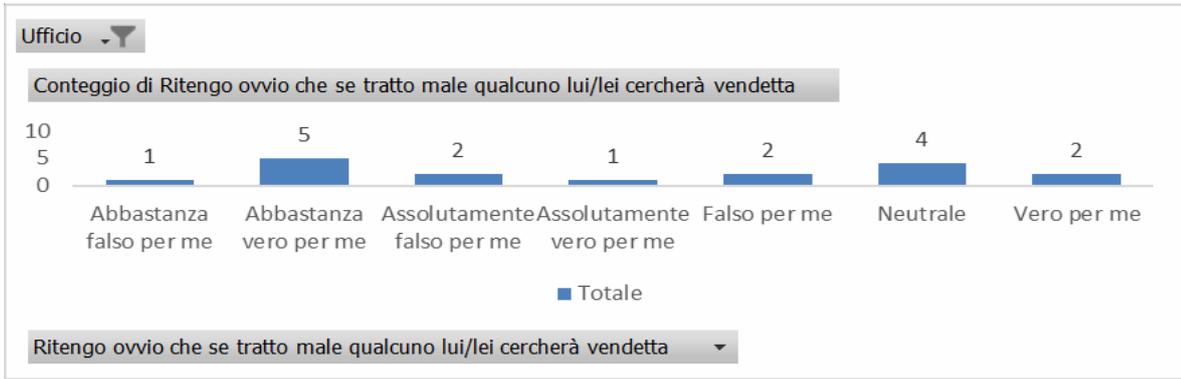
a. Esistono più mode. Viene visualizzato il valore più piccolo

Come è possibile notare dalla tabella, all'intero dell'organizzazione è presente un credo nella reciprocità medio. Attribuendo un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 7-punti: 1 = Assolutamente falso per me, 2 = Falso per me, 3 = Abbastanza falso per me, 4 = Neutrale, 5 = Abbastanza vero per me, 6 = Vero per me, 7 = Assolutamente vero per me*), la media delle risposte si colloca in corrispondenza della risposta "Neutrale". La moda delle risposte è collocata in corrispondenza delle risposte tra "Assolutamente falso per me" e "Falso per me", fatta eccezione per le domande *rec_belief_1, rec_belief_4, rec_belief_7, rec_belief_8*, dove la moda è in corrispondenza della risposta "Abbastanza vero per me". I risultati dimostrano, quindi una propensione dei dipendenti a reciprocare gli atti ricevuti piuttosto equilibrata.

Nel dettaglio, basso è il livello di credo nella reciprocità registrato negli uffici dell'area Segreteria Amministrativa, informatica, statistica dove si registra la più elevata percentuale di risposte pari a "Assolutamente falso per me", "Falso per me" e "Neutrale". Si evidenzia che tale ufficio è lo stesso che riportava bassi tassi di scambio sociale infra-gruppo. Più elevato il credo nella reciprocità nel caso dell'area Segreteria Penale dove si registrano, rispetto alle altre aree, i più alti tassi in corrispondenza delle risposte "Abbastanza vero per me" e "Vero per me". Nella media i risultati registrati nell'area Contabilità e Contratti, dove le risposte evidenziano un certo equilibrio nella tendenza a reciprocare quanto ricevuto.







Positive Reciprocity

La seconda parte del questionario consente la misurazione della tendenza degli individui a reciprocare atti positivi. A prescindere dal credo nella reciprocità, infatti, gli individui potrebbero avere una maggiore sensibilità rispetto agli atti di gentilezza o aiuto ricevuti e, quindi, avere una maggiore tendenza a ricambiare positivamente. Si riportano le domande del questionario che consentono di valutare tale aspetto della reciprocità.

Domande:

1. Sono pronto a sopportare costi personali per aiutare qualcuno che mi ha aiutato precedentemente
2. Se qualcuno mi ha fatto un favore sono pronto a ricambiarlo
3. Se qualcuno mi ha aiutato a lavoro mi fa piacere aiutarlo a mia volta
4. Sono pronto a svolgere un lavoro noioso per ricambiare qualcuno che mi ha aiutato
5. Quando qualcuno mi fa un favore mi sento in obbligo di ripagare
6. Se qualcuno mi chiede educatamente delle informazioni sono molto contento di aiutarlo
7. Se qualcuno mi presta dei soldi mi sento in obbligo di ritornare qualcosa in più di quanto strettamente dovuto
8. Se qualcuno mi suggerisse il nome di un cavallo vincente ad una corsa, certamente darei a lui/lei parte della mia vincita
9. Faccio sempre qualcosa per aiutare chi è stato gentile con me in precedenza

Statistiche descrittive

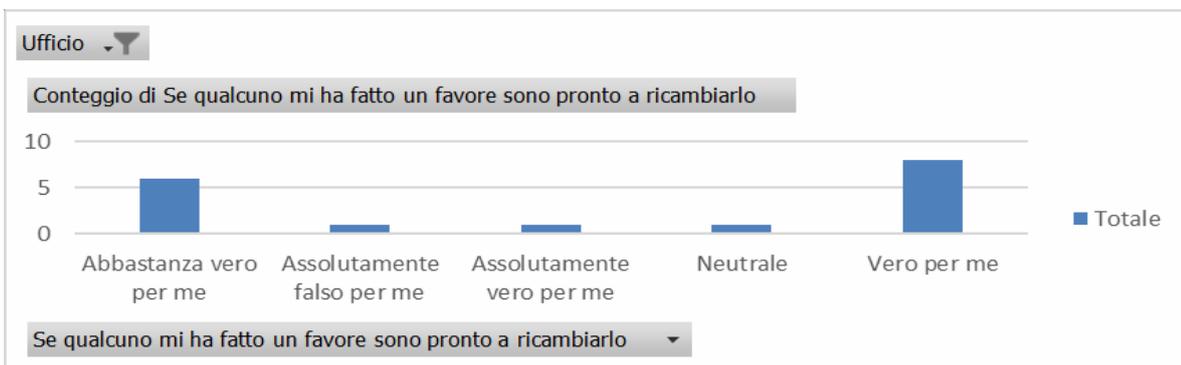
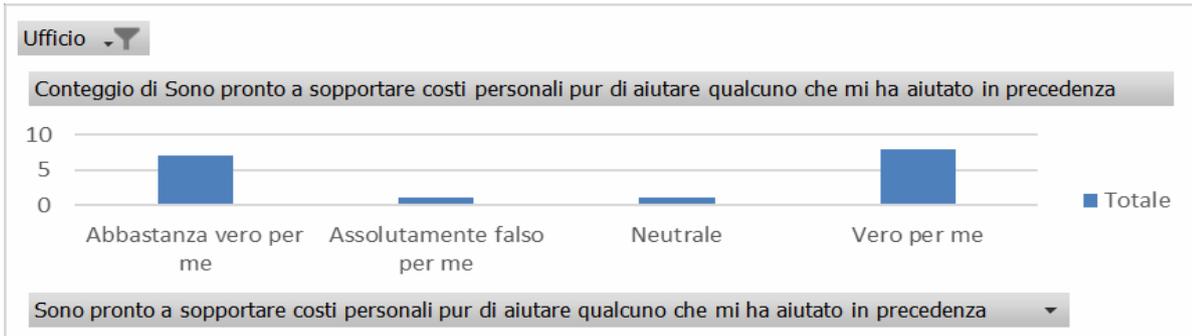
	pos_rec_1	pos_rec_2	pos_rec_3	pos_rec_4	pos_rec_5	pos_rec_6	pos_rec_7	pos_rec_8	pos_rec_9	
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,18	5,29	6,06	5,12	5,18	6,12	3,00	3,65	5,59
Mediana		5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	2,00	4,00	5,00
Moda		6	6	6	6	5	6	1	4	5
Deviazione std.		1,237	1,312	,659	1,616	1,380	,697	2,000	1,579	,870
Varianza		1,529	1,721	,434	2,610	1,904	,485	4,000	2,493	,757
Minimo		1	1	5	1	1	5	1	1	4
Massimo		6	7	7	7	7	7	7	6	7

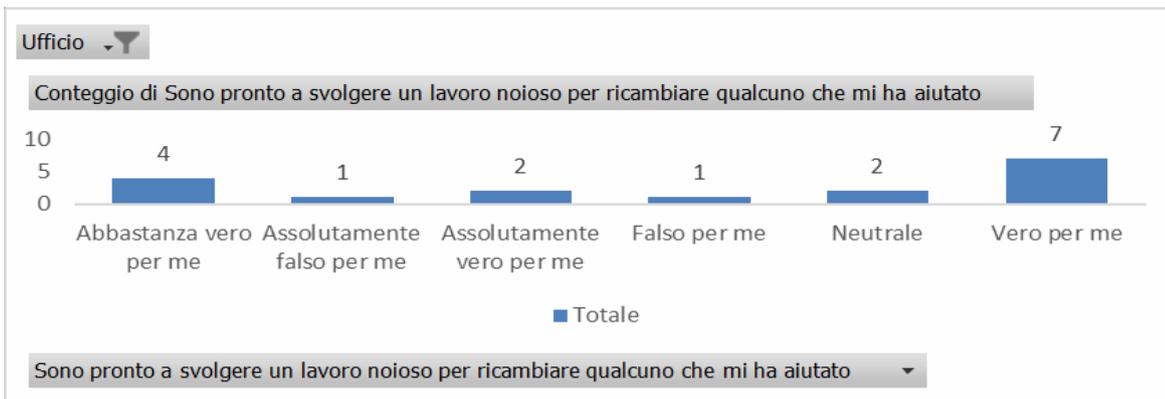
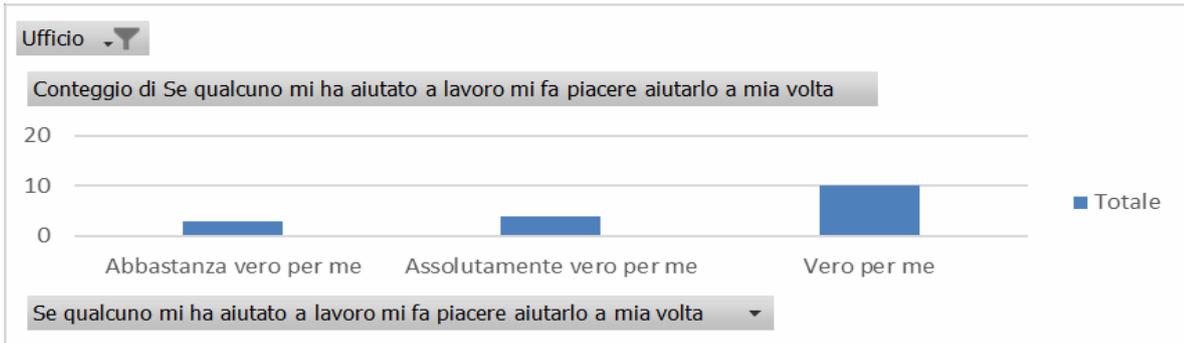
Come è possibile notare dalle statistiche descrittive, all'interno dell'organizzazione si registra un'elevata propensione verso la reciprocità positiva. La media delle risposte si colloca in corrispondenza dell'affermazione "Abbastanza vero per me". Anche la moda si corrisponde alla medesima risposta in quasi tutti gli items, fatta eccezione per la domanda pos_rec_7.

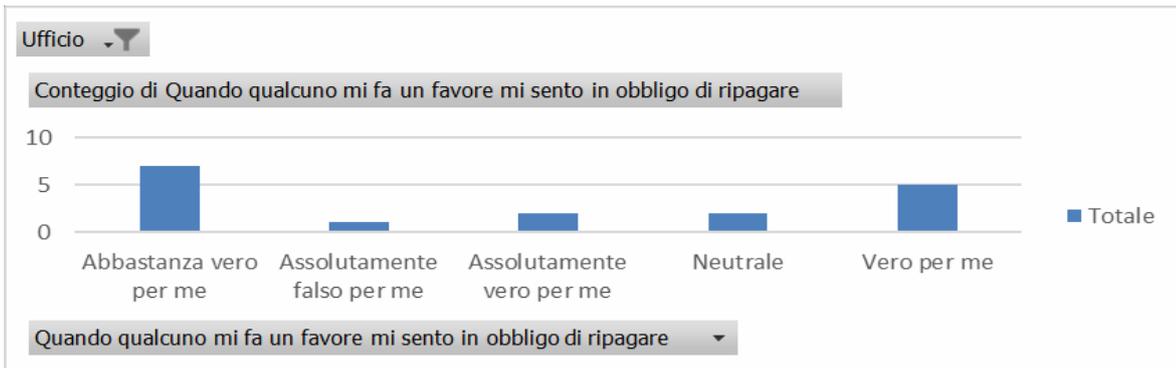
Più nel dettaglio, l'ufficio con una più bassa tendenza verso la reciprocità positiva è la Segreteria amministrativa, informatica, statistica. Com'è possibile constatare dal dettaglio della composizione delle risposte, si tratta dell'area dove le risposte "Falso per me" è "Assolutamente falso per me"

hanno maggiore frequenza. Si evidenzia in particolare la risposta alla domanda *“Sono pronto a svolgere un lavoro noioso per ricambiare qualcuno che mi ha aiutato”*; la somma delle risposte *“Assolutamente falso per me”* e *“Falso per me”* coprono il 50% dei rispondenti.

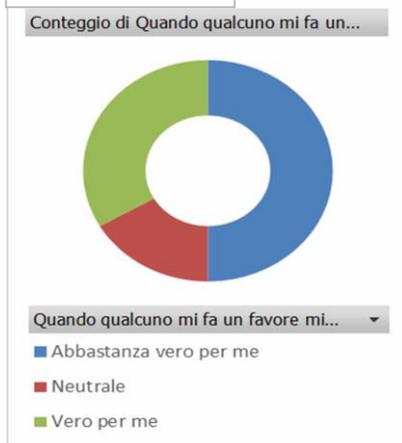
Superiori alla media, invece, sono i risultati dell'area Segreteria Penale, dove si registra una spiccata tendenza verso la reciprocità positiva. Si evidenzia, in particolare, la composizione delle risposte alla domanda *“Sono disposto a sopportare costi personali pur di aiutare qualcuno che mi ha aiutato in precedenza”*: il 100% dei rispondenti afferma di rispecchiarsi in tale affermazione (*“Abbastanza vero per me”* per il 42.9% e *“Vero per me”* per il 57.1%). Infine, risultano essere equilibrati i risultati dell'area Contabilità e Contratti, dove si registra comunque un'elevata tendenza alla reciprocità positiva.







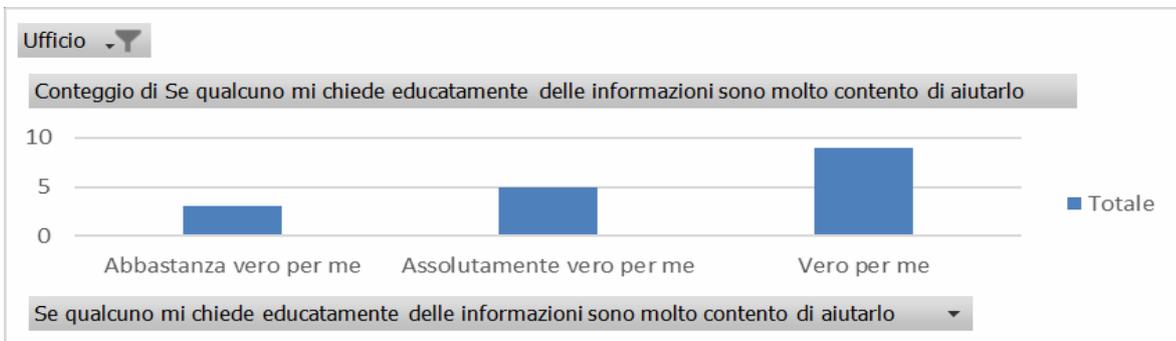
Cont. e Contr.



Segr. amm.



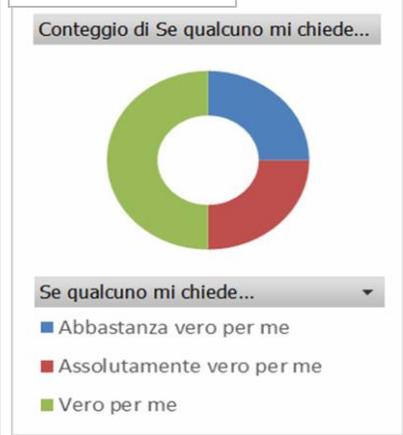
Segr. Penale



Cont. e Contr.

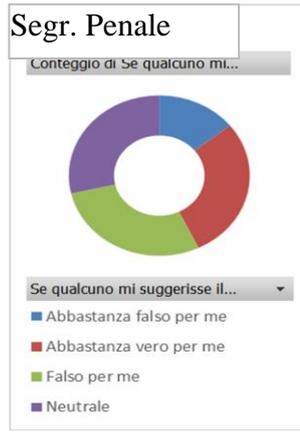
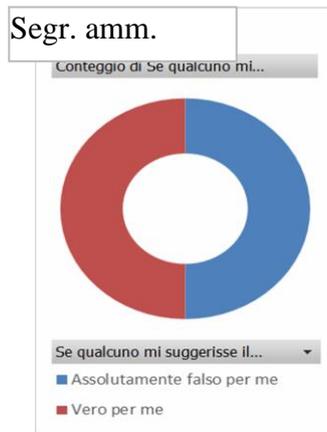
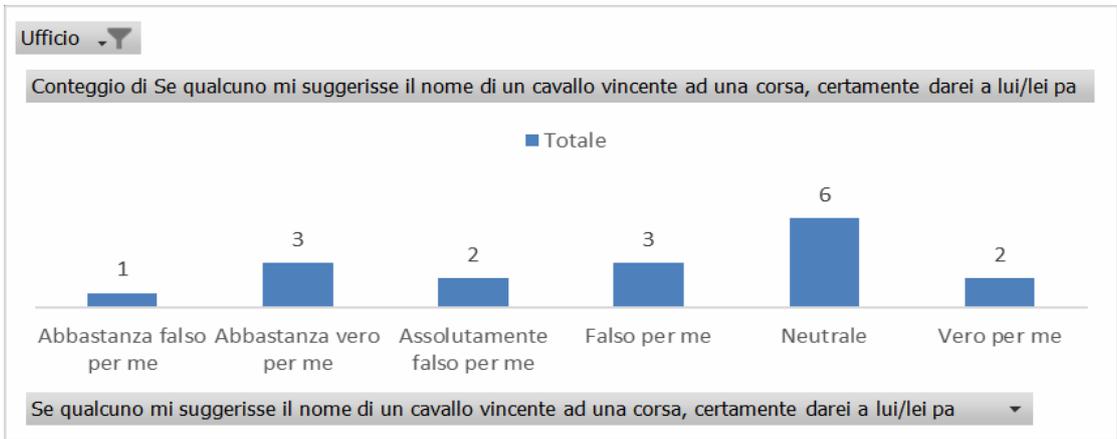
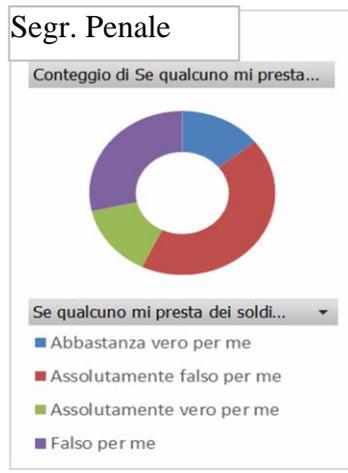
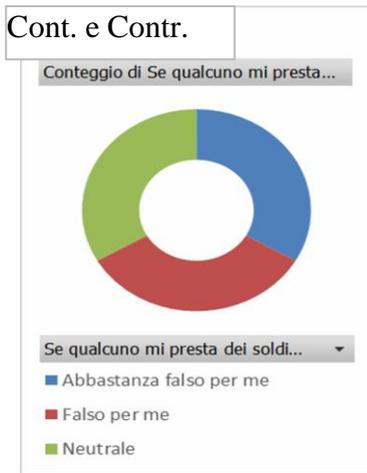
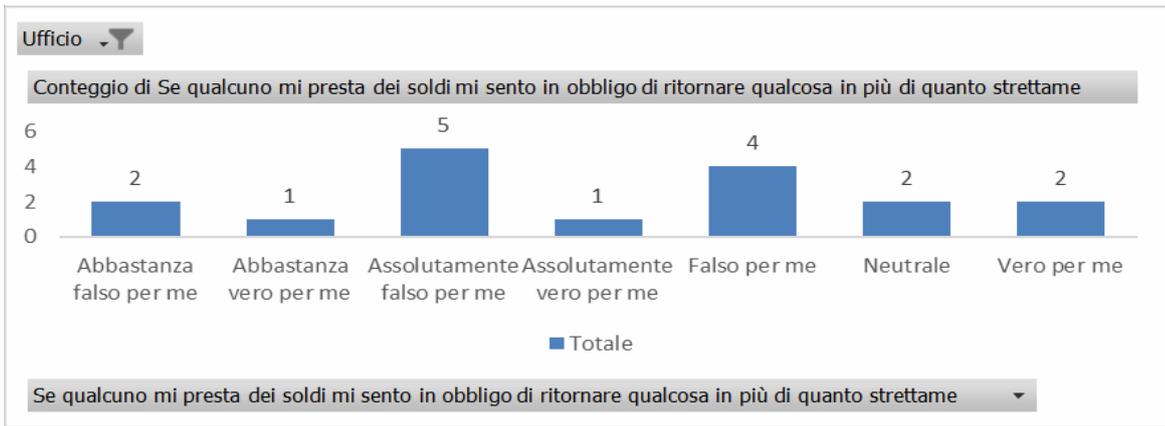


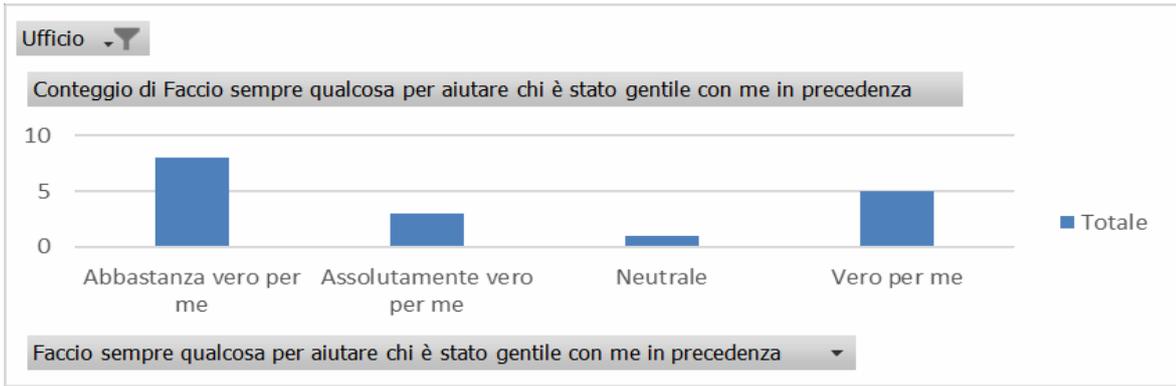
Segr. amm.



Segr. Penale







Cont. e Contr.



Segr. amm.



Segr. Penale



Negative Reciprocity

L'ultima parte del questionario, infine, consente di misurare la tendenza verso la reciprocità negativa. Soggetti con un basso credo nella reciprocità o con una bassa tendenza a reciprocare gli atti positivi potrebbero essere propensi a vendicarsi nel caso di atti rudi o percepiti come tali. Si riportano le domande del questionario che consentono di misurare tale aspetto della reciprocità.

Domande:

1. Se subisco un grave torto cerco di vendicarmi il prima possibile, non importa quale sia il costo
2. Sono disposto a investire tempo e impegno per vendicare un'azione ingiusta
3. Sono carino e gentile se gli altri si comportano bene con me, altrimenti "occhio per occhio"
4. Se qualcuno mi mette in una posizione difficile, faccio lo stesso con lui/lei
5. Se qualcuno mi offende, lo offendo a mia volta
6. Se qualcuno è ingiusto con me, preferisco dargli ciò che si merita piuttosto che accettare le sue scuse
7. Non faccio un favore a chi si è comportato male con me, anche se questo significa rinunciare ad un guadagno personale
8. Se qualcuno è scortese con me, divento scortese a mia volta
9. Il modo in cui tratto gli altri dipende molto da come gli altri trattano me

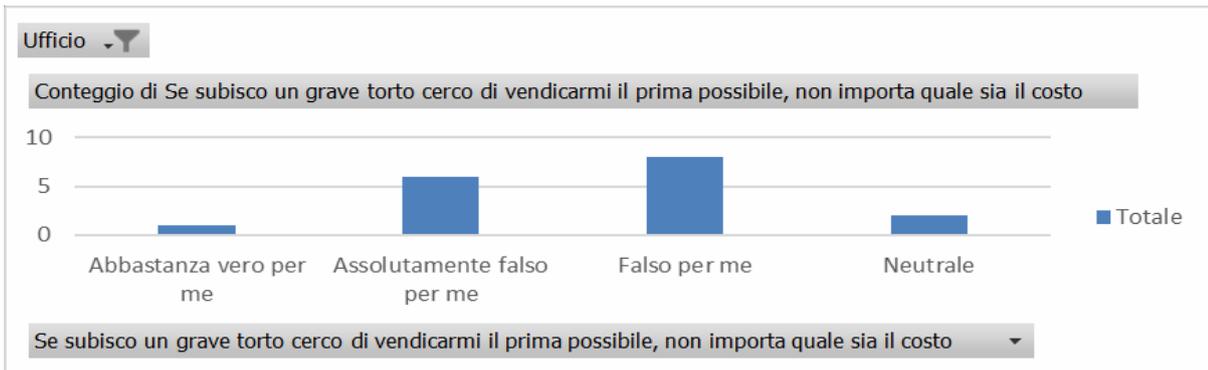
Statistiche descrittive

		neg_rec_1	neg_rec_2	neg_rec_3	neg_rec_4	neg_rec_5	neg_rec_6	neg_rec_7	neg_rec_8	neg_rec_9
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,06	2,76	3,41	3,00	2,53	2,24	3,41	3,35	4,24
Mediana		2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
Moda		2	2	2	2	2	2	4	2	4 ^a
Deviazione std.		1,197	1,888	2,002	1,696	1,231	1,200	1,502	1,412	1,751
Varianza		1,434	3,566	4,007	2,875	1,515	1,441	2,257	1,993	3,066
Minimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Massimo		5	7	7	7	5	5	7	6	7

a. Esistono più mode. Viene visualizzato il valore più piccolo

Come è possibile notare dalla tabella, la tendenza verso la reciprocità negativa all'interno degli uffici della Procura Generale è piuttosto bassa. La media delle risposte si colloca in corrispondenza di "Falso per me" e "Abbastanza falso per me", fatta eccezione per le domande neg_rec_7 e neg_rec_9. La moda si colloca in corrispondenza della risposta "Falso per me". Più nel dettaglio, la maggiore tendenza verso la reciprocità negativa si registra nell'area Segreteria Amministrativa, informatica, statistica. Si evidenzia in tal senso la composizione delle risposte alle domande "Sono carino e gentile se gli altri si comportano bene, altrimenti occhio per occhio" e "Non faccio un

favore a chi si è comportato male con me, anche se questo significa rinunciare ad un guadagno personale”. Gli uffici Contabilità e Contratti e Segreteria Penale hanno una composizione simile tra loro, in entrambi i casi si registra, infatti, una bassa tendenza verso la reciprocità negativa.



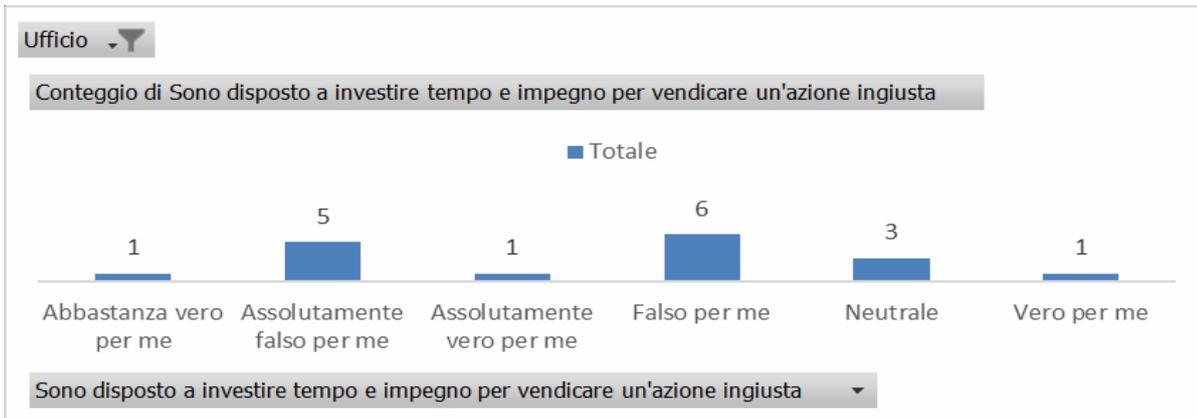
Cont. e Contr.



Segr. amm.



Segr. Penale



Cont. e Contr.

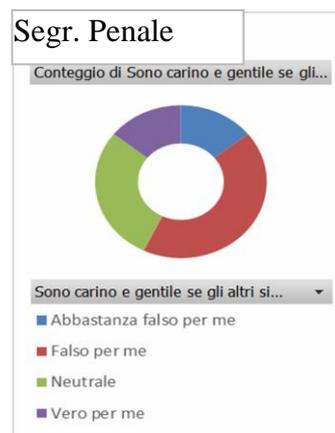
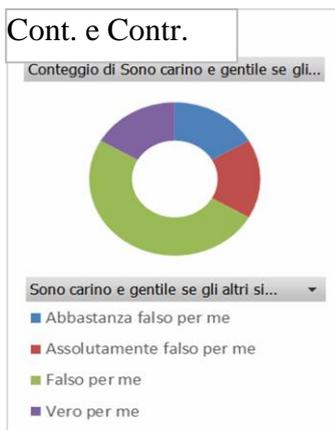
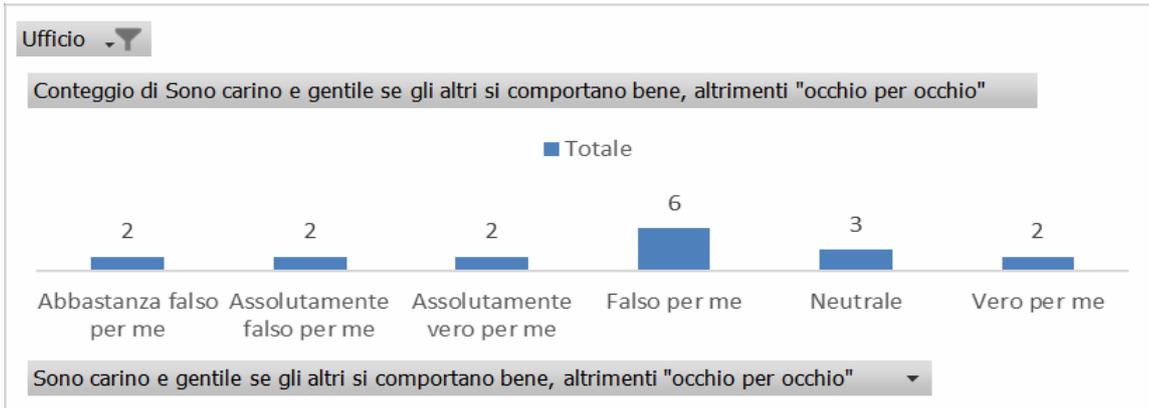


Segr. amm.

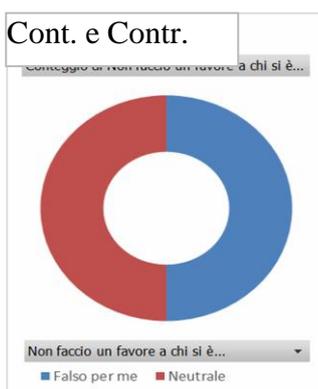
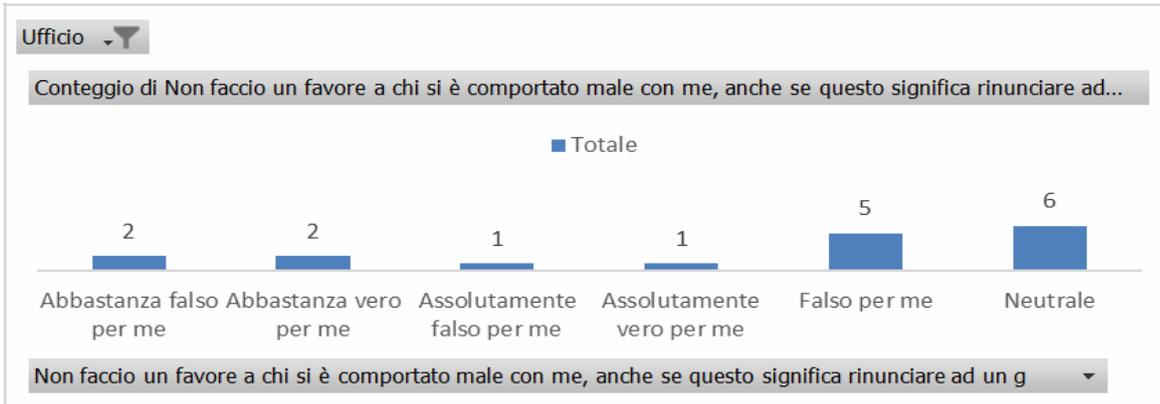


Segr. Penale









PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Il contratto psicologico è definibile come l'insieme delle aspettative che un individuo ha circa i reciproci obblighi che si stabiliscono tra il lavoratore e la sua organizzazione. In altre parole, al momento della nascita di un rapporto di lavoro, oltre alle obbligazioni esplicitamente previste dal contratto lavorativo, si creano delle aspettative reciproche relative, ad esempio, alle possibilità di crescita, alla cortesia adoperata nelle relazioni sociali, alle modalità di esecuzione del lavoro e così via. Fin quando le mute aspettative vengono soddisfatte, il rapporto di lavoro continua a svolgersi in modo proficuo; tuttavia, quando queste aspettative vengono infrante, il lavoratore matura un senso di insoddisfazione che può degenerare in azioni negative poste in essere nei confronti del proprio superiore, del proprio datore di lavoro o dell'organizzazione nel suo insieme. Tale fenomeno viene analizzato in letteratura nei suoi due momenti: (i) la rottura del contratto psicologico e (ii) la sua violazione. La rottura del contratto psicologico avviene quando il lavoratore si rende conto che le aspettative che aveva nei confronti della sua organizzazione sono state infrante; la violazione, invece, è la risposta emotiva di risentimento provata dal lavoratore a seguito della rottura. Il questionario somministrato consente di analizzare entrambi i momenti di cui si compone il fenomeno. In particolare, le prime cinque domande verificano la presenza della rottura del contratto psicologico; le ultime quattro, invece, la sua violazione. Si riportano le domande per semplicità di consultazione:

1. La maggior parte delle promesse effettuate dal mio datore di lavoro durante la fase di assunzione fino ad ora sono state mantenute
2. Ritengo che il mio datore di lavoro stia mantenendo le promesse fatte quando sono stato assunto
3. Fino ad ora, il mio datore ha fatto un ottimo lavoro per mantenere le promesse fattemi
4. Non ho ricevuto nulla di quanto promesso in cambio del mio contributo
5. Il mio datore di lavoro ha infranto molte delle promesse sebbene io abbia fatto quanto dovuto
6. Provo molta rabbia nei confronti della mia organizzazione
7. Mi sento tradito dalla mia organizzazione
8. Sento che la mia organizzazione abbia violato il contratto tra noi
9. Mi sento estremamente frustrato per come sono stato trattato dalla mia organizzazione

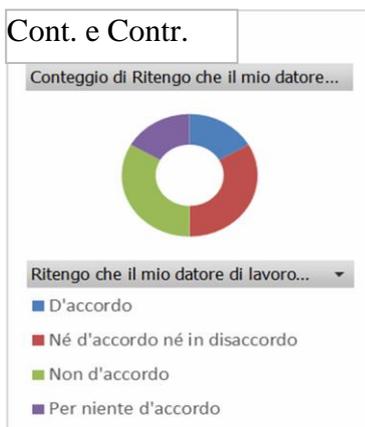
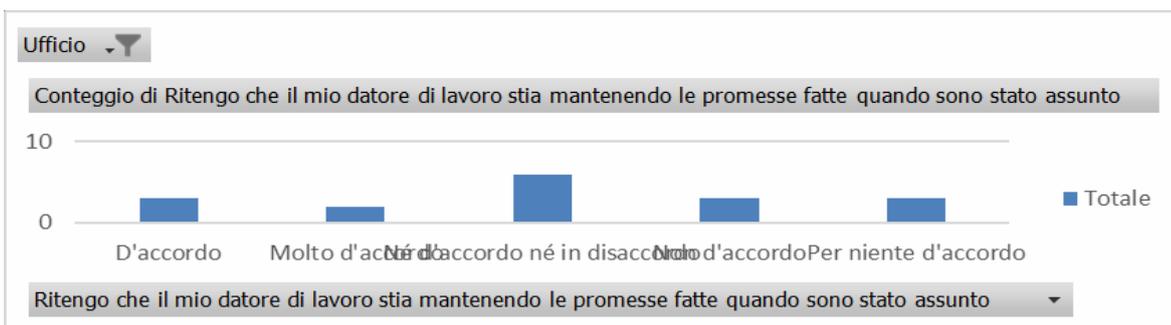
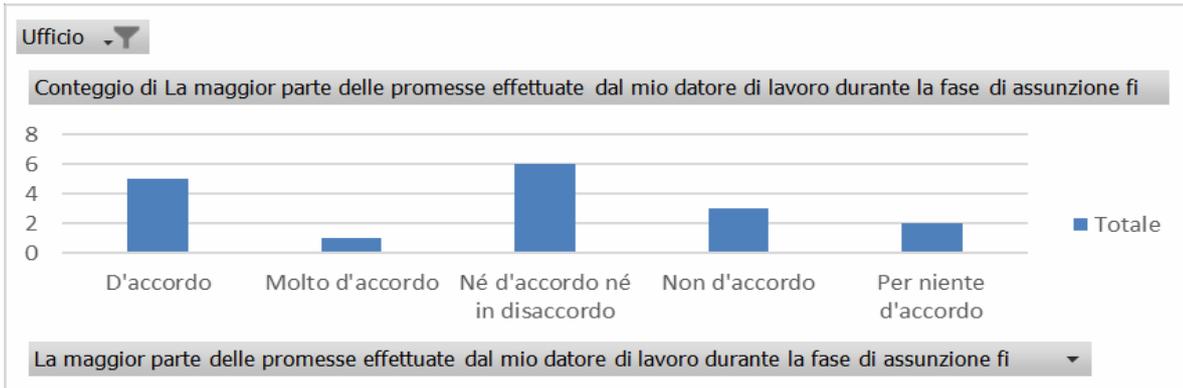
Statistiche descrittive

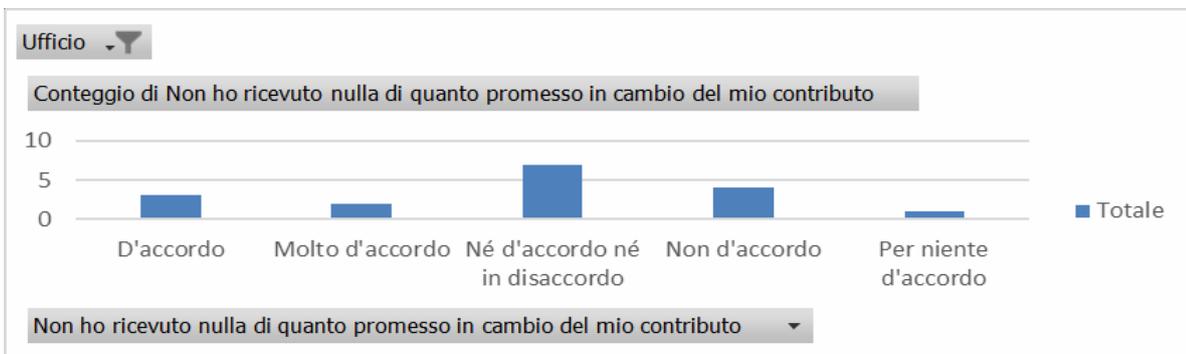
		pc_breach_1	pc_breach_2	pc_breach_3	pc_breach_4	pc_breach_5	pc_viol_6	pc_viol_7	pc_viol_8	pc_viol_9
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,00	2,88	2,76	3,06	2,94	3,29	2,88	2,82	3,24
Mediana		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3	3
Deviazione std.		1,118	1,269	1,033	1,088	,966	1,213	1,166	1,185	1,251
Varianza		1,250	1,610	1,066	1,184	,934	1,471	1,360	1,404	1,566
Minimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Massimo		5	5	5	5	5	5	5	5	5

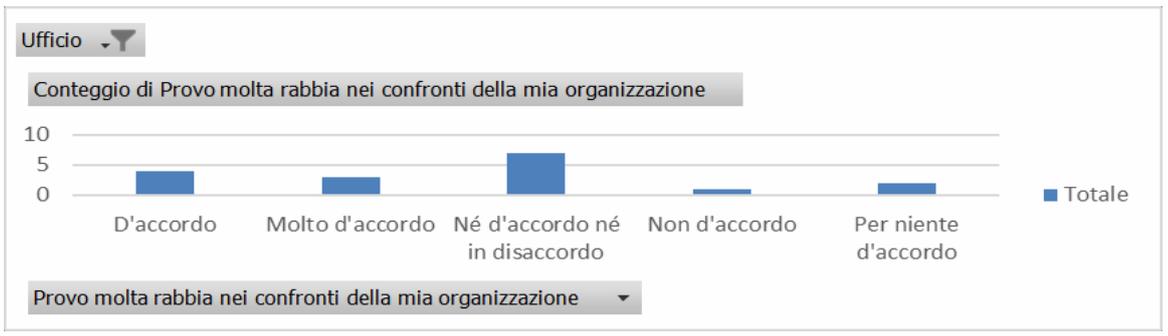
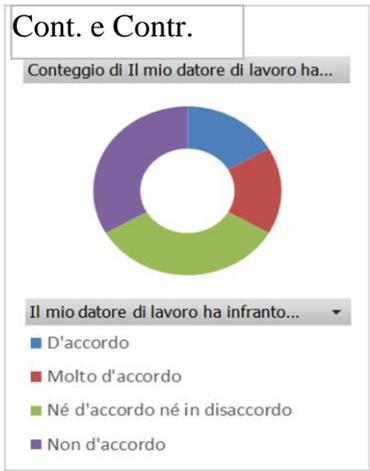
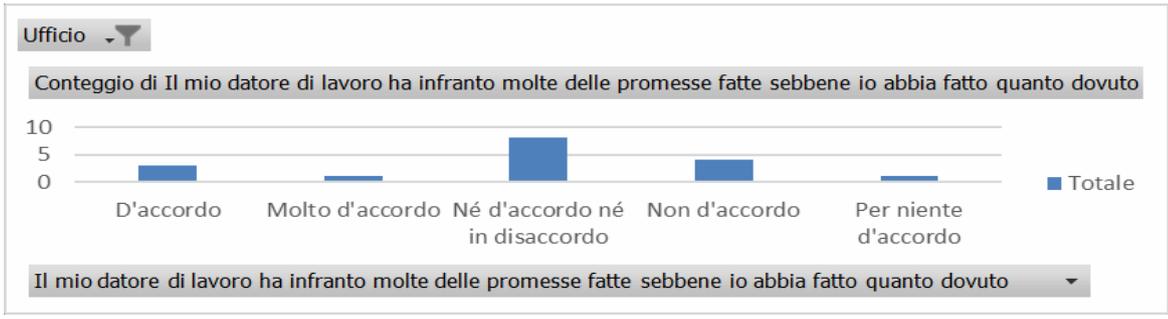
Come è possibile notare dalla tabella, attribuendo un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert - 5 punti: 1 = Per niente d'accordo, 2 = Non d'accordo, 3 = Né d'accordo né in disaccordo, 4 = D'accordo, 5 = Molto d'accordo*), la media e la moda delle risposte si trovano in corrispondenza della risposta "Né d'accordo né in disaccordo". Pertanto si evince una non piena soddisfazione delle aspettative, ma al contempo non si avverte un venir meno delle obbligazioni dell'organizzazione nei confronti dei lavoratori.

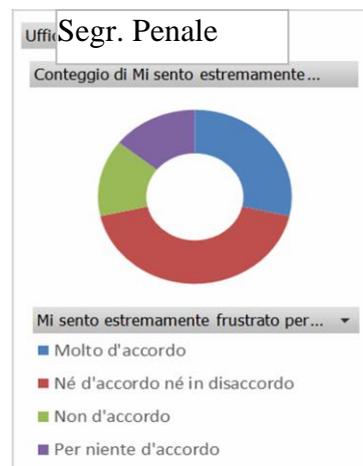
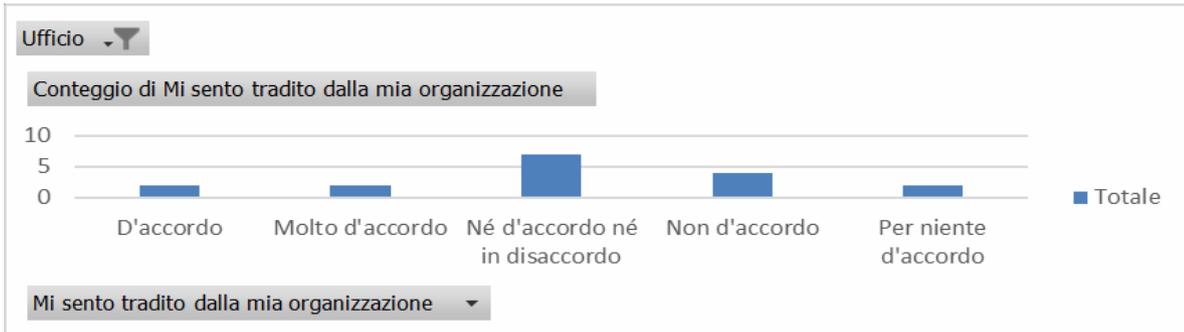
Più nel dettaglio, la rottura del contratto psicologico non è avvertita all'interno dell'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica. Nelle prime tre domande le maggiori frequenze si registrano in corrispondenza delle risposte "D'accordo" e "Né d'accordo né in disaccordo"; essendo delle domande *reversed*, la risposta affermativa evidenzia la presenza dell'ottemperamento delle aspettative insite al contratto psicologico. Al contrario, nelle ultime due domande relative alla rottura del contratto psicologico (pc_breach_4 e pc_breach_5) le risposte prevalenti sono "Non d'accordo" e "Per niente d'accordo". Data l'assenza della percezione di una rottura del contratto psicologico, anche le risposte relative alla sua conseguente violazione mostrano una scarsa percezione del fenomeno. Si pongono all'attenzione, tuttavia, le risposte alle domande "*Provo molta rabbia nei confronti della mia organizzazione*" e "*Mi sento estremamente frustrato per come sono stato trattato dalla mia organizzazione*" che sono in antitesi rispetto alle percentuali relative al resto del questionario. Bassa, ma non nulla, è la percezione della rottura del contratto psicologico nelle altre due aree. In entrambi gli uffici è predominante la risposta "Né d'accordo né in disaccordo". Si evidenzia nel caso dell'ufficio Segreteria Penale una discreta presenza di soggetti che hanno risposto "D'accordo" e "Molto d'accordo" alla domanda "*Non ho ricevuto nulla di quanto promesso in cambio del mio contributo*". Anche in queste due aree, data la bassa percezione della rottura del contratto psicologico, analogamente, risulta essere contenuta anche la conseguente risposta emotiva da parte dei dipendenti, ovvero la violazione del contratto psicologico. Si ritiene utile sottolineare, tuttavia, la presenza di una discreta percentuale di soggetti che hanno risposto "D'accordo" o "Molto d'accordo" alla domanda "*Provo molta rabbia nei confronti della*

mia organizzazione” (Area contabilità e contratti – 30%; Area segreteria amministrativa, informatica, statistica – 50 %; Area segreteria penale – 40 %); il sentimento di rabbia provato dai lavoratori, infatti, è un diffuso antecedente dei comportamenti di devianza organizzativa.











WORKPLACE DEVIANCE

La devianza organizzativa (*Organizational Workplace Deviance*) è definita in letteratura come l'insieme di comportamenti volontariamente messi in atto dal lavoratore al fine di danneggiare l'organizzazione, i suoi membri o entrambi. Gli antecedenti di tale fenomeno possono essere, ad esempio, situazioni di stress lavorativo, diffusi fenomeni di *incivility*, di cui si parlerà in seguito, mancanza di equità nel sistema delle ricompense. Gli studiosi organizzativi, genericamente, suddividono la *Workplace Deviance* in *Organizational Workplace Deviance* (WD-O) e *Interpersonal Workplace Deviance* (WD-I). Il primo fenomeno afferisce a tutti quei comportamenti messi in atto dai lavoratori che possono danneggiare l'organizzazione nel suo insieme. Rientrano in questa sfera, ad esempio, lavorare intenzionalmente più piano, rivelare informazioni confidenziali o danneggiare i beni dell'organizzazione. Fanno parte del secondo fenomeno, invece, tutti i comportamenti atti a danneggiare i propri colleghi.

In questa parte del questionario analizzeremo la devianza organizzativa, ovvero tutti quegli atti volti a danneggiare l'organizzazione nel suo insieme. I comportamenti di devianza interpersonale, invece, verranno analizzati in seguito all'interno del fenomeno di *incivility*. Si riportano gli items del questionario che afferiscono alla WD-O:

Con quale frequenza hai assunto i seguenti comportamenti:

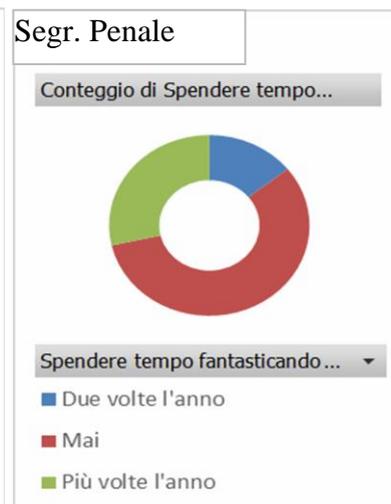
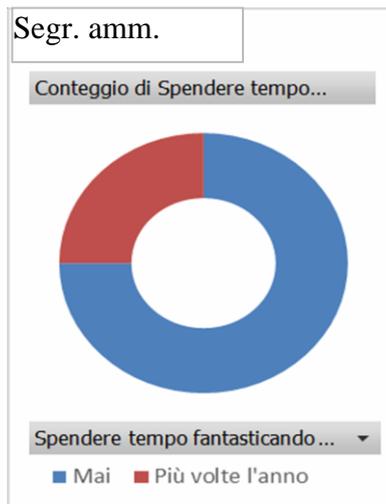
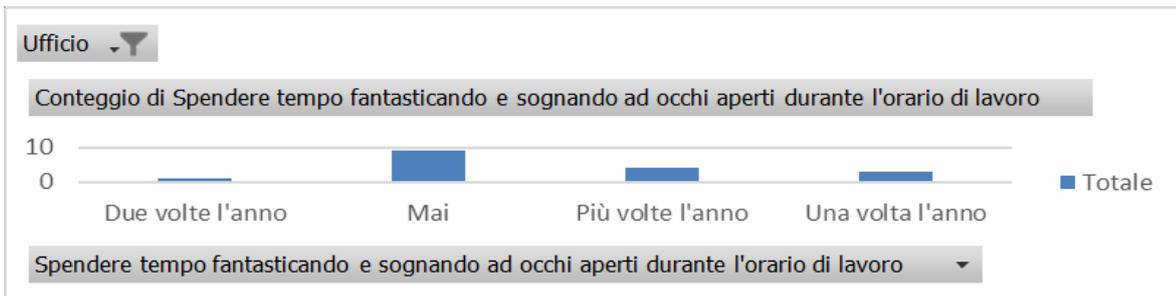
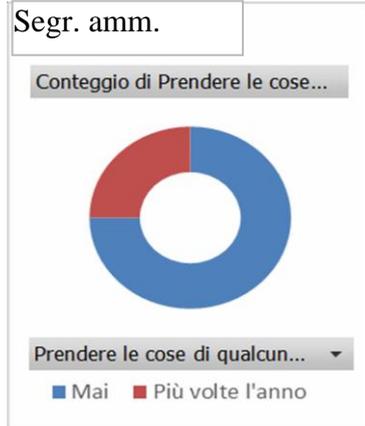
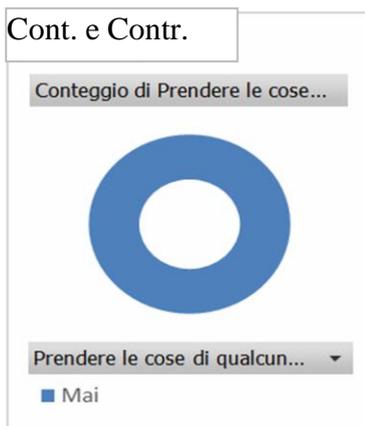
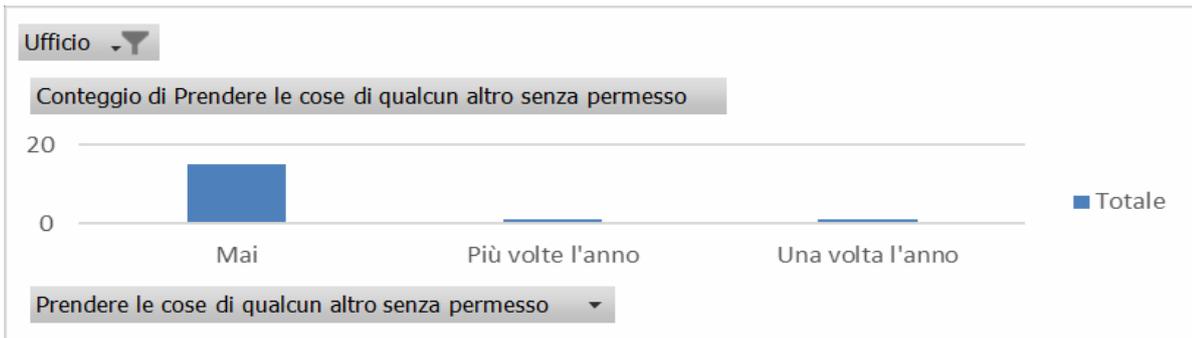
1. Prendere le cose di qualcun altro senza permesso
2. Spendere tempo fantasticando e sognando ad occhi aperti durante l'orario di lavoro
3. Falsificare le ricevute di rimborso per le spese aziendali
4. Allungare le pause di lavoro rispetto al limite accettabile
5. Arrivare in ritardo a lavoro senza permesso
6. Mettere in disordine il tuo ambiente di lavoro
7. Rifiutarti di seguire le istruzioni date dal tuo capo
8. Lavorare intenzionalmente più piano rispetto a quanto potresti
9. Discutere di informazioni riservate dell'azienda con persone non autorizzate
10. Usare droghe illegali o consumare alcool sul posto di lavoro
11. Mettere poco impegno nel tuo lavoro
12. Trascinarti del lavoro per fare gli straordinari

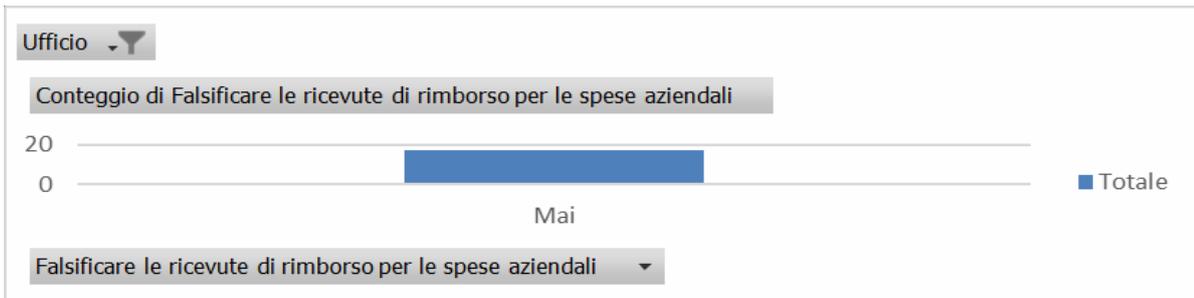
Statistiche descrittive

	wdo_1	wdo_2	wdo_3	wdo_4	wdo_5	wdo_6	wdo_7	wdo_8	wdo_9	wdo_10	wdo_11	wdo_12
N Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,24	2,00	1,00	1,47	1,24	1,88	1,41	1,35	1,00	1,18	1,18	1,00
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Moda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Deviazione std.	,752	1,275	,000	,943	,664	1,691	1,004	,996	,000	,728	,728	,000
Varianza	,566	1,625	,000	,890	,441	2,860	1,007	,993	,000	,529	,529	,000
Minimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Massimo	4	4	1	4	3	7	4	4	1	4	4	1

Come è possibile notare dalla tabella, attribuendo un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 7 punti: 1 = mai; 2 = una volta l'anno; 3 = due volte l'anno; 4 = più volte l'anno; 5 = mensilmente; 6 = settimanalmente; 7 = giornalmente*), la moda corrisponde al valore 1, ovvero “mai”. Il risultato complessivo, pertanto, è positivo. Analizzando la media delle domande, è possibile notare che alcuni comportamenti di devianza organizzativa hanno una probabilità maggiore di verificarsi rispetto ad altri. In particolare, perdere la concentrazione (wdo_2), allungare le pause lavorative (wdo_4), mettere in disordine la propria postazione lavorativa (wdo_6) e rallentare intenzionale la prestazione lavorativa (wdo_8) sono i fenomeni che maggiormente vengono messi in atto dai lavoratori. Sebbene le frequenze più alte si collochino in corrispondenza delle risposte “Mai”, “Una volta l'anno”, “Due volte l'anno”, considerando il *social desirability bias* che genericamente inficia tale tipo di questionario, è comunque opportuno tenere in adeguata considerazione anche piccoli spostamenti della media, poiché potrebbero comunque segnalare delle tendenze in atto all'interno dell'organizzazione.

In particolare non si riscontrano grandi differenze fra le tre aree analizzate. Sussiste una frequenza maggiore del comportamento “*Fantasticare durante l'orario di lavoro*” (wdo_2) negli uffici Contabilità e Contratti e Segreteria Penale. Per quel che attiene il comportamento “*Mettere in disordine l'ambiente lavorativo*” sussiste una percentuale maggiore di rispondenti che hanno risposto affermativamente degli uffici Contabilità e Contratti e nell'area Segreteria amministrativa, statistica, informatica.





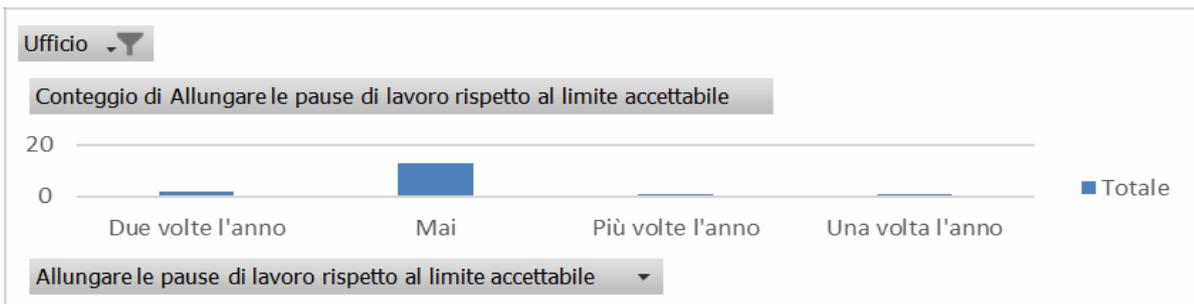
Cont. e Contr.



Segr. amm.



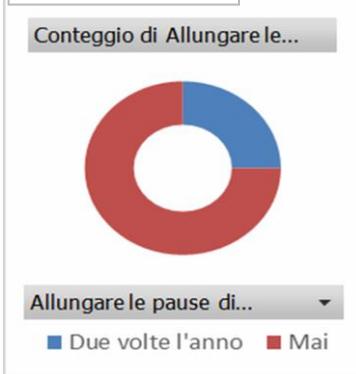
Segr. Penale



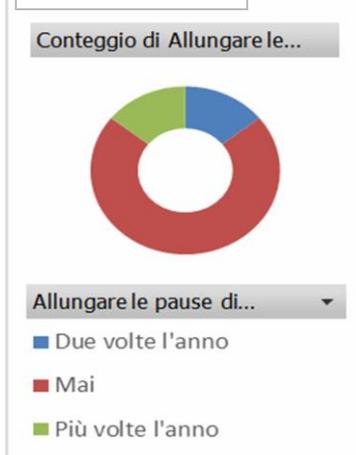
Cont. e Contr.

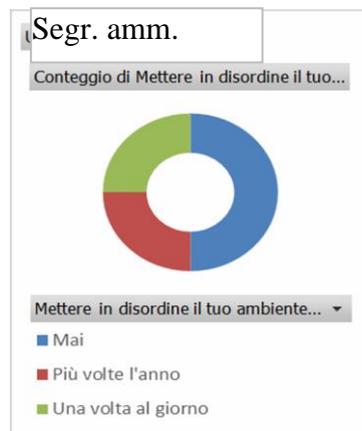
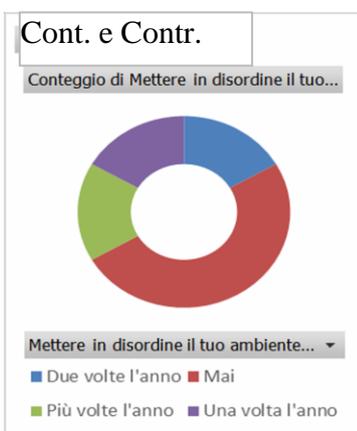
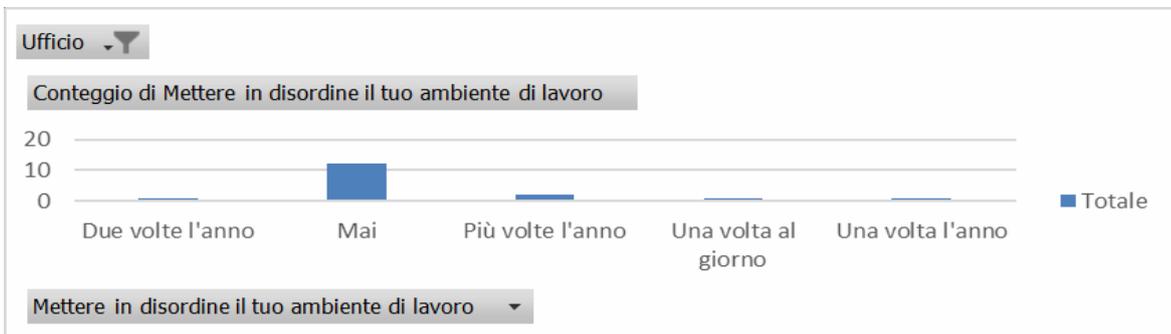


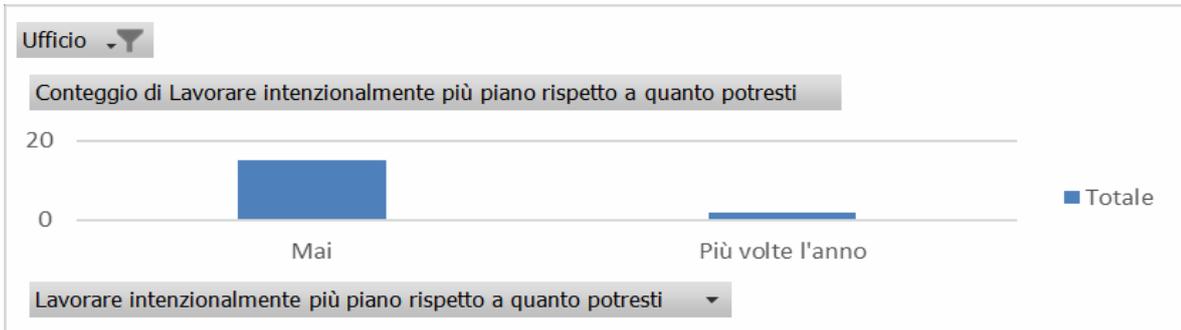
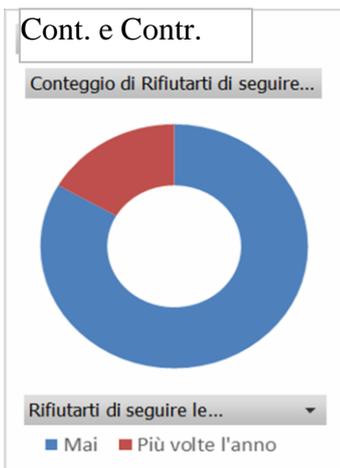
Segr. amm.

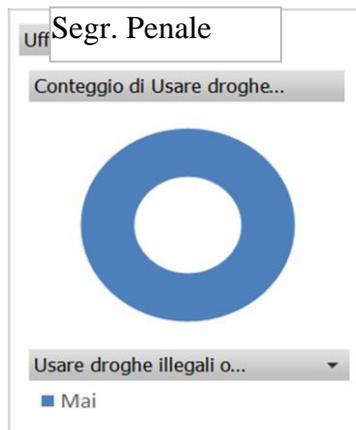
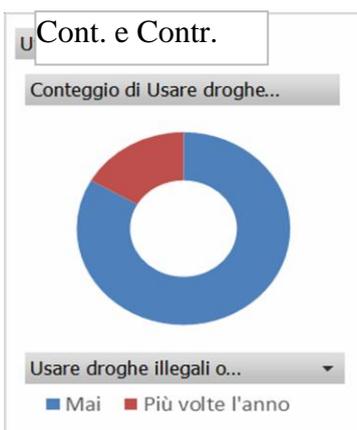
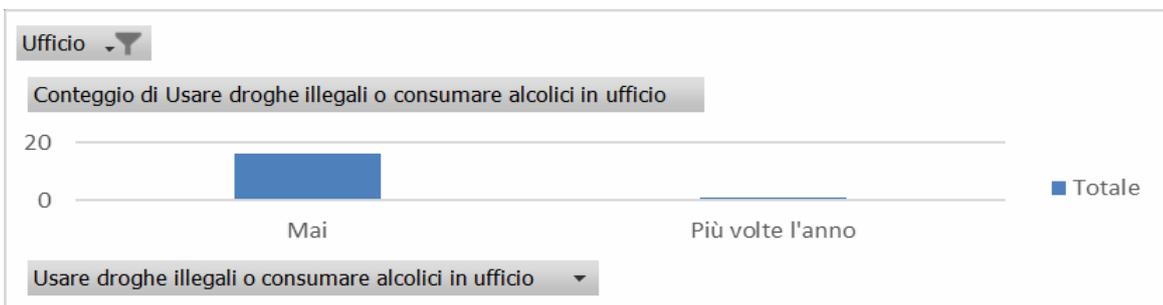
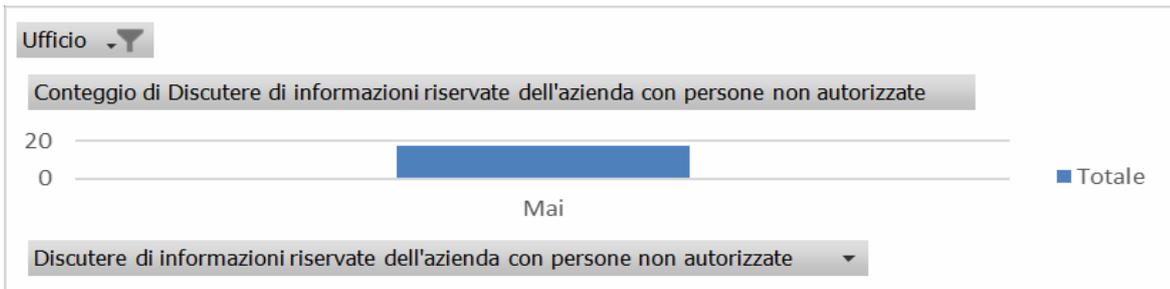


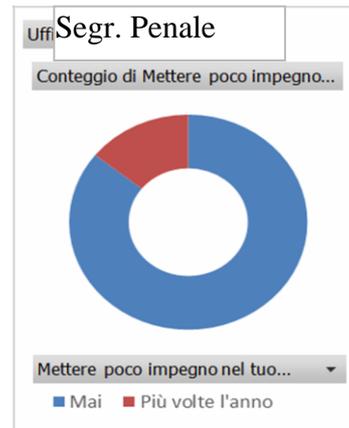
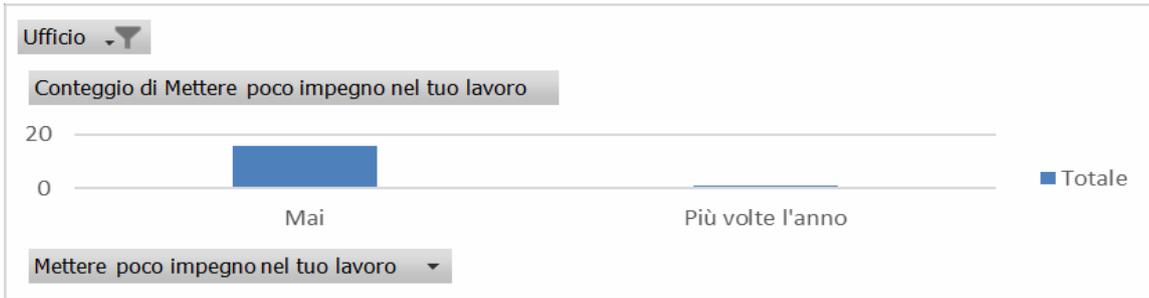
Segr. Penale











INCIVILITY

Nell'ultimo decennio, gli studi sull'inciviltà nelle organizzazioni aziendali hanno conosciuto un profondo incremento per effetto della pervasività e dei notevoli costi legati al fenomeno. L'inciviltà negli studi aziendali è definita come l'irriverenza o la maleducazione, che definisce le relazioni sociali. Essa racchiude diversi tipi di comportamenti che possano essere, ad esempio, sminuire qualcuno, fare battute offensive o provocatorie, messaggiare durante i convegni. La presenza di piccole azioni incivili sui luoghi di lavoro può portare a fenomeni sempre più gravi come l'aggressione e la violenza. L'inciviltà influenza anche la performance ed il profitto. Le stime dimostrano che coloro i quali sono vittime di comportamenti incivili riducono di circa del 66% il loro impegno, perdono circa l'80% in più del tempo nello svolgere le proprie mansioni e il 12% dei lavoratori decide, perfino, di abbandonare il proprio posto il lavoro. Se gli effetti dell'inciviltà su coloro che l'hanno subita possono essere piuttosto intuitivi, più sorprendenti sono le conseguenze che tale fenomeno ha su coloro che l'hanno solo vista perpetrare. Le ricerche dimostrano che il peggioramento delle prestazioni lavorative dei testimoni è piuttosto sensibile. Coloro i quali assistono ad episodi di inciviltà decrementano la propria performance del 25% e hanno un calo della creatività di circa il 45%.

Sulla base della rilevanza del fenomeno è consigliabile per il management tenere sotto controllo l'andamento del fenomeno nella propria organizzazione. Il questionario somministrato consente di monitorare due sfaccettature dell'inciviltà: l'inciviltà percepita e l'inciviltà istigata. Si riportano i risultati suddivisi in tali due categorie.

Incivility subita

La prima parte del questionario consente la valutazione del fenomeno dell'inciviltà subita, ovvero quanto i lavoratori si sentono vittime di comportamenti rudi nei propri riguardi. Si riportano le domande che afferiscono a tale sfera del fenomeno.

Domande:

Con quale frequenza qualcuno ha fatto le seguenti azioni durante lo scorso anno:

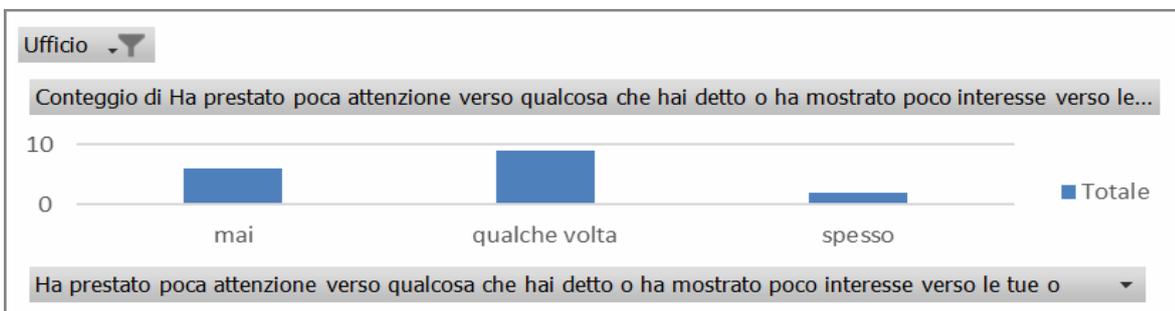
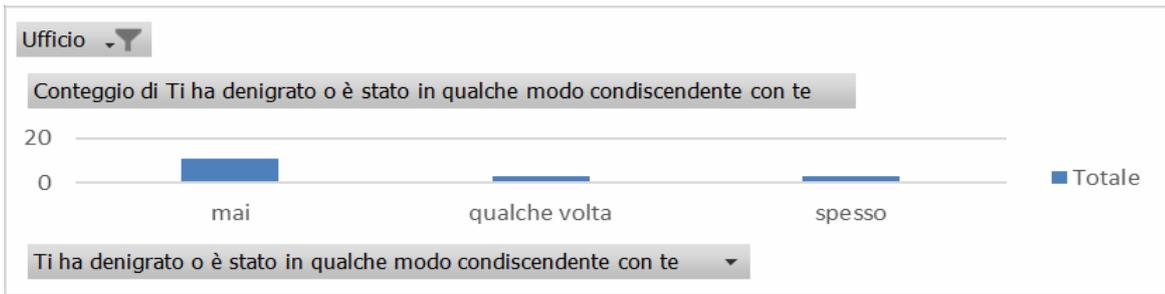
1. Ti ha denigrato o è stato in qualche modo condiscendente con te
2. Ha prestato poca attenzione verso qualcosa che hai detto o ha mostrato poco interesse verso le tue opinioni
3. Ha fatto commenti umilianti, maleducati o sprezzanti su di te
4. Ti ha apostrofato con termini non professionali, privatamente o in pubblico
5. Ti ha ignorato o escluso dal cameratismo professionale (per esempio dalle conversazioni sociali)
6. Ha dubitato dei tuoi giudizi in una questione di tua competenza
7. Ha tentato di coinvolgerti in modo indesiderato in discussioni su questioni personali

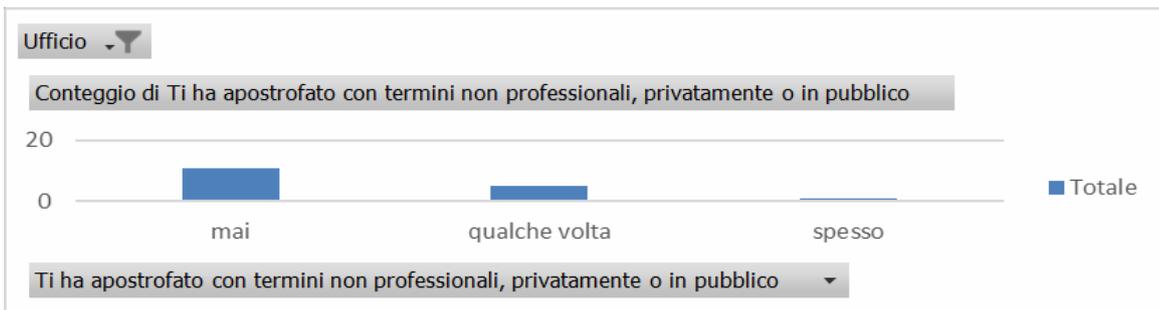
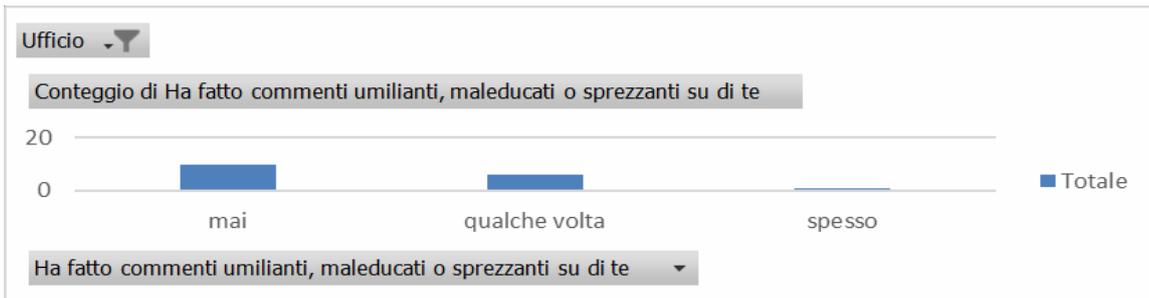
Statistiche descrittive

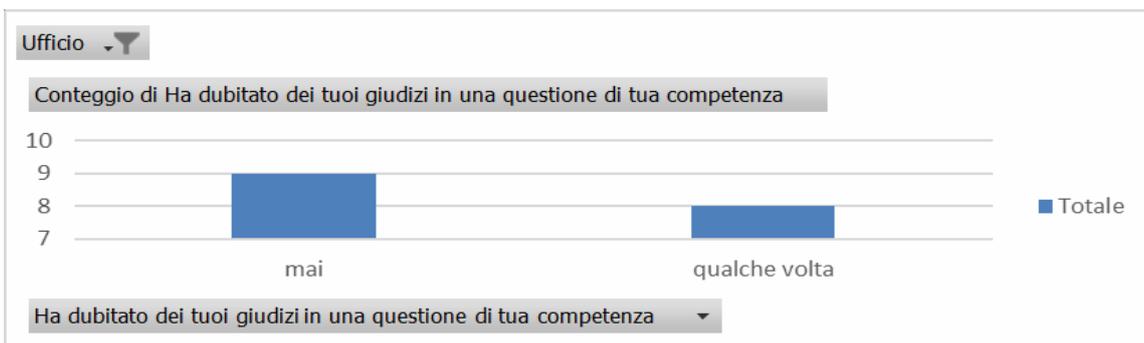
		incivility_1	incivility_2	incivility_3	incivility_4	incivility_5	incivility_6	incivility_7
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0
Media		1,53	1,76	1,47	1,41	1,71	1,47	1,53
Mediana		1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
Moda		1	2	1	1	2	1	2
Deviazione std.		,800	,664	,624	,618	,686	,514	,514
Varianza		,640	,441	,390	,382	,471	,265	,265
Minimo		1	1	1	1	1	1	1
Massimo		3	3	3	3	3	2	2

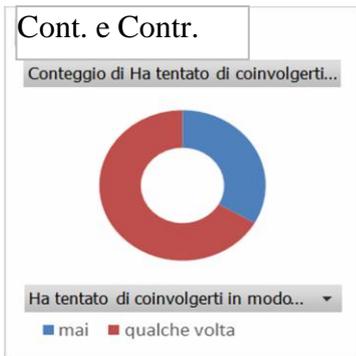
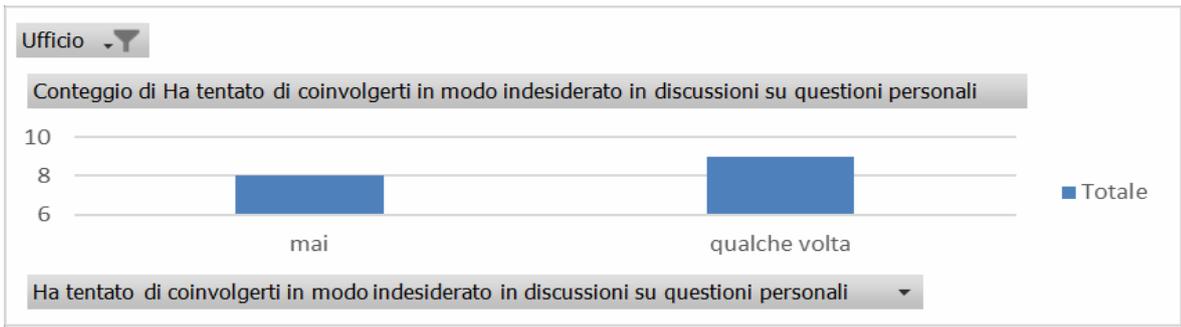
Come è possibile notare dalla tabella, assegnando un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 4 punti: 1 = Mai; 2 = Qualche volta; 3 = Spesso; 4 = Sempre*), i risultati dimostrano un basso livello di incivility istigata all'interno dell'organizzazione. La risposta più ricorrente alle domande è "Mai", fatta eccezione per le domande incivility_2, incivility_5 e incivility_7; ciò significa che vi sono alcuni comportamenti di inciviltà organizzativa, quali prestare poca attenzione alle opinioni altrui, escludere alcuni colleghi e indagare in modo indesiderato sulla vita personale, che hanno maggiore probabilità di essere perpetrati. La media delle risposte si avvicina quasi sempre alla risposta "Qualche volta", pertanto nessun comportamento tra quelli proposti è comunque del tutto assente dall'organizzazione.

Più nel dettaglio, l'ufficio che registra una maggiore percentuale di soggetti che ritengono di aver subito comportamenti di inciviltà è l'ufficio Contabilità e Contratti, che è anche l'ufficio dove si registra una maggiore percentuale della risposta "Spesso". In particolare, i comportamenti che si registrano con maggiore frequenza sono quelli afferenti all'umiliazione personale con atteggiamenti sprezzanti o condiscendenti. Segue l'ufficio Segreteria Penale, dove si registra una maggiore percentuale di persone che affermano di aver subito atteggiamenti denigratori. Poco affetta dal fenomeno dell'inciviltà, invece, l'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica.









Incivility istigata

La seconda parte del questionario, al contrario, cerca di analizzare in che misura i dipendenti dell'organizzazione mettono in atto comportamenti incivili. Si riportano le domane del questionario che consentono la misurazione del fenomeno.

Domande:

- Con quale frequenza hai mostrato a lavoro questi comportamenti verso qualcuno nel corso dell'ultimo anno:
8. Denigrare qualcuno o essere condiscendente in qualche modo
 9. Prestare poca attenzione alle affermazioni fatte da qualcuno o mostrare poco interesse verso le loro opinioni
 10. Essere scortese, maleducato o sprezzante verso qualcuno
 11. Apostrofare qualcuno con termini non professionali, in pubblico o in privato
 12. Ignorare o escludere qualcuno dal cameratismo professionale (ad esempio dalle conversazioni sociali)
 13. Dubitare del giudizio di qualcuno in questioni di sua competenza
 14. Cercare di coinvolgere qualcuno in modo indesiderato in discussioni su questioni personali
 15. Prendere in giro qualcuno a lavoro
 16. Dire qualcosa di offensivo nei confronti di qualcuno a lavoro
 17. Fare battute di natura etnica, religiosa o razziale a lavoro
 18. Maledire qualcuno a lavoro
 19. Imbarazzare pubblicamente qualcuno a lavoro
 20. Fare uno scherzo a qualcuno a lavoro
 21. Comportarti in modo scortese con qualcuno a lavoro

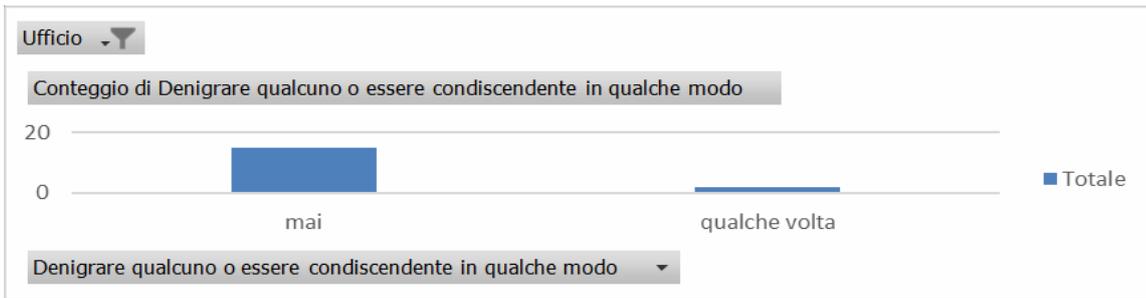
Statistiche descrittive

	incivility_8	incivility_9	incivility_10	incivility_11	incivility_12	incivility_13	incivility_14	incivility_15	incivility_16	incivility_17	incivility_18	incivility_19	incivility_20	incivility_21
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,12	1,47	1,24	1,12	1,18	1,47	1,18	1,18	1,18	1,06	1,00	1,00	1,29	1,12
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Moda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Deviazione std.	,332	,514	,437	,332	,393	,514	,393	,393	,393	,243	,000	,000	,470	,332
Varianza	,110	,265	,191	,110	,154	,265	,154	,154	,154	,059	,000	,000	,221	,110
Minimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Massimo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2

Come è possibile notare dalla tabella, la risposta più frequente, riscontrabile dalla moda, è “Mai”. La media, tuttavia si colloca tra i fra 1 e 2, pertanto, fatta eccezione per i comportamenti incivility_18 (Maledire qualcuno a lavoro) e incivility_19 (Imbarazzare pubblicamente qualcuno), non è possibile escludere del tutto la presenza del fenomeno dall'organizzazione. Come detto per

il questionario relativo alla devianza organizzativa, tenendo conto del *social desirability bias* che potrebbe pregiudicare il questionario, è consigliabile tenere in considerazione anche piccoli spostamenti delle risposte dalla loro media che potrebbero comunque indicare un fenomeno latente o in crescita all'intero dell'ambiente lavorativo. Ciò premesso, il quadro complessivo che si può notare dai risultati è piuttosto positivo.

Più nel dettaglio, analizzando la composizione delle risposte nelle singole aree è possibile notare come l'ufficio dove si registra una percentuale maggiore di soggetti che danno una risposta diversa da "Mai" è l'area Segreteria Amministrativa, informatico, statistica. Simile, invece, la composizione delle risposte negli altri due uffici. Analizzando congiuntamente i risultati dei questionari relativi all'inciviltà istigata e subita, si registra una certa discrasia; in altre parole, gli uffici che registrano una maggiore presenza di comportamenti rudi ricevuti non sono gli stessi dove si registra un'elevata percentuale di comportamenti rudi messi in atto. Tale discrasia potrebbe essere dovuta al fatto che i rispondenti degli uffici che avevano risposto di aver subito comportamenti di inciviltà potrebbero aver subito tali comportamenti da soggetti non appartenenti al medesimo ufficio, tenendo pur sempre in considerazione il fatto che il *social desirability bias* potrebbe agire in misura maggiore sul questionario relativo all'inciviltà istigata piuttosto che su quello sull'inciviltà subita. In particolare sembrerebbero in assonanza le risposte alla domanda inc_2 e inc_9 afferenti comportamento "*Prestare poca attenzione alle affermazioni fatte da qualcuno o mostrare poco interesse verso le loro opinioni*". L'ufficio che maggiormente registrava il fenomeno come subito, ovvero l'area Contabilità e Contratti, è anche quello che registra la maggiore percentuale di soggetti che affermano di aver perpetrato il comportamento. Tale andamento speculare non può essere, invece, ravvisato negli altri due fenomeni di inciviltà, ovvero quelli afferenti alle domande "*Ignorare o escludere qualcuno dal cameratismo professionale (ad esempio dalle conversazioni sociali)*" e "*Cercare di coinvolgere qualcuno in modo indesiderato in discussioni su questioni personali*". Nel primo caso, nonostante si tratti di un fenomeno particolarmente percepito dagli intervistati, la risposta più frequente nel caso dell'inciviltà istigata è "Mai". Nel secondo caso, invece, nonostante i soggetti che maggiormente percepiscono il comportamento siano gli addetti dell'ufficio Contabilità e Contratti, la percentuale più alta di persone che ammettono di aver perpetrato tale comportamento si riscontra nell'area Segreteria amministrativa, statistica, informatica.



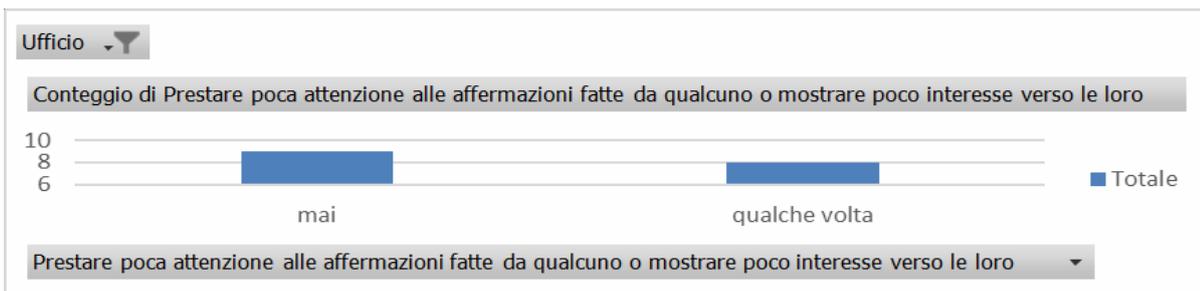
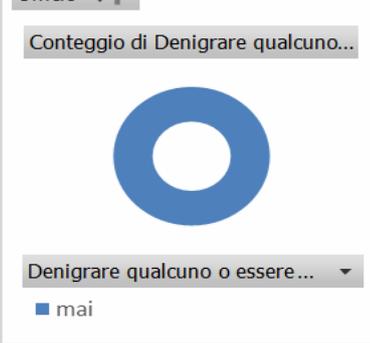
Cont. e Contr.



Segr. amm.



Ufficio ▼



Cont. e Contr.

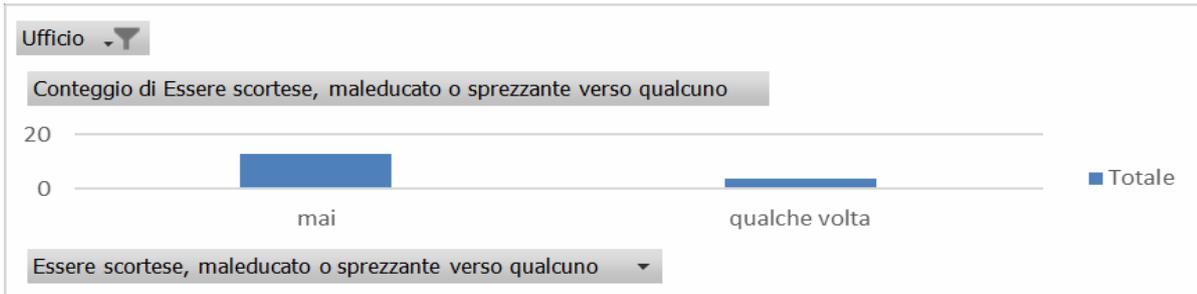


Cont. e Contr.



Ufficio ▼





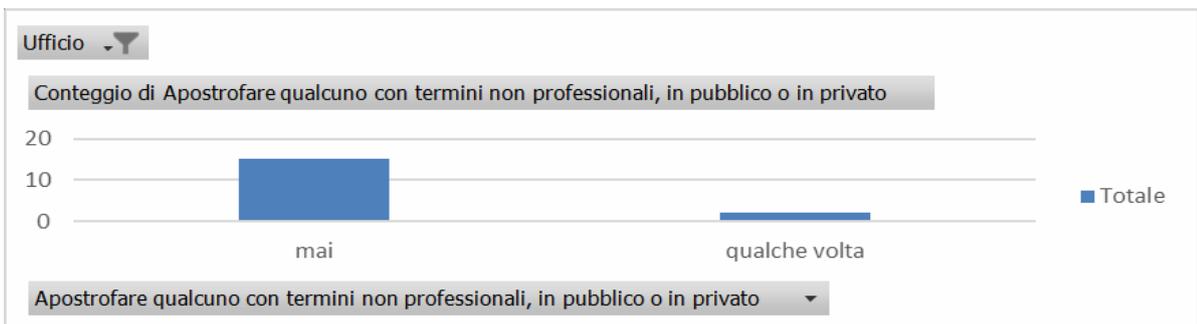
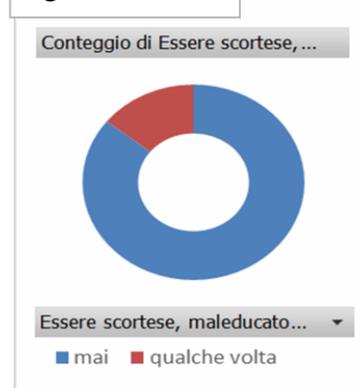
Cont. e Contr.



Segr. amm.



Segr. Penale



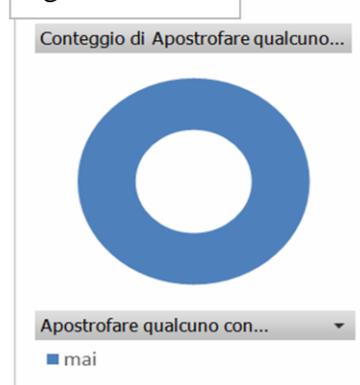
Cont. e Contr.

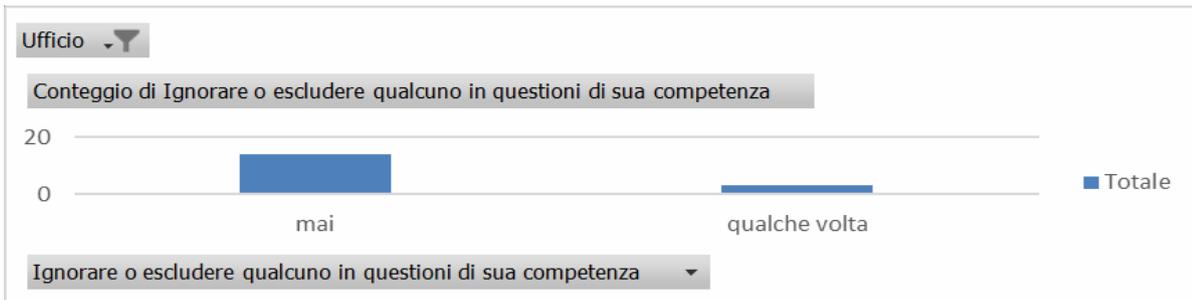


Segr. amm.

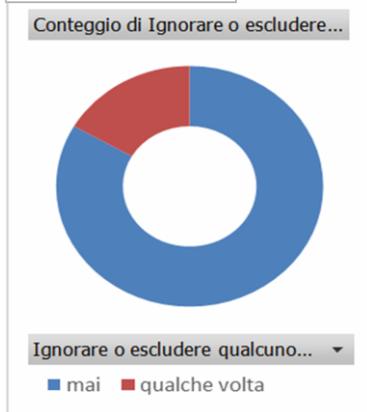


Segr. Penale

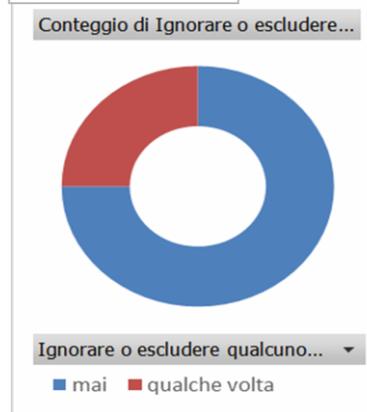




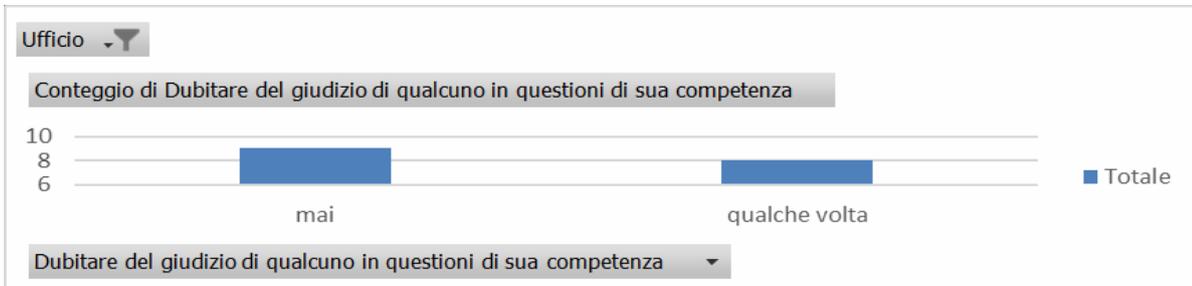
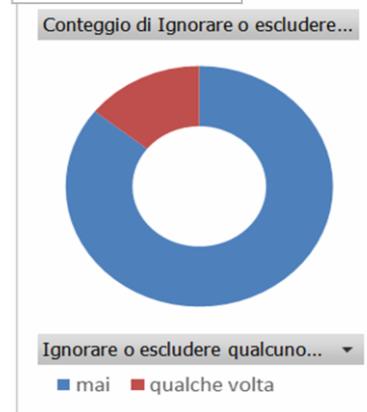
Cont. e Contr.



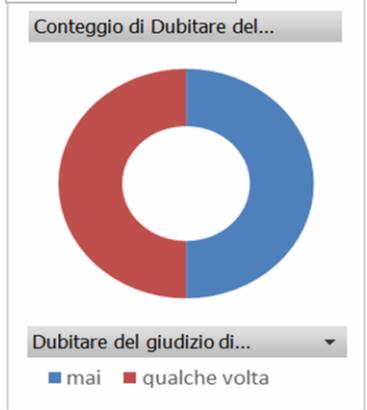
Segr. amm.



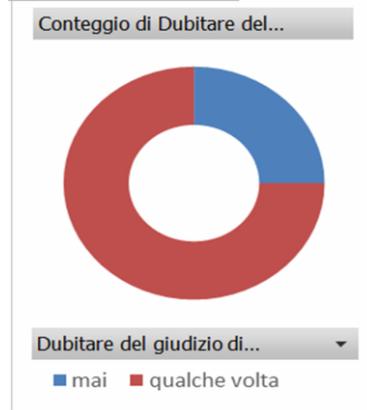
Segr. Penale



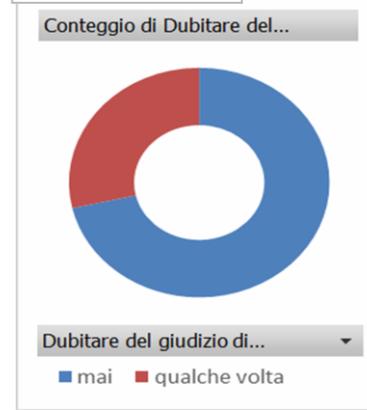
Cont. e Contr.

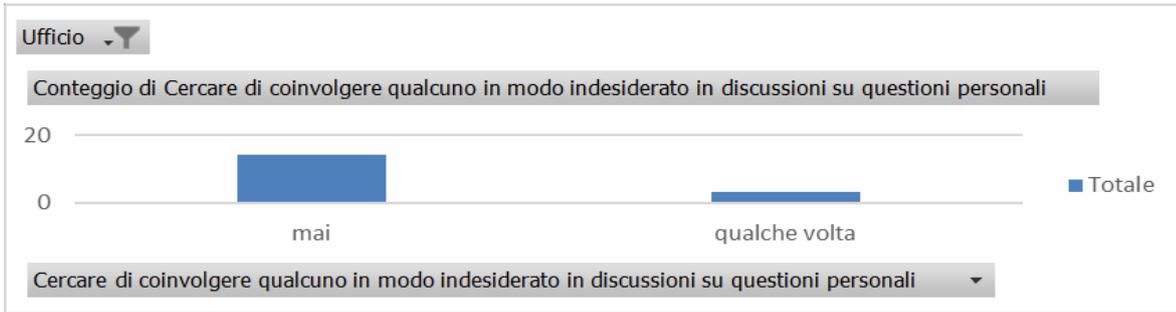


Segr. amm.

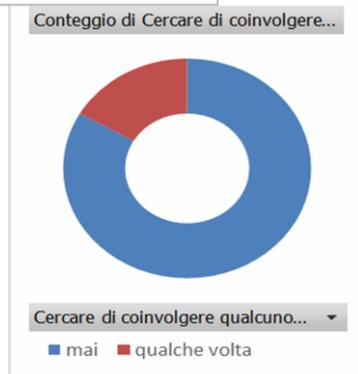


Segr. Penale

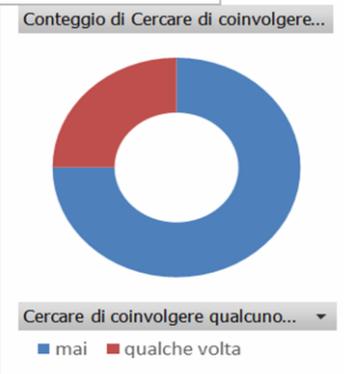




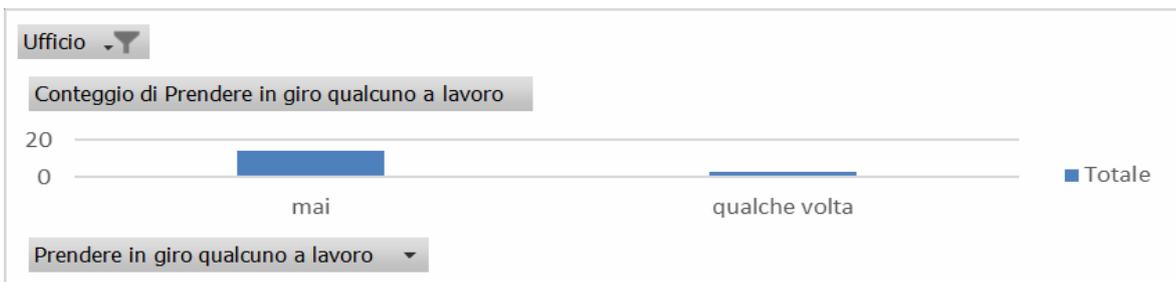
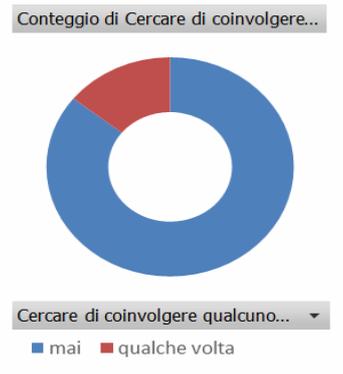
Cont. e Contr.



Segr. amm.



Ufficio ▾



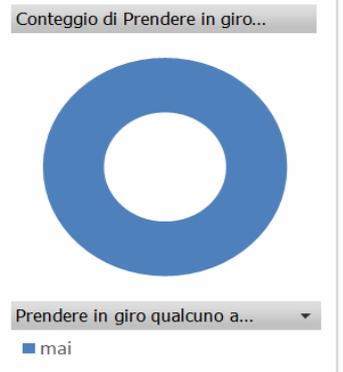
Cont. e Contr.

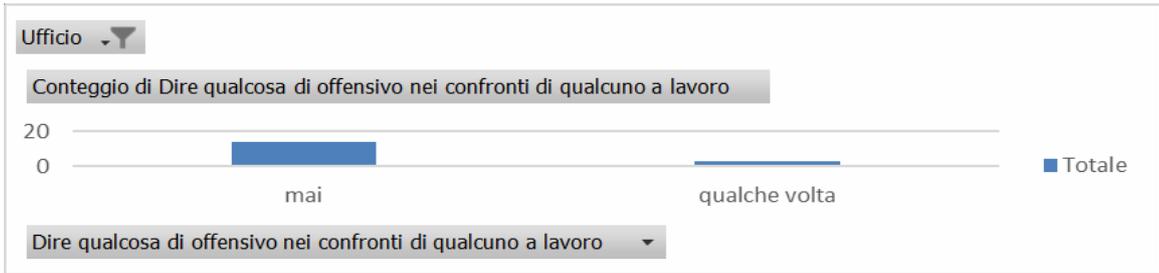
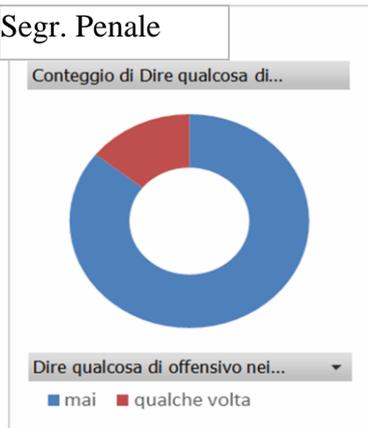
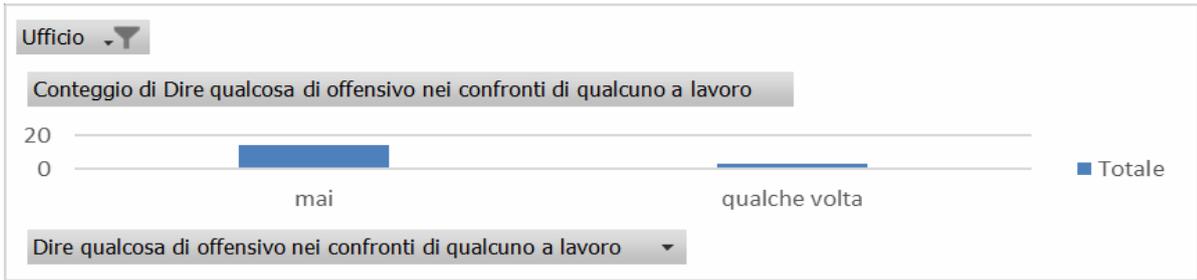


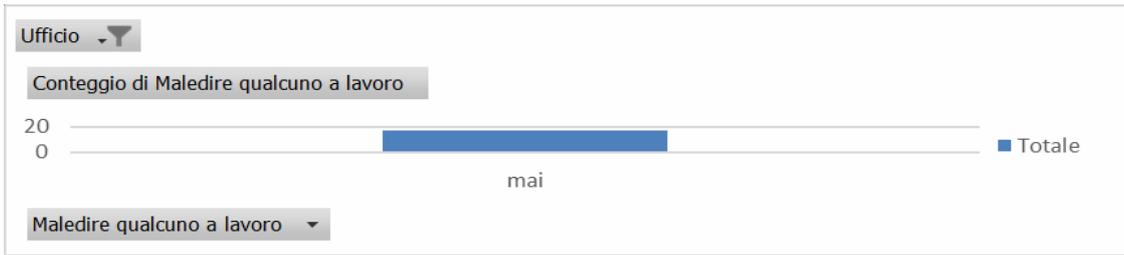
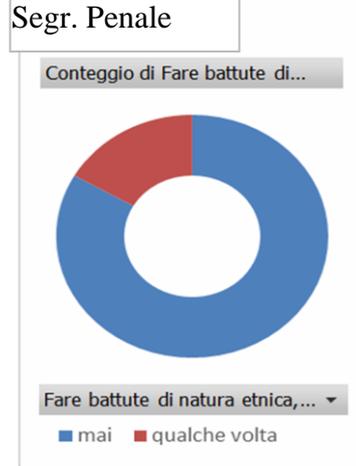
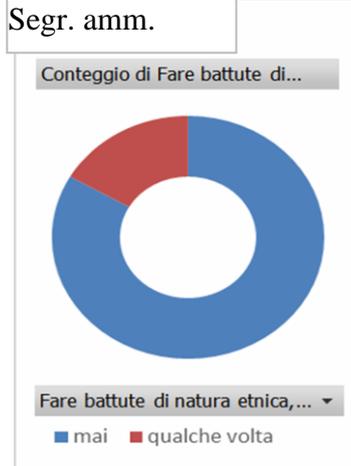
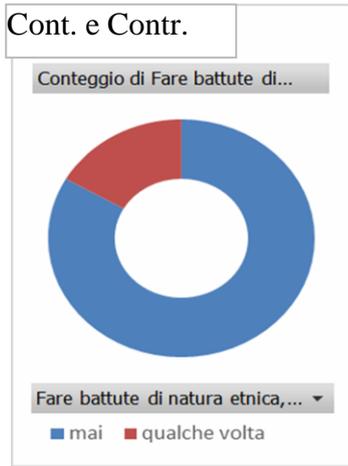
Segr. amm.

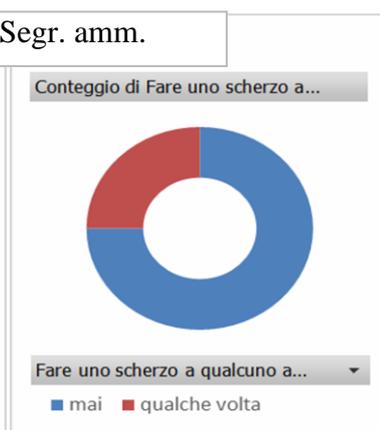
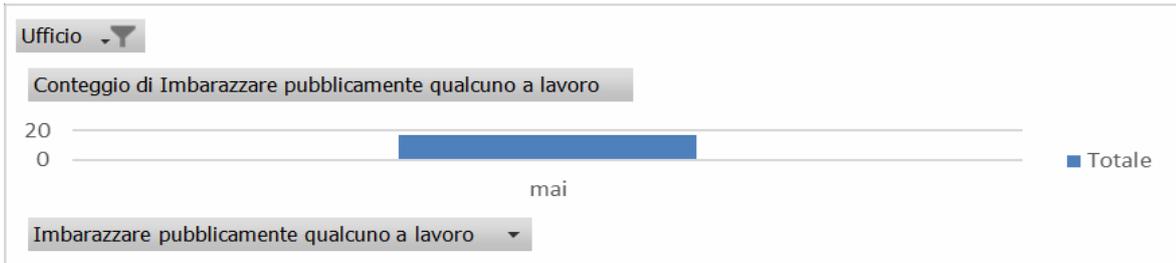


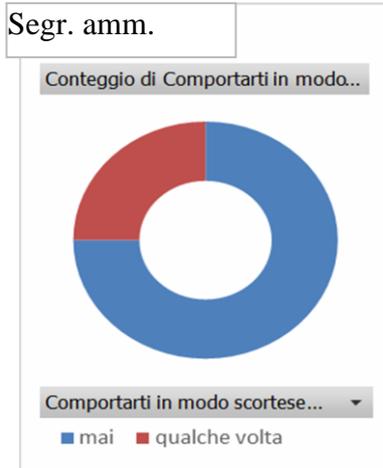
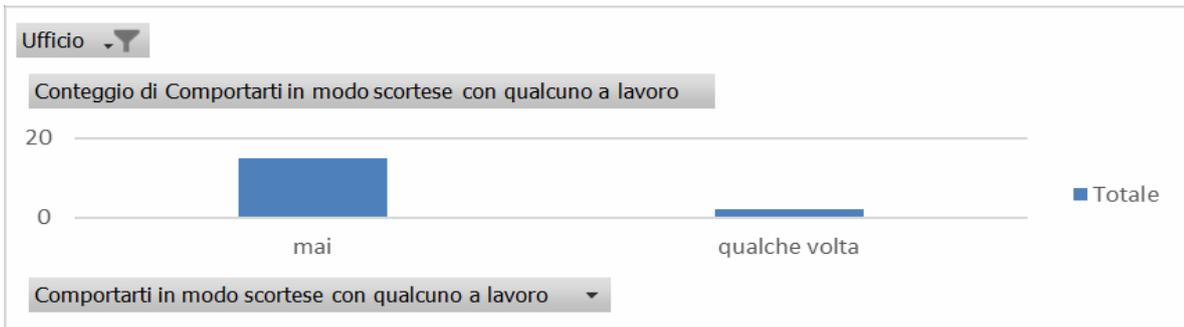
Ufficio ▾











COSCIENZIOSITÀ

I comportamenti organizzativi sono molto influenzati dai tratti personali dei membri dell'organizzazione. Il questionario somministrato consente di misurare i livelli di coscienziosità, rabbia e ostilità degli intervistati. La coscienziosità indica la tendenza degli individui ad essere attenti, programmatori e responsabili. Il temperamento delle persone coscienziose le rende meno inclini a reagire negativamente ai comportamenti di devianza organizzativa, indipendentemente dal loro credo nella reciprocità. La definizione di coscienziosità maggiormente diffusa in letteratura incorpora elementi quali la tendenza a lavorare duramente, la perseveranza e l'orientamento verso il risultato. Da tale definizione si evince come la presenza di fenomeni di devianza organizzativa possa essere mitigata dalla presenza di soggetti particolarmente coscienziosi.

Si riportano di seguito gli items del questionario che consentono la misurazione della coscienziosità.

Domande:

Vedo me stesso come una persona che...

- 1.Svolge i lavori in modo preciso
- 2.Delle volte è non curante
- 3.È un instancabile lavoratore
- 4.Tende ad essere disorganizzata
- 5.Tende ad essere pigra
- 6.Persevera finché non ha finito un compito
- 7.Fa le cose efficientemente
- 8.Pianifica e segue i piani
- 9.Si distrae facilmente

Statistiche descrittive

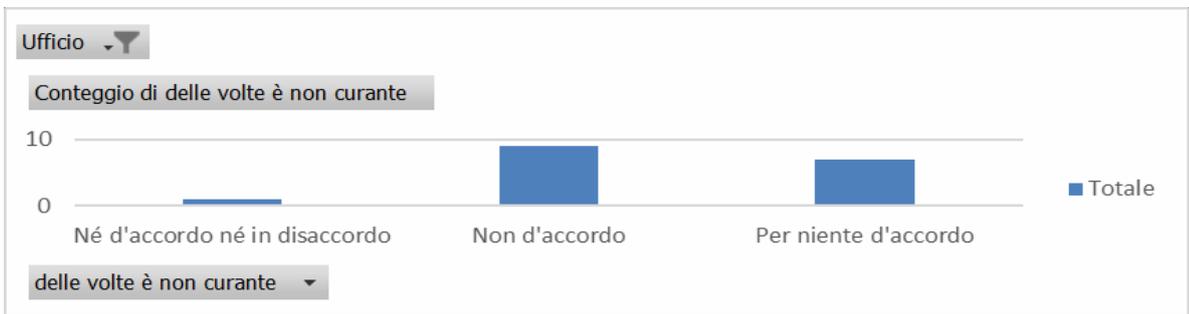
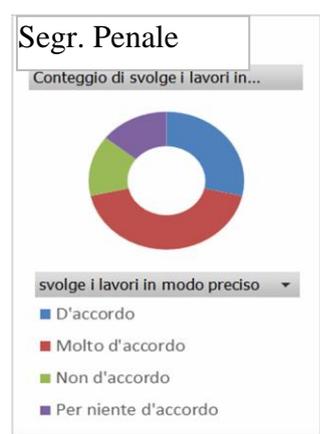
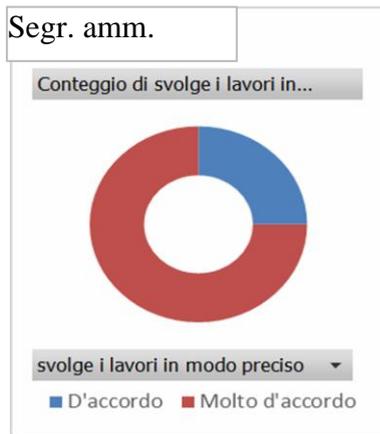
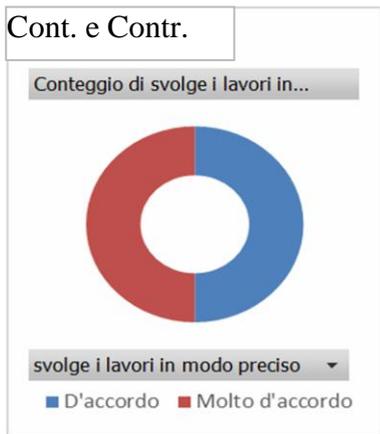
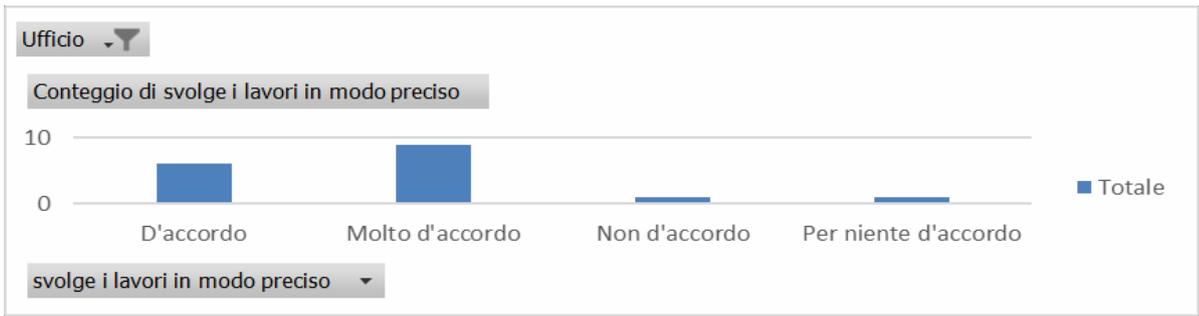
		consc_1	consc_2	consc_3	consc_4	consc_5	consc_6	consc_7	consc_8	consc_9
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,24	1,65	4,24	1,65	1,53	3,82	4,41	4,41	1,82
Mediana		5,00	2,00	5,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00
Moda		5	2	5	1	1	4	4 ^a	4 ^a	2
Deviazione std.		1,147	,606	,970	,702	,624	1,237	,618	,618	1,015
Varianza		1,316	,368	,941	,493	,390	1,529	,382	,382	1,029
Minimo		1	1	2	1	1	1	3	3	1
Massimo		5	3	5	3	3	5	5	5	5

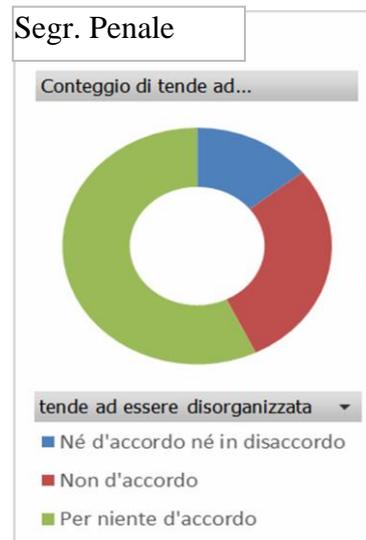
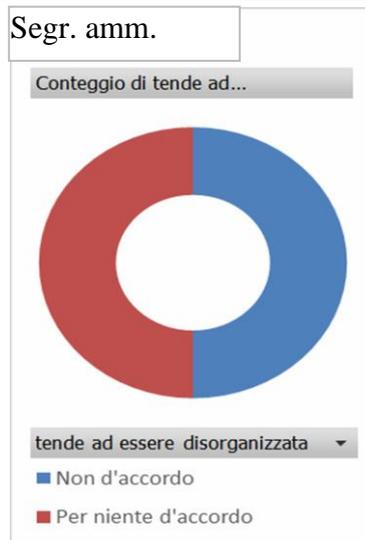
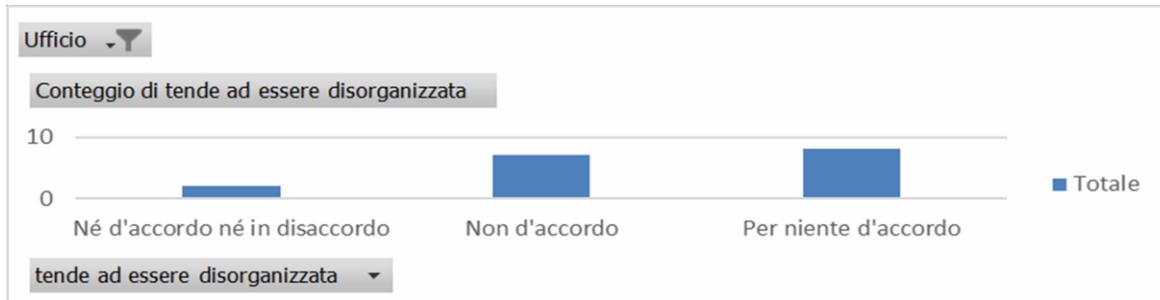
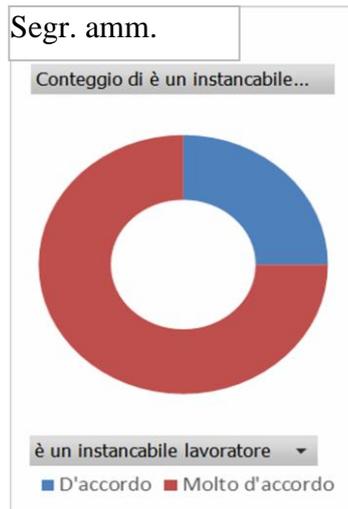
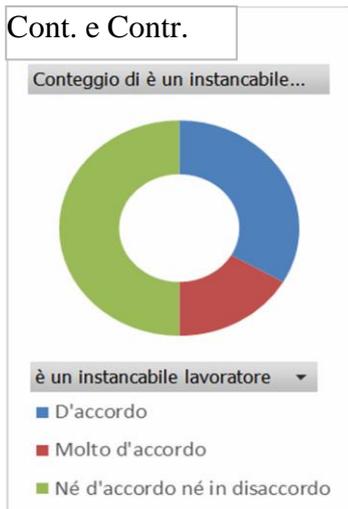
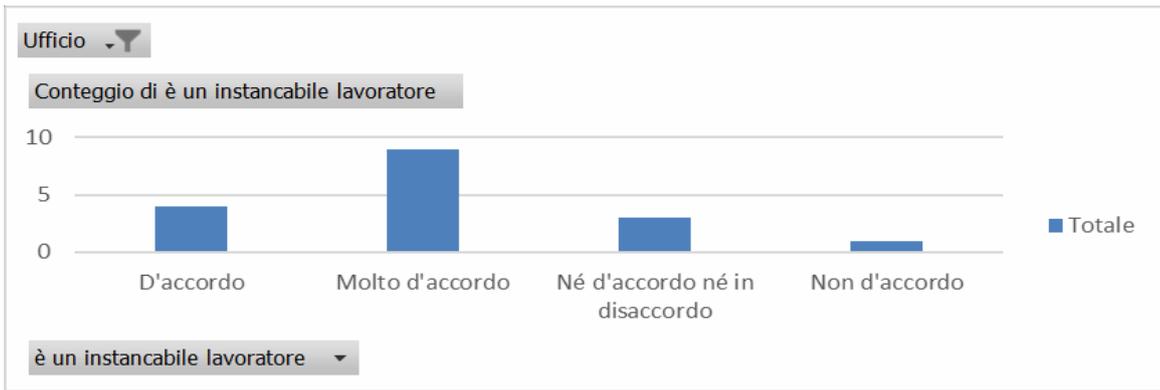
a. Esistono più mode. Viene visualizzato il valore più piccolo

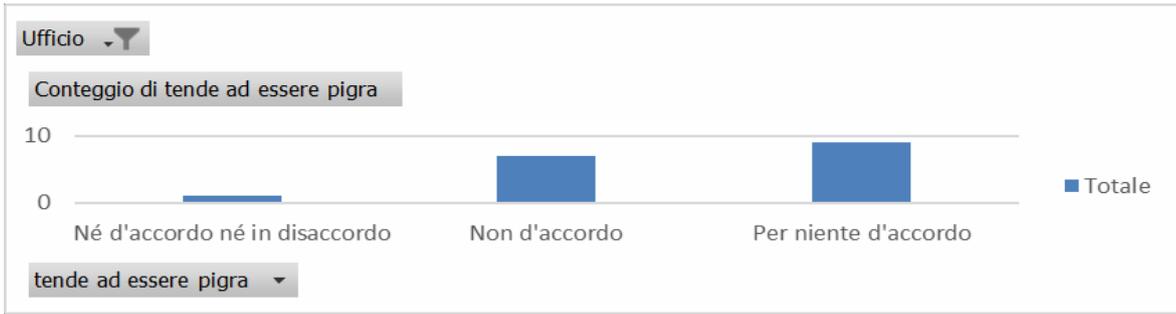
Come è possibile notare dalla tabella, attribuendo un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 5 punti: 1 = Per niente d'accordo; 2 = Non d'accordo; 3 = Né in d'accordo né in disaccordo; 4 = D'accordo, 5 = Molto d'accordo*), la media delle risposte evidenzia una diffusa coscienza dei lavoratori. La moda, infatti corrisponde alle risposte "D'Accordo" e "Molto d'accordo", fatta eccezione per le domande consc_2, consc_4, consc_5 e consc_9 che, essendo *reversed questions*³, hanno moda in corrispondenza delle risposte "Per niente d'accordo" e "Non d'accordo". Analogamente le medie vertono verso i massimi valori in corrispondenza delle domande consc_1, consc_3, consc_6, consc_7 e consc_8; al contrario nelle *reverse question*. È d'uopo puntualizzare che anche il questionario sulla coscienza può essere affetto dal *social desirability bias*.

Analizzando i risultati per singola area, si evince una composizione simile nei tre uffici. Qualche differenza maggiore si riscontra nel caso delle affermazioni: "Vedo me stesso come una persona che svolge i lavori in modo preciso" (consc_1), "Vedo me stesso come un instancabile lavoratore" (consc_3), "Vedo me stesso come una persona che si distrae facilmente" (consc_9). Nel primo caso si registra un'elevata percentuale di soggetti che si definiscono precisi nel proprio operato nell'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica ed una percentuale inferiore nell'area Segreteria Penale. Per quel che attiene l'item consc_3, la percentuale maggiore di lavoratori che si definiscono instancabili lavoratori si riscontra nell'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica; segue l'area Segreteria Penale, più bassa la percentuale nell'area Contabilità e Contratti. Infine, nel caso delle risposte alla domanda consc_9, la percentuale più alta di soggetti che affermano di distrarsi facilmente si registra nell'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica; simile la composizione negli altri due uffici.

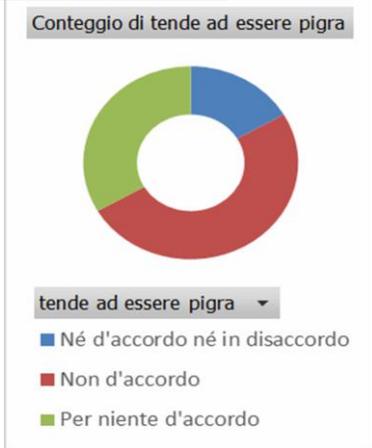
³ Domande poste in maniera inversa la cui risposta è da leggersi nel senso opposto rispetto al fenomeno analizzato







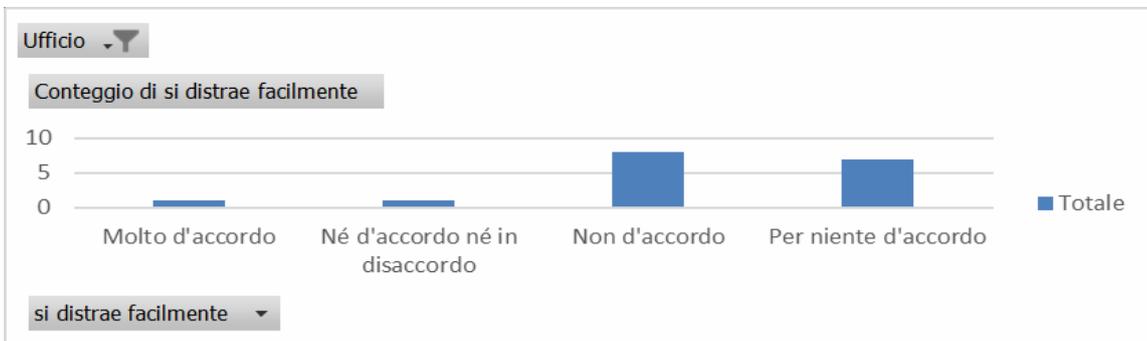
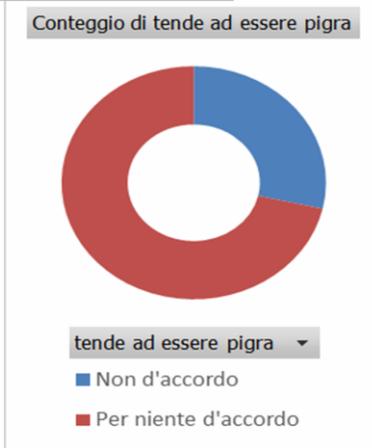
Cont. e Contr.



Segr. amm.



Segr. Penale



Cont. e Contr.



Segr. amm.



Segr. Penale



RABBIA

Al contrario di quanto accade per la coscienziosità, i comportamenti di devianza organizzativa potrebbero essere fomentati da altri tratti della personalità quali la rabbia e l'ostilità. La rabbia è definibile come l'eccitazione fisiologica e la preparazione all'aggressività che precede l'atto deviante; pertanto rappresenta la componente emotiva o affettiva del comportamento di aggressione. Gli individui con una maggiore tendenza a provare sentimenti di rabbia, più facilmente potrebbero adottare comportamenti di devianza organizzativa in risposta ad eventi che hanno ritenuto avversi. La rabbia è una sorte di ponte psicologico tra la componente strumentale, ovvero l'aggressione, e quella cognitiva, ovvero l'ostilità, di cui si parlerà in seguito. La rabbia, come detto, è spesso preludio dell'aggressività, tuttavia, si tratta anche di uno stato di eccitazione che tende a diminuire nel tempo. Presumibilmente, dopo che la rabbia è scemata, potrebbe persistere, piuttosto, un residuo cognitivo di risentimento e sospetto verso gli altri, ovvero l'ostilità, che, a sua volta, potrebbe fomentare comportamenti negativi all'interno dell'organizzazione. Da qui la necessità di valutare congiuntamente anche il livello di ostilità.

Domande:

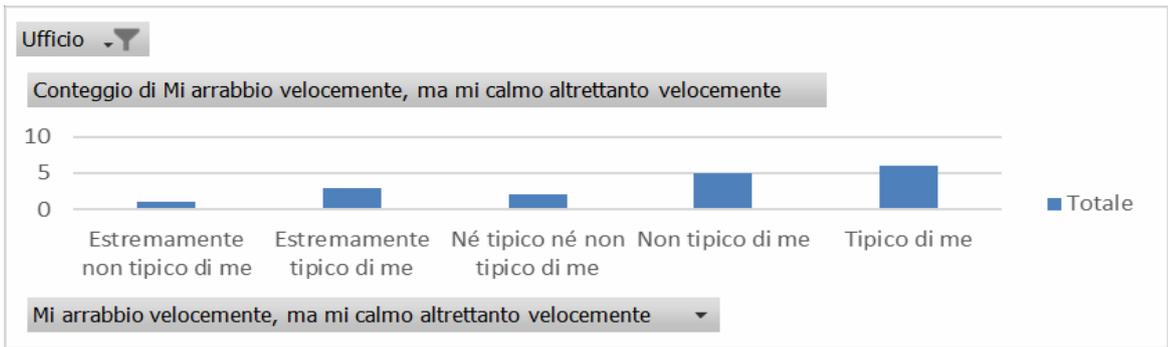
1. Mi arrabbio velocemente, ma mi calmo altrettanto velocemente
2. Quando sono frustrato mostro la mia irritazione
3. Delle volte mi sento come una polveriera pronta ad esplodere
4. Sono una persona equilibrata
5. Alcuni miei amici pensano che io sia una testa calda
6. Alcune volte vado fuori di testa senza una buona ragione
7. Ho problemi a controllare il mio temperamento

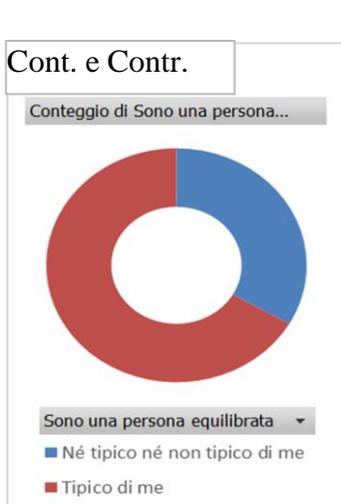
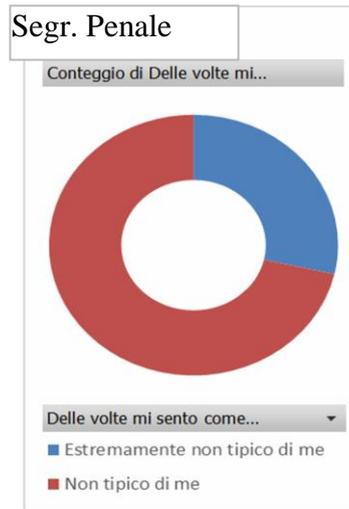
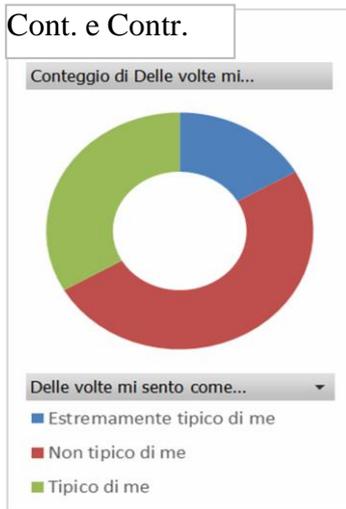
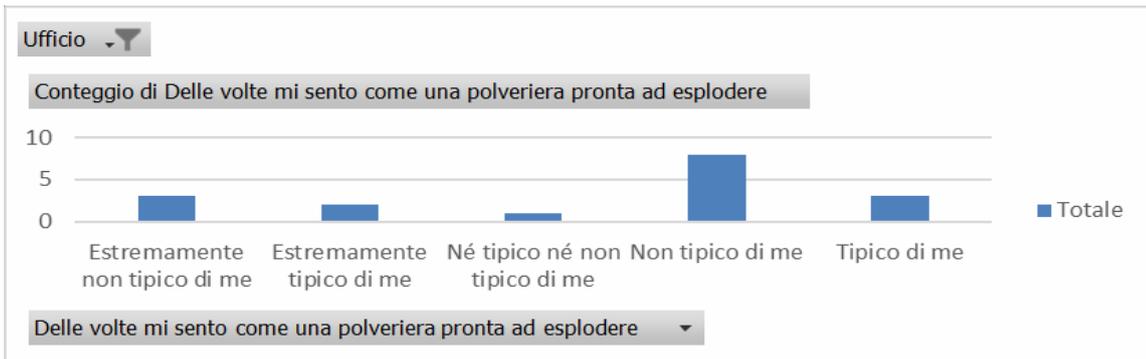
Statistiche descrittive

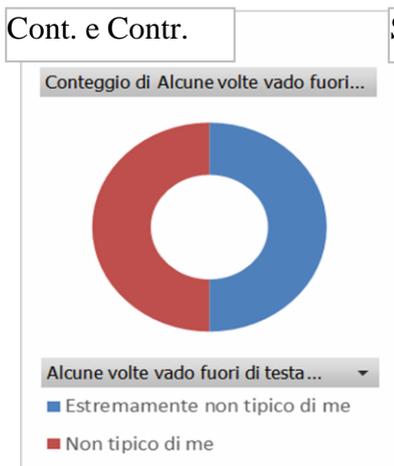
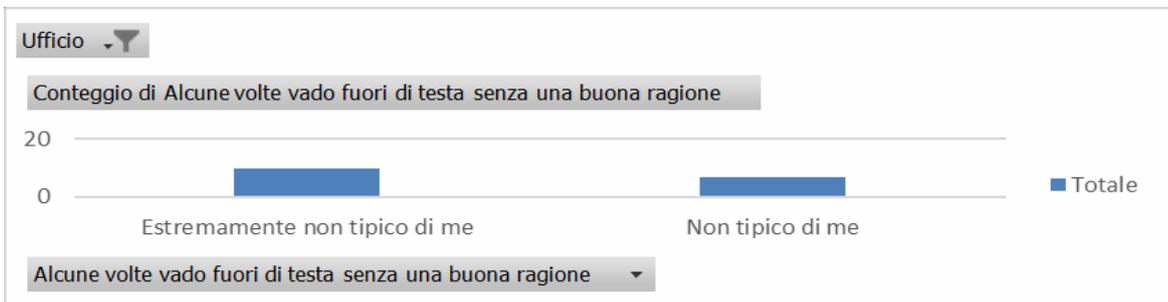
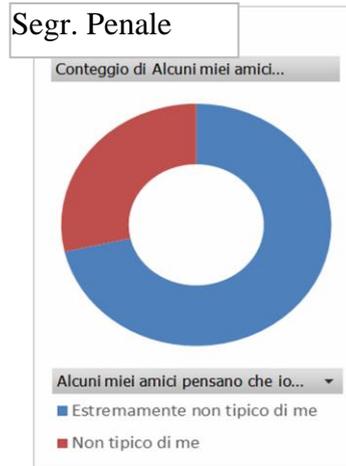
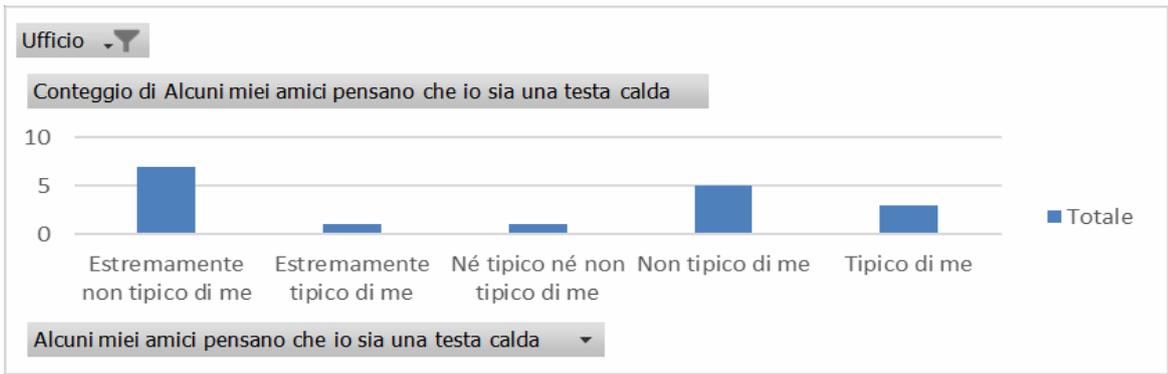
	anger_1	anger_2	anger_3	anger_4	anger_5	anger_6	anger_7	
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,29	2,76	2,59	4,00	2,18	1,41	1,65
Mediana		4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00
Moda		4	2	2	4	1	1	1
Deviazione std.		1,263	1,251	1,326	1,000	1,334	,507	,702
Varianza		1,596	1,566	1,757	1,000	1,779	,257	,493
Minimo		1	1	1	1	1	1	1
Massimo		5	5	5	5	5	2	3

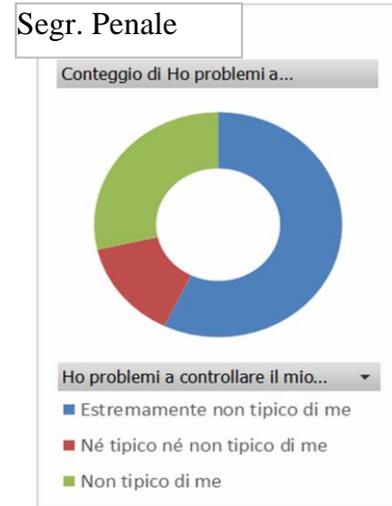
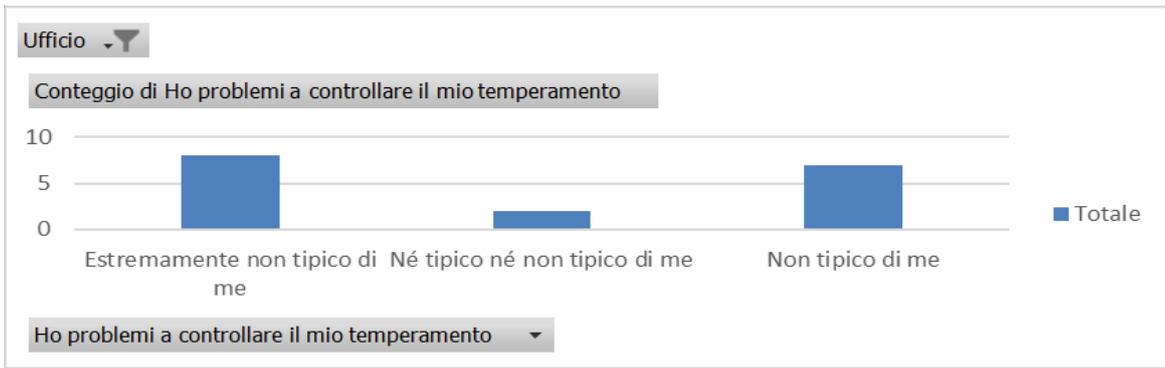
Come è possibile notare dalla tabella, attribuendo un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 5-punti: 1 = estremamente non tipico di me; 2 = non tipico di me; 3 = né tipico né non tipico di me; 4 = delle volte tipico di me; 5 = estremamente tipico di me*), la tendenza dei dipendenti a provare rabbia è nella media. La moda, ovvero la risposta più frequente, si trova in corrispondenza di “Estremamente non tipico di me” e “Non tipico di me”, fatta eccezione per gli items anger_1 e anger_4. Si puntualizza, tuttavia, che l’item_4, come è possibile notare dalla domanda, è una *reverse question*. La media si trova compresa tra i valori 2 e 3, quindi, in corrispondenza delle risposte “Non tipico di me” e “Né tipico né non tipico di me”; ovviamente fanno eccezione, anche questa volta, gli items anger_1 e anger_4. Possiamo, quindi, affermare che i lavoratori dell’organizzazione hanno una tendenza piuttosto bassa, ma non del tutto assente, a provare sentimenti di rabbia. Una buona parte dei dipendenti, tra l’altro, sebbene tenda ad adirarsi, afferma di avere una spiccata tendenza a calmarsi velocemente. Particolarmente elevata è la media dell’item anger_4; ciò significa che la maggior parte dei dipendenti si definisce come una persona equilibrata. Occorre precisare che anche il questionario relativo alla misurazione della rabbia può essere inficiato dal citato fenomeno del *social desirability bias*.

Analizzando nel dettaglio le singole aree, si riscontra una composizione piuttosto variegata. Nel caso dell’area Contabilità e Contratti, dalle risposte emerge una tendenza a provare sentimenti di rabbia non esternalizzata, ma che potrebbe scaturire in fenomeni di improvvisa manifestazione di risentimento (vedi risposte item 3 – “*Delle volte mi sento come una polveriera pronta a esplodere*”). Tuttavia, il questionario mostra comunque la tendenza dei soggetti a mantenere l’equilibrio delle proprie emozioni (vedi risposte dall’item 4 all’item 7). Per quanto riguarda l’area Segreteria amministrativa, informatica, statistica, emerge una forte eterogeneità tra i soggetti che la compongono. Nella risposta alla prima domanda l’area è perfettamente bipartita tra coloro che ritengono di arrabbiarsi velocemente e calmarsi altrettanto velocemente e coloro che non si rispecchiano in tale affermazione. Analogamente, nel caso dell’affermazione “*Delle volte mi sento come una polveriera pronta per esplodere*” il campione si quadripartisce tra coloro che si rivedono in tale descrizione e coloro che non vi si rispecchiano. Tuttavia, emerge una certa assonanza dei dipendenti nel descriversi come persone equilibrate (vedi risposte dall’item 4 all’item 7). Infine, per quel che attiene l’area Segreteria Penale, si registra una certa omogeneità nei comportamenti. Nel caso della prima domanda, il 50% dei dipendenti si descrive come una persona che si arrabbia velocemente, ma si calma altrettanto velocemente. La maggior parte dei dipendenti tende a non mostrare la propria irritazione e a non far esplodere il proprio risentimento. Coerentemente con tale quadro, i dipendenti dell’area si descrivono come persone equilibrate.









OSTILITÀ

La definizione di ostilità in letteratura non è univoca. Nel contesto degli studi che sono stati adoperati per stilare il presente report, l'ostilità viene definita come quell'insieme di sentimenti di cattiva volontà e ingiustizia avvertita dal lavoratore. Se la rabbia, pertanto rappresenta la componente emotiva del possibile comportamento di aggressione, l'ostilità ne rappresenta la componente cognitiva. Gli items che fanno parte della batteria di domande adoperate analizzano le dimensioni di negatività, risentimento e sospetto che compongono l'ostilità. Il negativismo è un comportamento di opposizione generalmente rivolto contro l'autorità; ciò comporta il rifiuto di cooperare che, a sua volta, può variare dalla semplice non conformità passiva fino alla ribellione aperta contro regole o convenzioni. Il risentimento è traducibile come una forma di gelosia e odio verso gli altri; tale atteggiamento può costituire una risposta per maltrattamenti realmente subiti o semplicemente percepiti come tali. Il sospetto, infine, è la proiezione dell'ostilità sugli altri; ciò varia dal semplice diffidare delle persone al ritenere che gli altri siano sprezzanti o stiano tramando qualcosa verso di sé. Si riportano le domande di cui è composto il questionario.

Domande

1. Alcune volte sono divorato dalla gelosia
2. Alcune volte penso che la vita sia stata ingiusta con me
3. Altre persone sembrano sempre avere opportunità più favorevoli
4. Vorrei sapere perché certe volte mi sento così amareggiato dalle cose
5. So che i miei amici parlano di me alle mie spalle
6. Sono sospettoso degli estranei troppo amichevoli
7. Sento che delle volte le persone ridono di me alle mie spalle
8. Quando le persone sono particolarmente gentili, vorrei capire cosa vogliono

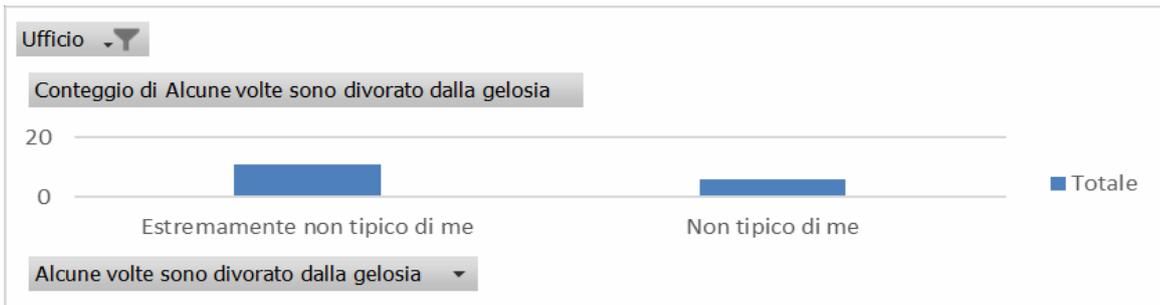
Statistiche descrittive

		hostility_1	hostility_2	hostility_3	hostility_4	hostility_5	hostility_6	hostility_7	hostility_8
N	Valido	17	17	17	17	17	17	17	17
	Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1,35	2,12	2,53	2,59	2,24	2,53	2,18	2,29
Mediana		1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		1	1 ^a	3	2 ^a	2	2	2	2
Deviazione std.		,493	1,166	,874	1,064	,970	1,231	1,015	1,160
Varianza		,243	1,360	,765	1,132	,941	1,515	1,029	1,346
Minimo		1	1	1	1	1	1	1	1
Massimo		2	5	4	4	4	5	5	5

a. Esistono più mode. Viene visualizzato il valore più piccolo

Come è possibile notare dalla tabella, assegnando un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 5-punti: 1 = estremamente non tipico di me; 2 = non tipico di me; 3 = né tipico né non tipico di me; 4 = delle volte tipico di me; 5 = estremamente tipico di me*), la tendenza verso l'ostilità registrata dai dipendenti della Procura Generale è piuttosto bassa. La moda, ovvero la risposta più frequente, si trova in corrispondenza della risposta "Non tipico di me"; la media, tuttavia, è compresa fra 2 e 3, quindi tra le risposte "Non tipico di me" e "Né tipico né non tipico di me". In generale, pertanto, possiamo affermare che la tendenza verso l'ostilità è piuttosto bassa. Anche in questo caso le risposte possono essere inficiate dal *social desirability bias*.

Analizzando nel dettaglio le risposte date dai soggetti afferenti alle tre aree analizzate riscontriamo che la composizione è piuttosto eterogenea. Sebbene in tutti e tre gli uffici la tendenza verso l'ostilità è piuttosto bassa, si registrano dei valori leggermente più elevati nelle aree Contabilità e Contratti e Segreteria Penale. Nel caso di dell'area Contabilità e Contratti, si ha un tasso leggermente più alto di risposte affermative agli items afferenti a sentimenti di risentimento e sospetto. Alcune persone sentono che la vita sia stata particolarmente ingiusta e conseguentemente nutrono sospetti nei confronti dell'ambiente circostante. Tale tendenza è quasi assente nell'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica dove sussiste una percentuale, seppur modesta, di risposte affermative alle domande relative al sentimento di sospetto. Infine, nell'area Segreteria Penale è riscontrabile una modesta percentuale di risposte affermative alle domande afferenti al risentimento. Più elevato, ma non allarmante, il numero di rispondenti che danno risposte affermative alle domande afferenti alle emozioni di sospetto.



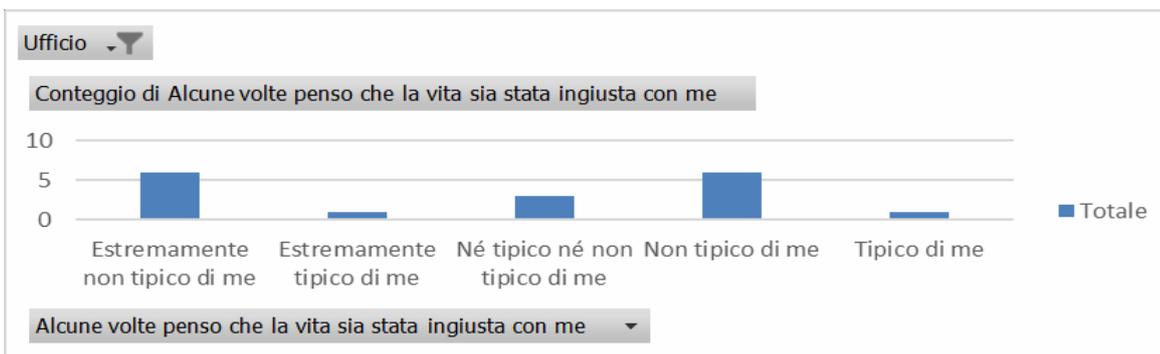
Cont. e Contr.



Segr. amm.



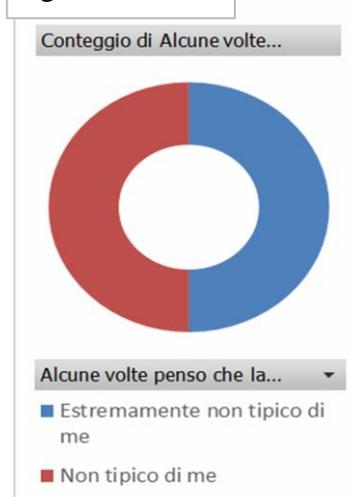
Segr. Penale



Cont. e Contr.

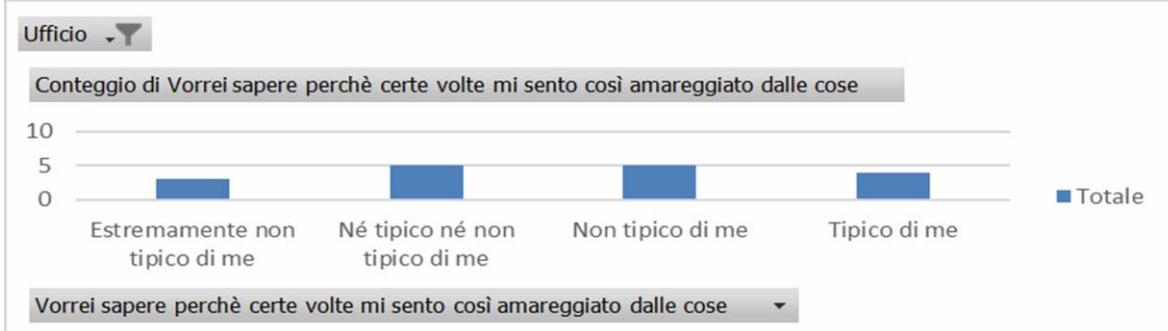
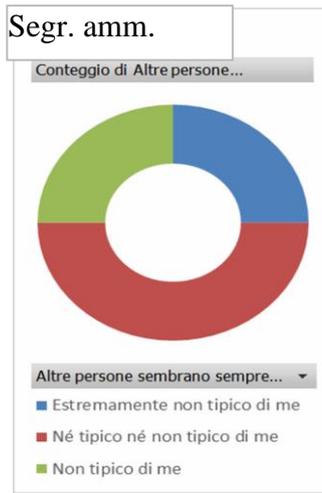
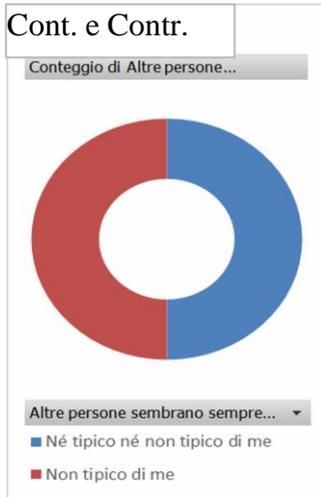
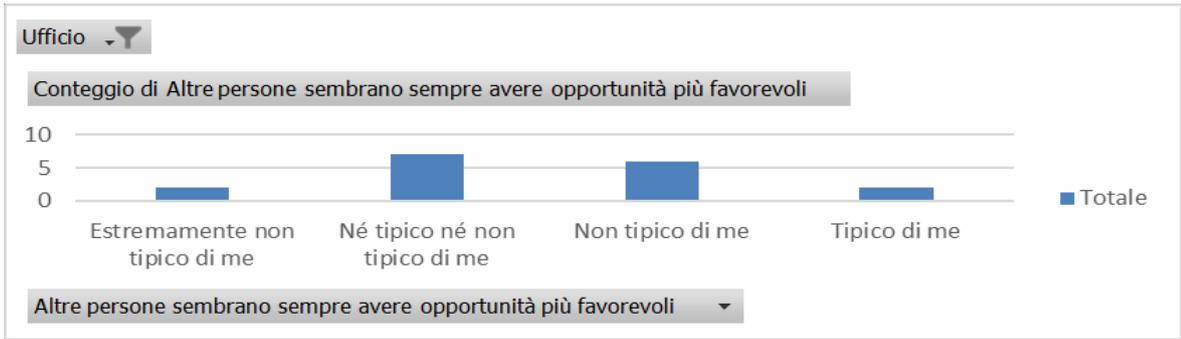


Segr. amm.



Segr. Penale







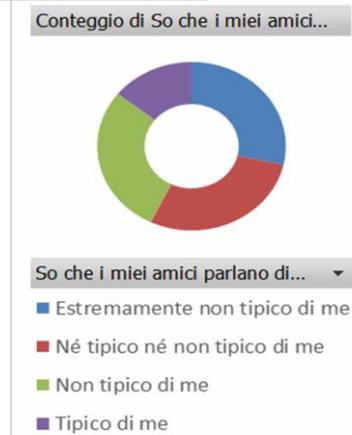
Cont. e Contr.



Segr. amm.



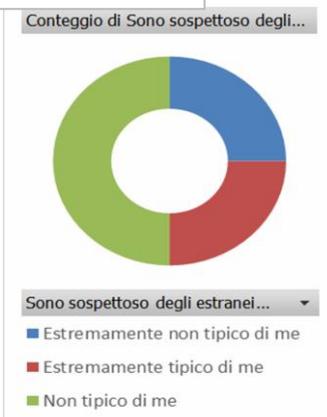
Segr. Penale



Cont. e Contr.

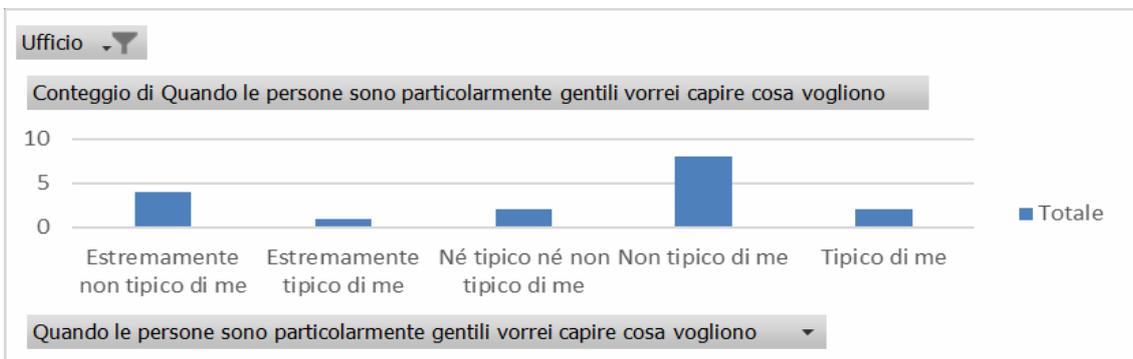


Segr. amm.



Segr. Penale





VALUTAZIONE DEI TEAM

Il questionario somministrato alla dirigenza tende a misurare l'efficacia delle performance dei team. Nello specifico, lo strumento valuta il livello di impegno che i membri dedicano collettivamente all'attività, la qualità delle strategie di esecuzione di tali attività e il grado in cui il team utilizza le competenze e le abilità dei membri. L'insieme di questi tre aspetti fornisce una misura complessiva della qualità dei processi delle attività dei team.

Domande:

Indicare da 1 a 5 quanto sono accurate le seguenti affermazioni nel descrivere la performance del team	
1.	I membri del team hanno dimostrato il loro impegno impiegando tempo e sforzi supplementari per raggiungere gli obiettivi
2.	Tutti i membri sono motivati affinché il team abbia successo
3.	Alcuni membri del team non portano a compimento la propria parte del lavoro complessivo
4.	Il team spesso presenta dei modi innovativi di procedere con il lavoro che risultano essere proprio ciò di cui si necessitava
5.	Il team spesso adopera routine insensate senza notare i cambiamenti che si sono verificati
6.	Il team ha molte difficoltà nel portare a termine quanto pianificato per raggiungere gli obiettivi
7.	Quanto seriamente le idee di un membro del team vengano prese in considerazione dipende più da chi è la persona che le ha proposte che dalle effettive conoscenze in suo possesso
8.	I membri del team condividono attivamente le loro conoscenze gli uni con gli altri
9.	Il team è abbastanza abile nel far proprie le lezioni che possono essere apprese dall'esperienza lavorativa svolta

Statistiche descrittive

	team_perfor m_1	team_perfor m_2	team_perfor m_3	team_perfor m_4	team_perfor m_5	team_perfor m_6	team_perfor m_7	team_perfor m_8	team_perfor m_9
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Valido	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Mancante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,3529	3,7647	3,0588	3,1176	1,0000	2,0000	3,7647	3,7647	3,7647
Mediana	4,0000	4,0000	2,0000	3,0000	1,0000	2,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Deviazione std.	,49259	,43724	1,47778	,78121	,00000	,00000	,43724	,43724	,43724
Varianza	,243	,191	2,184	,610	,000	,000	,191	,191	,191
Minimo	4,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Massimo	5,00	4,00	5,00	4,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00

Com'è possibile notare dalla tabella, attribuendo un valore numerico alla scala Likert adoperata (*Scala Likert 5-punti: 1 = per nulla accurato; 2 = inaccurato; 3 = neutrale; 4 = accurato; 5 = assolutamente accurato*) la media delle valutazioni è piuttosto elevata, ciò indica una buona performance dei team. Le medie più basse, infatti, si registrano soltanto nelle *reversed questions* (team_perf_5, team_perf_6). La valutazione testimonia un elevato impegno dei team. L'area che

mostra maggiore carenza è quello del pieno sfruttamento delle competenze e delle abilità a disposizione del gruppo di lavoro, come dimostrato dall'elevata media registrata nella risposta alla domanda team_perf_7 “*Quanto seriamente le idee di un membro del team vengono prese in considerazione dipende più da chi è la persona che le ha proposte che dalle effettive conoscenze in suo possesso*”. La tabella sottostante riporta il dettaglio delle risposte che sono state fornite.

Ufficio	team_eff	Mean									
Contabilità e contratti	5,00	4,00	5,00	4,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67
Segreteria Penale	4,00	4,00	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,78
Segret. amm., inf., stat.	4,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,44

La colonna *mean*, indica la media delle valutazioni dopo aver ricalcolato i valori delle *reversed questions*. In altre parole, più è elevata la media, maggiore è l'efficacia del lavoro di team. Come è possibile notare il punteggio più elevato è stato raggiunto dall'area Segreteria Penale, seguito dall'area Contabilità e Contratti. In ultimo la media delle performance dell'area Segreteria amministrativa, informatico, statistica. I risultati della valutazione della dirigenza, sono in linea con le rilevazioni dei questionari somministrati. Si rimanda alle conclusioni per il dettaglio.

CONCLUSIONI

La ricerca che è stata condotta, le cui ipotesi e risultati sono riportate in Appendice B, è volta a misurare come la tendenza a reciprocare azioni positive o negative possa inficiare la performance delle organizzazioni. In particolare, si cerca di analizzare come la reciprocità e lo scambio sociale influenzino fenomeni organizzativi quali la rottura e la violazione del contratto psicologico, l'inciviltà e la devianza organizzativa. Tali fenomeni, ovviamente, hanno ripercussioni sulla performance finale dell'organizzazione. Più nel dettaglio, la presente ricerca ha un focus precipuo sui gruppi di lavoro al fine di analizzare come le interazioni infra-gruppo possano influenzare l'organizzazione nel suo insieme.

Di seguito si riporta una descrizione dei team sulla base di quanto emerge dai dati raccolti, cercando di fornire un fil rouge dei fenomeni analizzati attraverso il questionario. La descrizione, ovviamente, procede per ipotesi sulla base degli antecedenti e delle conseguenze dei fenomeni analizzati in letteratura, senza alcuna pretesa di esaustività e precisione di analisi.

Dall'analisi condotta emergono alcune differenze tra i team analizzati. L'ufficio Contabilità e Contratti registra un buon livello nella qualità dello scambio tra membri del team. Tali relazioni infra-gruppo sono agevolate da un'equilibrata tendenza verso la reciprocità. Il team, infatti, evidenzia una tendenza nel reciprocare, sia atti positivi, sia atti negativi, nella media. L'ufficio non avverte una rottura del contratto psicologico, né tantomeno una sua violazione; ciò dimostra che i rapporti con l'organizzazione e la dirigenza non risultano incrinati. L'area, tuttavia, registra la più elevata percentuale di affermazioni positive circa la sensazione di subire comportamenti di inciviltà. Tale evidenza, unita ai risultati relativi alla rottura del contratto psicologico ed alla qualità del TMX, potrebbe suggerire la percezione, da parte di taluni membri del team, di un clima ostile generato da colleghi di altri uffici. Bassa, infatti, anche la tendenza ad adottare comportamenti di devianza organizzativa e di inciviltà. Infine, per quanto attiene i tratti personali si registra una media tendenza verso la coscienziosità ed una tendenza non particolarmente elevata, ma sicuramente maggiore rispetto agli altri uffici, verso la rabbia e l'ostilità. I risultati concordano con la valutazione dell'efficacia del team da parte della dirigenza, che dimostra risultati soddisfacenti soprattutto nella valutazione della condivisione fra i membri del gruppo.

L'area Segreteria amministrativa, informatica, statistica, invece, mostra risultati poco incoraggianti nell'ambito della qualità dello scambio sociale all'interno del gruppo; il risultato, tra l'altro è confermato anche dalla valutazione della performance da parte della dirigenza che assegna un

punteggio più basso relativamente all'area di condivisione tra i membri del gruppo. La bassa qualità di scambio sociale infra-gruppo può essere spiegata anche dal modesto credo nella reciprocità sentito dai membri dell'ufficio. I membri del gruppo, infatti, registrano una bassa tendenza a reciprocare atti positivi. Più alta, invece, la tendenza verso la reciprocità negativa. A fronte della bassa qualità dello scambio infra-gruppo, tuttavia, si registra all'interno dell'ufficio la minore percezione della rottura e della violazione del contratto psicologico. Questo potrebbe suggerire che le problematiche maggiori siano da attribuirsi allo scambio tra pari piuttosto che alle relazioni verticali. Probabile conferma di questa affermazione anche il fatto che, a fronte di una bassa tendenza ad adottare comportamenti di devianza organizzativa, si registra una maggiore tendenza ad adottare comportamenti di inciviltà verso i colleghi. L'ufficio riporta anche il più elevato indice di coscienziosità; tale dato è confermato anche dalle valutazioni della dirigenza che attribuisce un giudizio positivo circa lo svolgimento dei compiti dell'ufficio. Bassa la tendenza dei dipendenti nel provare sentimenti di rabbia e ostilità.

Infine, particolarmente positivi sono i risultati relativi allo scambio sociale infra-gruppo dell'area Segreteria Penale che registra, tra l'altro, anche i più alti risultati in termini di credo nella reciprocità e tendenza verso la reciprocità positiva. Al contrario particolarmente bassa risulta essere la tendenza a reciprocare atti negativi. Tale dato è confermato anche dalla valutazione della dirigenza che attribuisce un valore elevato ai giudizi riferiti alla cooperazione infra-gruppo. Bassa la percezione della rottura e della violazione del contratto psicologico, così come la tendenza ad adottare comportamenti devianti o incivili. Nella media il livello di coscienziosità dimostrata dai membri dell'ufficio. Particolarmente bassa, invece, la tendenza a provare sentimenti di rabbia che, tuttavia, si accompagna ad una maggiore tendenza a mantenere un certo grado di ostilità.

APPENDICE A

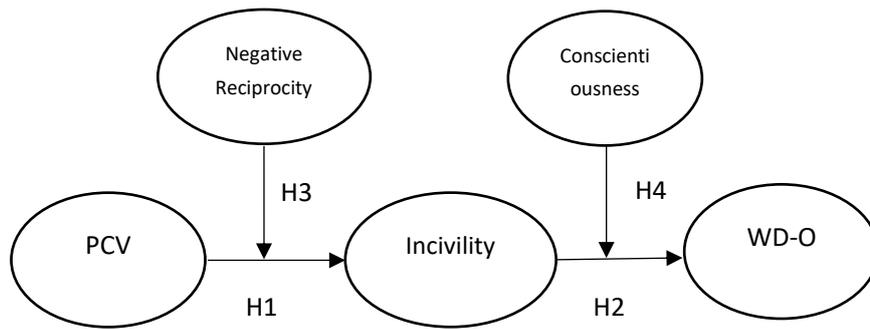
Risultati della ricerca condotta

I dati che sono stati raccolti presso la Vostra organizzazione sono stati accorpati a quelli dei dipendenti di altre tre aziende che hanno partecipato allo studio, formando un campione complessivo di 330 rispondenti. I dati sono stati adoperati per la redazione di due studi di ricerca: il primo volto alla comprensione degli effetti che la reciprocità negativa può avere nel rafforzare i cosiddetti *Counterproductive Workplace Behavior* (CWBs), ovvero tutti quei comportamenti posti in essere dai lavoratori che comportano un impoverimento dell'organizzazione e delle sue performance; il secondo, invece, indirizzato verso la comprensione di come la reciprocità positiva possa lenire la formazione degli stessi.

LINKING PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION, INCIVILITY, AND WORKPLACE DEVIANCE: THE MODERATING ROLE OF NEGATIVE RECIPROCITY BELIEF

Il primo studio cerca di analizzare le interconnessioni presenti fra tre CWBs, ovvero la violazione del contratto psicologico (PCV), l'inciviltà, e la devianza organizzativa (WD-O). L'ipotesi è che la risposta emotiva di risentimento che nasce a causa del venir meno delle aspettative tra dipendente ed organizzazione possa comportare il sorgere del fenomeno dell'inciviltà. Si ipotizza, inoltre, che la tendenza a reciprocare negativamente le azioni ricevute possa fomentare il legame intercorrente tra i due citati fenomeni. Gli studi sull'inciviltà hanno dimostrato come tale comportamento organizzativo sia caratterizzato da due fasi: la prima composta da atti di minore gravità, la seconda caratterizzata dalla presenza di una spirale di negatività che comporta un inasprimento dei comportamenti. Nel nostro studio ipotizziamo che il circolo vizioso istaurato dall'inciviltà possa portare a comportamenti molto più gravi e complessi come quelli di devianza organizzativa. Riteniamo, tuttavia, possibile che tale spirale di negatività possa essere interrotta dalla presenza di tratti personali, quali la coscienziosità, che possano mitigare la relazione in esame.

Le ipotesi sono sintetizzate nella figura seguente.



Utilizzando il modulo AMOS v 2.2 di SPSS, è stato adoperato un modello di equazioni strutturali (SEM) per testare le ipotesi. Il sentimento di reciprocità negativa è stato adoperato come moderatore nella relazione tra violazione del contratto psicologico e inciviltà, mentre la coscienziosità è stata adoperata come moderatore della relazione tra inciviltà e devianza organizzativa. Si riportano i risultati prima e dopo e le moderazioni.

		Estimate	S.E.	C.R.	P	β	R^2
Incivility	<--- Psychological Contract Violation	,083	,014	5,955	***	,312	,097
WD-O	<--- Incivility	,330	,042	7,873	***	,398	,159

Note: $n=330$; *** $p<0.01$. All coefficients are standardized b weights.

		Estimate	S.E.	P	β
Incivility	← Psychological Contract Violation	-,042	,014	***	-,141
WD-O	← Incivility	1,169	,035	***	,711
Incivility	← INT_pcv_Neg_Rec	,037	,003	***	,532
WD-O	← INT_Incivility_Consc	-,152	,006	***	-,545

Note: $n=330$; *** $p<0.01$. All coefficients are standardized b weights.

Come è possibile notare dalle tabelle, le ipotesi sono state confermate. La relazione tra la violazione del contratto psicologico è positiva e significativa ($\beta = 0,312$; $p<0,01$); tuttavia, inserendo come moderatore la reciprocità negativa, la forza della relazione tra i due fenomeni decrementa e viene assorbita dalla variabile di interazione INT_pcv_Neg_Re,c che assume un coefficiente positivo e significativo ($\beta = 0,532$; $p<0.01$). Analogamente, la relazione tra l'inciviltà e la devianza organizzativa è, anch'essa, positiva e significativa ($\beta = 0,398$; $p<0.01$); tuttavia, la relazione viene decrementata inserendo la coscienziosità come variabile di moderazione ($\beta = -0,545$; $p<0.01$).

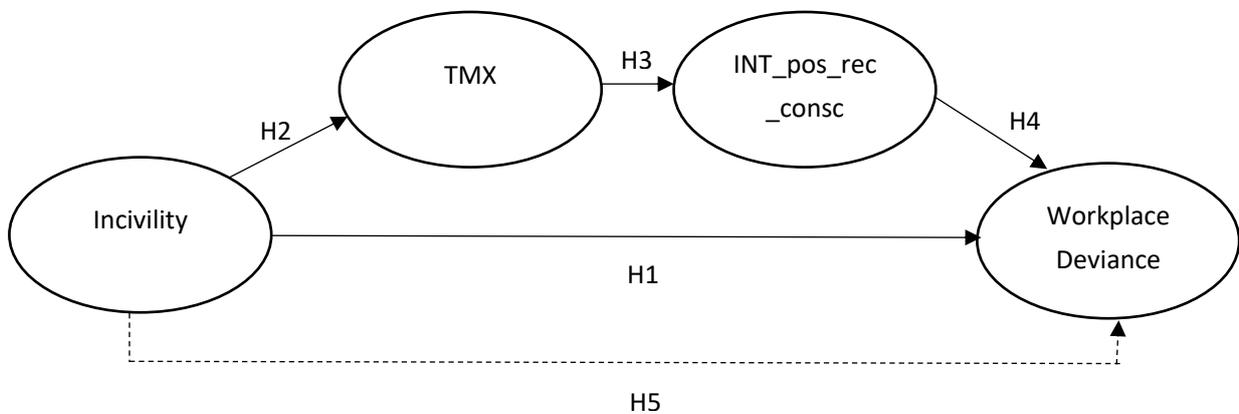
In altre parole, la reazione emotiva che scaturisce dalla percezione della rottura del contratto psicologico da parte del lavoratore comporta l'insorgere di comportamenti ostili nei riguardi degli altri colleghi, innescando la cosiddetta spirale di inciviltà. Nel qual caso le persone che fanno parte dell'organizzazione dovrebbero essere particolarmente inclini a reciprocare negativamente quanto ricevuto, la relazione intercorrente tra la violazione del contratto psicologico e l'insorgere del fenomeno di inciviltà viene fomentata.

La spirale dell'inciviltà, a sua volta, essendo caratterizzata da un continuo incremento della gravità dei comportamenti messi in atto dai lavoratori, potrebbe scaturire nell'insorgenza di fenomeni di devianza organizzativa. In tale relazione, tuttavia, occorre considerare che taluni tratti della personalità, come la coscienziosità, potrebbero allentare gli effetti del meccanismo. Gli individui particolarmente coscienziosi, infatti, essendo maggiormente focalizzati sull'obiettivo ed essendo inclini a portare a termine il proprio lavoro, tendono a non mettere in atto comportamenti di devianza organizzativa indipendentemente dal trattamento ricevuto.

Tali risultati comportano talune possibili implicazioni manageriali. I manager che vogliono mitigare o prevenire la presenza di comportamenti negativi possono inviare dei segnali per evidenziare quali siano i valori dell'organizzazione, tra cui l'attitudine alla reciprocità. Pertanto i manager potrebbero cercare di comprendere se sussiste, all'interno dell'organizzazione, una considerevole presenza di reciprocità negativa tra i dipendenti e scoraggiare le reazioni vendicative. I manager, infatti, non devono soltanto creare condizioni positive generali per tutta l'organizzazione nel suo insieme, ma devono personalizzare gli interventi sulla base della personalità dei lavoratori. Un primo percorso potrebbe essere quello di ridurre la reciprocità negativa dimostrando, ad esempio, che rispondere ad atti negativi con reazioni, a loro volta, negative non è una strategia vincente all'interno dell'organizzazione. Allo stesso tempo potrebbe essere utile incoraggiare altre forme di reazione come la mediazione, la comunicazione o la negoziazione. Le ricerche dimostrano che un immediato chiarimento tra le parti comporta un decremento della possibilità che incorrano azioni vendicative, non soltanto nei confronti delle persone coinvolte nella relazione, ma anche nei confronti dell'intera organizzazione. Inoltre, nel qual caso la rottura del contratto psicologico si fosse già verificata e la spirale dell'inciviltà dovesse essere già in atto, i manager potrebbero cercare di incoraggiare la coscienziosità degli individui implementando un equo sistema di premiazione dei comportamenti produttivi e mantenendo viva l'attenzione verso l'obiettivo.

MITIGATING THE EFFECT OF INCIVILITY ON WORKPLACE DEVIANCE: THE MEDIATING ROLE OF POSITIVE RECIPROCITY BELIEF, CONSCIENTIOUSNESS AND TEAM-MEMBER EXCHANGE

Il secondo studio analizza gli effetti che la reciprocità positiva e la qualità dello scambio sociale all'interno di piccoli gruppi possono avere nel lenire i *Counterproductive Workplace Behaviors*. In particolare si ipotizza che la relazione intercorrente tra il fenomeno dell'inciviltà e la devianza organizzativa possa essere mitigato dall'incremento della qualità degli scambi all'interno di piccoli gruppi e dall'azione congiunta di tratti della personalità, quali la coscienziosità e la tendenza a reciprocare positivamente. Le ipotesi dello studio sono riassunte nel grafico seguente.



Utilizzando il modulo AMOS v 2.2 di SPSS, è stato adoperato un modello di equazioni strutturali (SEM) per testare le ipotesi. La qualità dello scambio nei piccoli gruppi (TMX) e i tratti personali di reciprocità positiva e coscienziosità sono stati adoperati come variabili di mediazione nella relazione intercorrente tra inciviltà e devianza organizzativa. Si riportano i risultati dopo l'effetto di mediazione.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	β	R ²
TMX	<---	Incivility	-,399	,104	-3,837	***	-,207	,043
INT_pos_rec_consc	<---	TMX	1,207	,415	2,908	***	,158	,025
WD-O	<---	INT_pos_rec_consc	-,011	,003	-4,052	***	-,201	0,19
WDO-O	<---	Incivility	,311	,041	7,596	***	,378	0,16

Note: n=330; ***p<0.01. All coefficients are standardized b weights.

Come è possibile notare, esiste una relazione negativa e significativa tra l'inciviltà e la qualità dello scambio all'interno dei team (-0.21; $p < 0.01$); tuttavia, il persistere di una buona qualità di TMX ha un impatto positivo sulla coscienziosità dei lavoratori e sulla loro attitudine a ricambiare positivamente quanto ricevuto (+0.16; $p < 0.01$). Tali attitudini personali, a loro volta, hanno un effetto negativo sui comportamenti di devianza organizzativa (-0.20; $p < 0.01$); tant'è che la relazione iniziale intercorrente tra l'inciviltà e la devianza organizzativa viene decrementata per effetto dell'introduzione delle nostre variabili di mediazione (-0.10; $p < 0.01$), supportando statisticamente le ipotesi.

In altre parole, nel qual caso all'interno dell'organizzazione si dovesse verificare il fenomeno dell'inciviltà, attraverso un incremento della qualità dello scambio nei piccoli gruppi che, a sua volta incide sulle attitudini personali dei lavoratori, quali la coscienziosità e la reciprocità positiva, è possibile evitare che il fenomeno degeneri in devianza organizzativa.

Tali risultati hanno delle possibili implicazioni manageriali. Innanzitutto i manager devono tenere in considerazione l'importanza delle dinamiche all'interno dei piccoli gruppi. La qualità dello scambio dentro i team, infatti, può migliorare o peggiorare i comportamenti organizzativi che i lavoratori mettono in atto nei confronti dell'organizzazione nel suo insieme. Per tale ragione, l'organizzazione del lavoro in piccoli gruppi può divenire strategicamente importante anche per guidare i comportamenti organizzativi. Poiché i dipendenti tendono a generalizzare gli scambi che avvengono all'interno dei team verso tutta l'organizzazione, i manager, quando rilevano la presenza di comportamenti incivili, potrebbero cercare di lenirli partendo dal miglioramento della qualità dello scambio all'interno dei team al fine di sollecitare l'ampliamento di tale atteggiamento positivo verso tutta l'organizzazione. Per raggiungere tale fine, ad esempio, è possibile cercare di dare un immediato feedback positivo ai contributi produttivi messi in atto dai singoli membri del gruppo, prima, e a tutto il gruppo, dopo. Analogamente può essere utile incoraggiare l'attitudine alla reciprocità positiva e la coscienziosità dei lavoratori attraverso un opportuno sistema di incentivazione. Ancora una volta, pertanto, è opportuno che gli interventi siano personalizzati sulla base delle caratteristiche dei singoli individui e dei team in cui essi operano.

Appendice B

Si allegano le tabelle delle frequenze di ogni item del questionario.

tmx_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	alcune volte	3	17,6	17,6	17,6
	spesso	11	64,7	64,7	82,4
	sempre	3	17,6	17,6	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

tmx_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	mai	2	11,8	11,8	11,8
	raramente	2	11,8	11,8	23,5
	alcune volte	4	23,5	23,5	47,1
	spesso	7	41,2	41,2	88,2
	sempre	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

tmx_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	raramente	1	5,9	5,9	5,9
	alcune volte	3	17,6	17,6	23,5

spesso	8	47,1	47,1	70,6
sempre	5	29,4	29,4	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

tmx_4

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido raramente	2	11,8	11,8	11,8
spesso	9	52,9	52,9	64,7
sempre	6	35,3	35,3	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

tmx_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido raramente	2	11,8	11,8	11,8
alcune volte	3	17,6	17,6	29,4
spesso	8	47,1	47,1	76,5
sempre	4	23,5	23,5	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

tmx_6

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido alcune volte	3	17,6	17,6	17,6
spesso	8	47,1	47,1	64,7
sempre	6	35,3	35,3	100,0

Totale	17	100,0	100,0
--------	----	-------	-------

tmx_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido mai	1	5,9	5,9	5,9
raramente	1	5,9	5,9	11,8
alcune volte	6	35,3	35,3	47,1
spesso	6	35,3	35,3	82,4
sempre	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

tmx_8

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido raramente	1	5,9	5,9	5,9
alcune volte	4	23,5	23,5	29,4
spesso	7	41,2	41,2	70,6
sempre	5	29,4	29,4	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

tmx_9

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido mai	1	5,9	5,9	5,9
raramente	2	11,8	11,8	17,6
alcune volte	6	35,3	35,3	52,9

spesso	7	41,2	41,2	94,1
sempre	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

tmx_10

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido mai	6	35,3	35,3	35,3
raramente	2	11,8	11,8	47,1
alcune volte	6	35,3	35,3	82,4
spesso	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_1

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	2	11,8	11,8	11,8
falso per me	1	5,9	5,9	17,6
neutrale	4	23,5	23,5	41,2
abbastanza vero per me	5	29,4	29,4	70,6
vero per me	2	11,8	11,8	82,4
assolutamente vero per me	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_2

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
--	-----------	-------------	--------------------	------------------------

Valido	assolutamente falso per me	6	35,3	35,3	35,3
	falso per me	1	5,9	5,9	41,2
	abbastanza falso per me	2	11,8	11,8	52,9
	neutrale	2	11,8	11,8	64,7
	abbastanza vero per me	4	23,5	23,5	88,2
	vero per me	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	9	52,9	52,9	52,9
	falso per me	2	11,8	11,8	64,7
	abbastanza falso per me	2	11,8	11,8	76,5
	neutrale	3	17,6	17,6	94,1
	abbastanza vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_4

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	2	11,8	11,8	11,8
	falso per me	3	17,6	17,6	29,4
	abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	35,3
	neutrale	3	17,6	17,6	52,9
	abbastanza vero per me	4	23,5	23,5	76,5
	vero per me	3	17,6	17,6	94,1

assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	3	17,6	17,6	17,6
falso per me	8	47,1	47,1	64,7
abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	70,6
neutrale	4	23,5	23,5	94,1
vero per me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_6

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	4	23,5	23,5	23,5
falso per me	5	29,4	29,4	52,9
abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	58,8
neutrale	1	5,9	5,9	64,7
abbastanza vero per me	3	17,6	17,6	82,4
vero per me	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9

falso per me	1	5,9	5,9	11,8
abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	17,6
neutrale	4	23,5	23,5	41,2
abbastanza vero per me	5	29,4	29,4	70,6
vero per me	5	29,4	29,4	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_8

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	2	11,8	11,8	11,8
falso per me	2	11,8	11,8	23,5
abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	29,4
neutrale	4	23,5	23,5	52,9
abbastanza vero per me	5	29,4	29,4	82,4
vero per me	2	11,8	11,8	94,1
assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

rec_belief_9

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	6	35,3	35,3	35,3
falso per me	2	11,8	11,8	47,1
abbastanza falso per me	3	17,6	17,6	64,7
neutrale	1	5,9	5,9	70,6
abbastanza vero per me	4	23,5	23,5	94,1

vero per me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
	neutrale	1	5,9	5,9	11,8
	abbastanza vero per me	7	41,2	41,2	52,9
	vero per me	8	47,1	47,1	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
	neutrale	1	5,9	5,9	11,8
	abbastanza vero per me	6	35,3	35,3	47,1
	vero per me	8	47,1	47,1	94,1
	assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	abbastanza vero per me	3	17,6	17,6	17,6
	vero per me	10	58,8	58,8	76,5

assolutamente vero per me	4	23,5	23,5	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_4

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
falso per me	1	5,9	5,9	11,8
neutrale	2	11,8	11,8	23,5
abbastanza vero per me	4	23,5	23,5	47,1
vero per me	7	41,2	41,2	88,2
assolutamente vero per me	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
neutrale	2	11,8	11,8	17,6
abbastanza vero per me	7	41,2	41,2	58,8
vero per me	5	29,4	29,4	88,2
assolutamente vero per me	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_6

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
--	-----------	-------------	--------------------	------------------------

Valido	abbastanza vero per me	3	17,6	17,6	17,6
	vero per me	9	52,9	52,9	70,6
	assolutamente vero per me	5	29,4	29,4	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_7

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	5	29,4	29,4	29,4
	falso per me	4	23,5	23,5	52,9
	abbastanza falso per me	2	11,8	11,8	64,7
	neutrale	2	11,8	11,8	76,5
	abbastanza vero per me	1	5,9	5,9	82,4
	vero per me	2	11,8	11,8	94,1
	assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_8

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	2	11,8	11,8	11,8
	falso per me	3	17,6	17,6	29,4
	abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	35,3
	neutrale	6	35,3	35,3	70,6
	abbastanza vero per me	3	17,6	17,6	88,2
	vero per me	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pos_rec_9

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido neutrale	1	5,9	5,9	5,9
abbastanza vero per me	8	47,1	47,1	52,9
vero per me	5	29,4	29,4	82,4
assolutamente vero per me	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_1

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	6	35,3	35,3	35,3
falso per me	8	47,1	47,1	82,4
neutrale	2	11,8	11,8	94,1
abbastanza vero per me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_2

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	5	29,4	29,4	29,4
falso per me	6	35,3	35,3	64,7
neutrale	3	17,6	17,6	82,4
abbastanza vero per me	1	5,9	5,9	88,2
vero per me	1	5,9	5,9	94,1
assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0

Totale	17	100,0	100,0
--------	----	-------	-------

neg_rec_3

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	2	11,8	11,8	11,8
falso per me	6	35,3	35,3	47,1
abbastanza falso per me	2	11,8	11,8	58,8
neutrale	3	17,6	17,6	76,5
vero per me	2	11,8	11,8	88,2
assolutamente vero per me	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_4

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido assolutamente falso per me	3	17,6	17,6	17,6
falso per me	5	29,4	29,4	47,1
abbastanza falso per me	3	17,6	17,6	64,7
neutrale	4	23,5	23,5	88,2
vero per me	1	5,9	5,9	94,1
assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
--	-----------	-------------	--------------------	------------------------

Valido	assolutamente falso per me	3	17,6	17,6	17,6
	falso per me	8	47,1	47,1	64,7
	abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	70,6
	neutrale	4	23,5	23,5	94,1
	abbastanza vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_6

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	5	29,4	29,4	29,4
	falso per me	7	41,2	41,2	70,6
	abbastanza falso per me	2	11,8	11,8	82,4
	neutrale	2	11,8	11,8	94,1
	abbastanza vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_7

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
	falso per me	5	29,4	29,4	35,3
	abbastanza falso per me	2	11,8	11,8	47,1
	neutrale	6	35,3	35,3	82,4
	abbastanza vero per me	2	11,8	11,8	94,1
	assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_8

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
	falso per me	5	29,4	29,4	35,3
	abbastanza falso per me	3	17,6	17,6	52,9
	neutrale	4	23,5	23,5	76,5
	abbastanza vero per me	3	17,6	17,6	94,1
	vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

neg_rec_9

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	assolutamente falso per me	1	5,9	5,9	5,9
	falso per me	3	17,6	17,6	23,5
	abbastanza falso per me	1	5,9	5,9	29,4
	neutrale	4	23,5	23,5	52,9
	abbastanza vero per me	3	17,6	17,6	70,6
	vero per me	4	23,5	23,5	94,1
	assolutamente vero per me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pc_breach_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	2	11,8	11,8	11,8
	non d'accordo	3	17,6	17,6	29,4

né d'accordo né in disaccordo	6	35,3	35,3	64,7
d'accordo	5	29,4	29,4	94,1
molto d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pc_breach_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	3	17,6	17,6	17,6
	non d'accordo	3	17,6	17,6	35,3
	né d'accordo né in disaccordo	6	35,3	35,3	70,6
	d'accordo	3	17,6	17,6	88,2
	molto d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pc_breach_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	2	11,8	11,8	11,8
	non d'accordo	4	23,5	23,5	35,3
	né d'accordo né in disaccordo	8	47,1	47,1	82,4
	d'accordo	2	11,8	11,8	94,1
	molto d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pc_breach_4

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	1	5,9	5,9	5,9
	non d'accordo	4	23,5	23,5	29,4
	né d'accordo né in disaccordo	7	41,2	41,2	70,6
	d'accordo	3	17,6	17,6	88,2
	molto d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pc_breach_5

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	1	5,9	5,9	5,9
	non d'accordo	4	23,5	23,5	29,4
	né d'accordo né in disaccordo	8	47,1	47,1	76,5
	d'accordo	3	17,6	17,6	94,1
	molto d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

pc_viol_6

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	2	11,8	11,8	11,8
	non d'accordo	1	5,9	5,9	17,6
	né d'accordo né in disaccordo	7	41,2	41,2	58,8

d'accordo	4	23,5	23,5	82,4
molto d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pc_viol_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	2	11,8	11,8	11,8
non d'accordo	4	23,5	23,5	35,3
né d'accordo né in disaccordo	7	41,2	41,2	76,5
d'accordo	2	11,8	11,8	88,2
molto d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pc_viol_8

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	3	17,6	17,6	17,6
non d'accordo	3	17,6	17,6	35,3
né d'accordo né in disaccordo	6	35,3	35,3	70,6
d'accordo	4	23,5	23,5	94,1
molto d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

pc_viol_9

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	1	5,9	5,9	5,9
	non d'accordo	4	23,5	23,5	29,4
	né d'accordo né in disaccordo	6	35,3	35,3	64,7
	d'accordo	2	11,8	11,8	76,5
	molto d'accordo	4	23,5	23,5	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

wdi_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
	non d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
Totale		17	100,0	100,0	

wdi_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
	non d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
Totale		17	100,0	100,0	

wdi_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa

Valido	per niente d'accordo	16	94,1	94,1	94,1
	non d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

wdi_4

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

wdi_5

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

wdi_6

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	12	70,6	70,6	70,6
	non d'accordo	5	29,4	29,4	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

wdi_7

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
	non d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

wdo_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
	non d'accordo	1	5,9	5,9	94,1
	d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

wdo_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	9	52,9	52,9	52,9
	non d'accordo	3	17,6	17,6	70,6
	né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	76,5
	d'accordo	4	23,5	23,5	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

wdo_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

wdo_4

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	13	76,5	76,5	76,5
	non d'accordo	1	5,9	5,9	82,4

né d'accordo né in disaccordo	2	11,8	11,8	94,1
d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
né d'accordo né in disaccordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_6

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	12	70,6	70,6	70,6
non d'accordo	1	5,9	5,9	76,5
né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	82,4
d'accordo	2	11,8	11,8	94,1
7	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
non d'accordo	1	5,9	5,9	88,2

d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_8

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_9

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

wdo_10

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	16	94,1	94,1	94,1
d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_11

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	16	94,1	94,1	94,1
d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

wdo_12

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

incivility_1

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	11	64,7	64,7	64,7
non d'accordo	3	17,6	17,6	82,4
d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

incivility_2

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	6	35,3	35,3	35,3
non d'accordo	9	52,9	52,9	88,2
d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

incivility_3

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	10	58,8	58,8	58,8
non d'accordo	6	35,3	35,3	94,1
d'accordo	1	5,9	5,9	100,0

Totale	17	100,0	100,0
--------	----	-------	-------

incivility_4

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	11	64,7	64,7	64,7
non d'accordo	5	29,4	29,4	94,1
d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

incivility_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	7	41,2	41,2	41,2
non d'accordo	8	47,1	47,1	88,2
d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

incivility_6

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	9	52,9	52,9	52,9
non d'accordo	8	47,1	47,1	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

incivility_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
--	-----------	-------------	--------------------	------------------------

Valido	per niente d'accordo	8	47,1	47,1	47,1
	non d'accordo	9	52,9	52,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_8

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
	non d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_9

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	9	52,9	52,9	52,9
	non d'accordo	8	47,1	47,1	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_10

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	13	76,5	76,5	76,5
	non d'accordo	4	23,5	23,5	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_11

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa

Valido	per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
	non d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_12

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
	non d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_13

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	9	52,9	52,9	52,9
	non d'accordo	8	47,1	47,1	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_14

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
	non d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_15

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa

Valido	per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
	non d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_16

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	14	82,4	82,4	82,4
	non d'accordo	3	17,6	17,6	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_17

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	16	94,1	94,1	94,1
	non d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_18

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

incivility_19

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	17	100,0	100,0	100,0

incivility_20

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	12	70,6	70,6	70,6
	non d'accordo	5	29,4	29,4	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

incivility_21

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	15	88,2	88,2	88,2
	non d'accordo	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

consc_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	1	5,9	5,9	5,9
	non d'accordo	1	5,9	5,9	11,8
	d'accordo	6	35,3	35,3	47,1
	molto d'accordo	9	52,9	52,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

consc_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per niente d'accordo	7	41,2	41,2	41,2
	non d'accordo	9	52,9	52,9	94,1

né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_3

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido non d'accordo	1	5,9	5,9	5,9
né d'accordo né in disaccordo	3	17,6	17,6	23,5
d'accordo	4	23,5	23,5	47,1
molto d'accordo	9	52,9	52,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_4

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	8	47,1	47,1	47,1
non d'accordo	7	41,2	41,2	88,2
né d'accordo né in disaccordo	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_5

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	9	52,9	52,9	52,9
non d'accordo	7	41,2	41,2	94,1

né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_6

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	2	11,8	11,8	11,8
né d'accordo né in disaccordo	2	11,8	11,8	23,5
d'accordo	8	47,1	47,1	70,6
molto d'accordo	5	29,4	29,4	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	5,9
d'accordo	8	47,1	47,1	52,9
molto d'accordo	8	47,1	47,1	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_8

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	5,9
d'accordo	8	47,1	47,1	52,9

molto d'accordo	8	47,1	47,1	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

consc_9

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido per niente d'accordo	7	41,2	41,2	41,2
non d'accordo	8	47,1	47,1	88,2
né d'accordo né in disaccordo	1	5,9	5,9	94,1
molto d'accordo	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

anger_1

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido estremamente non tipico di me	1	5,9	5,9	5,9
non tipico di me	5	29,4	29,4	35,3
né tipico né non tipico di me	2	11,8	11,8	47,1
tipico di me	6	35,3	35,3	82,4
estremamente tipico di me	3	17,6	17,6	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

anger_2

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido estremamente non tipico di me	2	11,8	11,8	11,8

non tipico di me	7	41,2	41,2	52,9
né tipico né non tipico di me	3	17,6	17,6	70,6
tipico di me	3	17,6	17,6	88,2
estremamente tipico di me	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

anger_3

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido estremamente non tipico di me	3	17,6	17,6	17,6
non tipico di me	8	47,1	47,1	64,7
né tipico né non tipico di me	1	5,9	5,9	70,6
tipico di me	3	17,6	17,6	88,2
estremamente tipico di me	2	11,8	11,8	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

anger_4

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido estremamente non tipico di me	1	5,9	5,9	5,9
né tipico né non tipico di me	2	11,8	11,8	17,6
tipico di me	9	52,9	52,9	70,6
estremamente tipico di me	5	29,4	29,4	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

anger_5

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	7	41,2	41,2	41,2
	non tipico di me	5	29,4	29,4	70,6
	né tipico né non tipico di me	1	5,9	5,9	76,5
	tipico di me	3	17,6	17,6	94,1
	estremamente tipico di me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

anger_6

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	10	58,8	58,8	58,8
	non tipico di me	7	41,2	41,2	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

anger_7

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	8	47,1	47,1	47,1
	non tipico di me	7	41,2	41,2	88,2
	né tipico né non tipico di me	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_1

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	11	64,7	64,7	64,7
	non tipico di me	6	35,3	35,3	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_2

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	6	35,3	35,3	35,3
	non tipico di me	6	35,3	35,3	70,6
	né tipico né non tipico di me	3	17,6	17,6	88,2
	tipico di me	1	5,9	5,9	94,1
	estremamente tipico di me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_3

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	2	11,8	11,8	11,8
	non tipico di me	6	35,3	35,3	47,1
	né tipico né non tipico di me	7	41,2	41,2	88,2
	tipico di me	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_4

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	3	17,6	17,6	17,6
	non tipico di me	5	29,4	29,4	47,1
	né tipico né non tipico di me	5	29,4	29,4	76,5
	tipico di me	4	23,5	23,5	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_5

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	4	23,5	23,5	23,5
	non tipico di me	7	41,2	41,2	64,7
	né tipico né non tipico di me	4	23,5	23,5	88,2
	tipico di me	2	11,8	11,8	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_6

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	estremamente non tipico di me	4	23,5	23,5	23,5
	non tipico di me	5	29,4	29,4	52,9
	né tipico né non tipico di me	4	23,5	23,5	76,5
	tipico di me	3	17,6	17,6	94,1
	estremamente tipico di me	1	5,9	5,9	100,0
	Totale	17	100,0	100,0	

hostility_7

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido estremamente non tipico di me	4	23,5	23,5	23,5
non tipico di me	8	47,1	47,1	70,6
né tipico né non tipico di me	4	23,5	23,5	94,1
estremamente tipico di me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	

hostility_8

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido estremamente non tipico di me	4	23,5	23,5	23,5
non tipico di me	8	47,1	47,1	70,6
né tipico né non tipico di me	2	11,8	11,8	82,4
tipico di me	2	11,8	11,8	94,1
estremamente tipico di me	1	5,9	5,9	100,0
Totale	17	100,0	100,0	