



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e
Psicologia applicata- FISPPA**

**Corso di Laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del
Lavoro**

Elaborato finale

**Sostegno organizzativo percepito: antecedenti e conseguenze
Perceived organizational support: Antecedents and consequences**

Relatrice

Prof.ssa Rossella Falvo

*+Laureanda: Gaia Calabrese
Matricola: 1222384*

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
Capitolo 1. Il Sostegno organizzativo percepito: definizione e processi alla base	4
1.1 Personificazione dell'organizzazione	5
1.2 Discrezionalità dell'organizzazione	6
1.3 Sincerità dell'organizzazione	7
1.4 Supervisor's Organizational Embodiment	8
1.5 Altri processi	9
Capitolo 2. Antecedenti e conseguenze del POS	10
2.1 Fattori che promuovono il POS	10
2.1.1 Esperienza pre-lavorativa	10
2.1.2 Comunicazione, giustizia e politiche organizzative	11
2.1.3 Ricompense e condizioni lavorative	13
2.1.4 Sostegno per specifici obiettivi, bisogni e status lavorativo	14
2.2 Conseguenze del POS	15
2.2.1 Performance lavorativa e comportamenti di ritiro	16
2.2.2 Workplace deviance, e creatività e innovazione	17
2.2.3 Sicurezza e accettazione della tecnologia informativa	17
2.2.4 Customer service e conseguenze negative del POS	18
2.3 Meta-analisi sul POS	19
Capitolo 3. Implementare POS nelle organizzazioni	24
3.1 Comportamenti manageriali e politiche legate alle risorse umane	24
3.2 Formare la direzione per promuovere POS	25
3.3 Il sostegno nella cultura organizzativa	26
3.4 Conclusioni	27
BIBLIOGRAFIA	28

INTRODUZIONE

Con il presente elaborato si propone un'analisi del costrutto di Sostegno Organizzativo Percepito (*Perceived Organizational Support*, POS), approfondendone i meccanismi alla base, gli antecedenti e le conseguenze. Il POS è una credenza del dipendente che riguarda il grado in cui l'organizzazione valorizza i suoi contributi e si preoccupa del suo benessere. La teoria del sostegno organizzativo (Eisenberger et al., 1986), descrive i meccanismi alla base della relazione del dipendente con l'organizzazione, le condizioni antecedenti allo sviluppo del POS e i suoi effetti. Secondo la teoria, il rafforzamento dei meccanismi alla base del costrutto, come la soddisfazione di bisogni socioemotivi, la sincerità organizzativa e il sentimento di obbligazione, portano alla manifestazione di condotte positive e funzionali da parte del dipendente, aumentando il suo attaccamento nei confronti dell'organizzazione.

Il POS risulta benefico sia per il dipendente e sia per le organizzazioni: permette di instaurare una relazione duratura e solida con il proprio responsabile e, di conseguenza, con l'organizzazione intera, con vantaggi sulla performance lavorativa, sull'impegno organizzativo e sul benessere del dipendente.

Nel primo capitolo verranno descritti ed analizzati i meccanismi alla base del POS, ovvero quei processi che si instaurano tra il dipendente, la propria organizzazione ed il proprio responsabile. Nel secondo capitolo verranno approfondite le condizioni antecedenti e le conseguenze del POS, riportando due meta-analisi con l'obiettivo di verificare le correlazioni statisticamente significative tra i costrutti. Nel terzo capitolo, per concludere, verranno discussi gli aspetti applicativi proponendo tre approcci volti a generare o innalzare il POS dei dipendenti nelle organizzazioni.

CAPITOLO 1

SOSTEGNO ORGANIZZATIVO PERCEPITO: DEFINIZIONE E PROCESSI ALLA BASE

Il sostegno organizzativo percepito (POS; *Perceived Organizational Support*) è “una credenza generale riguardante il grado in cui l’organizzazione valorizza i contributi del dipendente e si preoccupa del suo benessere” (Eisenberger et al., 1986, p. 501). Il costrutto, quindi, riguarda il grado in cui l’organizzazione ricompensa, rafforza, e sostiene il dipendente.

Il POS viene spesso associato alla reciprocità positiva che l’organizzazione instaura con i dipendenti, spingendo questi ultimi a migliorare le proprie prestazioni con l’intento di ricambiare le ricompense e i trattamenti favorevoli ricevuti. Quest’intuizione fa parte della teoria del sostegno organizzativo elaborata da Eisenberger e Rhoades (1986). La teoria nasce in risposta a una serie di studi che iniziavano a riconoscere l’importanza del sostegno organizzativo percepito per spiegare la relazione fra il dipendente e l’organizzazione. La teoria si propone di analizzare e identificare le cause del POS, le sue conseguenze positive sia sul benessere dei dipendenti sia sul loro orientamento positivo verso l’organizzazione con risultati lavorativi vantaggiosi.

I dipendenti che presentano alti livelli di POS assumono un orientamento più favorevole nei confronti dell’organizzazione e lavorano con maggior impegno. Uno dei meccanismi alla base di questo fenomeno è lo “scambio sociale”, per cui gli individui costruiscono relazioni con altri al fine di massimizzare il guadagno di risorse (Blau, 1964; Homans, 1974). La teoria dello scambio sociale nasce inizialmente per descrivere lo sviluppo ed il mantenimento delle relazioni interpersonali per poi essere estesa in ambito organizzativo. La norma della reciprocità cioè ricambiare o ripagare il trattamento positivo, risulta essere un concetto chiave nella teoria dello scambio sociale. La norma viene riconosciuta come universale: la quasi totalità degli individui è portata a contraccambiare il trattamento positivo ricevuto, in quanto la norma della reciprocità è vista come una virtù morale.

Applicando tale teoria ai contesti organizzativi si evince che, quanto più lo scambio sociale si rafforza, tanto più i dipendenti potranno agire per favorire l’organizzazione, con la consapevolezza che verranno adeguatamente ripagati senza preoccuparsi di essere stati sfruttati, riducendo in tal modo comportamenti di ritiro, assenteismo e turnover.

Dipendenti con alti livelli di POS saranno motivati ad essere ben disposti nei confronti dell’organizzazione e ad impegnarsi in comportamenti utili. Al contrario, dipendenti con bassi livelli di POS, si sentiranno poco devoti all’organizzazione e potrebbero cercare di vendicarsi violando le norme organizzative per pareggiare ricompense percepite inadeguate ai propri sforzi.

La teoria del sostegno organizzativo si propone di analizzare gli antecedenti e le conseguenze del POS e di studiare i processi organizzativi sottostanti. Si tratta dunque di rintracciare le condizioni più propense per la generazione del POS e quindi dei suoi risvolti positivi.

I processi identificati alla base del POS sono: personificazione dell'organizzazione, discrezionalità dell'organizzazione, sincerità dell'organizzazione, organizational embodiment, sentimento di obbligo, aspettativa di ricompense, soddisfacimento dei bisogni socioemotivi ed aiuto anticipato.

1.1 Personificazione dell'organizzazione

Secondo la teoria del sostegno organizzativo (Eisenberger et al., 1986), i dipendenti tendono a percepire i trattamenti organizzativi ricevuti come perpetuati da agenti fortemente legati ed influenzati da cultura e valori organizzativi, e non da singoli individui a sé stanti.

L'organizzazione viene quindi vista, da tutte le gerarchie che ne fanno parte, come una forza unitaria, dotata di una propria personalità. La generazione del POS sarà dunque in qualche modo influenzata dall'attribuzione di caratteristiche umane all'organizzazione, intendendola come un vero e proprio individuo, la quale motivazione influenza l'orientamento del dipendente. La personificazione dell'organizzazione è un fenomeno così potente ed onnipresente tanto da essere percepito da qualunque dipendente abbia lavorato nell'organizzazione. In questo contesto, si evince l'utilità che cultura organizzativa, strategie e procedure organizzative comuni e condivise possono avere nell'anticipare il sostegno organizzativo verso i dipendenti e contribuire alla generazione del POS, andando così a limitare, per quanto possibile, il conflitto e il disallineamento fra le parti dell'organizzazione. Per i dipendenti, personificare l'organizzazione significa percepire il trattamento favorevole o sfavorevole ricevuto, ad esempio dal supervisore, come segno che l'organizzazione apprezza o disprezza la loro persona, incontrando, oppure no, secondo la teoria del sostegno percepito (Eisenberger et al., 1986), i bisogni socioemotivi dei dipendenti cioè affiliazione, autostima e approvazione.

Coyle-Shapiro e Shore (2007) fanno notare come, in alcuni tipi di organizzazioni, vi sia una distinzione in più unità, e non una struttura unica. Queste singole unità possono avere un significato più profondo di altre per il dipendente. Tuttavia, se l'organizzazione è personificata, il POS sarà riferito sia alle singole unità sia all'intera organizzazione.

1.2 Discrezionalità dell'organizzazione

Come discusso in precedenza, i trattamenti positivi da parte dell'organizzazione giocano un ruolo consistente nello sviluppo del POS. Tuttavia, il contesto in cui viene erogato il trattamento risulta altrettanto determinante. A questo proposito, Gouldner (1960) sostiene che un trattamento favorevole risulta funzionale nella misura in cui viene percepito come il risultato di una preoccupazione genuina per il benessere del ricevente. A supporto di questa ipotesi vi sono diversi studi in cui si fornivano degli aiuti manipolando la spiegazione attribuita a questi. I risultati mostrano che i riceventi esprimevano maggior gradimento verso i donatori qualora il loro contributo fosse sostanziale, quando l'aiuto risultava essere volontario, e non accidentale o causato da fattori terzi, e quando non vi era un rapporto di dipendenza fra donatore e ricevente. Analogamente, la gratitudine del ricevente aumentava all'apparente sincerità del donatore nel beneficiare il ricevente.

La teoria del sostegno organizzativo afferma che i trattamenti favorevoli contribuiscono al POS nella misura in cui questi vengono percepiti come discrezionali piuttosto che scaturiti da circostanze esterne, come misure governative o nuove leggi. La discrezionalità organizzativa significa che le sue azioni, e scelte sono percepite dal dipendente come sotto il controllo dell'organizzazione stessa, risultando dunque sincera e non filtrata da influenze o obblighi esterni.

Le organizzazioni hanno la possibilità di esprimere le proprie valutazioni in maniera discrezionale: prendendo in esempio grandi compagnie aeree statunitensi (United e U.S. Airways versus Southwest Airlines) si evince come nelle prime, e meno recenti, le paghe alte e benefits siano il risultato di difficili e contestate negoziazioni, le quali portano i dipendenti a percepire i benefit come involontari e non discrezionali. Inoltre, queste compagnie non garantiscono altri tipi di supporto verso i dipendenti: ne consegue che il basso livello di POS sia ricambiato dai dipendenti con prestazioni carenti, anche nei confronti dei clienti. Al contrario, la Southwest Airlines tratta i dipendenti in modo discrezionale, dando loro libertà di azione e stimolando l'innovazione. Ne risulta un alto livello di POS, bassi livelli di turnover e soddisfazione generale più alta tra i dipendenti.

La discrezionalità organizzativa è fondamentale anche quando i trattamenti impartiti hanno una natura negativa: spostando la responsabilità del peggioramento del trattamento dall'organizzazione a cause esterne, sulle quali l'organizzazione ha poco controllo, le conseguenze avverse sul POS vengono mitigate. Naturalmente, il grado di accettazione delle spiegazioni fornite dall'organizzazione varia in base a situazioni passate rispetto all'onestà e trasparenza verso i dipendenti.

1.3 Sincerità dell'organizzazione

La discrezionalità nelle valutazioni e nelle azioni organizzative, come si è detto, viene ritenuta fondamentale nello sviluppo del POS. Le considerazioni positive espresse includono elogi, approvazione e interesse per situazioni complicate. Queste vengono apprezzate dal dipendente nella misura in cui vengono ritenute sincere. Alle espressioni positive non sincere viene dato poco valore poiché non viene espresso un vero giudizio valutativo e, dunque, esse non soddisfano i bisogni socioemotivi del dipendente e non garantiscono sicurezza rispetto agli sviluppi futuri della propria posizione.

Solitamente, al fine di mantenere le relazioni sociali interpersonali, gli individui sono portati a esprimere pensieri positivi, anche quando non propriamente condivisi. Altresì, alcuni individui instaurano uno scambio di considerazioni positive, in maniera del tutto machiavellica. Ad ogni modo, l'utilizzo di espressioni poco sincere, in ambito organizzativo, risulta danneggiare il POS. Diverse sono le modalità che possono intaccare il POS: l'uso indiscriminato di complimenti verso i dipendenti, a prescindere dalla loro prestazione, è un forte indicatore di insincerità. Allo stesso modo, apprezzare e approvare una buona intuizione o idea senza poi dare dei feedback concreti su come svilupparla, potrebbe mettere a rischio il POS. Molte organizzazioni cercano di sopperire a paghe e fringe benefits (ricompense non in denaro ma attraverso beni e servizi) inadeguati con espressioni di approvazione. L'effetto che sortisce questa strategia è del tutto negativo e considerato insincero, danneggiando il POS. Un altro indicatore negativo riguarda espressioni di apprensione e preoccupazione per una data situazione, senza poi dare aiuti concreti per migliorare la situazione o comunque senza accompagnare l'individuo nella sua risoluzione. Infine, può accadere che un responsabile non dia feedback verbali negativi per paura di essere troppo duro e diretto, ma successivamente compie azioni che ledono in qualche modo il dipendente: questa incoerenza fra considerazioni e azioni crea nel dipendente la percezione che l'organizzazione non si interessi abbastanza al suo benessere e alla sua persona.

In generale, le espressioni di stima e interesse verso i dipendenti hanno un effetto positivo e più convincente quando associate a indicazioni tangibili di considerazione positiva e, dunque, quando sono percepite come autentiche e sincere.

1.4 Supervisor's Organizational Embodiment

I dipendenti tendono a considerare i propri responsabili non solamente come agenti dell'organizzazione ma anche come individui aventi i propri valori e motivazioni che possono non coincidere con quelli dell'organizzazione. In effetti, vi sono responsabili fortemente identificati con obiettivi e valori della propria organizzazione, mentre altri risultano non abbracciare la mission organizzativa. A questo proposito, i dipendenti distinguono fra il supporto da parte dei responsabili ed il POS (Eisenberger et al., 2002; Kottke & Sharafinski, 1988; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003, 2004) differenziando i trattamenti favorevoli ricevuti dal proprio responsabile e i trattamenti favorevoli ricevuti dall'organizzazione.

Al fine di avere una visione più chiara sul proprio futuro organizzativo, i dipendenti cercano di capire quanto effettivamente l'orientamento del proprio responsabile rispecchi quello dell'organizzazione. Per capire ciò, i dipendenti stabiliscono se il trattamento positivo ricevuto rappresenti valori e motivazioni sia del responsabile sia dell'organizzazione. Eisenberger, Karagonlar et al., (2010), partendo dal presupposto che i dipendenti personifichino l'organizzazione, vedendola come un'entità unica, hanno formulato il concetto di SOE (*Supervisor's Organizational Embodiment*), ovvero quanto l'identità del responsabile è percepita condivisa con l'organizzazione.

Secondo la teoria del supporto organizzativo (Eisenberger et al., 2002), l'amministratore delegato e i direttori di alto livello vengono considerati dai dipendenti come rappresentativi dell'organizzazione, poiché danno forma a cultura e politiche organizzative. I responsabili vengono identificati con l'organizzazione nella misura in cui condividono parte del potere ed influenza dei vertici e possiedono i valori organizzativi. Gli stessi autori hanno riscontrato che la relazione fra la percezione dei dipendenti di avere un buon legame con il proprio responsabile e il loro attaccamento emotivo con l'organizzazione era più forte quando i dipendenti identificavano il responsabile con l'organizzazione.

Diversi studi hanno dimostrato che più il legame fra responsabile e organizzazione era forte, più il livello di POS nei dipendenti era alto. Si può dunque ipotizzare che l'identificazione organizzativa dei responsabili possa portare alla loro tendenza a esprimere considerazioni positive sull'organizzazione ai dipendenti, innalzando il SOE (Eisenberger, Karagonlar et al., 2010) e, quindi, impattando sul POS.

1.5 Altri processi

La norma della reciprocità, come sostenuto dalla teoria del sostegno organizzativo, è alla base dello scambio sociale anche nelle organizzazioni. I dipendenti rispondono al sostegno ricevuto dall'organizzazione con un sentimento di obbligo ad interessarsi al benessere dell'organizzazione, aiutandola nel raggiungimento dei propri obiettivi. Il POS e questo sentimento di dovere sono legati causalmente ma concettualmente distinti (Wayne et al., 2009). Il POS è una credenza del dipendente basata sull'esperienza, che indica una valutazione positiva da parte dell'azienda nei confronti del benessere del dipendente. Il sentimento di dovere è, invece, una credenza morale del dipendente che riguarda il favorire o meno l'organizzazione. Eisenberger et al., (2001) hanno dimostrato che il sentimento di obbligazione scaturito dal POS portava ad un maggiore attaccamento affettivo nei confronti dell'organizzazione.

Il POS non genera soltanto sentimento di obbligazione nel dipendente, ma crea anche l'aspettativa di ricompensa a fronte di sforzi sempre maggiori. Seguendo quest'ottica, i dipendenti aumentano i propri sforzi nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione nella misura in cui ritengono che verranno ricompensati con trattamenti positivi. In questo modo, il POS assicura i dipendenti che il loro impegno verrà contraccambiato in maniera adeguata.

Il sostegno organizzativo, in maniera non diversa dal supporto sociale, permette di soddisfare una serie di bisogni, in particolare il bisogno di approvazione, affiliazione e autostima. Nel contesto organizzativo, il bisogno di affiliazione viene definito come il desiderio di sentirsi accettati e integrati in strutture sociali. Un altro bisogno socioemotivo rilevante è il desiderio di comportarsi in maniera socialmente accettata (*need for social approval*; Crowne & Marlowe, 1964). Va da sé che il POS risulti essere specialmente rilevante nel soddisfare questi bisogni socioemotivi, in quanto permette ai dipendenti di sentirsi approvati e valorizzati. Ciò vale soprattutto per coloro che presentano alti bisogni di stima, affiliazione, supporto emotivo e approvazione sociale. Il soddisfacimento di questi bisogni risulta essere particolarmente funzionale al benessere del dipendente e alla sua conseguente performance.

Secondo George et al., (1993) la presenza di POS indica la disponibilità di risorse sia tangibili sia emotive che permettono al dipendente di affrontare e superare con successo momenti di particolare difficoltà e stress. In questo senso, il dipendente con alti livelli di POS si aspetta aiuto anticipato da parte dell'organizzazione qualora sia ritenuto necessario allo svolgimento di un compito.

CAPITOLO 2

ANTECEDENTI E CONSEGUENZE DEL SOSTEGNO ORGANIZZATIVO PERCEPITO

Gli antecedenti del sostegno organizzativo percepito fanno riferimento a una serie di condizioni organizzative che permettono lo sviluppo o la riduzione del POS. Le conseguenze, per converso, riguardano i risvolti a livello di atteggiamenti e comportamenti lavorativi influenzati dal costruito.

In questo capitolo verranno discussi gli antecedenti e le conseguenze del POS, facendo riferimento alla ricerca che ha verificato la significatività di tali relazioni.

2.1 Fattori che promuovono il POS

Le variabili antecedenti del POS vengono identificate dalla teoria del sostegno organizzativo e testate attraverso sondaggi e questionari rivolti a dipendenti provenienti da diversi tipi di organizzazione. I risultati vengono considerati ragionevolmente generali se confermati da numerosi studi, tenendo comunque sempre in conto le limitazioni e ambiguità intrinseche che gli studi correlazionali hanno rispetto alla causalità.

Gli antecedenti si riferiscono a esperienze lavorative che includono: esperienza prelaborativa, comunicazioni con la direzione, giustizia, organizational politics, ricompense e condizioni lavorative, supporto del responsabile, supporto per obiettivi specifici, corrispondenza di valori e occupazione. A queste vengono aggiunte caratteristiche disposizionali e demografiche.

2.1.1 Esperienza pre-lavorativa

L'esperienza prelaborativa riguarda le informazioni che il candidato riceve rispetto alla futura organizzazione. In primo luogo, il dipendente cerca di farsi un'idea dell'organizzazione, attingendo a diverse fonti come conoscenti, amici, familiari, o nel caso di organizzazioni di grandi dimensioni (come, ad es., Google) su internet. Altre informazioni riguardano le condizioni organizzative che si stanno per affrontare e il supporto che si riceverà in futuro. A questo proposito Casper e Buffardi (2004) sottolineano che l'assistenza e la flessibilità organizzativa contribuiscono a generare sostegno organizzativo percepito anticipato. In maniera analoga, caratteristiche del colloquio di selezione, supporto dell'intervistatore e giustizia procedurale, sono fattori che concorrono a sviluppare sostegno anticipato. La generazione di questo porterebbe ad un aumento del benessere psicologico, dell'orientamento positivo del dipendente e innalzamento della performance lavorativa. Allo stesso modo, il sostegno organizzativo percepito anticipato potrebbe aumentare gli obblighi percepiti nei confronti dell'organizzazione all'interno del "contratto psicologico" (Rousseau, 1989, 1995;

Rousseau & McLean Parks, 1993). Il contratto psicologico viene definito come l'insieme di aspettative e credenze che sorgono nel dipendente circa gli obblighi con l'organizzazione. L'adempimento di questo contratto, porterebbe ad un aumento del POS. Tuttavia, come fanno notare Coyle-Shapiro e Conway (2005), la relazione potrebbe essere fra il POS e le risorse fornite relative a quel momento, e non fra il POS e il contratto psicologico in sé. Sono necessari, dunque, ulteriori studi che vadano ad approfondire questa relazione.

2.1.2 Comunicazione, giustizia e politiche organizzative

Impostare una comunicazione efficace da parte della dirigenza, risulta di fondamentale importanza sia nella riduzione dell'incertezza e insicurezza nei dipendenti sia nel prevenire quello che viene definito "pensiero di gruppo", ossia la polarizzazione verso un determinato orientamento. A questo proposito è stato riscontrato che una comunicazione caratterizzata da informazioni lavorative ben esplicitate ed espressioni di supporto organizzativo di vario tipo (Allen, 1992; 1995) contribuiscono al POS.

Come discusso nel capitolo precedente, un'azione organizzativa viene percepita favorevole se ritenuta sincera e volontaria. La comunicazione adottata, a tal proposito, aiuta il dipendente a capire se il trattamento favorevole è guidato da intenti positivi o meno. Non bisogna dare per scontato, dunque, che le azioni positive sortiscano un effetto positivo: se le motivazioni sottostanti un'azione organizzativa vengono percepite come poco chiare, è necessario che la direzione ne comunichi i benefici ed i risvolti positivi in maniera trasparente, così da innalzare il POS.

La comunicazione risulta di fondamentale importanza anche qualora i trattamenti non dovessero essere favorevoli. La teoria dei "social accounts" (Bies, 1987; Sitkin & Bies, 1993) fa riferimento al tipo di spiegazioni utilizzate per giustificare le azioni intraprese da parte dell'organizzazione. L'obiettivo dei social accounts è quello di limitare l'impatto negativo delle conseguenze dei trattamenti sfavorevoli sul POS. Fra i social accounts vengono distinti i "mitigating accounts" che hanno l'obiettivo di ridurre la responsabilità della direzione organizzativa, attribuendo la colpa a una causa terza, esterna all'organizzazione. Vi sono poi gli "exonerating social account" in cui non viene negata la responsabilità dell'azione, ma viene sottolineata la sua legittimità. I "referaming accounts" consistono nel cercare di mettere le azioni intraprese sotto una luce positiva. Infine, vi sono i "penitential accounts" per cui la direzione si scusa ed esprime pentimento, cercando di far vedere l'azione come caso isolato e non come sistematica. L'efficacia e l'accettazione dei social accounts risiede nella loro percezione di sincerità. Quest'ultima è allo stesso modo influenzata da come i dipendenti vengono trattati e da quanto spesso vengono utilizzati social accounts per giustificare azioni non positive.

Una condizione antecedente al POS che ha un impatto molto forte sul dipendente è la giustizia. Questa fa riferimento alla correttezza con cui viene trattato il dipendente e alla preoccupazione per il suo benessere. Per “giustizia procedurale” si intende la correttezza delle procedure che riguardano il dipendente, come la paga, promozione e gli incarichi lavorativi. Copranzano e Greenberg (1997) ne distinguono gli aspetti strutturali che si rifanno a regole formali e politiche che riguardano il dipendente, e quelli sociali anche noti come “giustizia interazionale” che includono la qualità del trattamento interpersonale. La combinazione delle due risulta essere determinate nello sviluppo del POS.

Il forte impatto che la giustizia procedurale ha sul POS può essere ricondotto alla percezione di sicurezza e di fiducia che si instaura nel dipendente quando trattato in maniera giusta ed equa. In un contesto storico caratterizzato da forte precarietà lavorativa, essere a conoscenza del proprio futuro lavorativo permette al dipendente di creare un attaccamento emotivo con la propria organizzazione e di aumentare il POS. Inoltre, trattare i propri dipendenti in maniera equa, è visto come atto discrezionale e di attenzione e preoccupazione per il loro benessere. Moorman et al., (1998) hanno riscontrato, a tal proposito, che quando i dipendenti venivano trattati equamente, questi ultimi si sentivano supportati dalla propria organizzazione e ricambiavano il trattamento attraverso alte performance extra ruolo.

La percezione di giustizia varia anche in base alla posizione in cui si trova il dipendente: spesso, infatti, la risorsa si trova in un team o comunque affiancato da colleghi. In questo caso la percezione di giustizia sarà influenzata anche dal trattamento che l'organizzazione riserva ai colleghi, che servirà per spiegare il trattamento nei suoi confronti.

Un concetto che viene posto in relazione alla giustizia e che impatta negativamente sul supporto organizzativo percepito sono le organizational politics, ovvero lo sfruttamento delle politiche organizzative a proprio favore con il fine di promuovere interessi personali a discapito dei propri colleghi e dell'intera organizzazione. L'impatto negativo delle organizational politics sul POS si ha soprattutto quando queste vengono sfruttate dai livelli più alti della gerarchia organizzativa, in quanto considerati più rappresentativi dell'organizzazione. Un clima di corruzione e di iniquità ostacola in maniera sostanziale la percezione di supporto e di giustizia, influenzando in maniera evidente sul POS. Proprio per l'impatto che sortiscono nei dipendenti, giustizia e organizational politics risultano essere gli antecedenti che più influenzano il costrutto.

2.1.3 Ricompense e condizioni lavorative

Fra gli antecedenti ricondotti al POS rientrano anche una serie di ricompense e di condizioni lavorative che valorizzano i contributi del dipendente: si tratta di antecedenti non fortemente correlati quanto giustizia e organizational politics, ma che comunque risultano avere un impatto statisticamente significativo. Una di queste è l'aspettativa di ricompense, per cui il dipendente si aspetta di essere ricompensato in cambio di alti livelli di performance. La ricompensa ottenuta fa sentire il dipendente valorizzato e supportato, aumentando così il POS. Le ricompense possono essere sia pubbliche sia private e permettono al dipendente di sentire maggiore autonomia rispetto alle proprie mansioni.

L'implementazione di formazione e sviluppo potrebbe essere un buon espediente per aumentare la percezione di valorizzazione dei propri dipendenti. È bene, tuttavia, distinguere fra opportunità di crescita e di apprendimento realmente stimolanti per il dipendente, e corsi poco produttivi ed efficaci. Un altro beneficio potrebbe essere quello di superare uno stallo lavorativo, in maniera innovativa e soddisfacente.

La sicurezza lavorativa dei dipendenti contribuisce senza dubbio a percepirsi come più stabili e autonomi rispetto alla propria posizione. Continue politiche di taglio del personale o dichiarazione di surplus, creano nel dipendente instabilità e forte stress dovuto alla precarietà della situazione. Una delle conseguenze della precarietà organizzativa risulta essere l'impatto negativo sul POS. L'autonomia, di conseguenza, può influenzare in maniera positiva sul sostegno percepito. Tuttavia, al fine di vivere un'esperienza positiva ed efficace di autonomia, è necessario che ci siano il giusto supporto e risorse. In questo contesto ha un ruolo anche la cultura di provenienza: culture individualistiche promuovono l'autonomia, invece, culture collettivistiche non le attribuiscono lo stesso valore.

Un altro elemento rilevante è la grandezza dell'organizzazione. A tal proposito, è necessario che siano le unità funzionali a lavorare tra loro in maniera armonica ed attenta al singolo dipendente, indipendentemente dalla grandezza dell'organizzazione. La direzione deve essere pronta a fornire il giusto supporto e una gestione adeguata a incontrare i bisogni dei dipendenti.

Un fattore rischioso per il benessere del dipendente è la presenza di stressors, ovvero situazioni che il dipendente non si sente in grado di gestire. Gli stressors influenzano il POS nella misura in cui vengono ritenuti sotto il controllo dell'organizzazione. Tre aspetti della mansione associati a stressors sono il sovraccarico lavorativo, l'ambiguità del ruolo e il conflitto di ruolo. L'ultimo, che si rifà a responsabilità lavorative non compatibili fra loro, risulta essere l'aspetto più correlato con il POS, probabilmente perché più percepito come sotto il controllo dell'organizzazione.

In ultima istanza, fra le condizioni lavorative esplorate rientra l'implementazione di politiche a favore della gestione familiare e della vita privata che risultano contribuire alla generazione di POS.

2.1.4 sostegno per specifici obiettivi, bisogni e status lavorativo

Il sostegno organizzativo percepito verso specifici obiettivi ed il sostegno verso bisogni del dipendente sono da non confondere con il sostegno organizzativo percepito. Con il primo si intende un supporto che viene fornito al dipendente al fine di raggiungere un obiettivo aziendale specifico; questo contribuisce a generare POS nella misura in cui rispecchia gli obiettivi e valori del dipendente. Per questo tipo di supporto, le risorse e ricompense vengono contingentate al raggiungimento del risultato. In maniera non diversa, il sostegno verso bisogni del dipendente mira a supportare e incontrare specifici bisogni del dipendente, come lo sviluppo di carriera. Chiaramente, questo tipo di sostegno contribuisce al POS, tuttavia si differenzia in quanto si concentra su obiettivi specifici e non, come nel POS, a valorizzare i contributi del dipendente nella sua totalità, fornendogli supporto lavorativo generale.

Il contesto organizzativo odierno, come discusso in precedenza, è caratterizzato da una sempre crescente precarietà che porta le organizzazioni ad assumere dipendenti a tempo determinato o part-time piuttosto che a tempo indeterminato o full-time. Le ragioni alla base di questa scelta sono prettamente legate al risparmio di risorse economiche e temporali. Ad ogni modo, questo tipo di contratti potrebbe portare ad un abbassamento del POS in maniera bidirezionale: da un lato i dipendenti a tempo determinato non si sentono motivati ad investire se stessi; dall'altra parte, i responsabili sentono meno la necessità di fornire supporto e di implementare formazione e sviluppo. Ne consegue che la relazione dipendente-responsabile sia poco forte e solida.

Un aspetto interessante da analizzare è la presenza, nei dipendenti a tempo indeterminato, di un contratto psicologico basato su aspettative più alte nei confronti dell'organizzazione rispetto ad un lavoratore a tempo determinato. In tal senso, il contratto nei lavoratori a tempo indeterminato potrebbe essere più soggetto a insoddisfazione, portando ad abbassamento sostanziale del POS. Diversi studi sono stati compiuti in merito; tuttavia, si tratta di temi che hanno bisogno di essere esplorati maggiormente.

Gli studi compiuti in merito ai valori in ambito organizzativo suggeriscono che più vi è corrispondenza fra i valori dell'organizzazione e quelli propri del dipendente, più il POS è elevato. Questa corrispondenza farebbe sentire il dipendente supportato e valorizzato. Di converso, se i valori non dovessero combaciare, l'impatto sul POS sarebbe del tutto negativo, generando dissonanza.

Un ultimo elemento individuato come possibile antecedente del POS sono le caratteristiche del dipendente. Gli studi svolti in quest'ambito mostrano correlazioni molto basse fra caratteristiche disposizionali e POS, portando dunque alla conclusione che siano le esperienze lavorative a mostrare le correlazioni più alte. Le caratteristiche disposizionali potrebbero influenzare l'interpretazione dei

trattamenti organizzativi, giudicandoli come favorevoli o sfavorevoli. A tal proposito, una correlazione è stata individuata fra affettività positiva e POS e affettività negativa e POS. Affettività positiva potrebbe portare a percepire i trattamenti ricevuti sotto una luce più positiva e ad assumere un atteggiamento più espansivo ed amichevole, rafforzando in tal modo la relazione con colleghi e responsabile. Invece, l'affettività negativa porterebbe a percepire le azioni aziendali sotto una luce più malevola e negativa.

Un altro aspetto che potrebbe influenzare in modo indiretto sul POS è l'orientamento personale. Coloro che abbracciano un orientamento collettivista pongono il focus sulle relazioni interpersonali e sui colleghi. Ciò significherebbe, dunque, prestare molta attenzione su come l'organizzazione tratta i propri dipendenti. Al contrario, coloro che hanno un orientamento individualistico sarebbero più focalizzati sulla competitività e sul raggiungimento di obiettivi personali. Di conseguenza, un'organizzazione che valorizza la collettività, potrebbe generare POS negli individui a orientamento collettivista; al contrario, un'organizzazione che promuove l'individualità, potrebbe elevare il POS in dipendenti con orientamento individualista.

2.2 Conseguenze del POS

Il sostegno organizzativo percepito è un costrutto che implica numerosi aspetti e meccanismi. La presenza di condizioni favorevoli al suo sviluppo (antecedenti) permette di rafforzare i meccanismi analizzati nel primo capitolo. Queste condizioni, che favoriscono il POS, pongono la base per la manifestazione dei suoi risvolti comportamentali (conseguenze). I comportamenti favorevoli del dipendente, individuati attraverso la ricerca, sono sette ed hanno tutti alla base una combinazione dei meccanismi fondanti il costrutto, ovvero il sentimento di obbligazione, il soddisfacimento di bisogni socioemotivi, l'aumento dell'aspettativa di ricompensa e l'aiuto anticipato. Più nello specifico, maggiore è il sentimento di obbligazione nei confronti dell'organizzazione e maggiore è il desiderio di essere utile ed aiutare l'organizzazione in tutti i modi possibili. Il soddisfacimento dei bisogni socioemotivi dovrebbe aumentare l'identificazione e l'impegno verso l'organizzazione. Una maggiore aspettativa di ricompense può aumentare il valore attribuito alle azioni cooperative. Infine, la presenza di aiuto anticipato dovrebbe ridurre costi in termini di tempo ed impegno e rendere le attività lavorative più piacevoli.

Le conseguenze comportamentali identificate sono: performance lavorativa, comportamenti di ritiro, workplace deviance, creatività ed innovazione, comportamenti relativi alla sicurezza, accettazione della tecnologia dell'informazione e customer service.

2.2.1 Performance lavorativa e comportamenti di ritiro

Una prima conseguenza del POS si osserva sulla performance lavorativa. Questa viene distinta fra in-ruolo ed extra-ruolo. Nel primo tipo rientrano tutte le attività che caratterizzano la mansione. Di converso, con la seconda si intendono tutta una serie di attività che vanno oltre il carico lavorativo richiesto, con il fine di aiutare l'organizzazione o individui ad essa collegati. Diverse ricerche hanno dimostrato una correlazione fra POS e le performance lavorative, in particolare, le performance extra-ruolo. La spiegazione di questo risultato viene ricondotta al fatto che le performance in-ruolo sono limitate, circoscritte e necessarie all'adempimento della mansione. Al contrario, le extra-ruolo permettono al dipendente di ricambiare il sostegno organizzativo percepito. Questa relazione trova alla base il sentimento di obbligazione, per il quale i dipendenti che si sentono altamente supportati, si sentiranno maggiormente tenuti a preoccuparsi per l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Un altro meccanismo alla base della relazione è il soddisfacimento dei bisogni socioemotivi: alcuni studi hanno dimostrato che la relazione tra performance extra-ruolo e POS sia più forte in coloro che presentavano alti bisogni di autostima, affiliazione, supporto emotivo e approvazione sociale (Armeli et al., 1998).

Il POS, oltre a produrre comportamenti positivi, riesce anche a mitigare comportamenti di natura negativa, come i comportamenti di ritiro, ovvero abbassare volontariamente la partecipazione attiva all'interno dell'organizzazione. Fra i comportamenti di ritiro rientrano il turnover, l'assenteismo ed il ritardo sul posto di lavoro. In particolare, per quanto riguarda il turnover, in una recente meta-analisi (Kurtessis et al., 2009) è stata mostrata una relazione significativa negativa fra POS e intenzione di abbandonare l'organizzazione, ed una relazione più bassa ma significativa fra POS e abbandono effettivo. Ci si potrebbe dunque aspettare che un basso sostegno organizzativo percepito potrebbe condurre verso l'intenzione di lasciare l'organizzazione, tuttavia, nel momento in cui la si lascia effettivamente, possono entrare in gioco altre variabili esterne.

In generale, i comportamenti di ritiro sono influenzati da norme stabilite dai colleghi. I dipendenti potrebbero infatti sentirsi più sicuri nel mettere in atto questi tipi di comportamenti se vedono altri colleghi fare altrettanto. Inoltre, potrebbero attuarli per paura di ricevere criticismo, violando le norme definite dai colleghi. In questo contesto, il POS sembra scoraggiare i comportamenti di ritiro messi in atto dai colleghi, poiché i dipendenti con alti livelli di POS potrebbero percepire tali comportamenti come una violazione dello scambio positivo con l'organizzazione, rimanendo quindi focalizzati sulle proprie attività lavorative, senza farsi influenzare. Inoltre, il soddisfacimento dei bisogni socioemotivi e l'identificazione con l'organizzazione porterebbero il dipendente ad associare il danneggiamento dei colleghi verso l'organizzazione, ad un danneggiamento nei confronti di se stesso.

2.2.2 Workplace deviance, e creatività e innovazione

La workplace deviance è simile ai comportamenti di ritiro e comprende tutti quegli atti aggressivi verso l'organizzazione o verso i colleghi con l'intenzione di arrecare danni. I comportamenti messi in atto possono essere espliciti, come per esempio far girare false notizie su organizzazione o colleghi, oppure essere di tipo più passivo, come il porre i propri interessi dinanzi a quelli dell'organizzazione. La workplace deviance viene spesso messa in atto per contraccambiare dei trattamenti percepiti come non favorevoli, elicitando così la norma negativa della reciprocità. Trattamenti negativi meno gravi più probabilmente suscitano forme di devianza più passive.

Alcuni tipi di comportamenti di ritiro vengono assimilati alla workplace deviance nella misura in cui violano le norme organizzative. In questo caso, come per i comportamenti di ritiro, alti livelli di POS possono ad aumentare la resistenza al mettere in atto comportamenti devianti. Ciò, come suggerito da Colbert et al., (2004), avviene in quanto, grazie al POS, viene generato il sentimento di obbligazione nei confronti dell'organizzazione e dunque ci si sente in dovere di seguire le norme organizzative.

Tra le conseguenze del POS, rientra anche la performance creativa, che si riferisce a comportamenti innovativi di grande qualità o utilità. La presenza di POS può portare i dipendenti a sviluppare particolare interesse verso le proprie mansioni, e maggior impegno e creatività per migliorare la performance.

Un'organizzazione che valorizza e promuove creatività e innovazione potrebbe portare il dipendente a incanalare il sentimento di obbligazione e l'aspettativa di ricompense verso una performance creativa. Tuttavia, se il dipendente non ritiene propri questi valori, potrebbe sentirsi minacciato dalla necessità di essere creativo, abbassando di conseguenza il POS.

2.2.3 Sicurezza e accettazione della tecnologia informativa

Il sostegno organizzativo percepito influenza anche comportamenti relativi alla sicurezza lavorativa, in una relazione che si potrebbe definire bidirezionale. Da un lato, la direzione organizzativa, essendo responsabile per la sicurezza dei dipendenti, è tenuta a garantire le condizioni lavorative più agevoli possibili. Questo tipo di comportamento viene visto dal dipendente come un atto discrezionale, che contribuisce a generare POS. Allo stesso modo, alti livelli di POS portano il dipendente a mettere in atto comportamenti legati alla sicurezza, col fine di ricambiare i trattamenti discrezionali ricevuti.

La direzione organizzativa ha inoltre un ruolo fondamentale nel fornire le giuste condizioni per l'accettazione e l'utilizzo della tecnologia dell'informazione (IT), ovvero l'insieme dei metodi e

tecnologie usate in ambito organizzativo per l'archiviazione, la trasmissione e l'elaborazione di informazioni. Negli ultimi decenni, la tecnologia si sta espandendo sempre più all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, la sua accettazione ed efficacia dipende molto da come e in che contesto questa viene fornita: molte organizzazioni, ad esempio, implementano nuove tecnologie senza fornire le condizioni per renderla efficiente, con conseguenze negative sull'organizzazione. In quest'ottica, il POS, assieme allo scambio "team-member" (comunicazione efficace tra i membri del gruppo), potrebbe portare a una percezione di utilità della tecnologia informativa. Allo stesso modo, variabili come il tipo di formazione e la motivazione intrinseca, potrebbero favorire una percezione di facilità di utilizzo della IT. Percezione di utilità e di facilità impatterebbero sull'accettazione della tecnologia dell'informazione, l'intenzione di utilizzarla e, infine, l'utilizzo vero e proprio. In conclusione, il POS, potrebbe contribuire nel predisporre il dipendente ad utilizzare la tecnologia dell'informazione in modo efficace.

2.2.4 Customer Service e conseguenze negative del POS

La crescente competitività organizzativa ha portato ad un focus importante sulla customer service, intendendola funzionale al mantenimento dei clienti. Parasuraman et al., (1998) descrivono la qualità del servizio come giudizio globale del cliente di un trattamento percepito come positivo relativo a tempestività, affidabilità ed empatia.

Quando un'organizzazione si pone come obiettivo il trattamento di alta qualità verso i propri clienti, alti livelli di POS potrebbero promuovere il fornire un customer service di alta qualità e l'aspettativa di ricompense che un buon servizio ai clienti riscontrerebbe.

Finora sono stati discussi i benefici che il sostegno organizzativo può apportare all'organizzazione, sia in termini di condizioni favorevoli sia in termini di risvolti comportamentali. Alti livelli di POS permettono l'instaurarsi di una relazione caratterizzata da fiducia e reciprocità, con alta soddisfazione e performance lavorativa del dipendente. Nonostante ciò, il sostegno organizzativo percepito potrebbe produrre delle conseguenze negative per il dipendente. Queste riguardano il sentimento di obbligazione che si instaura nel dipendente per aiutare e ripagare l'organizzazione per i trattamenti favorevoli ricevuti e all'identificazione con l'organizzazione, per cui si associano i propri risultati a quelli dell'organizzazione, in una relazione di alta affettività emotiva. Questo meccanismo, talvolta, viene utilizzato per giustificare carichi lavorativi molto pesanti e portare il dipendente a svolgere attività non etiche o rischiose. Questo tipo di richieste potrebbe essere un espediente della direzione organizzativa sia per salvaguardare il proprio potere sia per testare l'affidabilità di un dipendente. È dunque di fondamentale importanza che lo sviluppo del POS venga accompagnato da

indicazioni riguardanti l'etica e i limiti entro i quali bisogna attenersi, così da non sfociare in comportamenti che potrebbero mettere in pericolo il dipendente.

2.3 Meta-analisi sul POS

Rhoades e Eisenberger (2002) hanno revisionato più di 70 studi riguardanti il POS con il fine di individuare dei pattern comuni statisticamente significativi in termini di antecedenti e conseguenze del costrutto, avendo come base la teoria del sostegno organizzativo (Eisenberger et al., 1986). Nella maggior parte dei casi, per misurare il sostegno organizzativo percepito, è stato usato lo SPOS (*the Survey of POS*) (Eisenberger et al., 1986): si tratta di una scala composta da 36 item nella versione originale, 17 nella versione abbreviata e circa 13 in altre versioni adattate al tipo di organizzazione. La scala è caratterizzata da affermazioni con una scala Likert per la risposta a sei gradi (*da fortemente in disaccordo a fortemente in accordo*). Esempi di item sono: “La mia organizzazione capirebbe una lunga assenza dovuta ad una malattia” e “La mia organizzazione si preoccupa più di ottenere profitto che del mio benessere” (item ricodificato).

La meta-analisi prende in considerazione i dipendenti di 17 industrie private, 13 manifatturiere, 12 educative, 1 governativa, 6 sanitarie, 2 aziende agricole e 13 industrie di altro tipo. I ricercatori, attraverso la revisione degli studi, hanno individuato cinque categorie di antecedenti: la giustizia, il sostegno del responsabile, ricompense e condizioni lavorative, caratteristiche disposizionali e demografiche. Per quanto riguarda la giustizia, questa viene suddivisa in giustizia procedurale e “organizational politics”, un concetto discusso in precedenza che si riferisce allo sfruttamento delle politiche organizzative a proprio vantaggio da parte dei vertici dell'organizzazione. Le organizational politics si trovano in conflitto con la giustizia procedurale e abbassano il POS. Le due componenti sono state studiate sia insieme sia in maniera separata. La seconda categoria, il supporto del responsabile, è stata misurata sostituendo la parola “organizzazione” con la parola “responsabile” negli item del SPOS. Vi è poi la categoria delle ricompense e condizioni lavorative. In essa vengono distinte: riconoscimenti, paga, promozioni, sicurezza lavorativa, autonomia, “role stressors” e grandezza dell'organizzazione. Sono state prese in considerazione anche le caratteristiche del dipendente, in termini di personalità (affettività positiva e negativa e coscienziosità) e di caratteristiche demografiche (età, istruzione, genere e ruolo). Per quanto riguarda le conseguenze del POS, sono state identificate le seguenti variabili: impegno organizzativo, affettività lavorativa (che si riferisce alle reazioni affettive rispetto al proprio lavoro), coinvolgimento lavorativo, performance, stress lavorativo, desiderio di rimanere nell'organizzazione e comportamenti di ritiro.

I risultati concernenti gli antecedenti hanno mostrato forti correlazioni statisticamente significative con tre delle cinque categorie. In particolare: la giustizia ha mostrato alte correlazioni

sia da sola che quando analizzata con sostegno del supervisore, ricompense adeguate e condizioni lavorative. Nello specifico, entrambe le sottocategorie (giustizia procedurale e “organizational politics”) sono risultate statisticamente significative. La seconda correlazione più forte si ha con il sostegno del responsabile. Nonostante le forti correlazioni, entrambe le categorie, alla rimozione degli outlier (valori anomali) hanno mostrato effetti eterogenei. Ciò suggerisce che, per quanto le correlazioni siano risultate nella direzione prevista, gli effetti di queste variabili sono soggetti a variabilità tra le diverse organizzazioni. La categoria di ricompense favorevoli e condizioni lavorative ha mostrato forti correlazioni solo quando presa da sola. Controllando per gli effetti delle categorie precedenti, infatti, gli effetti risultano moderati. Per quanto riguarda le categorie di caratteristiche di personalità e demografiche, queste mostrano correlazioni rispettivamente deboli e molto deboli. La variabile più correlata è risultata l’affettività negativa, riscontrata però solo in tre studi.

In generale, i risultati riguardanti gli antecedenti del POS mostrano una relazione molto forte con la giustizia e con le sue componenti. Questo risultato suggerisce che l’essere trattati in maniera equa e corretta, avendo riguardo verso le condizioni lavorative del dipendente, risulta avere un forte impatto sulla percezione di supporto, in quanto visto come atto volontario e discrezionale dell’organizzazione verso l’interesse il dipendente. Allo stesso modo, l’agire in maniera individualistica a discapito dell’organizzazione (organizational politics) è risultato ancora più correlato, negativamente, con il costrutto. La relazione con la categoria del sostegno del supervisore potrebbe essere spiegata attraverso il meccanismo di personificazione dell’organizzazione, per cui i dipendenti tendono a vedere le valutazioni del responsabile come riflesso di quelle dell’organizzazione intera. La modesta relazione riscontrata con le ricompense e le condizioni lavorative, quando sono controllati gli effetti delle altre due categorie (giustizia e sostegno del supervisore), potrebbe significare che i dipendenti sono tendenzialmente consapevoli delle limitazioni lavorative del contesto e dunque la responsabilità delle condizioni lavorative non viene imputata tanto all’organizzazione quanto a variabili esterne. A supporto di tale interpretazione, la relazione fra questa categoria e POS nelle istituzioni educative, come ad esempio le scuole pubbliche, è risultata più debole, probabilmente perché le condizioni lavorative che affrontano i dipendenti sono al di fuori del controllo dei propri responsabili.

Passando ai risultati relativi alle conseguenze del POS, viene riscontrata una forte correlazione con impegno organizzativo, affettività lavorativa (forte con soddisfazione lavorativa e più debole con umore positivo, desiderio di rimanere e intenzioni di abbandono). Effetti più moderati si rilevano con coinvolgimento lavorativo, performance (moderata correlazione con performance extra-ruolo e minore con altri tipi di performance), stress lavorativo (fatica, burnout, ansia ed emicrania), desiderio di rimanere con l’organizzazione e comportamenti di ritiro (assenteismo, ritardo e abbandono

effettivo). Questi risultati suggeriscono che la conseguenza maggiormente correlata con il POS è l'impegno affettivo. Ciò può essere spiegato attraverso la norma di reciprocità che si instaura fra dipendente e organizzazione. Vi è un forte sentimento di obbligazione caratterizzato da un legame emotivo che porta il dipendente ad impegnarsi al fine di aiutare l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi. Allo stesso modo, il POS potrebbe mitigare gli effetti negativi delle tensioni lavorative e limitare i comportamenti di ritiro.

La meta-analisi di Rhoades e Eisenberger (2002) in definitiva ha individuato le variabili significativamente correlate con il POS, sulla base della teoria del sostegno organizzativo, servendosi di oltre 70 studi. Rimane aperta, tuttavia, la questione della causalità, affrontabile con disegni longitudinali.

Un'ulteriore meta-analisi, più recente, è quella di Kutenessis, Eisenberger et al., (2015) che si propone di analizzare le relazioni tra variabili indicate dalla teoria del sostegno organizzativo. Nel complesso sono stati considerati in totale 558 studi, grazie ai quali sono stati individuati antecedenti e conseguenze del POS. Le categorie di antecedenti rintracciate sono tre. La prima è il trattamento da parte dei membri dell'organizzazione, in cui vengono distinti: supporto di colleghi e supporto del responsabile, supervisione abusiva (che riflette comportamenti ostili del responsabile), considerazione da parte del leader, in cui il leader è supportivo e attento al benessere dei dipendenti, "initiating structure", in cui il leader è più rigido e comunica in maniera diretta aspettative e ruoli, leadership trasformativa, in cui vi è soddisfazione dei bisogni socioemotivi, leadership trasazionale, in cui non vi è soddisfazione dei bisogni ed infine scambio leader-dipendente(LMX). La seconda categoria di antecedenti è la qualità della relazione dipendente-organizzazione, in cui vengono distinte: corrispondenza di valori, contratto psicologico, giustizia e "organizational politics" percepite. Infine, troviamo la categoria di pratiche HR e condizioni lavorative.

Per quanto riguarda le conseguenze del POS, queste sono state raggruppate in tre categorie: orientamento positivo verso l'organizzazione ed il lavoro, benessere soggettivo e risvolti comportamentali. Nella prima categoria di conseguenze, distinguiamo lo scambio sociale ed economico, fiducia, sentimento di obbligazione e attaccamento normativo, aspettativa performance-ricompensa, identificazione organizzativa, attaccamento affettivo organizzativo e coinvolgimento lavorativo. La seconda categoria, ovvero benessere soggettivo, è stata analizzata nelle sue componenti di soddisfazione lavorativa, self-efficacy, autostima proveniente dall'organizzazione ed equilibrio lavoro-famiglia. L'ultima categoria, riferita ai risvolti comportamentali, è suddivisa in performance, comportamenti controproducenti, comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), ovvero l'impegno volontario del dipendente nel mettere in atto comportamenti prosociali (verso i singoli e

l'organizzazione nel suo complesso) che non sono parte dei compiti contrattuali, ed infine comportamenti di ritiro.

Anche i risultati di questa seconda meta-analisi confermano la teoria del sostegno organizzativo. I meccanismi individuati dalla teoria (sentimento di obbligazione, aspettativa di ricompense, attaccamento affettivo e identificazione organizzativa) hanno ricevuto supporto empirico. In particolare, per quanto riguarda gli antecedenti del POS, tutte le categorie prese in analisi sono correlate con il POS, suggerendo che esistono vari modi per l'organizzazione di preoccuparsi per il benessere del dipendente e valorizzarne il contributo. Come nella meta-analisi precedente, la giustizia è risultata altamente correlata con il costrutto, in particolare la giustizia procedurale è risultata la più correlata rispetto ad altri tipi di giustizia. Allo stesso modo, anche le "organizational politics" hanno mostrato una forte relazione negativa. Coerentemente con l'idea che siano i livelli gerarchici più alti ad influenzare maggiormente il dipendente, il supporto dei responsabili è risultato più correlato rispetto al supporto dei colleghi. Tuttavia, questa relazione si abbassava se erano controllati gli effetti della giustizia. Per quanto riguarda la leadership, alte correlazioni sono state riscontrate con leadership trasformative ed innovative. Al contrario, leadership transazionale e initiating structure erano molto meno associate al POS. Un'altra correlazione evidente è risultata fra POS e identificazione del responsabile con l'organizzazione. Anche le condizioni lavorative hanno mostrato sostanziali correlazioni con il POS. Più nello specifico, la relazione risultava più forte con le condizioni considerate "risorse", come autonomia e ricompense, rispetto a condizioni di "domanda" legate a situazioni stressanti come conflitto di ruolo e ambiguità. Una spiegazione di questi risultati potrebbe essere che i dipendenti tendono a focalizzarsi più sulle risorse del proprio ruolo, in quanto considerate atto discrezionale dell'azienda, piuttosto che sul carico ad esso associato, in quanto non totalmente imputabile all'organizzazione.

Passando ai risultati relativi alle conseguenze del POS, si evince una forte relazione positiva con lo scambio sociale e una relazione negativa con lo scambio economico. Dipendenti con alti livelli di POS mostravano maggiore fiducia e una prontezza maggiore ad assumersi rischi a favore della propria organizzazione. In questi individui vi è anche un maggior sentimento di obbligazione nei confronti dell'organizzazione, un attaccamento affettivo più alto e un'aspettativa di ricompensa maggiore. Inoltre, il POS è risultato correlato con soddisfazione lavorativa, self-efficacy lavorativa, autostima derivante dall'organizzazione ed equilibrio lavoro-famiglia. Il POS è risultato negativamente correlato con stress lavorativo, burnout, e conflitto famiglia-lavoro. Infine, il POS è risultato correlato con comportamenti favorevoli per l'organizzazione, come miglioramento della performance in-ruolo, OCB, e comportamenti di ritiro ridotti.

Per concludere, la meta-analisi appena presentata fornisce delle possibili spiegazioni delle relazioni identificate dalla teoria del sostegno organizzativo. Nel futuro sarebbe interessante rintracciare le euristiche che guidano il dipendente a percepire un trattamento favorevole o sfavorevole e compiere degli studi longitudinali che possano dimostrare la direzione causale tra i costrutti e, quindi, le implicazioni pratiche del POS.

CAPITOLO 3

IMPLEMENTARE POS NELLE ORGANIZZAZIONI

Nei capitoli precedenti sono stati approfonditi gli elementi che danno forma al sostegno organizzativo percepito, evidenziando gli effetti ed i benefici che tale percezione comporta. Generare POS consente non solo di creare un ambiente organizzativo armonico e fiducioso, ma anche di innalzare la performance e l'attaccamento all'organizzazione. È dunque molto importante che la dirigenza organizzativa agisca per favorire la generazione del POS. In questo capitolo verranno discussi tre approcci volti allo sviluppo del POS: il primo approccio consiste nell'adottare, da parte della direzione organizzativa, comportamenti supportivi e nel promuovere politiche legate alle risorse umane. Un altro approccio prevede che le organizzazioni formino la direzione al fine di essere più supportiva. Infine, i leader dell'organizzazione potrebbero avere un ruolo fondamentale nel creare una cultura organizzativa più supportiva.

3.1 Comportamenti manageriali e politiche legate alle risorse umane

Quando un'organizzazione impartisce dei trattamenti positivi, è importante che ne venga comunicata la natura volontaria, come è giusto comunicare la natura involontaria di trattamenti sfavorevoli. Anche quando si tratta di implementare formazione organizzativa, è bene che questa venga percepita dai dipendenti come un modo per aumentare e migliorare il contributo che questi danno sia all'organizzazione sia alla propria crescita personale. Generare POS richiede anche che i riconoscimenti e gli apprezzamenti verbali fatti da un responsabile siano seguiti da azioni coerenti e concrete e che vengano percepiti come sinceri. Sincerità vuol dire ricompensare quando richiesto, in base agli obiettivi raggiunti e non a prescindere dalla performance. Come discusso nel Capitolo 1, quando vengono fatti complimenti indiscriminatamente, o senza essere seguiti da azioni coerenti, la percezione di sincerità cala e di conseguenza anche il POS. Le spiegazioni fornite ai dipendenti per i trattamenti adottati devono essere motivate, sia quando i trattamenti sono favorevoli sia quando non lo sono. I "social accounts", introdotti nel Capitolo 2, hanno la funzione di ridurre l'impatto negativo che trattamenti sfavorevoli potrebbero avere sul dipendente. L'utilizzo di queste spiegazioni, inizialmente, potrebbe essere efficace nel limitare l'impatto negativo sul POS. Tuttavia, un loro uso ripetuto e prolungato potrebbe suscitare nel dipendente una percezione di non sincerità e poca credibilità.

L'adozione di comportamenti supportivi riguarda anche la fase di selezione del personale, in cui è molto importante mettere a proprio agio le potenziali risorse, così da diminuire l'ansia e generare

sostegno organizzativo anticipato, che più probabilmente si protrarrà anche una volta entrati nell'organizzazione. Al fine di mantenere il sostegno generato, risulta fondamentale adottare una comunicazione generativa, per cui i manager richiedono continui feedback e opinioni dai propri dipendenti tramite diversi canali di comunicazione. Ciò permette un miglioramento continuo, senza rischiare di polarizzare le proprie idee. Chiaramente, per soddisfare i bisogni del dipendente, è di fondamentale importanza che i manager si adoperino per fornire tutti gli strumenti necessari per agevolare il lavoro. Mostrarsi disponibili e volenterosi di aiutare i propri dipendenti è visto come atto discrezionale, contribuendo in maniera significativa alla generazione di POS. Una volta forniti gli strumenti necessari per raggiungere gli obiettivi preposti, è giusto che i dipendenti abbiano un'adeguata ricompensa. Le ricompense dovrebbero essere basate su aspettative realistiche e rese raggiungibili dai dipendenti: porre obiettivi poco realistici e irraggiungibili non fa altro che influenzare negativamente il POS e aumentare lo stress. Un modo efficace per porre le aspettative potrebbe essere quello di renderle il più ampie e accessibili possibile, alternando ricompense individuali a ricompense di gruppo, così da evitare un'atmosfera troppo competitiva.

Come visto nei capitoli precedenti, uno degli stressor legati alla mansione che risulta altamente correlato in maniera negativa con il POS è il conflitto di ruolo, ovvero un'incompatibilità tra le mansioni lavorative. Spesso la dirigenza ignora questo aspetto, senza gestire gli eventuali conflitti. Il risultato di una gestione poco attenta è la disorganizzazione, che porta i dipendenti a non saper gestire le proprie mansioni, abbassando il POS. È dunque importante che i responsabili si prendano del tempo per discutere con i propri dipendenti le mansioni da svolgere, creando le condizioni più agevoli possibili e cercando di limitare qualunque tipo di conflitto.

Altre condizioni necessarie alla generazione di POS sono il sostegno verso i dipendenti durante situazioni stressanti, così da riuscire a gestire meglio gli stressors, le ambiguità ed i conflitti di ruolo. È altresì importante, come discusso in precedenza, puntare sulla giustizia organizzativa, nei suoi aspetti di valutazione, ricompensa e promozione: i manager dovrebbero ricompensare gli obiettivi raggiunti e non solo la fedeltà. Ricompense sproporzionate, organizational politics e promozioni immeritate sono tutti elementi dannosi per il POS.

3.2 Formare la direzione per promuovere POS

Implementare formazione volta alla promozione di POS nei livelli gerarchici più alti dell'organizzazione risulta essere particolarmente efficace poiché, grazie al processo di personificazione dell'organizzazione, i dipendenti ritengono la direzione come più rappresentativa dell'organizzazione. Skarlicki e Latham (2005), attraverso studi in cui l'obiettivo era quello di valutare la formazione di manager per trattare i dipendenti in maniera più equa, hanno stilato dei principi su

come impostare una formazione volta alla generazione di POS. Innanzitutto è importante effettuare un'analisi dei bisogni, in modo tale da capire il tipo di sostegno da implementare: l'analisi organizzativa permette di capire come il sostegno organizzativo percepito si adatti agli obiettivi aziendali. L'analisi della persona inquadra quali figure organizzative formare. Se i primi responsabili non si sentono supportati, sarà opportuno risalire a livelli più alti dell'organizzazione e agire laddove è necessario generare la capacità di fornire sostegno organizzativo, tenendo presente che più un responsabile viene visto identificarsi con la propria organizzazione e più il POS dei dipendenti sarà elevato. Vi è poi l'analisi della mansione per cui si identificano i comportamenti che il leader deve assumere per portare a termine la formazione. Skarlicki e Latham (2005) suggeriscono che il programma della formazione debba basarsi sulla partecipazione attiva, con una presentazione del materiale ragionata così da essere percepito come concreto e riproponibile all'interno dell'organizzazione. Al fine di mettere in pratica ciò che è stato appreso durante la formazione, gli stessi autori individuano cinque principi da rispettare: aspettativa di risultati desiderabili, self-efficacy, similarità tra formazione e situazione lavorativa, esempi realistici e prevenzione di ricaduta (fare in modo che i risultati siano mantenuti nel tempo).

3.3 Il sostegno nella cultura organizzativa

Con sostegno organizzativo culturale si intende la valutazione positiva dell'organizzazione nei confronti dei contributi del dipendente e attenzione al suo benessere. Quando un'organizzazione promuove queste attenzioni come propri valori, il POS ne risulta ancora più fortificato. La cultura organizzativa si riferisce alle ideologie che portano ad una serie di norme riguardanti i comportamenti più appropriati da adottare. Quando questa abbraccia la valorizzazione del capitale umano, i dipendenti si percepiranno apprezzati e svilupperanno un forte attaccamento con la propria organizzazione. Nelle culture organizzative supportive, i dipendenti dell'organizzazione hanno una buona considerazione verso i colleghi e apprezzano il loro contributo. Quando le culture organizzative supportive adottano politiche e trattamenti di valorizzazione del contributo del dipendente e di formazione volta allo sviluppo di skills lavorative e di crescita personale, queste contribuiscono a generare POS. Inoltre, in queste organizzazioni, si dà molta importanza alle relazioni interpersonali e al sostegno socioemotivo fra colleghi. Bisogna sottolineare, tuttavia, che la generosità di un'organizzazione, a lungo andare, potrebbe essere data per scontata. A quel punto, il sentimento di obbligazione e l'attaccamento affettivo non sarebbero più una conseguenza dei trattamenti impartiti.

Il sostegno organizzativo culturale è da non confondere con il sostegno organizzativo percepito. Il primo si riferisce alla valutazione dell'organizzazione rispetto al benessere e valorizzazione dei dipendenti in generale. Il secondo, invece, si riferisce alla percezione del singolo

dipendente del sostegno ricevuto dall'organizzazione. Inoltre, il sostegno organizzativo culturale è durevole, in quanto riflette valori propri di tutti i livelli dell'organizzazione. Al contrario, il POS è una credenza individuale che termina con l'eventuale abbandono dell'organizzazione da parte del dipendente. Tuttavia, in alcuni casi, non sono presenti entrambi gli elementi del sostegno organizzativo culturale. Infatti, alcune organizzazioni potrebbero avere una buona considerazione dei contributi dei dipendenti, ma preoccuparsi poco per il loro benessere. Vi è anche il caso in cui il sostegno viene dato in maniera disuniforme o limitata ad un gruppo specifico di dipendenti.

In definitiva, al fine di creare una situazione favorevole allo sviluppo del POS, si dovrebbe passare da una cultura che valorizza i propri dipendenti solo marginalmente, ad una cultura supportiva. Tale passaggio richiede una rivoluzione organizzativa o un cambio nei livelli più alti dell'organizzazione.

3.4 Conclusioni

Con il presente elaborato, si è cercato di mettere in luce gli elementi principali che compongono il sostegno organizzativo percepito. A tal proposito, è stata presentata la teoria del sostegno organizzativo (Eisenberger et al., 1986) che descrive i meccanismi e le condizioni alla base dello sviluppo del POS. Sono state analizzate le condizioni antecedenti e le conseguenze che il POS può produrre. Queste relazioni sono state verificate statisticamente nelle meta-analisi presentate. I risultati ottenuti suggeriscono che in alcuni casi le relazioni fra antecedenti e conseguenze e POS possono variare da persona a persona e dal tipo di organizzazione di cui si è parte. Complessivamente, il POS risulta avere un forte valore predittivo nella relazione dipendente-organizzazione e può avere notevoli implicazioni nel miglioramento del benessere del dipendente e nell'orientamento positivo nei confronti della propria organizzazione. Al fine di sviluppare POS nelle organizzazioni è bene che si capisca quale approccio adottare e su quale livello organizzativo agire. In futuro, sarebbe interessante avviare degli studi che tengano conto maggiormente della specificità delle organizzazioni, anche magari attraverso degli studi longitudinali che possano tener conto dei benefici del POS, nel corso del tempo e valutare il problema della causalità.

BIBLIOGRAFIA

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288–297. *
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly, 40*, 357-367.*
- Allen, M. W. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication, 59*, 326-346.*
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior, 9*, 289-319.*
- Blau, P.M (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. *
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 65*(3), 391–410. *
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 599–609. *
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 774–781. *
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review, 17*(2), 166-179.*
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational Justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). Wiley. *
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive*. Wiley. *
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. *
- Eisenberger, R., Huntington, R, Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986.) *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. *
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., González-Morales, M. G., & Steiger-Muller, M. (2010) Leader-Member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085-1103. *
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011) *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived

- supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573. *
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Collin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Accademy of Management Journal*, 36, 157-171. *
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. *
- Homans, G. C. (1974). *Social behaviour: Its elementary forms*. Harcourt Brace Jovanovich *
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079. *
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Stewart, K. A. (2009, April). *Perceived organizational support: An updated meta-analytic review*. Poster presented at the 24th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans. *
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357. *
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40. *
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of litterature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. *
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43. *
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46(3), 349–370. *
- Skarliki, D. P., & Latham, G. P. (2005). Can leaders be trained to be fair? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 499-524). Erlbaum. *
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organization and supervisor sas sorces of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270. *
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1470- 1493. *
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Shore, L. M.

(2009). Social influences. In H. J. Klein, T.E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284). Routledge/Taylor and Francis. *

*= Opere non direttamente consultate