

I comportamenti di cittadinanza organizzativa

di Guido Alessandri*, Giuseppina Deiana*, Michele Vecchione*

In questa rassegna viene proposta una sintesi dei principali studi presenti in letteratura sulle tematiche relative ai Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB). In particolare, vengono esaminati: 1. la definizione empirica degli OCB; 2. le principali tipologie di OCB proposte in letteratura; 3. il loro legame con la prestazione lavorativa ed il funzionamento dell'organizzazione; 4. i loro principali antecedenti. Viene infine proposta una discussione critica dei principali risultati emersi.

Parole chiave: *Organizational Citizenship Behaviour*, OCB, OCBO, OCBI, *cittadinanza organizzativa*.

I

I comportamenti di cittadinanza organizzativa: una definizione generale

L'etichetta "Comportamenti di cittadinanza organizzativa" (*Organizational Citizenship Behaviors* – OCB) è stata introdotta da Bateman e Organ (1983) in riferimento a quei «gesti o comportamenti utili all'organizzazione che non possono essere imposti sulla base dei doveri di ruolo, né indotti dalla garanzia di una ricompensa contrattuale» (ivi, p. 588). Organ (1988) ha successivamente specificato che si tratta di «comportamenti individuali di tipo discrezionale, che non vengono direttamente o esplicitamente riconosciuti da parte del sistema formale di ricompense e che, nell'insieme, promuovono l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione» (ivi, p. 4). In questo senso, gli OCB possono essere descritti, in un'accezione più circoscritta, come componenti fondamentali della "performance contestuale" (Organ, 1997)¹.

Questa breve discussione circa la definizione teorica del termine *comportamenti di cittadinanza organizzativa* ha messo in luce due importanti aspetti: *a*) la natura volontaria degli OCB, che non possono essere richiesti in maniera ufficiale da manager o supervisori, né essere associati ad un sistema formale di ricompense o sanzioni (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, Blume, 2009); *b*) il loro inquadramento all'interno delle performance contestuali. Secondo quanto affermato,

* Sapienza Università di Roma.

inoltre, gli OCB possono essere considerati classi di comportamenti organizzativi che supportano la performance individuale e contribuiscono al mantenimento e al miglioramento del contesto sociale e psicologico (Organ, 1997).

2

Tipologie di comportamenti di cittadinanza organizzativa

La letteratura relativa agli OCB si è andata notevolmente accrescendo nel corso degli anni, come dimostra la larga letteratura internazionale (per una rassegna, si veda Podsakoff *et al.*, 2009) e nazionale (Alessandri *et al.*, 2010; 2012; Argentero, Cortese, Ferretti, 2008; Negri, Briante, 2011; Perrone, Chiaccherini, 1999; Petitta *et al.*, 2004; Vianello *et al.*, 2010).

L'ampia diffusione del costrutto ha favorito la produzione di una notevole mole di studi e strumenti volti a cogliere differenti classi generali di comportamenti utili all'organizzazione, o aspetti più specifici di essi. Ad esempio, la meta-analisi condotta da Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) ha individuato circa trenta dimensioni che in letteratura sono state proposte quali componenti degli OCB. Ognuna di esse risulta raggruppabile all'interno di sette macro-categorie di riferimento:

1. comportamenti di aiuto;
2. sportività;
3. lealtà all'organizzazione;
4. obbedienza all'organizzazione;
5. iniziativa individuale;
6. virtù civica;
7. auto-sviluppo.

La TAB. 1 riporta, invece, nel dettaglio alcune delle principali dimensioni degli OCB individuate e proposte in letteratura.

TABELLA 1

Principali dimensioni dei comportamenti di cittadinanza organizzativa proposte in letteratura

Autore	Dimensioni individuate
Smith, Organ, Near (1983)	<p><i>Altruismo</i>: comportamenti direttamente ed intenzionalmente finalizzati ad aiutare una specifica persona in una situazione faccia a faccia (supportare i nuovi arrivati, assistere qualcuno nel carico di lavoro ecc.).</p> <p><i>General compliance</i>: forma impersonale di OCB; riguarda aspetti quali la coscienziosità nelle presenze, l'uso del tempo durante il lavoro, l'adesione alle regole.</p>
Graham (1986)	<p><i>Virtù civica</i>: comportamenti di coinvolgimento nei processi politici dell'organizzazione; indicano la responsabilità degli impiegati nella partecipazione alla vita della propria organizzazione (ad esem-</p>

(segue)

TABELLA I (seguito)

Autore	Dimensioni individuate
Organ (1988)	<p>pio rispondere alle e-mail, dare suggerimenti costruttivi, partecipare agli incontri ecc.).</p> <p><i>Altruismo</i>: insieme delle azioni volontarie finalizzate ad aiutare le altre persone nel risolvere un problema (ad esempio, aiutare un collega indietro con il lavoro). Quando si è altruisti si ha una maggiore sensibilità nel capire quando gli altri necessitano di aiuto e ci si focalizza maggiormente sulle esigenze degli altri.</p> <p><i>Cortesìa</i>: tendenza a comportarsi con gli altri in modo rispettoso, ad esempio prevenendo i problemi, informando sempre gli altri sulle proprie decisioni, scambiando le informazioni.</p> <p><i>Coscienziosità</i>: implica l'andare oltre ciò che viene richiesto, conservare le risorse, mantenere il posto di lavoro in ordine, interessarsi ai problemi interni all'organizzazione.</p> <p><i>Sportività</i>: disponibilità di un dipendente a tollerare le situazioni lontane dalle circostanze ideali.</p>
MacKenzie, Podsakoff, Fetter, (1991); Podsakoff, MacKenzie (1994)	<p><i>Virtù civica</i>: comportamenti di coinvolgimento nei processi politici dell'organizzazione; indicano la responsabilità degli impiegati nella partecipazione alla vita della propria organizzazione (Graham, 1986).</p> <p><i>Virtù civica</i>: comportamenti di coinvolgimento nei processi politici dell'organizzazione; indicano la responsabilità degli impiegati nella partecipazione alla vita della propria organizzazione (Graham, 1986; Organ, 1988).</p> <p><i>Sportività</i>: disponibilità di un dipendente a tollerare quelle situazioni lontane dalle circostanze ideali (Organ, 1988).</p> <p>Cheerleading: comprende l'Altruismo e la Cortesìa.</p>
Williams, Anderson (1991)	<p><i>Organizational Citizenship Behavior benefiting specific Individuals</i> (OCBI): comportamento a vantaggio di specifici individui (ad esempio, aiutare gli altri che sono stati assenti, interessarsi personalmente agli altri impiegati). Rientrano nell'OCBI l'Altruismo e la Cortesìa così come descritti da Organ (1988) ma anche altre dimensioni non considerate in tale tassonomia come la facilitazione interpersonale (Van Scotter, Motowidlo, 1996), l'armonia interpersonale (Farh, Earley, Lin, 1997) e l'aiuto interpersonale (Graham, 1989).</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior benefiting the Organization in general</i> (OCBO): comportamento a vantaggio dell'organizzazione in generale (ad esempio, dare un preavviso quando si è impossibilitati ad andare a lavoro, aderire alle regole informali pianificate per mantenere l'ordine). Rientrano nell'OCBO la Coscienziosità, la Sportività e il Senso civico descritti da Organ (1988) e dimensioni non considerate in tale tassonomia come la <i>job dedication</i> (Van Scotter, Motowidlo, 1996), il <i>voice behavior</i> (LePine, Van Dyne, 1998), l'iniziativa individuale (Morrison, Phelps, 1999), la lealtà all'organizzazione (Graham, 1991), condividere, supportare e difendere gli obiettivi organizzativi (Borman, Motowidlo, 1993; 1997), e promuovere l'immagine dell'azienda (Farh, Zhong, Organ, 2004).</p>

(segue)

TABELLA I (seguito)

Autore	Dimensioni individuate
Borman, Motowidlo (1993); George, Brief (1992)	Questi autori hanno descritto una dimensione più complessa rispetto alle altre, e racchiude l'Altruismo, il <i>Cheerleading</i> e il <i>Peacemaking</i> (Organ, 1988; 1990). Essa racchiude tutti quei comportamenti in cui si aiutano gli altri e che consentono di prevenire l'insorgenza di problemi sul lavoro e i comportamenti finalizzati ad incoraggiare i propri colleghi nella loro realizzazione e/o sviluppo professionale.
VanDyne, Cummings, MacLean, Parks (1994)	<i>Partecipazione funzionale</i> : focalizzarsi su se stessi e le proprie capacità per incrementare lo sviluppo personale. <i>Partecipazione legale</i> : incoraggiare il cambiamento e l'innovazione. <i>Partecipazione sociale</i> : interagire con gli altri e dialogare frequentemente.
McNeely, Meglino (1994)	<i>Lealtà</i> : fedeltà all'organizzazione e promozione dei suoi interessi. <i>Obbedienza</i> : aderire alle regole e alla politica dell'organizzazione. <i>Comportamenti organizzativi</i> : fedeltà all'organizzazione e disponibilità nell'accogliere le nuove idee. <i>Comportamenti interpersonali</i> : altruismo, collaborazione e assistenza.
Van Scotter, Motowidlo (1996)	<i>Comportamenti conformi al ruolo</i> : aderenza alle regole. <i>Facilitazione interpersonale</i> : comportamenti di cooperazione e di aiuto verso i colleghi (Altruismo e Cortesia: Organ, 1988). <i>Dedizione al lavoro</i> : comportamenti di auto-disciplina, lavorare con il massimo impegno, spirito d'iniziativa, seguire le regole e supportare gli obiettivi organizzativi (Virtù civica, Sportività e Coscienziosità: Organ, 1988).
Coleman, Borman (2000)	<i>Supporto personale</i> : rimanda a quell'insieme di comportamenti indirizzati a livello individuale (OCBI di Williams, Anderson, 1991). <i>Supporto organizzativo</i> : tendenza ad indirizzare i comportamenti di cittadinanza all'organizzazione in generale (OCBO di Williams, Anderson, 1991). <i>Iniziativa coscienziosa</i> : la persistenza da parte di un individuo di fronte agli ostacoli o a sforzi eccessivi che vanno al di là di quelli prescritti dal ruolo.
Marinava, Moon (2003)	<i>Conformità</i> : comportamenti rivolti all'organizzazione; leale aderenza alle norme riguardanti le procedure e le condotte di lavoro. <i>Aiuto</i> : promuovere l'efficacia di un collega impiegando il proprio tempo e le proprie energie. <i>Innovazione</i> : sforzi attivi per migliorare l'efficacia dell'organizzazione. <i>Sportività</i> : astenersi dal fare richieste o dal protestare per motivi futili.

Di particolare rilievo è la distinzione, proposta Williams e Anderson (1991), tra comportamenti di cittadinanza rivolti ad uno specifico individuo (OCBI), come ad

esempio aiutare un collega che è stato assente, e comportamenti di cittadinanza a beneficio dell'intera organizzazione (OCBO), come ad esempio aderire alle norme pianificate per mantenere l'ordine, anche quelle informalmente definite. Numerosi strumenti sono stati introdotti per la misurazione degli OCB, a partire dalla scala a due dimensioni introdotta da Williams e Anderson (*ibid.*). Ognuno di questi strumenti misura specifiche dimensioni teoriche degli OCB, e risulta congruente con le differenti concezioni teoriche del costrutto (si vedano, al riguardo, Podsakoff *et al.*, 1990; Smith *et al.*, 1983; si veda anche l'ottima analisi critica di LePine *et al.*, 2002).

3

La misura degli OCB

Sono numerosi gli strumenti proposti per la misura degli OCB. La natura di ciascuno strumento riflette la prospettiva teorica assunta dai suoi costruttori rispetto alla concettualizzazione degli OCB. Di seguito, riportiamo una breve descrizione di alcuni tra gli strumenti più utilizzati. Bateman e Organ (1983), ad esempio, hanno proposto uno strumento composto da 30 item, con lo scopo di misurare alcune dimensioni rilevanti degli OCB, ed in particolare: 1. la cooperatività; 2. l'altruismo; 3. la condiscendenza; 4. la puntualità; 5. la pulizia nel lavoro; 6. il rispetto per la proprietà dell'organizzazione; 7. l'aderenza alle regole del contesto organizzativo; 8. l'affidabilità. Un altro strumento è stato invece (e quasi contemporaneamente) sviluppato da Smith, Organ, e Near (1983). Composto da 16 item, questo strumento misura due dimensioni fondamentali degli OCB: 1. l'altruismo; 2. la *general compliance*. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, e Fetter (1990) hanno invece proposto un altro strumento, che misura cinque dimensioni degli OCB: 1. altruismo; 2. coscienziosità; 3. sportività; 4. cortesia; 5. virtù civica. Moorman e Blakely (1995) hanno proposto una scala di 19 item, volti ad indagare quattro dimensioni: l'iniziativa individuale (5 item); l'aiuto interpersonale (5 item); la laboriosità (4 item); la lealtà ("Loyal Bosterism") (5 item). Infine, Williams e Anderson (1991) hanno a loro volta proposto uno strumento, composto da 21 item, volto alla misura degli comportamenti in-ruolo (i.e., prestazione lavorativa, 7 item) ed extra-ruolo (i.e. gli OCB, 14 item). Quest'ultima dimensione mirava proprio a misurare due dimensioni fondamentali degli OCB: 1. i comportamenti di cittadinanza organizzativa a beneficio dell'organizzazione (OCBO); 2. i comportamenti di cittadinanza organizzativa a beneficio dei propri colleghi (OCBI). Le proprietà psicometriche di ciascuno di questi strumenti sono state oggetto di diverse analisi empiriche. Recentemente, ad esempio, al fine di ottenere misure più affidabili degli OCB, Spector, Bauer e Fox (2010) hanno raccomandato l'utilizzo di scale di valutazione volte all'accertamento della frequenza con cui gli OCB vengono messi in atto. In conclusione, al di là delle proprietà psicometriche di ciascuno degli strumenti appena passati in rassegna, l'utilizzo

degli stessi è principalmente legato alla prospettiva teorica assunta dal ricercatore, e dalla sua volontà di misurare gli OCB nelle loro caratteristiche generali o nelle loro declinazioni più particolari.

4

Gli antecedenti dell'OCB

Fin dalla loro introduzione, gli OCB sono stati oggetto di numerose indagini empiriche volte ad indagarne l'associazione con importanti caratteristiche psicologiche. In letteratura sono state individuate quali principali antecedenti degli OCB:

1. La *personalità* dei lavoratori (Organ, 1990; 1994; Organ, Lingl, 1995; Akinbode, 2011);
2. La *fiducia* riposta dagli individui nelle diverse componenti organizzative (Blau, 1964; Cortese, 2006; Dirks, Ferrin, 2002; Holmes, 1981; Perrone, Chiecchierini, 1999; Van Dyne *et al.*, 2000);
3. La percezione di *giustizia* all'interno dell'organizzazione (Farh, Earley, Lin, 1997; Moorman, 1991);
4. Le caratteristiche della *leadership* (Deluga, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Boomer, 1996);
5. La *soddisfazione lavorativa* (Bateman, Organ, 1983; Organ, Konovsky, 1989; Williams, Anderson, 1991);
6. Il *commitment* organizzativo (Organ, Ryan, 1995; Scholl, 1981; Wiener, 1982);
7. L'identificazione con l'organizzazione (Van Dick *et al.*, 2008; si veda anche la meta-analisi di Riketta, 2005).

Nei paragrafi successivi sono esaminati i dati empirici a sostegno di tali associazioni.

4.1. La personalità

Studi empirici evidenziano un legame tra emozioni positive e disponibilità ad aiutare gli altri (Organ, 1988). I dati raccolti in ambito organizzativo suggeriscono in particolare l'esistenza di una relazione negativa tra gli OCB e le caratteristiche di personalità connesse alla dimensione del Nevroticismo (Smith, Organ, Near, 1983; Staw, Bell, Clausen, 1986). Alcune ricerche hanno inoltre dimostrato come l'*umore* costituisca una variabile chiaramente associata alla messa in atto degli OCB. In particolare, le persone di buon umore ricorrono frequentemente a comportamenti altruistici, alla collaborazione, ai comportamenti extra-ruolo (George, 1991; George, Brief, 1992; Messer, White, 2006). Secondo George (1991) il legame tra affettività e OCB sarebbe però di natura indiretta, parzialmente o totalmente mediato dalle caratteristiche della situazione. Organ (1994) inoltre, all'interno di un ampio lavoro di sintesi, ha evidenziato come la relazione tra umore e OCB sia piuttosto debole (in media la correlazione è pari a circa 0,20) (Barrick, Mount, Strauss, 1992; George, 1990; 1991; Hui, Organ, Crooker, 1993; Konovsky, Organ, 1993; Moorman, 1990; Organ, Konovsky, 1989; Organ, Lingl,

1995; Puffer, 1987; Smith *et al.*, 1983). Secondo Lee e Allen (2002) sono soprattutto i comportamenti di cittadinanza rivolti ai singoli individui (OCBI) ad essere soggetti al tono dell'umore di colui che dovrebbe metterli in atto, mentre gli OCB rivolti all'organizzazione (OCBO) sono maggiormente soggetti ad influenze di tipo cognitivo (come, per esempio, le proprie idee rispetto alle caratteristiche del lavoro o la percezione della giustizia organizzativa) o ambientale (come, per esempio, il clima di gruppo o la pressione dei superiori). Questa posizione è stata recentemente condivisa da Duff (2008).

Negli studi empirici è emersa un'associazione anche con altri tratti, come la Coscienziosità e l'Amicalità (Hui, Organ, Crooker, 1993; Konovsky, Organ, 1993; Organ, Lingl, 1995). Secondo Sackett, Berry, Wiemann e Laczó (2006) la coscienziosità agirebbe quale sostenitrice dell'Iniziativa coscienziosa (aspetto dell'OCB che fa riferimento alla persistenza dell'individuo di fronte agli ostacoli), mentre l'amicalità agirebbe quale promotore del Supporto personale (OCB rivolti al singolo). Infine, alcuni autori hanno proposto una visione più complessa dei rapporti tra personalità e OCB. Secondo Organ (1994), ad esempio, non sarebbe uno specifico tratto, bensì una *costellazione* o profilo di personalità a predire empiricamente la messa in atto di questi comportamenti (Hogan, Hogan, Bush, 1984). Occorre notare, tuttavia, che gli studi che hanno preso in esame tutte le dimensioni previste dal modello dei Big Five sono particolarmente esigui (Borman, Penner, Allen, Motowidlo, 2001; Organ, Ryan 1995; Akinbode, 2011). A tal proposito, uno studio recente sembrerebbe dimostrare il primato dell'amicalità rispetto agli altri quattro tratti componenti il modello dei cinque grandi fattori (i.e., energia, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura all'esperienza), nel predire sia gli OCBO che gli OCBI.

4.2. La fiducia

Un altro costrutto spesso associato agli OCB è la fiducia (Blau, 1964; Cortese, 2006; Dirks, Ferrin, 2002; Holmes, 1981; Perrone, Chiacchierini, 1999; Van Dyne *et al.* 2000). Konovsky e Pugh (1994) hanno, ad esempio, accertato il ruolo di mediazione della fiducia rispetto all'effetto che la giustizia procedurale esercita sulla messa in atto degli OCB. Aryee, Budhwar e Chen (2002) hanno esteso tali risultati alla fiducia riposta nella propria organizzazione. Pillai, Scandura e Williams (1999) hanno invece accertato il ruolo di mediazione della fiducia, sia rispetto all'influenza della leadership (sia di tipo transazionale, sia trasformativa), sia rispetto a quella della giustizia percepita (procedurale e distributiva), sugli OCB. In definitiva, la fiducia sembra esercitare un ruolo di mediazione fondamentale dell'influenza di variabili di livello organizzativo sulla messa in atto degli OCB. In una parola, essa sembra agire come il punto di congiunzione tra individuo e sistema organizzativo e dunque come possibile luogo privilegiato per gli interventi mirati alla promozione degli OCB.

4.3. La percezione di giustizia

Con il termine *giustizia organizzativa* si fa riferimento al «modo in cui i dipendenti stabiliscono se sono stati trattati giustamente nel proprio lavoro e il modo in cui queste valutazioni influenzano le altre variabili legate al contesto lavorativo» (Moorman, 1991, p. 845). Essa può essere ulteriormente articolata in tre tipologie: 1. *Giustizia distributiva*, che descrive la percezione di giustizia di un dipendente rispetto ai risultati raggiunti; 2. *Giustizia procedurale*, che coglie la percezione di equità delle procedure utilizzate dall'organizzazione per valutare i risultati raggiunti dal dipendente (Folger, Greenberg, 1985); 3. *Giustizia interazionale* (si veda Ambrose, Schminke, 2003). Altri studi empirici hanno cercato di mettere in evidenza l'importanza del sentimento di giustizia e della percezione di equità da parte dei propri superiori, o da parte dell'organizzazione in generale, rispetto alla messa in atto degli OCB (Dittrich, Carrol, 1979; Moorman, 1991; Organ, 1990; Farh, Podsakoff, Organ, 1990). Secondo tali autori, la disponibilità del lavoratore a mettere in atto degli OCB dipenderebbe dalla percezione di «*equità di trattamento*» da parte dell'organizzazione. Questa disponibilità, dunque, sembrerebbe presupporre uno scambio, di natura sia economica che sociale, basato su due diverse concezioni della giustizia all'interno dell'organizzazione (Organ, 1990). Mentre l'*equità nello scambio economico* presuppone la valutazione di uno specifico *quid* per un particolare *quo*, l'*equità nello scambio sociale* richiede obbligazioni diffuse, scarsamente definite. Quest'ultimo «esige solo il senso che la relazione sia basata sul riconoscimento vicendevole della buona fede reciproca» (Organ, 1990, p. 63).

In base a quanto esposto precedentemente, sembra emergere un'intima contraddizione in molte delle concezioni teoriche relative agli OCB. Da una parte gli OCB vengono definiti come una classe di comportamenti non direttamente ricompensati dall'organizzazione. Dall'altra si evidenzia la loro dipendenza dalla percezione che ogni lavoratore ha del proprio trattamento da parte dell'organizzazione in termini di giustizia organizzativa. Proprio quest'ultimo elemento sembrerebbe suggerire che il mancato riconoscimento degli OCB nel sistema retributivo possa avere una conseguenza diretta sugli OCB, determinandone una riduzione (Organ, 1990). Questa apparente contraddizione può essere risolta facendo riferimento a due nozioni fondamentali. La prima, appartenente alla teoria dell'equità (Adams, 1965), sostiene che le percezioni di ingiustizia conducono alla creazione di un clima di tensione che una persona farà di tutto per risolvere. La seconda riguarda la distinzione tra *scambio sociale* e *scambio economico* (Blau, 1964). Gli *scambi economici* hanno, di norma, un carattere contrattuale: le rispettive parti – individuo e organizzazione – si accordano secondo uno specifico *qui pro quo*, e in base ad esso viene stabilita un'articolazione dettagliata dei comportamenti da tenere in un preciso arco di tempo. Al contrario, gli *scambi sociali* comportano obbligazioni diffuse e poco definite nei termini della natura dello scambio, del suo valore,

del tempo, dei benefici resi e ricevuti dalle parti coinvolte. Di norma, gli OCB si svolgono all'interno di scambi di natura sociale (Organ, 1990), come quando l'impegno di un individuo va oltre il livello minimo richiesto a livello contrattuale, nella chiara consapevolezza di non ricevere benefici *extra*. Probabilmente ciò accade perché la percezione complessiva di equità dello scambio conduce i lavoratori a trascurare un'analisi dettagliata del rapporto costi-benefici associato con le azioni intraprese. Tuttavia, qualora il sistema di regole formali e informali presenti nell'organizzazione venga percepito come iniquo, è probabile che venga meno la gratuità associata alla messa in atto degli OCB, la cui promozione passerà soltanto attraverso l'introduzione di incentivi contrattuali.

4.4. Le caratteristiche della leadership

Le teorie della *Leadership Trasformativa* (LT) e dello scambio leader-membro (*Leader Member Exchange* – LMX), propongono due punti di vista diversi sul funzionamento dei processi attraverso i quali si esercita l'influenza di un leader sul gruppo. Nella prima classe di teorie il *focus* è centrato in maniera unilaterale sul comportamento del leader all'interno dell'organizzazione. Nella seconda classe di teorie il *focus* è sul processo di reciprocità tra leader e follower, in cui le due parti contribuiscono allo "scambio" di risorse (Wang *et al.*, 2005); tali teorie assegnano un ruolo centrale alle nozioni di *role making* (Graen, 1976), reciprocità ed equità (Deluga, 1995).

Studi empirici hanno evidenziato come la leadership trasformativa possa sostenere gli OCB motivando i dipendenti ad interiorizzare e a dare priorità alla causa collettiva (Wang *et al.*, 2005). Numerosi studi hanno individuato una relazione positiva tra la performance individuale, di gruppo e dell'organizzazione, e le valutazioni che i dipendenti danno dei comportamenti del proprio leader. Ciò è dovuto alla capacità del leader trasformativo di diffondere valori, credenze e atteggiamenti congruenti con gli obiettivi organizzativi (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990).

Altre ricerche empiriche mostrano come lo scambio tra il leader e i follower possa influenzare aspetti quali la soddisfazione, l'esecuzione di un compito, il turnover, l'impegno organizzativo e la tendenza ad andare oltre i ruoli prescritti (Gerstner, Day, 1997). I subordinati che percepiscono in maniera più positiva la relazione con il leader (come quando la relazione si fonda sulla fiducia), tendono a mettere in atto OCB, quale controparte dello *scambio sociale* (Erturk, 2007; Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007; Liden, Sparrowe, Wayne, 1997; Zellars, Tepper, Duffy, 2002).

Alcuni autori ritengono necessario il superamento della scissione tra le due teorie nello studio delle relazioni tra leadership e OCB (Wayne, Shore, Bommer, Tetrik, 2002; Wang *et al.*, 2005). Secondo Wang e colleghi (*ibid.*), gli OCB possono essere studiati sotto un paradigma unificato che consideri allo stesso tempo sia la

leadership trasformativa che la teoria dello scambio leader-membro. La conciliazione tra le due prospettive può avvenire attraverso una concettualizzazione dello scambio tra leader e membro quale fattore di mediazione tra la leadership trasformativa e gli OCB. È implicita in questa concezione l'idea che i leader con marcata tendenza alla messa in atto di comportamenti trasformativi devono comunque soddisfare il contratto psicologico implicito nelle relazioni di scambio con i propri dipendenti.

4.5. La soddisfazione lavorativa

La letteratura sul rapporto tra OCB e soddisfazione lavorativa può essere suddivisa in due filoni di ricerca: gli studi che hanno esaminato le relazioni tra gli OCB e le *componenti affettive* della soddisfazione, e gli studi che hanno focalizzato l'attenzione sugli aspetti cognitivi della *soddisfazione lavorativa* (Farh *et al.*, 1990; Moorman, 1991; Organ, 1990; Organ, Konovsky, 1989). Nell'ambito del primo filone di studi si evidenzia come la soddisfazione lavorativa comporti uno stato d'animo positivo, che a sua volta rende gli individui più propensi alla messa in atto di comportamenti altruistici (Smith, Organ, Near, 1983). Questi studi riconoscono tuttavia il ruolo di mediazione svolto in tale relazione delle variabili *ambientali* (per esempio il supporto del leader o l'interdipendenza nei compiti) e di *personalità* (come l'estroversione e il nevroticismo). Gli studi condotti nell'ambito del secondo filone di ricerca enfatizzano il ruolo dei fattori cognitivi; si ritiene in particolare che l'OCB sia legato alla valutazione cognitiva dei propri risultati al lavoro; quest'ultima, influenzerebbe l'umore e lo stato d'animo dei dipendenti (Organ, 1990; Organ, Konovsky, 1989; Scholl, Cooper, McKenna, 1987; Williams, Anderson, 1991), che a loro volta influenzano la messa in atto dei comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Per altri studiosi, la relazione tra la soddisfazione e gli OCB sarebbe mediata da una terza variabile, che si riferisce alla percezione di equità o giustizia (*fairness*). La giustizia al lavoro, infatti, correla con diverse dimensioni degli OCB (ad esempio, *Cortesia, Sportività, Coscienziosità, Altruismo e Virtù civica*). Quando la correlazione tra OCB e soddisfazione lavorativa viene parzializzata, controllando le percezioni di equità e giustizia, essa subisce una sostanziale riduzione (Moorman, 1991; Organ, 1990). Alcuni autori, infine, hanno fatto riferimento alla distinzione tra soddisfazione lavorativa *intrinseca* ed *estrinseca*. Chiu e Chen (2005), ad esempio, hanno approfondito i legami tra: 1. caratteristiche del lavoro (*Varietà, Identità, Valore, Autonomia e Feedback*); 2. interdipendenza al lavoro; 3. la soddisfazione (nella sue componenti intrinseche ed estrinseche). I risultati ottenuti hanno dimostrato come la componente intrinseca della soddisfazione lavorativa sia in grado di mediare la relazione tra Varietà, Valore e OCB (si veda anche Tang, Ibrahim, 1998). Infine, sebbene esistano pochi dati al riguardo, non è da escludere che l'esatta natura della relazione tra OCB e soddisfazione lavorativa sia di natura circolare.

4.6. L'impegno organizzativo

L'impegno organizzativo rappresenta un costrutto multidimensionale che comprende: 1. il legame *affettivo* di un individuo con la propria organizzazione, risultante dall'identificazione e dall'accettazione degli obiettivi e dei valori di cui l'organizzazione è portatrice (Mowday, Steers, Porter, 1979); 2. l'interiorizzazione delle norme dell'organizzazione (*commitment normativo*; Wiener, 1982), che porta l'individuo ad agire in modo tale da realizzare gli interessi organizzativi perché ritiene sia giusto e morale agire in quel modo. Secondo Meyer e Allen (19 il legame tra individuo e organizzazione può dipendere da tre componenti: *affettiva*, *normativa* e *strumentale*. Quest'ultima componente indica la volontà dell'individuo di rimanere nell'organizzazione in assenza di alternative disponibili. Tutte e tre le componenti possono essere presenti nell'individuo, sebbene solo una di esse tenda a prevalere.

Diverse ricerche hanno evidenziato una relazione positiva tra il commitment e gli OCB (Shore, Wayne, 1993). Autori diversi, tuttavia, definiscono diversamente il rapporto tra le due variabili. O'Reilly, Chatman (1986) affermano che il commitment basato sull'identificazione con l'organizzazione, o sull'internalizzazione dei suoi valori, promuove la messa in atto degli OCB. Tale concezione considera il *commitment* come un antecedente dell'OCB, sia in termini temporali che causali. Shore, Barksdale, Shore (1995) considerano invece l'OCB come un predittore della valutazione dei manager rispetto al *commitment* affettivo dei dipendenti. Altri studi hanno evidenziato il ruolo di moderazione e di mediazione che il *commitment* può svolgere nella relazione tra gli OCB ed altre variabili legate al contesto lavorativo, quali il *sistema di ricompense* (Chiu, Tsai, 2007). Deckop e Cirka (1999), ad esempio, hanno dimostrato che i piani *pay-for-performance* hanno un impatto positivo sugli OCB soprattutto quando i dipendenti presentano un *elevato commitment affettivo*. Chiu e Tsai (2007) hanno invece riscontrato una correlazione positiva tra *stock profit sharing* (sistema di ricompensa basato sull'accumulo) e l'OCB, dimostrando come tale legame sia in realtà mediato dall'*organizational commitment*. Come per la soddisfazione, i dati passati in rassegna non permettono però di escludere che l'esatta natura della relazione tra OCB e soddisfazione lavorativa sia di natura circolare.

4.7. L'identificazione organizzativa

Il ruolo dell'identificazione organizzativa, ovvero della intensità con cui l'appartenenza di un individuo all'organizzazione è legata alla definizione di sé (Duke-rich *et al.*, 2002) nel promuovere gli OCB è stata ampiamente evidenziata in letteratura. In particolare, numerosi contributi hanno evidenziato come la percezione di consonanza tra valori organizzativi e valori personali, rafforzi il senso di appartenenza, favorisca la cooperazione e la condivisione nei membri, e promuova, in

ultima analisi, la messa in atto degli OCB (si veda Van Dick *et al.*, 2008; inoltre, la meta-analisi di Riketta, 2005).

5

Comportamenti di cittadinanza organizzativa e successo lavorativo

Gli OCB influenzano in maniera significativa il contesto lavorativo, agendo su di esso a diversi livelli. Ad esempio, gli OCB consentono di ampliare il capitale umano e diminuiscono il totale delle risorse di cui un'organizzazione necessita, aumentando la disponibilità degli individui ad andare oltre quanto richiesto loro per contratto (Organ, 1988). La recente meta-analisi di Podsakoff e colleghi (2009) ha evidenziato l'influenza degli OCB sia sulla prestazione dei singoli dipendenti che sul funzionamento dell'intera organizzazione. A *livello individuale*, gli OCB migliorano le valutazioni dei manager sulle performance dei dipendenti (Allen, Rush, 1998; MacKenzie, Podsakoff, Fetter, 1991; 1993; Werner, 1994) e riducono l'intenzione di turnover (Chen, Hui, Sego, 1998; Coyne, Ong, 2007). A *livello organizzativo*, la messa in atto degli OCB è associata positivamente con la produttività e l'efficienza dell'organizzazione e con la *customer satisfaction*. Essa inoltre favorisce la riduzione dei costi e del tasso di assenteismo.

Numerose ricerche empiriche hanno evidenziato come la frequenza di OCB all'interno dell'organizzazione si associ con:

- a) il miglioramento della produttività dei manager e dei dipendenti (MacKenzie *et al.*, 1991; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, 1994);
- b) la liberazione delle risorse umane da compiti specifici e la possibilità di un loro impiego in altri ambiti (Borman, Motowidlo, 1993; Organ, 1988);
- c) la riduzione della necessità di dispensare le risorse per il semplice mantenimento delle funzioni (Organ, 1988);
- d) il miglioramento nel coordinare le attività *tra i gruppi di lavoro e all'interno di essi* (Karambayya, 1989; Smith, Organ, Near, 1983);
- e) il rafforzamento delle capacità dell'organizzazione di attrarre e di trattenere i lavoratori migliori (George, Bettenhausen, 1990; Organ, 1988);
- f) la stabilità della performance dell'organizzazione (Podsakoff *et al.*, 2000);
- g) la capacità dell'organizzazione di sapersi adattare in modo efficace ai cambiamenti dell'ambiente circostante (Podsakoff *et al.*, 2000).

Un interrogativo importante, al quale diversi studi empirici hanno cercato di fornire risposta, è quello relativo all'esistenza di un legame incrementale, del tipo "uno a uno", tra OCB e livelli di produzione. In altri termini, ci si chiede se l'incremento negli OCB determini un incremento proporzionale nella produttività dell'azienda. A tal proposito, Karambayya (1989) e Podsakoff e MacKenzie (1994) hanno evidenziato come i livelli più elevati di performance si manifestano nelle unità di lavoro in cui si ricorre più frequentemente agli OCB. In una ricerca

successiva, svolta all'interno di una organizzazione volta alla produzione di carta, Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) hanno dimostrato come i *comportamenti di aiuto* siano importanti non tanto nel determinare la *quantità* della prestazione (in termini di unità di carta prodotta), quanto la loro *qualità* (ad esempio, rifinitura della carta). Podsakoff e colleghi (1997) hanno inoltre rilevato un'associazione positiva tra performance di gruppo (sia a livello qualitativo che quantitativo) e OCB. È probabile che la messa in atto degli OCB favorisca la coesione all'interno del gruppo di lavoro e l'attaccamento all'organizzazione, diminuendo il turnover ed aumentando l'attività produttiva (George, Bettenhausen, 1990).

L'influenza degli OCB sulla prestazione lavorativa dipenderebbe inoltre da alcune caratteristiche dell'attività e del contesto, quali ad esempio il livello *interdipendenza* richiesto ai dipendenti (Bachrach, Powell, Collins, Richey, 2006; Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 1997; 2000). Gli effetti positivi degli OCB all'interno dei contesti lavorativi non si limiterebbero però alla mera influenza sulla prestazione dei singoli o del gruppo. Al contrario, essi tenderebbero a diffondersi in maniera estesa su importanti caratteristiche dell'ambiente di lavoro, quali ad esempio la *conoscenza condivisa*. Secondo Lin (2008) gli OCB influenzano il modo in cui all'interno di un'organizzazione vengono condivise le informazioni. Infine, gli OCB presentano un'associazione negativa con lo stress percepito al lavoro. In particolare nello studio di Chang, Johnson e Yang (2007) è emersa una relazione negativa tra OCB e *Tensione emotiva*, ovvero lo stato in cui si manifestano emozioni negative e risposte emotive prodotte da *stressors* come rabbia, esaurimento emotivo, frustrazione, ansia e depressione.

6

Conclusioni

In questo lavoro, abbiamo presentato una rassegna critica, relativa alla definizione, all'operazionalizzazione (ovvero alla misura empirica), ai predittori ed alla rilevanza degli OCB per il successo organizzativo. L'obiettivo è stato quello di offrire una trattazione ampia e comprensiva del costrutto, lasciando a studi più specifici una trattazione accurata e focalizzata degli aspetti più specifici dello stesso. A conclusione di questo percorso è, dunque, opportuno formulare quattro ordini di considerazioni, relativamente ai vantaggi, alle conseguenze negative ed alle future direzioni di ricerca relative allo studio degli OCB.

In primo luogo è stato chiarito come gli OCB risultino dei comportamenti multideterminati, alla cui messa in atto concorrono variabili di natura individuale, sociale e contestuale. Dai risultati esaminati è evidente inoltre come la messa in atto degli OCB rappresenti un vantaggio per l'organizzazione. Essi consentono di migliorare il clima lavorativo e di incrementare la produttività dell'organizzazione, favorendo un risparmio sui costi e ottimizzando l'utilizzo delle risorse a disposizione. A livello dell'individuo, gli OCB migliorano l'adattamento del dipen-

dente all'interno dell'organizzazione (ad esempio, ampliandone la rete sociale), migliorano le prestazioni ed aumentano le probabilità di un avanzamento di carriera (Podsakoff *et al.*, 2000).

In generale, la quasi totalità delle ricerche ha preso in esame i risvolti positivi degli OCB, sia a livello dell'organizzazione che del singolo individuo. È opportuno tuttavia sottolineare come gli stessi comportamenti possano determinare, in alcuni casi, conseguenze potenzialmente negative. Organ e Ryan (1995), ad esempio, riportano tra le conseguenze negative degli OCB un carico di lavoro eccessivo ed un incremento del livello di stress, che può derivare ad esempio dalla difficoltà di conciliare il ruolo lavorativo con quello familiare, soprattutto nei soggetti di sesso femminile (Bolino, Turnley, 2005). L'approfondimento delle conseguenze potenzialmente deleterie degli OCB è particolarmente importante, proprio perché la definizione stessa degli OCB fa riferimento a *comportamenti che vanno oltre ciò che viene formalmente prescritto*. È auspicabile in questo senso l'impegno delle organizzazioni, che oltre a fare in modo che i propri dipendenti vadano oltre i compiti richiesti e siano incentivati a dare il massimo, facciano in modo che tale coinvolgimento «sia affiancato da azioni che alleviano il potenziale stress e la tensione derivante dal vivere come “buoni cittadini” all'interno dell'organizzazione» (ivi, p. 747).

Nel presente lavoro, abbiamo presentato una prospettiva ampia rispetto ai possibili predittori (ad esempio, tratti di personalità, impegno ecc.) e antecedenti degli OCB. Spazio inferiore è invece stato concesso alle variabili capaci di agire quali “mediatori” o “moderatori”, ovvero alle cosiddette variabili intermedie, in grado di veicolare o catalizzare l'influenza di un predittore sulla messa in atto di uno specifico OCB. Questa scelta riflette lo scarso numero di contributi presenti in letteratura a tal riguardo, e segnala possibili percorsi di ricerca futuri. D'altro canto, data la prospettiva generale assunta in questo lavoro, si è forse trascurata una focalizzazione più accurata sulle caratteristiche più peculiari delle differenti formulazioni empiriche degli OCB.

Rimane altresì fuori dalla presente rassegna una trattazione approfondita dei complessi rapporti tra OCB e comportamenti contro produttivi (CWB; Spector, Fox, 2002, Dalal, 2005). Studi meta-analitici hanno infatti dimostrato una correlazione negativa medio alta ($\rho = -0,32$, si veda ivi, p. 1247) tra OCB e CWB, spingendo alcuni autori a considerare questi ultimi l'opposto degli OCB (Bennet, Stampers, 2001; Kelloway *et al.*, 2002) o, secondo una potente metafora: «il lato oscuro del funzionamento individuale all'interno delle organizzazioni». Tuttavia, come riportato poc'anzi, la correlazione empirica tra OCB e CWB risulta decisamente lontana dall'essere perfetta. Per questo, al riguardo, si ritiene necessario uno sforzo di concettualizzazione teorica e di ricerca empirica maggiore, sebbene si sia inclini a concordare con Dalal (2005) che gli OCB e i CWB siano entrambi strategicamente utili al lavoratore, e che dunque la loro analisi non possa prescindere dallo specifico contesto della loro attuazione.

Studi futuri dovranno altresì approfondire altri aspetti degli OCB, quali, ad esempio, la loro frequenza all'interno di organizzazioni caratterizzate da culture organizzative differenti. A parte alcune eccezioni (Akinbode, 2011; Chen, Hui, Sego, 1998; Huang, Iun, Liu, Gong, 2010; Hui, Law, Chen, 1999; Lam, Hui, Law, 1999; Lievens, Anseel, 2004; Tang, Furnham, Davis, 2002), infatti, la maggior parte degli studi sugli OCB sono stati condotti in contesti occidentali (soprattutto statunitensi). È dunque necessaria un'estensione più sistematica di tali indagini all'interno di contesti non occidentali, al fine di comprendere il ruolo dei fattori di natura culturale nella messa in atto degli OCB. Studi futuri dovranno inoltre approfondire i meccanismi e le modalità che consentono di tradurre le potenzialità individuali in comportamenti produttivi, in grado di coniugare la riuscita professionale con il buon funzionamento organizzativo, sociale e psicologico. Insomma, l'ambito relativo alla cittadinanza organizzativa si presenta quale ambito di ricerca promettente e ricco di domande, alle quali gli studiosi delle organizzazioni dovranno trovare risposta nel prossimo futuro.

Note

¹ La distinzione tra *contextual performance* e *task performance* è stata introdotta da Borman e Motowidlo (1993). Con il termine *task performance* si è soliti far riferimento all'insieme dei comportamenti (diretti o indiretti) particolarmente rilevanti per lo sviluppo delle *core technology* di un'organizzazione; la *performance contestuale* indica invece una serie di comportamenti di supporto, utili all'organizzazione durante le operazioni di *core technology*.

Riferimenti bibliografici

- Adams J. S. (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental psychology*. Academic Press, San Diego (CA), vol. 2, pp. 267-99.
- Akinbode G. A. (2011), Demographic and dispositional characteristics as predictors of organizational citizenship behaviour. An appraisal of OCB in a non-English culture workgroups. *Ife Psychologia*, 19, pp. 375-403.
- Alessandri A., Di Domenicantonio R., Boccianti S. (2010), Proprietà psicometriche della scala di orientamento positivo nel contesto lavorativo. *Risorsa Uomo*, 15, pp. 22-33.
- Alessandri G., Vecchione M., Tisak J., Deiana G., Caria S., Caprara G. V. (2012, in press), The contribution of positivity to predict job performance and organizational citizenship behaviors. *Applied Psychology: An International Review*.
- Allen T. D., Rush M. C. (1998), The effects of organizational citizenship of behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 247-60.
- Ambrose M. L., Schminke M. (2003), Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 295-305.
- Argentero P., Cortese C. G., Ferretti M. S. (2008), An evaluation of organizational citizenship behavior: psychometric characteristics of the Italian version of Podsakoff et al.'s scale. TPM – Testing, Psychometrics, Methodology. *Applied Psychology*, 15, 2, pp. 61-75.

- Aryee S., Budhwar P., Chen Z. X. (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 267-85.
- Bachrach D. G., Powell B. C., Collins B. J., Richey R. G. (2006), Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1396-405.
- Barrick M. R., Mount M. K., Strauss J. P. (1992), *The Big Five and ability predictors of citizenship, delinquency, and sales performance*. Paper presented at 7th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Montreal.
- Bateman T., S., Organ D., W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-95.
- Bennett R. J., Stamper C. L. (2001), Corporate Citizenship and Deviancy: A Study of Work Behavior. In C. Galbraith, M. Ryan (eds.), *International research in the business disciplines: Strategies and organizations in transition*. Elsevier Science, Amsterdam, pp. 265-84.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Bolino M. C., Turnley W. H. (2005), The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 740-8.
- Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, A. Howard, A. Kraut, D. Ilgen, B. Schneider, S. Zedeck (eds.), *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 71-98.
- Idd. (1997), Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, pp. 99-109.
- Borman W. C., Penner L. A., Allen T. D., Motowidlo S. J. (2001), Personality predictions of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, pp. 52-69.
- Cavanagh G. F. (1999), Spirituality for managers: context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12, pp. 186-99.
- Chang C. H., Johnson R. E., Yang L. Q. (2007), Emotional strain and organizational citizenship of behavior: a meta-analysis and review. *Work & Stress*, 21, pp. 312-32.
- Chen X. P., Hui C., Sego D. J. (1998), The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 922-31.
- Chiu S. F., Tsai W. C. (2007), The linkage between profit sharing and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 18, pp. 1098-115.
- Coleman V. I., Borman W. C. (2000), Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, pp. 25-44.
- Cortese C. G. (2006), La Cittadinanza organizzativa. *Sviluppo & Organizzazione*, 216, pp. 17-32.
- Coyne I., Ong T. (2007), Organizational Citizenship of Behaviour and Turnover intention: A cross cultural study. *Human Resource Management*, 18, pp. 1085-97.
- Dalal R. S. (2005), A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-55.

- Deckop J. R., Cirka C. C. (1999), Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 420-8.
- Deluga R. W. (1995), Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship of behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 315-26.
- Dirks K. T., Ferrin D. L. (2002), Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 611-28.
- Dittrich J. E., Carrol M. R. (1979), Organizational Equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, pp. 29-40.
- Duff D. B., (2008), The relationship between organizational climate, personality factors and organizational citizenship behaviors in a university extension. *Humanities and Social Sciences*, Unpublished Doctoral dissertation, pp. 2762.
- Dukerich J. M., Golden, B. R., Shortell S. M. (2002), Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 507-33.
- Erturk A. (2007), Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish academicians. Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 257-70.
- Farh J. L., Earley P. C., Lin S. C. (1997), Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship of behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 421-44.
- Farh J. L., Podsakoff P. M., Organ D. W. (1990), Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, pp. 705-22.
- Farh J. L., Zhong C. B., Organ D. W. (2004), Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organizational Science*, 15, pp. 241-53.
- Folger R., Greenberg J. (1985), Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland, G. R. Ferris (eds.), *Research in personnel and human resource management*. JAI Press, Greenwich (CT), vol. 3, pp. 141-83.
- George J. M. (1990), Personality, affect and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 107-16.
- Id. (1991), State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 299-307.
- George J. M., Bettenhausen K. (1990), Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 698-709.
- George J. M., Brief A. P. (1992), Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-29.
- Gerstner C. R., Day D. V. (1997), Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 827-44.
- Graen G. B. (1976), Role making processes within complex organization. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally, Chicago, pp. 1201-45.

- Graham J. W. (1986), *Organizational Citizenship informed by political theory*. Paper presented at Academy of Management meetings, Chicago, III.
- Id. (1989), *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*. Loyola University of Chicago. Unpublished working paper.
- Id. (1991), An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 4, pp. 249-70.
- Hogan J., Hogan R., Busch C. M. (1984), How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 3-11.
- Holmes B. (1981), *Comparative education: Some considerations of method*. Unwin education books. Allen & Unwin, London-Boston.
- Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y. (2010), Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 122-43.
- Hui C., Law K. S., Chen Z. X. (1999), A Structural equation model of the effects negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: a chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, pp. 3-21.
- Hui, C., Organ, D. W., & Crooker, K. (1993), *Time pressure, Type A behavior, and organizational citizenship behavior: A field study and an experiment*. Indiana University, Bloomington (IN). Unpublished manuscript.
- Ilies R., Nahrgang J. D., Morgeson F. P. (2007), Leader-Member Exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 269-77.
- Karambayya R. (1989), *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better "citizens"?* York University, Toronto. Working paper.
- Kelloway E. K., Loughin C., Barling J., Nault A. (2002), Self reported counter productive behavior and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 102, p. 151.
- Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better "citizens"?* York University, Toronto. Working paper.
- Konovsky M. A., Organ D. W. (1993), *Dispositional versus contextual determinants of organizational citizenship of behavior*. Tulane University, New Orleans (LA). Unpublished manuscript.
- Konovsky M. A., Pugh S. D. (1994), Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 656-69.
- Lam S. S. K., Hui C., Law K. S. (1999), Organizational citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 594-601.
- Lee K., Allen N. J. (2002), Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 131-42.
- LePine J. A., Erez A., Johnson D. (2002), The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 52-65.
- LePine J. A., Van Dyne L. (1998), Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 853-68.
- Liden R. C., Sparrowe R. T., Wayne S. J. (1997), Leader-member exchange theory:

- The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, pp. 47-119.
- Lievens F., Anseel F. (2004), Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 299-306.
- Lin C. P. (2008), Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and Knowledge Sharing in workplace organization in Taiwan. *Journal of Business & Psychology*, 22, pp. 241-50.
- MacKenzie S. B., Podsakoff P. M., Fetter R. (1991), Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 123-50.
- Idd. (1993), The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, pp. 70-80.
- MacNeely B. L., Meglino B. M. (1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 836-44.
- Marinava S., Moon H. (2003), *The circumplex model of organizational citizenship behavior: Establishing dimensionality and space via organizational reward and roles*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando (FL).
- Messer B. A. E., White F. A. (2006), Employees' mood. Perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21, pp. 65-82.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1984), Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-8.
- Moorman R. H. (1990), *The role of cognition and Disposition as predictors of organizational citizenship behavior: A study of personality and perceived fairness*. Indiana University, Bloomington (IN). Unpublished doctoral dissertation.
- Id. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship of behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 854-5.
- Moorman R. H., Blakely G. L. (1995), Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 127-42.
- Morrison E. W., Phelps C. C. (1999), Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 403-19.
- Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-47.
- Negri L., Briante G. (2011), Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa e Bisogno di Chiusura Cognitiva. Che cosa motiva il "buon soldato" nelle organizzazioni? In H. Gundlach, E. Lafuente, M. Sinatra, M. M. Sokal, G. Tanucci. *Psicotecnica Ieri, Oggi, Domani?* Atti del I Congresso Nazionale, Bari, 14-16 Marzo 2007. Aracne Editrice, Roma, vol. 2, pp. 237-49.
- O'Reilly C., Chatman J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71, pp. 492-9.
- Organ D. W. (1988), *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington (MA).

- Id. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, pp. 43-72.
- Id. (1994), Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-78.
- Id. (1997), Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, pp. 85-97.
- Organ D. W., Konovsky M. (1989), Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 157-64.
- Organ D. W., Lingl A. (1995), Personality, satisfaction, and organizational citizenship of behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135, pp. 339-50.
- Organ D. W., Ryan K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, pp. 775-802.
- Perrone V., Chiaccherini C. (1999), Fiducia e comportamenti di cittadinanza organizzativa: un'indagine empirica nella prospettiva della rete degli scambi sociali. *Economia e Management*, 4, pp. 87-100.
- Petitta L., Borgogni L., Mastroiilli A., Scarpa, A. (2004), Organizational citizenship behavior ed efficacia dell'organizzazione. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 243, pp. 15-29.
- Pillai R., Scandura T. A., Williams E. A. (1999), Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 763-79.
- Podsakoff P. M., Ahearne M., MacKenzie S. B. (1997), Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 262-70.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, pp. 351-63.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Boomer W. H. (1996), Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employees satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-98.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship of behaviors. *Leader Quarterly*, 1, pp. 107-42.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., Bachrach D. G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, pp. 513-63.
- Podsakoff N. P., Whiting S. W., Podsakoff P. M., Blume B. D. (2009), Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 122-41.
- Puffer S. M. (1987), Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 615-21.
- Riketta M. (2005), Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 358-84.
- Sackett P. R., Berry C. M., Wiemann S. A., Laczko R. M. (2006), Citizenship and Counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19, pp. 441-64.
- Scholl R. W. (1981), Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, pp. 589-99.

- Scholl R. W., Cooper E. A., McKenna J. F. (1987), Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40, pp. 113-24.
- Shore L. M., Barksdale K., Shore T. H. (1995), Managerial Perception of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 1593-615.
- Shore L. M., Wayne S. (1993), Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 774-80.
- Smith C. A., Organ D. W., Near J. P. (1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653-63.
- Spector P. E., Bauer J. A., Fox S. (2010), Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 781-90.
- Spector P. E., Fox S. (2002), An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resource Management Review*, 12, pp. 269-92.
- Staw B. M., Bell N. E., Claussen J. A (1986), The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 56-77.
- Tang T. L., Furnham A., Davis G. M. (2002), The meaning of money: The money ethic endorsement and work-related attitudes in Taiwan, the USA and the UK. *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp. 542-63.
- Tang T. L., Ibrahim A. H. S. (1998), Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27, pp. 529-50.
- Van Dick R., van Knippenberg D., Hägele S., Guillaume Y. R. F., Brodbeck F. C. (2008), Group diversity and group identification: the moderating role of diversity beliefs. *Human relations*, 61, 10, pp. 463-1492.
- Van Dyne L., Cummings L. L., Parks J. M. (1994), Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings, B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behaviour*. JAI Press, Greenwich (CT), vol. 17, pp. 215-85.
- Van Dyne D., Vandewalle D., Kostova T., Latham M. E., Cummings L. L. (2000), Collectivism, propensity to trust and self esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 3-23.
- Van Scotter J. R., Motowidlo S. J. (1996), Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 525-31.
- Vianello M., Galliani E. M., Haidt J. (2010), Elevation at work. The effects of leaders' moral excellence. *Journal of Positive Psychology*, 5, pp. 390-411.
- Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D., Chen Z. X. (2005), Leader Member Exchange as a mediator of the relationship between Transformational Leadership and Followers' performance and organizational citizenship of behavior. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 420-32.
- Wayne S. J., Shore L. M., Bommer W. H., Tetrick L. E. (2002), The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590-8.
- Werner J. M. (1994), Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role

- and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 98-107.
- Wiener Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, pp. 418-28.
- Williams L. J., Anderson S. E., (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, pp. 601-17.
- Zellars K. L., Tepper B. J., Duffy M. K. (2002), Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1068-76.

Abstract

In this paper we review research findings attesting the empirical value of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) in the organizational setting. In particular, we examined: 1. The empirical definition of OCB; 2. The typologies of Organizational Citizenship Behaviors that have been proposed in the literature; 3. Their links with job performance and organizational functioning; 4. Their major antecedents. Finally, a critical discussion of the main findings was proposed.

Key words: *Organizational Citizenship Behaviour*, OCB, OCBO, OCBI.

Articolo ricevuto nel gennaio 2011, revisione dell'aprile 2012.

Le richieste di estratti vanno indirizzate a Guido Alessandri, Dipartimento di Psicologia, Facoltà di Psicologia 2, Sapienza Università di Roma, via dei Marsi 78, 00185 Roma; tel: +39 06 49917665, fax: +39 06 4469115, e-mail: guido.alessandri@uniroma1.it