



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI
PSICOLOGIA E ANTROPOLOGIA CULTURALE

DOTTORATO DI RICERCA IN
PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI:
PROCESSI DI DIFFERENZIAZIONE ED INTEGRAZIONE

CICLO XXII

TITOLO

FATTORI ANTECEDENTI DEL COMPORTAMENTO INNOVATIVO AL
LAVORO

S.S.D. MPSI/06

Coordinatore: Prof.ssa ADALGISA BATTISTELLI

Firma _____

Tutor: Prof. CARLO ODOARDI

Firma _____

Co-Tutor: Prof.ssa ADALGISA BATTISTELLI

Firma _____

Dottorando: Dott. GABRIELE COLAIANNI

Firma _____

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questi tre anni di dottorato desidero ringraziare tutte le persone che a vario titolo mi hanno accompagnato in questo percorso e senza le quali questo lavoro di tesi non sarebbe stato possibile realizzare.

Innanzitutto voglio ringraziare la Prof.ssa Adalgisa Battistelli per essersi sempre dimostrata disponibile a offrirmi il proprio preziosissimo contributo teorico e metodologico durante tutte le fasi del mio lavoro di ricerca e per essersi sempre prodigata a far sì che potessi fare esperienze costruttive e utili alla mia crescita come dottore di ricerca.

Ringrazio la Prof.ssa Brigitte Almudever dell'Università di Toulouse 2 - Le Mirail per la stima dimostratami e per essere riuscita a rendere il breve periodo trascorso presso la sua equipe di ricerca ricco di stimoli e di conoscenze utili per la mia preparazione.

Un ringraziamento speciale poi lo dedico alla Prof.ssa Marylène Gagné, della Concordia University di Montreal non solo per l'immenso contributo teorico e metodologico offertomi e la sua dedizione a seguirmi nella mia ricerca ma anche per l'esempio che è stata per me di intelligenza, correttezza, amore per la ricerca e professionalità che costituirà sempre per me un modello da perseguire nella vita e nel lavoro.

Voglio, inoltre, ringraziare tutti i colleghi e amici dottorandi con cui ho condiviso lezioni, impegni, preoccupazioni e frustrazioni, oltre a idee e soddisfazioni. In particolar modo Emanuela, Diego e Beatrice la cui amicizia è stata un tesoro scoperto per caso in questa non facile avventura e senza la quale questo dottorato non sarebbe mai stato altrettanto prezioso.

Ringrazio, infine, immensamente la mia famiglia per non avermi mai fatto mancare il proprio sostegno morale e purtroppo spesso anche materiale e senza la quale nulla sarebbe stato possibile.

INDICE

INTRODUZIONE	p. 1
 PARTE I – RASSEGNA TEORICA DELLA LETTERATURA SULL’INNOVAZIONE	
CAPITOLO 1 – L’INNOVAZIONE COME PROCESSO PSICOSOCIALE	p. 7
1.1. Il concetto di innovazione	p. 7
1.2. Rassegna dei principali modelli del processo di innovazione	p. 11
1.3. I fattori antecedenti l’innovazione individuale	p. 22
 PARTE II –RASSEGNA TEORICA DELLA LETTERATURA RIGUARDANTE LE VARIABILI OGGETTO DI STUDIO	
CAPITOLO 2 – ANTECEDENTI INDIVIDUALI DELL’INNOVAZIONE E COMPORTAMENTO INNOVATIVO AL LAVORO	p. 31
2.2. Il comportamento innovativo al lavoro	p. 31
2.3. La resistenza al cambiamento	p. 36
2.4. La motivazione al lavoro	p. 48
CAPITOLO 3 – LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE E DEL LAVORO CHE INFLUENZANO IL COMPORTAMENTO INNOVATIVO	p. 59
3.1. Clima Organizzativo, Cultura Organizzativa e Innovazione	p. 59
3.2. Il supporto organizzativo	p. 67
3.3. Il conflitto organizzativo	p. 71
3.4. Le caratteristiche del lavoro	p. 76

PARTE III –LA RICERCA

CAPITOLO 4 – OBIETTIVI DELLA RICERCA	p. 85
4.1. Obiettivi della ricerca	p. 85
4.2. Punti di forza della ricerca	p. 87
4.3. Introduzione ai due studi	p. 89
4.4. La metodologia	p. 91
CAPITOLO 5 – STUDIO 1	p. 93
5.1. Introduzione	p. 95
5.2. Ipotesi	p. 96
5.3. Metodo	p. 104
5.4. Misure	p. 105
5.5. Risultati	p. 109
5.6. Conclusioni	p. 119
CAPITOLO 6 – STUDIO 2	p. 123
6.1. Introduzione	p. 124
6.2. Ipotesi	p. 125
6.3. Metodo	p. 138
6.4. Misure	p. 138
6.5. Risultati	p. 142
6.6. Conclusioni	p. 165
CAPITOLO 7 – DISCUSSIONE E CONCLUSIONI	p. 173
BIBLIOGRAFIA	p. 181

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si è rafforzata l'idea che l'innovazione e la creatività siano fattori determinanti per l'efficacia e la sopravvivenza delle organizzazioni. I sistemi economici dei grandi paesi cercano attraverso diverse attività e finanziamenti di fare in modo che le organizzazioni sia private che pubbliche mettano in atto comportamenti innovativi per far fronte alle nuove sfide della globalizzazione, cercando di migliorare i propri metodi e sistemi produttivi e cercando di creare sempre nuovi e migliori prodotti e servizi. A livello organizzativo, è un fattore indispensabile essere capaci di mettere in discussione le strategie e le pratiche organizzative vigenti, essere aperti al nuovo e promotori di cambiamento. Infatti, in un contesto socio-economico come quello attuale, caratterizzato da forti cambiamenti di tipo sociale, politico e economico, un fattore ormai indispensabile per le organizzazioni è certamente la capacità di rispondere in maniera reattiva e proattiva ai cambiamenti e di essere agenti di cambiamento e innovazione. Anche in risposta alla crescente enfasi posta sulla creatività e l'innovazione, negli ultimi anni a livello della ricerca scientifica è cresciuto enormemente l'interesse da parte delle discipline economiche, psicologiche e sociali per lo studio dell'innovazione e la gamma di studi sui processi di innovazione e di implementazione delle idee ha continuato progressivamente ad aumentare.

Dall'analisi della letteratura sull'innovazione si evidenziano tradizionalmente due diversi approcci di ricerca (Anderson & West, 1990; King, 1990): un approccio che si pone come obiettivo lo studio del processo d'innovazione e un approccio che si focalizza, invece, sullo studio dei fattori antecedenti del comportamento innovativo al lavoro. Relativamente a entrambi questi approcci la ricerca sull'innovazione ha prodotto un consistente corpus di risultati e di modelli teorici (Nijstad & De Dreu, 2002) facendo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni una delle discipline principali nel panorama degli studi sull'innovazione. Infatti, vari sono i modelli proposti per descrivere le fasi principali del processo di generazione e di implementazione delle innovazioni a livello individuale, di gruppo e organizzativo (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Rogers, 1983; Schroeder et al., 1989; Van de Ven et al., 1989; West, 1990, 2002; Zaltman et al., 1973), inoltre, la ricerca ha permesso di identificare un sufficientemente ampio numero di fattori antecedenti l'innovazione ai diversi livelli, come attesta lo studio meta-analitico di Anderson e colleghi (Anderson, De Dreu &

Nijstard, 2004). Ciononostante la ricerca sull'innovazione in ambito psicologico non manca di limiti e non è esente da critiche. Ad esempio, nel menzionato studio di Anderson, De Dreu e Nijstard (2004), gli autori pongono una domanda provocatoria, e cioè quanto sia innovativa la ricerca sull'innovazione, ossia quanto allo stato attuale la ricerca sull'innovazione innova se stessa e quindi progredisce. E cercando di rispondere a tale quesito, Anderson e colleghi arrivano a fornire alcune indicazioni riguardo agli obiettivi verso i quali la ricerca sull'innovazione dovrebbe puntare. Gli autori, innanzitutto, evidenziano un fenomeno di routinizzazione della ricerca sull'innovazione, in quanto risulta fortemente focalizzata su un'attività di replicazione di preesistenti linee di indagine e di ricerca. Poi individuano alcuni aspetti critici dalla cui analisi derivano alcune indicazioni teorico metodologiche che la ricerca scientifica sull'innovazione dovrebbe seguire per poter realmente progredire. I punti critici della ricerca sull'innovazione da essi evidenziati sono: il fatto di essere troppo centrata sull'analisi di un unico livello d'analisi, adottando solo raramente un approccio multilivello; il basarsi soprattutto su disegni di ricerca di tipo trasversale e su questionari auto-compilati; l'essere eccessivamente focalizzata sullo studio degli effetti principali nella relazione tra antecedenti e innovazione, trascurando l'analisi degli effetti di interazione tra le variabili; una scarsa attenzione a considerare gli antecedenti negativi del comportamento innovativo; il concettualizzare l'innovazione esclusivamente come una variabile dipendente e mai come un predittore; infine, un'eccessiva generalizzazione dei risultati scientifici che non tiene adeguatamente conto delle differenze culturali in cui gli studi sono svolti.

Tutte queste critiche addotte da Anderson e colleghi alla ricerca sull'innovazione a nostro avviso sottolineano essenzialmente il fatto che il processo d'innovazione è un processo complesso e le loro indicazioni possono essere tradotte in un invito a accettare tale complessità come un elemento ineludibile dello studio del fenomeno innovazione. Il processo d'innovazione, infatti, comporta l'interazione di vari fattori che possono essere di natura diversa (situazionali o disposizionali, facilitatori o inibitori, etc...) e appartenere a livelli diversi dell'organizzazione (individuo, gruppo o organizzazione), inoltre possono essere legati tra loro da relazioni non lineari. Pertanto, si ritiene che solo una prospettiva che accetti la complessità e cerchi una comprensione più approfondita dei processi d'innovazione potrà portare ad una rappresentazione più vicina alla realtà del fenomeno studiato e ad un avanzamento concreto nella ricerca sull'innovazione.

Sulla base di queste premesse, la presente ricerca ha cercato di analizzare le relazioni che intercorrono tra alcuni antecedenti dell'innovazione ed il comportamento innovativo, ponendosi come obiettivo di affrontare almeno alcuni degli aspetti sopramenzionati.

Gli obiettivi di fondo che hanno guidato l'intero progetto di ricerca descritto nel presente lavoro di tesi sono stati principalmente due: lo studio degli antecedenti dell'innovazione in relazione alle tre fasi del comportamento innovativo al lavoro e lo studio del ruolo della motivazione al lavoro nell'interazione tra il comportamento innovativo e i suoi antecedenti, secondo la prospettiva della *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985, 1991). Per quanto concerne il primo obiettivo, in letteratura, sebbene siano stati studiati ed individuati molti dei fattori che influenzano il comportamento innovativo, sono relativamente poche le ricerche che hanno indagato in che modo gli effetti degli antecedenti dell'innovazione sul comportamento innovativo variano a seconda della fase del processo considerata. Infatti, le tre fasi del comportamento innovativo (generazione, promozione e realizzazione delle idee) hanno caratteristiche diverse tra loro e per questo motivo è plausibile ipotizzare che i fattori e/o il peso dei fattori cambino in base alla fase considerata. In particolare, la fase di generazione delle idee è la fase più creativa ed in essa sono predominanti le componenti individuali del comportamento innovativo, mentre le altre due fasi, cioè la promozione e la realizzazione delle idee, costituiscono la componente implementativa del comportamento innovativo ed in esse sono predominanti gli aspetti relazionali e organizzativi del comportamento innovativo. Quindi, il primo obiettivo della presente ricerca, è stato quello di ampliare questo aspetto dello studio degli antecedenti e ciò è stato verificato analizzando la relazione tra alcuni degli antecedenti dell'innovazione individuati in letteratura e il comportamento innovativo, cercando di mantenere sempre una prospettiva che prendesse in considerazione l'interazione tra i fattori individuali e i fattori organizzativi, e avendo cura di analizzare sia fattori che favoriscono che fattori che inibiscono il comportamento innovativo.

Per quanto riguarda, invece, il secondo obiettivo della presente ricerca, cioè lo studio del ruolo della motivazione al lavoro nel comportamento innovativo, esso esprime l'intento di approfondire la conoscenza dei processi psicologici che sottendono alla relazione tra antecedenti e comportamento innovativo. Infatti, non basta conoscere le relazioni tra fattori antecedenti e comportamento innovativo, ma è forse più

importante comprendere in che modo questi fattori agiscono la loro funzione e come interagiscono tra loro. Pertanto, si è cercato di affrontare questa questione analizzando il ruolo che la motivazione gioca nella relazione tra antecedenti e IWB e la teoria di riferimento utilizzata per la motivazione al lavoro è stata quella della *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985, 1991).

Complessivamente, il presente lavoro di tesi si articola in tre parti. La prima parte comprende la rassegna teorica della letteratura sull'innovazione ed in essa si è cercato di definire il concetto di innovazione e di presentare i principali contributi teorici relativi all'innovazione individuale. In particolare, una volta definito il concetto di innovazione, vengono proposti i principali risultati e modelli relativi ai due principali approcci della ricerca sull'innovazione, l'approccio allo studio del processo di innovazione e l'approccio allo studio dei fattori antecedenti l'innovazione.

La seconda parte concerne una breve rassegna teorica relativa agli specifici fattori oggetto di indagine nella parte di ricerca e in essa si è cercato di identificare il collegamento tra ciascun fattore con il comportamento innovativo. In questa parte vengono innanzitutto analizzate le fasi del comportamento innovativo al lavoro, e di seguito descritti gli antecedenti del comportamento innovativo, organizzati in antecedenti individuali e antecedenti contestuali.

Nella terza ed ultima parte della tesi vengono presentati i due studi di cui si compone la presente ricerca e discussi i risultati delle analisi statistiche effettuate. Infine, l'ultimo capitolo è costitutivo da una sintesi dei risultati principali di questo lavoro di tesi, le conclusioni a cui esso ci ha portati e i contributi che si ritiene questa ricerca abbia apportato alla ricerca sull'innovazione.

PARTE I

RASSEGNA TEORICA DELLA LETTERATURA SULL'INNOVAZIONE

CAPITOLO 1

L'INNOVAZIONE COME PROCESSO PSICOSOCIALE

Nel presente capitolo viene analizzato il concetto di innovazione e presentata una rassegna della letteratura riguardante i risultati scientifici e i principali modelli sviluppati in questo ambito di ricerca specialmente in relazione all'innovazione a livello individuale.

1.1. IL CONCETTO DI INNOVAZIONE

La definizione di innovazione più completa e più accettata dalla comunità scientifica è quella secondo cui l'innovazione è *“la volontaria introduzione e applicazione in un ruolo, in un gruppo o in un'organizzazione, di idee e processi nuovi e importanti per la relativa unità d'adozione, messi in pratica per apportare dei benefici significativi all'individuo, al gruppo, all'organizzazione o all'intera società”* (West & Farr, 1990; p. 9).

Questa definizione risulta particolarmente valida in quanto riesce a racchiudere in sé i principali elementi del concetto di innovazione. Come si evince dalla definizione, in accordo con quanto affermato da West e Farr (1990), gli aspetti principali che caratterizzano l'innovazione sono: l'intenzionalità a ottenere un miglioramento nelle pratiche e nei prodotti; la presenza di una forte componente sociale e applicativa dell'innovazione, sottolineando con ciò che la generazione e l'implementazione delle idee avvengono sempre in un contesto sociale e organizzativo, e che un'innovazione per essere definita tale deve essere concretamente realizzata; la novità non assoluta ma relativa all'unità d'adozione, indicando con ciò che un'innovazione è tale per un'organizzazione se costituisce per essa un miglioramento significativo, anche se non necessariamente rappresenta una novità assoluta per tutte le organizzazioni.

La definizione di innovazione proposta da West e Farr (1990) evidenzia anche altri aspetti che meritano di essere menzionati. Uno di questi è il fatto che un'innovazione è tale se costituisce un miglioramento significativo per l'organizzazione, per un gruppo o per un singolo ruolo, e ciò, insieme all'aspetto di intenzionalità, distingue l'innovazione dall'essere semplicemente un cambiamento. Il

concetto di innovazione, infatti, è incluso in quello di cambiamento, cioè un'innovazione implica sempre un cambiamento ma un cambiamento non necessariamente è anche un'innovazione. Un secondo aspetto enfatizzato nella definizione è che l'innovazione è un processo che può coinvolgere uno o più livelli organizzativi: il ruolo, il gruppo di lavoro e l'organizzazione (Anderson, De Dreu, e Nijstad, 2004). Infine, bisogna precisare che il miglioramento che l'innovazione porta con sé è inteso come un beneficio sia a livello di performance che a livello di benessere psicologico.

Le tipologie di innovazione

Esistono diverse forme di innovazione e in letteratura sono state proposti vari criteri di classificazione. Le tipologie più menzionate in letteratura si basano sulle seguenti dicotomie: innovazione amministrativa e innovazione tecnologica (Daft, 1978; Damanpour, 1987); innovazione di prodotto e innovazione di processo (Normann, 1971); innovazione radicale e innovazione incrementale (Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984; Nord & Tucker, 1987); innovazione emergente (cioè, che nasce spontaneamente da processi interni all'organizzazione) e innovazione imposta (cioè, introdotta dal management o a seguito di fattori esterni di tipo economico, sociale o politico).

I tre livelli di analisi dell'innovazione

L'innovazione occupa un'importante posizione negli studi sul comportamento lavorativo perché riguarda l'evoluzione dei sistemi organizzativi e perché si pone come punto d'incontro di vari filoni di ricerca della psicologia, come gli studi sulla creatività, sul cambiamento organizzativo, sul clima organizzativo, sulla motivazione e sulle caratteristiche del lavoro. Inoltre, la ricerca sull'innovazione abbraccia tutti i livelli di analisi di un'organizzazione, dall'individuo, al gruppo, all'organizzazione nel suo insieme, e ogni innovazione anche se riferibile principalmente ad un certo livello di analisi produce inevitabilmente effetti anche agli altri livelli. È, perciò, importante cercare di adottare il più possibile nello studio dell'innovazione un approccio teorico e metodologico multilivello (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

La letteratura scientifica sull'innovazione ha centrato per lungo tempo il focus della propria attenzione sul livello individuale perché lo studio dell'innovazione affonda

le sue radici nella ricerca sulla creatività di cui ne sviluppa i risultati e i modelli in ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. La ricerca sull'innovazione, però, rispetto a quella sulla creatività, ha sviluppato una maggiore attenzione al rapporto tra ambiente sociale e individuo al lavoro, ed oltre a ciò ha mantenuto un forte rapporto anche con la ricerche più prettamente di ambito manageriale.

1.1.1 L'innovazione Individuale

Per dare una definizione a questo termine si può fare riferimento alla definizione proposta da Farr e Ford (1990) secondo cui l'innovazione individuale è *“l'introduzione intenzionale all'interno di un ruolo di nuove e utili idee, processi, prodotti e procedure”* (Farr & Ford, 1990, p. 63).

Anche in questo caso, la definizione evidenzia aspetti importanti che meritano di essere analizzati. Innanzitutto, in essa si sottolinea che il comportamento innovativo è un atto individuale e intenzionale e che riguarda l'introduzione di una novità relativa, in questo caso relativa al ruolo lavorativo. Oltre a ciò evidenzia che l'innovazione introdotta deve essere utile, cioè essere fonte di benefici che come si è detto possono essere intesi sia in termini di miglioramenti della performance lavorativa (sia quantitativi che qualitativi) che di altri aspetti socio-psicologici (ad es. la soddisfazione lavorativa, la stima di sé, il senso di auto-efficacia, le relazioni sociali sul lavoro, etc ...).

La comprensione del comportamento innovativo a livello individuale è importante per comprendere appieno l'innovazione anche in relazione agli altri livelli di analisi, poiché le basi di ogni innovazione sono le idee degli individui, e sono gli individui coloro che le sviluppano, le modificano, o reagiscono ad esse (Van de Ven, 1986).

1.1.2 La differenza tra innovazione e creatività

Lo studio dell'innovazione individuale è l'area di ricerca sull'innovazione che più condivide teorie, modelli e risultati con gli studi sulla creatività. Il concetto stesso d'innovazione individuale in un certo senso include in sé il concetto di creatività, pur non esaurendosi in esso. Infatti, i concetti di creatività e di innovazione, sebbene presentino diversi punti in comune, e spesso in letteratura siano stati usati in maniera quasi interscambiabile (Patterson, 2002), non sono completamente sovrapponibili,

infatti, la creatività, pur essendo un elemento essenziale per l'innovazione, non costituisce condizione sufficiente per essere identificata con essa (Anderson, De Dreu & Nijstard, 2004; Huhtala & Parzefall, 2007). Quindi, prima di enunciare i principali modelli che fanno capo al livello individuale dell'innovazione, si ritiene opportuno cercare di fare chiarezza tra i concetti di innovazione e creatività. Distinguere i due termini è importante anche per comprendere gli elementi costituenti l'innovazione a livello individuale e in qualche modo la sua essenza, che come si cercherà di spiegare si può riassumere nella sua natura organizzativa e sociale, o meglio nell'essere necessariamente riferita ad un contesto organizzativo.

Uno dei principali elementi di distinzione tra creatività e innovazione riguarda, innanzitutto, il concetto di novità (West & Altink, 1996; Rank, Pace & Frese, 2004). Infatti, quando si parla di creatività si presuppone solitamente una concezione quasi assoluta di novità, nel senso di creazione di qualcosa che prima non c'era, senza necessariamente fare riferimento a un contesto organizzativo specifico, mentre quando si parla d'innovazione ci si riferisce sempre a una novità relativa all'unità d'adozione di tale innovazione (West & Farr, 1990). Amabile et al. (1996) definiscono la creatività come la produzione di nuove e utili idee in ogni dominio, mentre l'innovazione come la riuscita implementazione delle idee creative all'interno di un'organizzazione.

La seconda differenza tra creatività e innovazione, come si evince anche dalla definizione di innovazione di West e Farr (1990), sta nel fatto che l'innovazione è caratterizzata dall'intenzionalità a ottenere un miglioramento nelle pratiche e nei prodotti. La creatività non necessariamente è un atto intenzionalmente finalizzato ad un cambiamento a livello organizzativo, in quanto un atto creativo può avvenire all'interno di un contesto lavorativo ma può non essere finalizzato ad esso.

Un terzo essenziale elemento di distinzione tra i due concetti è che l'innovazione è caratterizzata da una forte componente sociale e applicativa (West & Farr, 1990). West e Farr considerano la creatività come la componente ideativa dell'innovazione, mentre l'innovazione comprenderebbe sia la parte ideativa che applicativa delle idee. L'innovazione, comprende sempre l'aspetto applicativo delle idee, tanto che solamente quando un'idea è stata implementata con successo può essere considerata un'innovazione (Amabile et al. 1996). Inoltre, l'innovazione è in buona parte un processo sociale interindividuale, mentre la creatività è in buona parte un processo cognitivo individuale (Anderson & King, 1993).

Osservando tutti questi elementi enunciati si può individuare un elemento unificante fra tutti gli altri nel fatto che l'innovazione in ogni sua forma è sempre relativa ad un contesto organizzativo, cioè l'innovazione, a differenza della creatività, è imprescindibilmente legata al contesto organizzativo.

1.2 RASSEGNA DEI PRINCIPALI MODELLI DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE

Come si è detto, la ricerca sul processo d'innovazione affonda le sue radici negli studi sul pensiero creativo, pertanto in questa rassegna si farà riferimento a modelli che appartengono a entrambi i filoni di ricerca o che ne costituiscono in qualche maniera un *trait d'union*.

Un primo importante esempio di modello è quello di Wallas (1926) che è uno dei primi modelli del processo creativo. In esso il processo di generazione delle idee viene descritto come un processo in cinque fasi: *preparation, incubation, intimation, illumination (or insight) e verification*.

Sono stati proposti altri modelli a stadi come quello di Jones (1987) o il modello di *problem solving* creativo di Basadur e Robinson (1993). Tutti questi modelli rientrano pienamente negli studi sulla creatività e poco o nulla hanno a che fare con l'innovazione in quanto si rifanno principalmente a dinamiche puramente cognitive, in essi, cioè, il focus è sempre centrato sulla persona e sulle modalità in cui genera delle idee o risolve dei problemi in maniera creativa.

Il modello di Rogers (1983) è il primo esplicitamente centrato sul processo d'innovazione, più precisamente sulla diffusione dell'innovazione. In questo modello Rogers suddivide il processo di diffusione di un'innovazione in cinque stadi: *knowledge, persuasion, decision, implementation, e confirmation*. Anche Rogers, però, come nei modelli sulla creatività, focalizza la propria attenzione sugli eventi mentali piuttosto che sulle azioni. Infatti, quello che viene descritto dall'autore è un processo tipico della presa di decisione applicato allo studio della diffusione delle innovazioni. Bisogna, però, notare che in esso trovano spazio anche due importanti fattori non cognitivi, quali le norme del sistema sociale e le caratteristiche socio-economiche dell'individuo. Questi due elementi agiscono nelle prime fasi del processo, cioè, quelle in cui l'individuo cerca informazioni, sviluppa le aspettative e matura le proprie

intenzioni verso l'innovazione, per poter poi passare alla fase di decisione e implementazione.

In tutti questi modelli, quindi, si riscontra sempre una scarsa attenzione a fattori e processi di natura psico-sociale che costituiscono, invece, degli elementi importanti per la messa in atto di un comportamento creativo e innovativo, come ad esempio il conformismo, il conflitto, il supporto e il commitment. Un contributo importante in tale direzione è dato da alcuni autori quali Amabile (1983) con il suo studio sulla creatività a livello lavorativo, Farr e Ford (1990) nel loro studio del comportamento innovativo al livello di ruolo e West (1990) nel suo modello dell'innovazione di gruppo.

Di seguito verranno descritti i contributi di questi autori in quanto oltre a costituire delle tappe importanti della ricerca sull'innovazione, costituiscono delle basi importanti a cui si farà spesso riferimento.

1.2.1 Il contributo di Amabile allo studio della performance creativa

Amabile (1983) ha individuato i fattori promotori e inibitori della performance creatività al lavoro e riassume e organizza questi fattori in quello che lei ha chiamato *Modello componenziale della creatività individuale*. Oltre a ciò l'autrice include tale modello all'interno del *Modello componenziale organizzativo*, che descrive il processo di innovazione a livello organizzativo, mettendo in tal modo in relazione gli aspetti individuali della creatività con quelli contestuali.

Il modello componenziale della creatività

Per Amabile la creatività deve essere intesa non come un tratto di personalità o un'abilità generale, ma come il *“risultato comportamentale dato da una particolare costellazione di caratteristiche personali, abilità cognitive e sociali”* (Amabile, 1988). Ella individua tre componenti che interagiscono l'una con l'altra: *Domain relevant skills (competenze relative al dominio di conoscenza)*, che si riferisce al grado di esperienza e di conoscenza del dominio di un compito da parte dell'individuo; *Creativity relevant skills (abilità creative dell'individuo)*, che si riferisce all'abilità individuale; *Task motivation (motivazione al compito)*, che si riferisce alla motivazione intrinseca a eseguire un determinato lavoro. Il legame tra queste componenti può essere

rappresentato graficamente (figura 1.1) sovrapponendo tre cerchi di estensione variabile che rappresentano le tre componenti sopradescritte e l'area d'intersezione tra essi rappresenta l'area della creatività individuale. Tanto più vasta sarà l'area di intersezione tra le tre componenti, tanto maggiore sarà il potenziale creativo della persona. Di seguito viene schematicamente rappresentato il modello e vengono indicate le tre componenti e le relative sottocomponenti, le quali saranno solo menzionate.

Le tre componenti principali del modello componenziale della creatività:

1. Domain relevant skills (expertise)

- conoscenza del dominio
- abilità tecnica necessaria
- speciale talento relativo al dominio

2. Creativity relevant skills

- appropriato stile cognitivo
- conoscenze implicite e esplicite delle euristiche per generare nuove idee
- stile di lavoro contributivo

3. Task motivation

- atteggiamento verso il compito
- percezione di motivazione propria per intraprendere il compito.

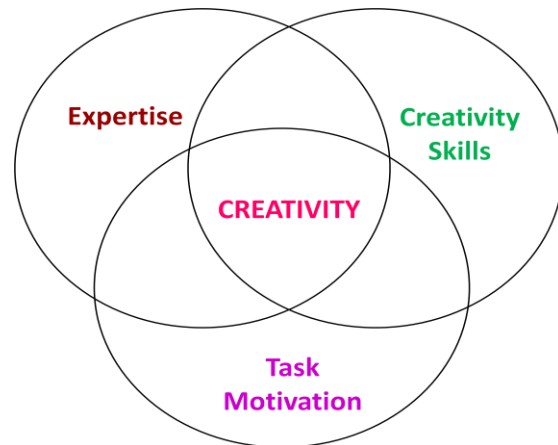


Figura 1.1. - Modello componenziale della creatività (Amabile, 1983)

Il rapporto tra motivazione e performance creativa

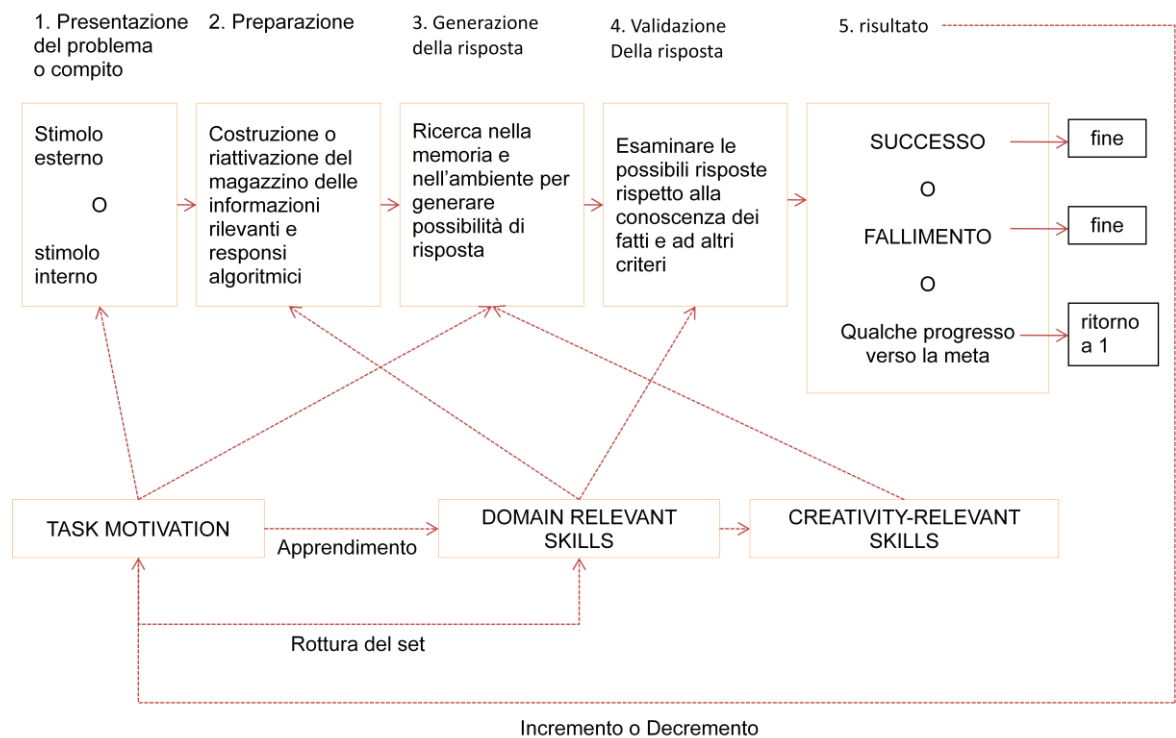
È importante sottolineare che Amabile (1983) identifica nella motivazione intrinseca la componente principale della creatività. Infatti, nonostante la competenza nel dominio di esperienza e le capacità creative determinino cosa una persona sia in grado di fare in un determinato dominio, è la motivazione al compito che determina cosa la persona realmente farà.

La motivazione può essere di due tipi: *intrinseca*, quando è mossa da un profondo interesse e coinvolgimento nel lavoro ed è caratterizzata da curiosità, divertimento e un personale senso di sfida; *estrinseca*, quando è mossa dal desiderio di raggiungere degli obiettivi o di evitare delle conseguenze che sono esterne al lavoro.

Generalmente la motivazione estrinseca è stata considerata come dannosa per la creatività. Amabile, però, mette in discussione questa valenza negativa attribuita alla motivazione estrinseca ed in base alla distinzione tra finalità di controllo e finalità di informazione di un regolatore esterno, introdotta nella *Cognitive Evaluation Theory* (Deci & Ryan, 1985), identifica due tipi di motivatori estrinseci (Amabile, 1983): *synergistic extrinsic motivators*, che forniscono alla persona informazioni utili a migliorarsi rispetto al proprio lavoro e che hanno valenza positiva, specialmente in alcune fasi del processo creativo; *non synergistic extrinsic motivators*, che portano la persona a sentirsi controllata e che pertanto hanno valenza negativa ai fini del processo creativo.

Amabile (1983), oltre a definire le componenti della creatività individuale, propone un modello del processo creativo e descrive il ruolo delle tre componenti del modello della creatività individuale all'interno di tale processo. Nel processo creativo le tre componenti hanno più o meno peso a seconda della fase del processo considerata (figura 1.2).

Figura 1.2.- Stadi del processo creativo individuale e di gruppo (Amabile, 1983)



Il Modello Componenziale Organizzativo

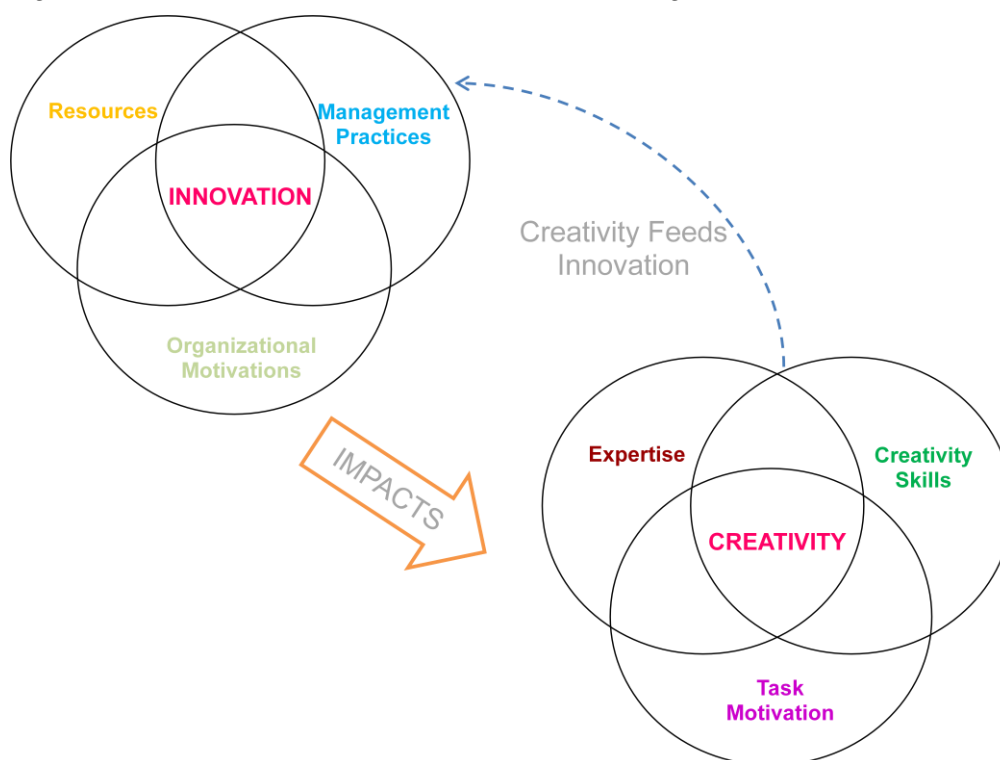
Amabile nella sua teoria non solo definisce la creatività come frutto dell'intersezione delle tre componenti individuali suddette, ma mette in relazione la creatività individuale con le caratteristiche dell'organizzazione in cui la persona agisce, sottolineando in tal modo l'importanza dell'interazione tra individuo e contesto organizzativo nel processo di generazione delle idee.

Amabile (1988) propone il modello componenziale organizzativo, in cui identifica tre componenti organizzative, ognuna dei quali ulteriormente suddivisibile in sottocomponenti specifiche, che interagiscono con la creatività individuale. Queste tre componenti sono:

- 1) ***la motivazione organizzativa a innovare***, che si riferisce ad un orientamento di base dell'organizzazione verso l'innovazione, e che si esprime come supporto organizzativo alla creatività ed all'innovazione. Le caratteristiche organizzative comprese in questa componente sono l'attribuzione di un alto valore all'innovazione, un orientamento al rischio, un sentimento d'orgoglio diffuso tra i membri dell'organizzazione per i successi già raggiunti e una strategia organizzativa proiettata al futuro, piuttosto che focalizzata sulle condizioni presenti o passate.
- 2) ***le risorse***, che si riferiscono a tutto ciò di cui un'organizzazione dispone per supportare il lavoro in termini di risorse, quali tempo, persone di esperienza, risorse finanziarie, risorse materiali, sistemi e procedure di lavoro, informazioni e formazione (Amabile, 1988).
- 3) ***le pratiche manageriali***, che si riferiscono alla capacità di gestione di un'organizzazione a tutti i livelli organizzativi. Questa capacità include, l'avere una *mission* e degli obiettivi ben definiti e consistenti, un appropriato equilibrio tra libertà e controllo, uno stile partecipativo e collaborativo (Kanter, 1988), l'assegnare dei compiti in relazione alle competenze e agli interessi dei singoli (Amabile & Gyskiewicz, 1989), creare sistemi aperti di comunicazione, dare frequenti feedback costruttivi e di supporto, offrire un'equa ripartizione delle ricompense, riconoscere gli sforzi creativi e i successi attraverso incentivi di tipo intrinseco, ridurre la competizione interna e favorire la collaborazione tra gli individui, i dipartimenti e le divisioni (Amabile, 1988).

Il modello della creatività organizzativa di Amabile è un modello interazionista, in quanto vede il comportamento creativo come il prodotto dell'interazione tra il livello individuale e il livello organizzativo. Nella prospettiva di Amabile comunque la componente più importante resta in entrambi i livelli la motivazione, infatti, il legame tra le tre componenti della creatività individuale e le tre componenti della creatività organizzativa si realizza attraverso l'influenza da parte della motivazione organizzativa ad innovare sulla motivazione individuale. La creatività individuale favorita dal supporto offerto dalla componente organizzativa a sua volta influenza positivamente e favorisce l'innovazione organizzativa (figura 1.3).

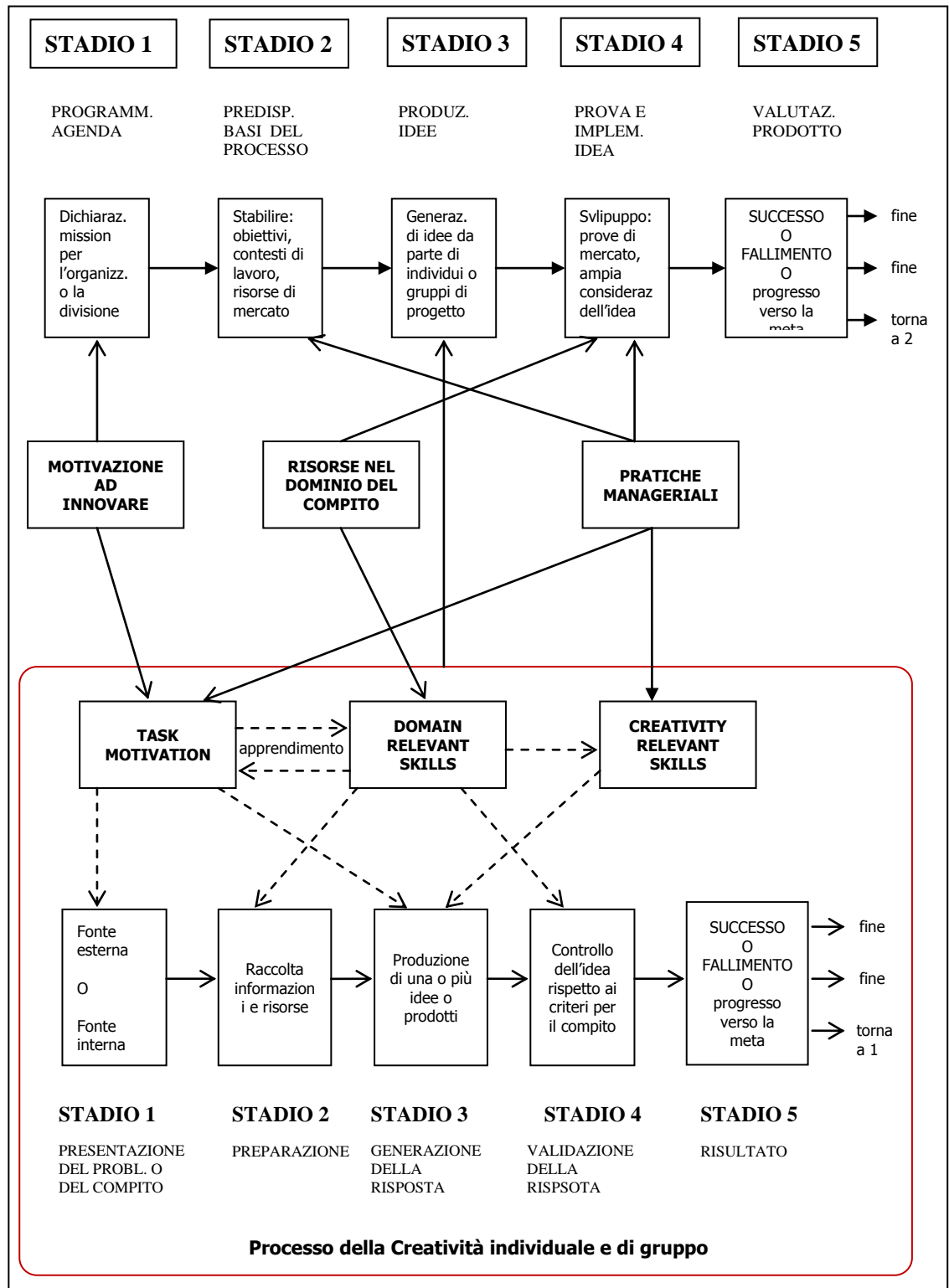
Figura 1.3-Relazione tra creatività individuale e creatività organizzativa (Amabile, 1997)



Infine, una volta individuate le principali forze implicate nella creatività individuale e nell'innovazione organizzativa, Amabile descrive come e dove agiscono queste mutue influenze. Innanzitutto, come si è visto, ella descrive il processo della creatività individuale e la relazione tra le tre componenti della creatività individuale con le varie fasi del processo (figura 1.2), dopodiché sviluppa il modello dell'innovazione organizzativa che integra al suo interno l'intero processo della creatività individuale (figura 1.4). L'integrazione dei diversi livelli, avviene attraverso le relazioni che si instaurano tra le tre componenti di base dell'innovazione organizzativa e le tre

componenti della creatività individuale, e ciò è rappresentato nella parte centrale di figura 1.4.

Figura 1.4 - Modello componenziale dell'innovazione organizzativa (Amabile, 1988)



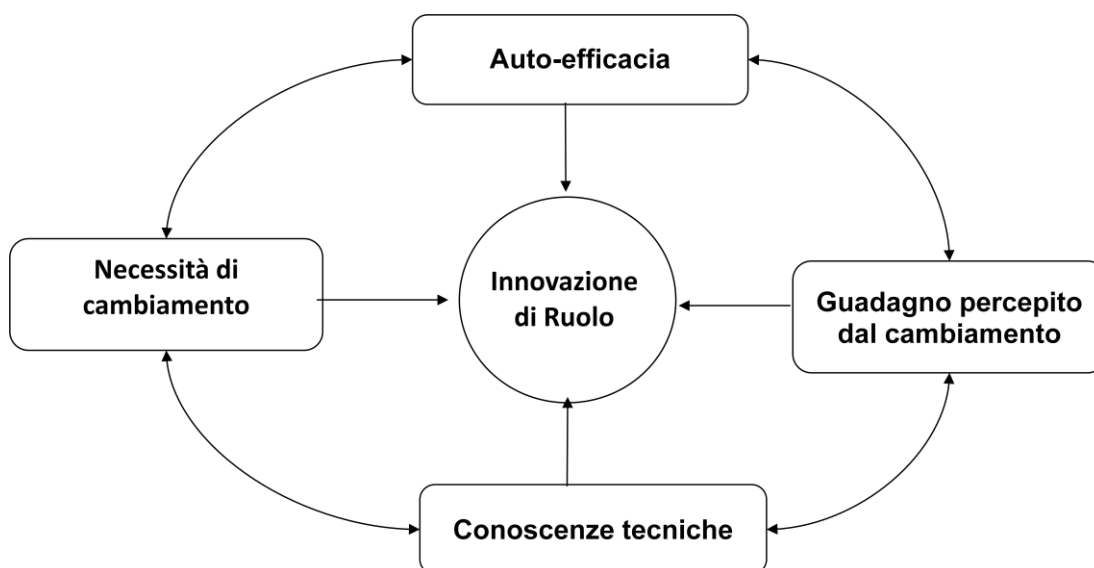
1.2.2 Il modello dell'innovazione di ruolo di Farr e Ford (1990)

Farr e Ford (1990) analizzano i fattori intrinseci al lavoro, i fattori di gruppo e quelli organizzativi che influenzano sia direttamente che indirettamente l'innovazione individuale e li integrano in un modello dell'innovazione di ruolo. Secondo questo modello la probabilità che un individuo introduca nel proprio ruolo di lavoro un'innovazione dipende da quattro fattori generali:

1. la percezione da parte dell'individuo della necessità di un cambiamento nel proprio ruolo di lavoro;
2. la fiducia nella propria capacità nel determinare un cambiamento migliorativo;
3. la percezione di un possibile guadagno dall'introduzione di un cambiamento con esito positivo;
4. l'abilità e la conoscenza tecnica necessaria all'individuo per generare nuove e utili idee.

Il comportamento innovativo dipenderebbe dall'effetto combinato di questi quattro fattori. La percezione del bisogno di cambiamento, l'autoefficacia percepita e la percezione del vantaggio derivante dal cambiamento, alimentano la motivazione individuale ad innovare, mentre l'abilità e la conoscenza tecnica sono necessari per lo sviluppo e l'effettiva realizzazione delle idee (figura 1.5).

Figura 1.5 Modello dell'innovazione di ruolo (Farr & Ford, 1990)



Questo modello, pur riferendosi solamente al livello individuale, offre utili spunti di riflessione anche per l'innovazione a livello di gruppo e organizzativo, infatti, in esso

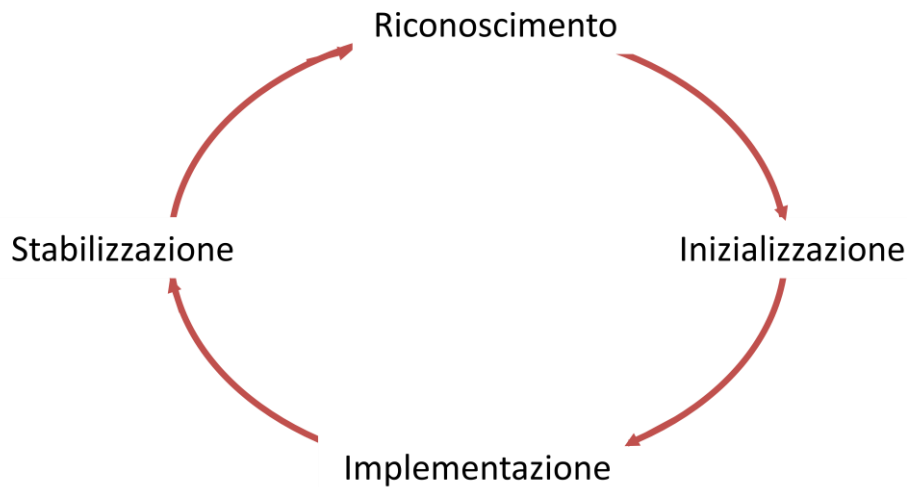
vengono identificate delle componenti verso le quali possono essere indirizzate le politiche organizzative, al fine di creare le condizioni ideali perché un gruppo di lavoro o in generale i membri di un'organizzazione siano più innovativi. Per fare alcuni esempi, una buona comunicazione da parte dell'organizzazione riguardo alle ragioni ed ai vantaggi di un'innovazione che si intende introdurre può accrescere la motivazione a impegnarsi a favore della sua implementazione o ridurre le resistenze ad accentuarla, analogamente a quanto si è visto per il modello di Rogers; un altro esempio riguarda il fatto che aumentando il senso di autoefficacia e le conoscenze tecniche delle persone attraverso opportuni interventi formativi è possibile accrescere in essi il senso di competenza e di controllo, aumentando così la motivazione a mettere in atto comportamenti innovativi all'interno del proprio ruolo lavorativo.

1.2.3 Il modello di innovazione di gruppo di West (1990)

Un altro importante modello di innovazione è il modello del gruppo di lavoro innovativo sviluppato da West (1990). L'innovazione di gruppo può essere definita come *“l'emergere, l'introdurre o l'imporre nuove idee che vengono perseguite ed implementate attraverso delle discussioni/scambi interpersonali tra i membri di un gruppo, che rimodellano la proposta originale al fine di ottenere dei miglioramenti significativi in termini di prodotti, metodi o procedure nuovi per quel determinato gruppo”* (West, 1990).

In questo modello (figura 1.5) l'autore identifica un processo d'innovazione ciclico in cui un gruppo di lavoro attraversa quattro fasi: il *riconoscimento*, l'*inizializzazione*, l'*implementazione* e la *stabilizzazione*. Nelle prime due fasi il gruppo è chiamato alla produzione di idee a fronte di un bisogno percepito di cambiamento, mentre nelle altre due fasi il gruppo si occupa dell'implementazione delle idee prodotte.

Figura 1.5 -Modello di innovazione di gruppo (West, 1990)

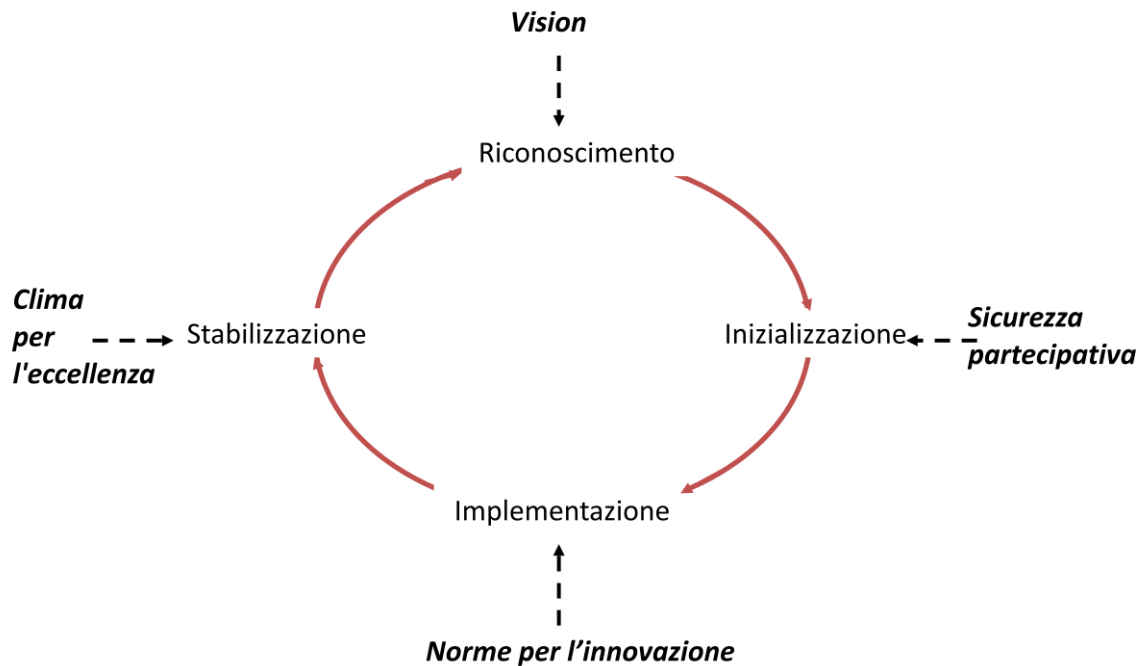


West (1990) indica anche quattro fattori antecedenti l'innovazione di gruppo che influenzano le quattro fasi del modello sopra descritto (figura 1.6). Questi fattori antecedenti sono: la *vision*, che si riferisce ad una definizione chiara degli obiettivi ed alla condivisione di un orientamento valore da parte del gruppo; la *sicurezza partecipativa*, cioè, la percezione da parte dei membri del gruppo di un ambiente non minacciante e di un clima che supporta e promuove le nuove idee; *norme a supporto dell'innovazione*, si riferisce alla presenza di norme condivise e legittimate dal gruppo per il supporto dell'innovazione, in grado di garantire il sostegno pratico dei tentativi di introduzione di innovazioni nell'ambiente lavorativo; il *clima per l'eccellenza*, che è caratterizzato dalla ricerca di una sempre più alta qualità della performance e dei risultati, attraverso processi di monitoraggio reciproco, valutazioni critiche e conflitti costruttivi.

Questi quattro fattori influenzano le quattro fasi del processo di innovazione nel seguente modo: la *vision* influenza il riconoscimento di opportunità o di necessità di cambiamento, in quanto una definizione chiara degli obiettivi e un orientamento al miglioramento continuo e all'innovazione aumenterebbero la sensibilità al riconoscimento della necessità di cambiamento e del presentarsi di opportunità; la sicurezza partecipativa influenza, invece, la fase di inizializzazione in quanto in un contesto in cui è possibile esprimere i propri punti di vista è più facile che vengano proposte e valutate nuove idee; la presenza di norme a supporto dell'innovazione favoriscono l'implementazione delle idee; infine, un clima per l'eccellenza fa in modo

che l'innovazione sia costantemente analizzata e testata al fine di apportare ulteriori miglioramenti e ciò porta nuovamente all'individuazione di altri possibili cambiamenti facendo così ricominciare il ciclo del processo d'innovazione.

Figura 1.6 Interazione tra i quattro antecedenti l'innovazione e le fasi del processo d'innovazione di gruppo (West, 1990)



1.2.4 Conclusioni e limiti

I modelli fin qui descritti mostrano come il comportamento innovativo sia un comportamento complesso in cui entrano in gioco molte variabili sia di tipo individuale che di tipo contestuale e come esso non si esaurisca nel solo pensiero creativo. I contributi di West (1990) e di Amabile (1983; 1988), come anche quello di Farr e Ford (1990), mettono in risalto come il comportamento innovativo sia strettamente legato al contesto organizzativo in cui si produce e sottolineano l'importanza dei fattori psicosociali nel processo di innovazione. Ciò ci porta ad affermare che lo studio dell'innovazione individuale non possa prescindere dall'adozione di una prospettiva multilivello ed interazionista in cui, cioè, il comportamento individuale sia analizzato all'interno del sistema relazionale ed organizzativo nel quale si svolge e nella rete di interazioni che si creano tra variabili individuali e contestuali.

Bisogna, però, notare che, nonostante l'importanza innegabile dei modelli sopra descritti, la ricerca sul processo di innovazione presenta vari limiti. Uno di questi sta nel fatto che una gran parte dei modelli sviluppati per spiegare il processo d'innovazione si focalizzano eccessivamente sulla fase iniziale del processo (King & Anderson, 2002) dando meno importanza alle successive fasi. Questo probabilmente è dovuto anche alla forte connessione con gli studi sulla creatività che si sono focalizzati principalmente sul processo di generazione delle idee.

Un secondo limite di questi modelli a stadi riguarda la loro capacità esplicativa del fenomeno dell'innovazione. Infatti, Pelz (1985), ha mostrato che questi modelli riescono a descrivere adeguatamente solo processi relativi a innovazioni piuttosto semplici e non radicali.

Un terzo limite sta nel fatto che questi modelli, pur individuando e descrivendo delle fasi importanti del processo d'innovazione, non riescono a rappresentare la reale complessità e dinamicità del processo che spesso comporta non un percorso ordinato e sequenziale, bensì un percorso caratterizzato da continui ricorsi e sovrapposizioni delle varie fasi. Un modello più promettente in questo senso è il modello di Schroeder, Van de Ven, Scudder e Pooley (1989) che descrive un processo più fluido, in cui la generazione e l'implementazione delle idee risultano molto più interconnessi e che prevede che da un'idea iniziale proliferino altre idee e si generino altri processi nidificati.

Infine, un ulteriore limite attribuibile a questo tipo di modelli è una carenza nella loro validazione empirica, dovuta principalmente alla difficoltà di condurre analisi longitudinali dei casi di innovazione (Anderson & King, 1993).

1.3 FATTORI ANTECEDENTI L'INNOVAZIONE INDIVIDUALE

L'approccio psicosociale nella ricerca sull'innovazione ha focalizzato i propri sforzi non solo sullo studio del processo d'innovazione ma anche sullo studio e l'individuazione dei fattori antecedenti il comportamento innovativo al lavoro. Con fattori antecedenti si intendono le caratteristiche che facilitano od ostacolano i processi d'innovazione, e in letteratura è stato accumulato un sostanziale corpo di ricerca riguardante una vasta gamma di fattori a livello individuale, di gruppo e organizzativo. A tal proposito lo studio meta-analitico di Anderson et al. (2004) fornisce una chiara

idea dello stato dell'arte della ricerca sui fattori antecedenti dell'innovazione (tabella 1.1). In questo studio vengono elencati i vari fattori organizzandoli in base a tre livelli di analisi, l'individuo, il gruppo e l'organizzazione. Esiste anche un piccolo corpo di ricerche che si sono focalizzate sui fattori ambientali, cioè, sul contesto socio-economico e culturale in cui un'organizzazione si trova direttamente in contatto.

Tabella.1.1 Antecedenti dell'innovazione nei tre livelli d'analisi (Anderson, De Dreu, Nijstad, 2004)

Livello individuale	Personalità	Tolleranza dell'ambiguità Fiducia in se stessi Apertura all'esperienza Non convenzionalità Originalità Livello di regolazione (N) Autoritarismo (N) Indipendenza Proattività
	Caratteristiche del lavoro	Autonomia Misura del controllo Richieste del lavoro Disaffezione dal lavoro Supporto per l'innovazione Guida di un mentore Training appropriato
	Motivazione	Intrinseca vs estrinseca Determinazione al successo Iniziativa personale
	Abilità cognitive	Intelligenza generale Conoscenze specifiche del compito Stile di pensiero divergente Fluenza ideativa
	Stato dell'umore	Umore negativo
Livello di gruppo	Struttura del gruppo	Influenza della minoranza Coesione Longevità Partecipazione
	Processi di gruppo	Riflessività Dissenso della minoranza Integrazione delle competenze Stile di presa di decisione
	Clima di gruppo	Vision Norme per l'innovazione Conflitto Controversia costruttiva
	Stile di leadership	Stile democratico

		Stile partecipativo Apertura alle proposte di idee Leader-Member Exchange (LMX) Valutazione attesa
	Caratteristiche del team	Eterogeneità tra i membri del gruppo Livello di istruzione
Livello organizzativo	Struttura	Specializzazione Centralizzazione (N) Formalizzazione (N) Complessità Stratificazione (N) Principi matriciali
	Dimensione	Numero degli impiegati Quota di mercato
	Risorse	Turnover annuale Risorse stagnanti (N)
	Strategia	Tipo di prospettiva Organicità
	Cultura e clima organizzativo	Supporto alla sperimentazione Tolleranza all'insuccesso delle idee Norme per la presa di rischio

N = relazione negativa ; Fonte: Anderson, De Drue & Nijstad (2004)

Come si può osservare dalla tabella 1.1, a livello individuale fanno parte fattori come i tratti di personalità, il pensiero creativo o lo stile cognitivo. Questi fattori fanno capo soprattutto ai risultati ottenuti nell'ambito della ricerca sulla creatività. Fattori tipici sono: l'estroversione (Barrick & Mount, 1991), la tolleranza all'ambiguità (Barron & Harrington, 1981; Patterson, 1999), la fluidità ideativa (Barron & Harrington, 1981), lo stile di *problem-solving* (Scott & Bruce, 1998), lo stile Innovatore vs Adattatore (Kirton, 1976). Ad essi si aggiungono altri importanti fattori come la proattività (Seibert, Crant & Kramer, 2001), la *self-efficacy* (Farr & Ford, 1990), il *mastering* (Amabile, 1988; Shalley & Gilson, 2004; Taggar, 2002; Wallach, 1985; West, 1987).

Altri studi hanno analizzato le caratteristiche del lavoro e come queste influenzano la performance creativa. Esempi di quest'ultimo tipo di fattori sono l'autonomia (Parker et al., 2006; Spreitzer, 1995), il controllo sul proprio lavoro (Axtell et al., 2000; Axtell, Holman & Wall, 2006), la complessità del lavoro (Oldham & Cummings, 1996), la disaffezione al lavoro (Zhou & George, 2001), i contatti esterni (De Jong & Den Hartog, 2005), il supporto percepito (Axtell et al., 2000; Eisenberger et

al., 1990), la guida di un mentore (Simonton, 1991; Walberg, Kasher & Parkerson, 1980).

Un altro ampio corpo di ricerche ha analizzato, infine, i fattori a livello di gruppo e a livello organizzativo. La ricerca sull'innovazione, come si è detto, si è caratterizzata dall'aver adottato una prospettiva nello studio del comportamento innovativo che tenesse conto del contesto organizzativo all'interno del quale il comportamento è agito, e in questo spostamento del focus dall'individuo alla sua interazione con l'ambiente si può individuare un elemento di distinzione tra la ricerca sull'innovazione e la ricerca specificatamente mirata allo studio della creatività. Il comportamento innovativo al lavoro, infatti, è fortemente determinato dall'interazione con altri individui. Come ha sottolineato, e come sottolinea Van de Ven (1986) l'innovazione non avviene in un vuoto sociale.

Un gruppo di ricerche ha avuto come oggetto di studio l'influenza della leadership e della relazione con i colleghi sul comportamento innovativo. Vari studi suggeriscono che è più probabile che i membri di un'organizzazione non si impegnino ad essere innovativi se il loro leader ed i colleghi scoraggiano i comportamenti innovativi (Krause, 2004; Scott & Bruce, 1994). Kanter (1988) sottolinea l'importanza dell'interazione con gli altri membri di un'organizzazione nell'elicitarne e supportare l'innovazione. Similmente, il modello della creatività di Amabile (1988) sostiene che il supporto da parte dei superiori e le influenze sociali derivanti dalle interazioni di gruppo costituiscono importanti antecedenti della generazione e dell'implementazione delle idee. Altri autori hanno trovato che anche l'interazione con persone esterne al contesto organizzativo di cui una persona fa parte, come ad esempio l'interazione con i clienti, possono essere fonte di ispirazione e di aiuto per l'innovazione (Perry-Smith & Shalley, 2003).

A livello di gruppo, antecedenti tipici dell'innovazione sono risultati essere la leadership partecipativa (Axtell et al., 2000; Kanter, 1983), la leadership trasformazionale (Janssen, 2000; Shin & Zhou, 2003), il *Work Leader-member Exchange* (Scott & Bruce, 1994; 1998), il supporto all'innovazione a livello di gruppo (Axtell et al., 2000; Scott & Bruce, 1994), l'integrazione delle differenti competenze (De Dreu & West, 2001; Taggar, 2002), la partecipazione (De Dreu & West, 2001; West & Anderson, 1996).

Infine, a livello organizzativo, antecedenti tipici dell'innovazione sono il tipo di struttura organizzativa e le strategie (Miles & Snow, 1978), le norme (King et al., 1992;

West & Anderson, 1996), il supporto organizzativo (Damanpour, 1990; King et al., 1992; Nystrom, 1990; West & Anderson, 1996), e in generale la cultura e il clima organizzativo.

Conclusioni e limiti

L'approccio allo studio degli antecedenti dell'innovazione, pur avendo fornito una notevole quantità di risultati, presenta anch'esso dei limiti che meritano di essere analizzati.

Innanzitutto, lo studio dei fattori antecedenti ha comportato solitamente l'utilizzo di questionari auto-compilati e applicati in disegni di ricerca di tipo trasversale attraverso i quali è stato rilevato l'effetto della presenza o dell'assenza di alcuni fattori sul livello d'innovazione, e ciò ha portato ad una rappresentazione piuttosto semplicistica delle relazioni tra gli antecedenti e il comportamento innovativo (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004). Infatti, come sottolineato da alcuni autori è ancora poco chiaro perché questi antecedenti riescano ad influenzare il comportamento innovativo (Choi, 2004; Huhtala & Parzefall, 2007). Pertanto, non basta individuare quali fattori favoriscono o ostacolano il comportamento innovativo, ma è altrettanto importante comprendere quali relazioni intercorrono tra questi fattori e come essi agiscono il loro effetto sul comportamento innovativo. Perciò, un progresso in questo ambito di ricerca è possibile solo approfondendo da una parte l'analisi dei processi psicologici che mediano la relazione tra antecedenti e comportamento innovativo, dall'altra approfondendo l'analisi dell'interazione tra questi antecedenti. Inoltre, un ulteriore aspetto che ancora non è stato completamente sviluppato è quello di considerare gli effetti degli antecedenti rispetto alle differenti fasi del comportamento innovativo. Infatti, le variabili antecedenti dell'innovazione hanno un effetto maggiore o minore, oppure positivo o negativo, a seconda della fase del comportamento innovativo considerata, specialmente se si distingue tra generazione e implementazione delle idee. A tale proposito uno studio svolto da Axtell et al. (2000) ha rivelato che i fattori individuali e quelli contestuali giocano differenti ruoli nelle differenti fasi dell'innovazione e che la generazione delle idee è maggiormente influenzata da fattori più di tipo individuale che di tipo contestuale, mentre per la fase di implementazione delle idee hanno maggiore peso i fattori contestuali rispetto a quelli individuali.

Un altro aspetto che è stato sottolineato come meritevole di un maggiore approfondimento riguarda l'analisi dei fattori inibitori dell'innovazione (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Choi, et al., 2009). In letteratura si evidenzia, infatti, una minore attenzione verso lo studio dei fattori inibitori dell'innovazione rispetto ai fattori promotori non tenendo conto che gli effetti dei fattori positivi e di quelli negativi non sono sempre complementari.

Per concludere, ciò che finora è stato detto, dipinge una realtà alla base del comportamento innovativo al lavoro più complessa di quella che si possa pensare e ciò di conseguenza richiede un'analisi più attenta e approfondita delle relazioni tra le variabili affinché si possa sperare di poter arrivare ad una rappresentazione di questo fenomeno più vicina alla realtà.

Sulla base di queste considerazioni, nella presente ricerca si è cercato di analizzare oltre agli effetti diretti degli antecedenti sul comportamento innovativo anche le interazioni tra i vari antecedenti ipotizzando e testando il ruolo della motivazione come possibile mediatore della relazione tra antecedenti e comportamento innovativo. Infine, si è cercato di mantenere sempre una prospettiva che prendesse in considerazione l'interazione tra i fattori individuali e i fattori organizzativi, avendo cura di analizzare sia fattori che favoriscano che fattori che inibiscono il comportamento innovativo.

PARTE II

**RASSEGNA TEORICA DELLA LETTERATURA RIGUARDANTE LE
VARIABILI OGGETTO DI STUDIO**

CAPITOLO 2

ANTECEDENTI INDIVIDUALI DELL'INNOVAZIONE E COMPORAMENTO INNOVATIVO AL LAVORO

Prima di descrivere i fattori antecedenti del comportamento innovativo al lavoro è opportuno brevemente delineare l'oggetto principale di studio, cioè il comportamento innovativo al lavoro e il modello a tre fasi al quale è stato fatto riferimento per operazionalizzare questa variabile. Dopodiché verrà presentata una breve rassegna teorica dei fattori individuali antecedenti del comportamento innovativo che sono stato oggetto di analisi nella parte di ricerca del presente lavoro di tesi, che sono la resistenza al cambiamento come disposizione individuale e la motivazione al lavoro.

2.1 IL COMPORAMENTO INNOVATIVO AL LAVORO

Il comportamento innovativo al lavoro è definito da come *“l'intenzionale generazione, introduzione, e applicazione di un'idea all'interno di un ruolo lavorativo, di un gruppo o di un'organizzazione, al fine di apportare benefici alla performance di ruolo, del gruppo o dell'organizzazione”* (Janssen, 2000). Questa definizione aggiunge un elemento importante alla definizione precedentemente data di innovazione di ruolo di Farr e Ford (1990), e ciò consiste nel fatto che in essa si fa riferimento alle fasi del processo d'innovazione individuale.

2.1.1 Le fasi del comportamento innovativo al lavoro

Quando si parla di comportamento innovativo al lavoro ci si riferisce ad esso sempre in termini di processo (Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994) e il modello a cui più comunemente si fa riferimento per descrivere tale processo è *l'activity-stage model* (King & Anderson, 2002). Questo modello si focalizza sulle attività concrete che conducono alla realizzazione di un'innovazione e prevede la suddivisione del processo in un certo numero di fasi. Di tale modello ne esistono diverse varianti e la più semplice è quella in cui il processo è suddiviso in due sole fasi:

l'inizializzazione e l'implementazione: l'inizializzazione, è una fase divergente che comprende attività come l'individuazione di opportunità o di problemi, la loro analisi e la generazione delle idee; l'implementazione, invece, è una fase convergente diretta allo sviluppo e diffusione dell'innovazione.

Un modello comunemente accettato è quello che descrive il processo d'innovazione come composto da tre fasi distinte che corrispondono a tre differenti azioni che l'individuo mette in atto (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994): la generazione di idee, che consiste nella produzione di nuove e utili idee (Amabile, 1996; Kanter, 1988); la promozione delle idee, che è la fase in cui la persona che ha generato l'idea si impegna nella sua divulgazione e nella ricerca di alleati per promuoverla ai vari livelli dell'organizzazione (Kanter, 1988); la realizzazione, che consiste nell'implementare l'idea innovativa all'interno del proprio ruolo lavorativo, gruppo di lavoro o organizzazione (Kanter, 1988). Bisogna, però, precisare che il processo non è necessariamente sequenziale, infatti, i processi d'innovazione sono spesso caratterizzati da interattività (Kanter, 1988; Schroeder, Van de Ven, Scudder, & Polley, 1989), nel senso che può accadere che l'individuo si trovi a mettere in atto contemporaneamente uno o più dei comportamenti sopramenzionati (Scott & Bruce, 1994).

Di seguito, vista l'importanza per le finalità del presente studio, vengono descritti in maniera più approfondita le fasi sopraindicate.

La fase di generazione delle idee

Tutti i processi d'innovazione all'interno di un'organizzazione hanno inizialmente una natura individuale, ossia prendono vita dalla creatività di un individuo, e quindi dalle tre componenti individuate da Amabile (1983), ed in seguito la creatività individuale si trova ad interagire con la creatività di gruppo e con le caratteristiche organizzative.

La fase di generazione di un'idea è caratterizzata dalla creazione di una nuova ed utile idea da parte dell'individuo (Amabile, 1996; Kanter, 1988; Woodman et al., 1993) e può riguardare lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o processi a livello del proprio ruolo lavorativo (Amabile, 1988; Farr & Ford, 1990; Van de Ven, 1986; Zaltman et al., 1973).

Alcuni autori fanno precedere la fase di elaborazione dell'idea da una fase preliminare caratterizzata dall'individuazione dei problemi, la ricerca di opportunità e il riconoscimento della necessità di un cambiamento. Infatti, la percezione di problemi, incongruenze, discontinuità e opportunità spesso innescano il processo di generazione delle idee (Basadur, 2004). Dopo questa fase esplorativa e di presa di coscienza di opportunità o di problemi inizia la fase di generazione delle idee vera e propria che include comportamenti finalizzati alla generazione di soluzioni ai problemi o al raggiungimento di un'opportunità percepita nella precedente fase.

La fase di generazione delle idee è inevitabilmente quella più fortemente caratterizzata dalla creatività e un elemento chiave di essa è la combinazione e la ricombinazione delle informazioni e delle conoscenze preesistenti. Rothenberg (1996), in uno studio sui vincitori di premi Nobel, ha trovato che la ricombinazione di conoscenze spesso è alla base dell'avanzamento della scienza. Similmente, Mumford, Baughman e Reiter-Palmon (1997) hanno trovato che la capacità di rielaborazione e di ricombinazione dei concetti è uno dei maggiori predittori della performance creativa.

La fase di promozione delle idee

La fase successiva alla generazione è quella di promozione delle idee, nella quale il soggetto o il gruppo che ha generato l'idea si concentra nel farla conoscere e nel promuoverla all'interno del gruppo o dell'organizzazione, sottolineandone le caratteristiche positive ed evidenziandone l'utilità (Kanter, 1988). Questa fase è caratterizzata da un'intensa attività sociale da parte dell'individuo volta a far conoscere l'idea ed a cercare alleati per formare coalizioni che lo sostengano nella sua attività di promozione (Kanter, 1988). Un'idea, infatti, per quanto buona non necessariamente viene accettata dal gruppo o dall'organizzazione in base alle sue qualità intrinseche. Solitamente solo le idee marginali o che non richiedono molto impegno aggiuntivo per essere adottate, hanno una certa possibilità di essere implementate con facilità (Kanter, 1988). Nella maggior parte dei casi, invece, le idee incontrano spesso delle resistenze da parte dei membri di un'organizzazione, in quanto le innovazioni sono associate a nuovi compiti o nuovi modi di fare le cose e quando un'idea viene proposta coloro che ne saranno coinvolti sono spinti a valutare come questa idea influenzerà il proprio modo di

lavorare e la propria condizione lavorativa in generale, è ciò facilmente genera resistenza nei confronti del cambiamento che si vuole introdurre.

Ancor prima della resistenza, però, un'idea deve fronteggiare anche un altro ostacolo per essere accettata, e cioè deve riuscire ad essere presa in considerazione. Infatti, gli individui tendono a percepire selettivamente l'ambiente in cui vivono e in maniera consistente con i propri punti di vista, e ciò comporta che idee estremamente innovative possono essere poco considerate proprio perché estremamente diverse rispetto al comune modo di interpretare e risolvere i problemi.

Un'altra fonte di resistenza è costituita dalla tendenza da parte degli individui a preferire tutto ciò che è loro familiare e a ritornare ai comportamenti abitudinari. Questa tendenza è un ostacolo ad ogni tipo di cambiamento sia a livello di presa in considerazione che di presa in carico del cambiamento.

Di conseguenza diventa necessario per l'individuo che intende promuovere un'idea cercare di formare delle coalizioni che lo supportino in questo compito. Alcuni autori hanno introdotto la figura del “campione” nel senso di persona che mette in atto sforzi finalizzati alla promozione di un'idea. I “campioni” sono individui che sentono un forte commitment personale nei confronti di una determinata idea e sono capaci di “venderla” agli altri. Essi, in maniera informale, spingono perché le idee creative vincano le resistenze organizzative (Shane, 1994). Il comportamento di “*championing*” è collegato alla capacità di trovare supporto e di costruire coalizioni in modo tale da persuadere e influenzare gli altri membri dell'organizzazione ad adottare una certa idea (King & Anderson, 2002; Van de Ven, 1986; Zaltman et al., 1973).

La fase di realizzazione delle idee

L'ultima fase del comportamento innovativo al lavoro è quella della realizzazione delle idee, e corrisponde al momento in cui un individuo si fa carico della realizzazione dell'idea o di un prototipo di essa, e tale applicazione dell'idea può riguardare il ruolo lavorativo, il gruppo o l'intera organizzazione (Kanter, 1988). La realizzazione di un'idea richiede numerosi sforzi per predisporre tutto ciò che è necessario per riuscire a trasformarla in realtà e ciò comporta la messa in atto di comportamenti quali sviluppare concretamente nuovi prodotti e processi lavorativi, testarli e modificarli (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; West & Farr, 1990). Per la realizzazione di semplici innovazioni può

essere sufficiente l'impegno solo della singola persona che ha proposto l'idea, mentre per le innovazioni più complesse di solito è richiesto il coinvolgimento di gruppi di lavoro e la presenza di persone che occupano specifici ruoli lavorativi e possiedono specifiche conoscenze e competenze (Kanter, 1988).

Una caratteristica individuale che favorisce il comportamento innovativo è la *self-efficacy*, o senso di auto-efficacia da parte di un individuo relativamente alle proprie capacità di produrre e di regolare gli eventi della propria vita (Bandura, 1982) ed è associato alla percezione che il cambiamento possa essere implementato con successo in una data situazione (Farr & Ford, 1990). Un alto livello di *self-efficacy* porta l'individuo ad approcciarsi ai compiti con entusiasmo, con impegno per portare a termine i compiti e con persistenza nel cercare di superare gli ostacoli (Parker et al., 2006). Dato che l'innovazione può comportare sia incertezze per i risultati futuri che resistenze da parte degli altri membri del gruppo o dell'organizzazione, coloro che possiedono un basso livello di *self-efficacy* facilmente non si impegneranno nell'implementare delle innovazioni (Farr & Ford, 1990).

2.1.2 Il comportamento innovativo come comportamento extra-ruolo

Un ulteriore elemento importante da sottolineare riguardo al comportamento innovativo è che i comportamenti che un individuo può mettere in atto nelle tre fasi descritte per essere considerati comportamenti innovativi è necessario che siano intenzionali e discrezionali, cioè, messi in atto senza un'esplicita richiesta da parte di qualcuno o dell'organizzazione, o che siano esplicitamente previsti dalla mansione. In altre parole i comportamenti innovativi sono comportamenti extra-ruolo, in quanto non sono comportamenti attesi in base alla descrizione formale del ruolo lavorativo, ma sono puramente discrezionali e non sono formalmente riconosciuti nel sistema di retribuzione (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988), oltre a non essere soggetti a sanzioni qualora non fossero messi in atto dato che formalmente i lavoratori non stanno violando nessun esplicito contratto con l'organizzazione. Ciononostante, l'impegno da parte dei dipendenti in tali comportamenti può spesso portare beneficio all'organizzazione, al gruppo o alla singola persona.

In un certo senso il comportamento innovativo può essere inteso come il risultato di motivazioni intrinseche all'individuo e della propria percezione di cosa voglia dire

ottemperare al contratto psicologico che ha stipulato con la propria organizzazione (Ramamoorthy et al., 2005).

È evidente, quindi, che il comportamento innovativo è legato alla componente motivazionale, specialmente alla motivazione intrinseca e al commitment affettivo, oltre ad altri fattori che possono favorire l'intenzione a mettere in atto un comportamento di questo tipo, quali ad esempio la giustizia organizzativa o il supporto organizzativo.

2.2 LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Le organizzazioni sono continuamente impegnate in processi di cambiamento che possono riguardare i prodotti, i processi organizzativi o la struttura stessa dell'organizzazione e ciò può avvenire per vari motivi, quali fattori ambientali e sociali, l'introduzione di nuove tecnologie, i cambiamenti del mercato, fusioni, etc... . Un'organizzazione lungo la propria esistenza attraversa spesso periodi caratterizzati da piccoli o grandi cambiamenti dovuti sia a fattori endogeni (es. una nuova strategia aziendale) che esogeni (es. cambiamenti o crisi del mercato finanziario). Il processo d'innovazione, come si è detto, è esso stesso un particolare processo di cambiamento organizzativo, caratterizzato dall'essere un sostanziale e significativo cambiamento per l'organizzazione che ne è interessata.

In ogni sistema esiste una naturale tendenza a mantenere uno stato di equilibrio ed ogni perturbazione tende a scontrarsi con una resistenza a cambiare da parte del sistema. Quando si realizza un cambiamento il sistema passa da uno stato di equilibrio ad un altro attraversando processi di riorganizzazione interna. Ogni processo di cambiamento non è mai un processo "indolore", ma implica sempre un certo grado di riadattamento a livello del sistema organizzativo, specialmente se si tratta di un'innovazione che per definizione è un cambiamento significativo per un'organizzazione. In ciò si evidenzia l'aspetto paradossale dell'innovazione che costituisce per ogni organizzazione un obiettivo atteso ma nello stesso tempo un evento temuto perché va a modificare significativamente uno stato di equilibrio acquisito.

In questa prospettiva risulta evidente come il successo di un cambiamento o di un'innovazione non dipende solo dalla qualità intrinseca del progetto di cambiamento in sé ma dipende in maniera sostanziale dalle modalità con cui questo progetto viene implementato in un determinato contesto organizzativo. Come ha sottolineato Van de Ven (1986), l'innovazione non avviene in un vuoto sociale, e la componente umana è

cruciale per la buona riuscita di un cambiamento e non stupisce che molti progetti innovativi falliscano non per la qualità dell'innovazione proposta ma per l'errata modalità con cui essa viene implementata.

2.2.1 Approcci teorici allo studio della reazione al cambiamento

La maggior parte delle ricerche in questo ambito si sono focalizzate sulle variabili di tipo contestuale che influenzano la resistenza al cambiamento, quali ad esempio la partecipazione o la fiducia nel management (Armenakis & Harris, 2002; Goltz & Hietapelto, 2002; Lines, 2004; Rosenblatt, Talmud, & Ruvio, 1999; Trade-Leigh, 2002), mentre, sono poche le ricerche che hanno adottato una prospettiva che prendesse in considerazione le differenze individuali (Cunningham et al., 2002; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999) e ancor meno lo sono le ricerche che hanno considerato il ruolo combinato dei fattori contestuali e individuali nel predire le reazioni dei lavoratori ai cambiamenti organizzativi (Wanberg & Banas, 2000).

Di seguito viene presentata una sintetica rassegna delle ricerche relative ai due approcci e viene analizzato più approfonditamente il lavoro di Oreg in quanto la formulazione teorica della resistenza al cambiamento da lui enunciata e lo strumento da lui sviluppato costituiscono una recente evoluzione della ricerca sulla resistenza al cambiamento oltre a costituire una dimensione importante per il presente progetto di ricerca.

L'approccio allo studio delle caratteristiche contestuali che influenzano la resistenza al cambiamento

Le teorie sviluppate nell'ambito della ricerca sulla resistenza al cambiamento si sono basate principalmente sull'osservazione del livello organizzativo (Cunningham, 2002; Van de Ven & Poole, 1995) e si sono focalizzate soprattutto nell'individuare gli antecedenti contestuali della resistenza al cambiamento. A seguito di questi studi è stata individuata un'ampia gamma di variabili contestuali associate alla resistenza al cambiamento da parte delle organizzazioni (es. Armenakis & Harris, 2002; Wanberg & Banas, 2000; Zaltman & Duncan, 1977), alcune delle principali sono la partecipazione, la fiducia nel management, l'entità del cambiamento, e le politiche e le strategie organizzative (Bordia et al., 2004; Lines, 2004; Wanberg & Banas, 2000).

Quando si parla di resistenza al cambiamento si fa riferimento alla reazione che i membri di un'organizzazione mettono in atto al sopraggiungere di un cambiamento. Oreg (2006) individua un'importante distinzione tra due tipi di reazioni al cambiamento: le reazioni ai risultati del cambiamento, come ad es. la perdita o l'acquisizione di potere; le reazioni al processo di cambiamento, cioè a come il processo è implementato. In base a questa distinzione, gli antecedenti contestuali della resistenza al cambiamento possono essere classificati in: risultanti del cambiamento e antecedenti associati al processo. Riguardo ai primi, i fattori più frequentemente menzionati in letteratura come potenziali antecedenti della resistenza sono: la perdita di potere o di prestigio, la perdita di sicurezza lavorativa e la perdita di ricompense intrinseche al lavoro (ad es. la perdita di autonomia nel proprio lavoro). Per quanto riguarda, invece, i fattori associati all'implementazione dei cambiamenti, quelli che più influenzano la resistenza sono la fiducia nel management, l'influenza sociale e la disponibilità di informazioni circa il cambiamento. Nella letteratura sulla resistenza al cambiamento questa distinzione tra i due tipi di reazione fino ad adesso non era stata presa in considerazione e la resistenza era sempre stata considerata un costrutto unidimensionale. Oreg (2006), sottolinea anche che questa distinzione non è solo formale ma i due tipi di fattori influenzano in maniera diversa le reazioni dei membri di un'organizzazione, infatti, sebbene entrambi influenzino ciò che i lavoratori pensano e provano riguardo alle azioni messe in atto dall'organizzazione, sono i fattori associati alla reazione al processo di cambiamento che hanno maggiore probabilità di influenzare le intenzioni a livello comportamentale (Robbins, Summers & Miller, 2000).

Oreg adotta una concezione della resistenza come entità psicologica multifattoriale e mette in relazione i due tipi di antecedenti contestuali sopra menzionati con tre componenti della resistenza individuale: la componente cognitiva, la componente affettiva e la componente comportamentale, arrivando a teorizzare un modello della resistenza al cambiamento che potremmo definire di tipo interazionista. Secondo Oreg (2003), infatti, gli antecedenti legati alle conseguenze del cambiamento sarebbero associati alla componente affettiva e cognitiva della resistenza ma non alla componente comportamentale. Il timore per la perdita di sicurezza lavorativa presenta la più alta relazione con la componente affettiva della resistenza al cambiamento, mentre la perdita di potere e di prestigio presenta la più alta relazione con gli aspetti cognitivi della resistenza, e le minacce alle ricompense intrinseche del lavoro sono significativamente correlate sia con l'aspetto cognitivo che con quello affettivo della

resistenza. Al contrario, i fattori legati al processo di cambiamento risulterebbero associati alla componente comportamentale della resistenza oltre a presentare alcune relazioni anche con le altre due componenti.

L'approccio disposizionale alla resistenza al cambiamento

Se da una parte le cause della resistenza sono in alcuni casi facilmente individuabili nel contesto organizzativo, dall'altra, esistono alcune persone che resistono ai cambiamenti anche quando questi sono consoni ai loro interessi (Oreg, 2003). Quest'ultimo caso di resistenza al cambiamento costituisce l'oggetto di analisi di quello che viene definito l'approccio disposizionale alla resistenza.

L'approccio disposizionale sostiene che le reazioni al cambiamento sono parzialmente spiegabili da inclinazioni personali in quanto gli individui sarebbero caratterizzati da modalità tipiche di rispondere ai cambiamenti, cioè modalità stabili nel tempo e generalizzate ai vari contesti di vita della persona.

Studi recenti supportano l'idea che le reazioni al cambiamento siano parzialmente spiegate da caratteristiche di personalità (Vanderberghe, 2007) e vari studi hanno trovato che l'apertura al cambiamento organizzativo da parte dei membri di un'organizzazione può essere predetta da caratteristiche personali quali l'autostima (Wanberg & Banas, 2000), la tolleranza al rischio (Judge et al., 1999), il *need for achievement* (Miller, Johnson & Grau, 1994), e il *locus of control* (Lau & Woodman, 1995). Wanberg e Banas (2000) riportano che l'autostima, l'ottimismo e il controllo percepito predicono la probabilità di accettazione di un cambiamento al lavoro da parte dei lavoratori. Judge et al. (1999) hanno trovato che una positiva concezione di sé e la tolleranza al rischio sono positivamente associati alla percezione dei manager della propria capacità di rispondere ai cambiamenti e di agire come promotori di cambiamento, intendendo con positiva concezione di sé un fattore che comprende autostima, *locus of control*, senso di auto-efficacia e umore positivo.

Tuttavia, nonostante gli importanti risultati ottenuti nella ricerca sulla resistenza al cambiamento, la maggior parte degli studi non sono stati concepiti per analizzare la resistenza come un'inclinazione personale. È specialmente con Oreg (2003) che la resistenza viene concettualizzata come una disposizione individuale e viene sviluppato uno strumento per misurarla. Oreg sostiene, infatti, che le persone differiscono le une dalle altre in base all'inclinazione a resistere ai cambiamenti. Gli individui che

presenterebbero un'alta disposizione alla resistenza al cambiamento è meno probabile che includano volontariamente dei cambiamenti all'interno della propria vita e quando viene loro imposto un cambiamento è più probabile che provino dei sentimenti negativi quali ansia, rabbia e paura.

La resistenza al cambiamento secondo il modello di Oreg

Oreg (2003) si è posto l'obiettivo di stabilire l'esistenza di una disposizione alla resistenza e di rivelarne la struttura sottostante. Il costrutto di resistenza al cambiamento, come si è detto, riguarda una tendenza stabile e generalizzata da parte di un individuo a percepire i cambiamenti come negativi e di conseguenza a resistere ad essi o ad evitare di metterne in atto (Oreg, 2003).

In accordo con quanto già altri autori prima di lui avevano affermato (Piderit, 2000; George & Jones, 2001), Oreg considera la resistenza al cambiamento non come un costrutto monodimensionale, bensì come un costrutto multidimensionale costituito da tre componenti: la componente cognitiva, la componente affettiva e la componente comportamentale. Questa distinzione è utile perché, come si è visto, alle diverse componenti della resistenza sono associati differenti effetti.

Gli studi di Oreg prendono inizio da una rassegna della letteratura sulla resistenza al cambiamento mirata ad individuare le fonti di resistenza che attengono alla personalità di un individuo ed a partire da tale rassegna, Oreg identifica sei fonti di resistenza che possono essere associate a specifici tratti di personalità:

1. la *riluttanza a perdere il controllo*, che si riferisce alla tendenza degli individui a opporre resistenza ad un cambiamento quando sentono che questo è stato imposto da altri, perché percepiscono una perdita di controllo sul proprio lavoro o sulla propria situazione di vita;
2. la *rigidità cognitiva*, che può riguardare ad esempio individui "dogmatici", che sono caratterizzati da un'elevata rigidità di pensiero e da una scarsa capacità di adattamento alle nuove situazioni;
3. la *mancaza di resilienza psicologica*, o mancaza di abilità nell'affrontare i cambiamenti;

4. *l'intolleranza ai periodi di transizione propri di ogni cambiamento*, che si riferisce alla capacità da parte di un individuo di sopportare i periodi di adattamento e di apprendimento che un cambiamento generalmente porta con sé;
5. *la preferenza per bassi livelli di stimolazione e di novità*, che può caratterizzare alcuni individui che hanno la tendenza a preferire situazioni poco stimolanti;
6. *la riluttanza ad abbandonare le vecchie abitudini*, che si riferisce al fatto che alcuni individui percependosi incompatibili con un cambiamento tentano di ritornare alle abitudini loro familiari anche se non sono più appropriate per la situazione attuale.

A partire da questi risultati, Oreg (2003) definisce quattro dimensioni del costrutto di resistenza al cambiamento che includono le sei fonti di resistenza sopraindicate. La disposizione alla resistenza al cambiamento, quindi, comprende i seguenti quattro fattori:

1. *Routine seeking (ricerca di routine)*, riguarda il grado in cui una persona predilige e ricerca ambienti caratterizzati da stabilità e routine;
2. *Emotional reaction (reazione emotiva ai cambiamenti)*, riflette il livello in cui gli individui provano stress e disagio di fronte ai cambiamenti imposti;
3. *Short-term thinking (pensiero a breve termine)*, riguarda il grado in cui gli individui sono più interessati agli inconvenienti a breve termine di un cambiamento rispetto ai suoi possibili benefici a lungo termine;
4. *Cognitive rigidity (rigidità cognitiva)*, rappresenta una forma di ostinazione e riluttanza a considerare idee e prospettive alternative.

La *Resistance to Change Scale (RTC)* è la scala sviluppata da Oreg (2003) per la misurazione dei quattro fattori sopradescritti ed ha dimostrato buona validità in vari contesti Oreg (2008).

I quattro fattori riflettono la componente affettiva, cognitiva e comportamentale della resistenza al cambiamento, e ciò per certi aspetti richiama la concettualizzazione tripartita della resistenza proposta da Piderit (2000), ma Oreg, a differenza di Piderit, considera la resistenza al cambiamento come un tratto disposizionale e non come un atteggiamento verso un particolare cambiamento organizzativo (Oreg, 2003). Più specificatamente, la componente affettiva riguarda ciò che una persona sente nei

confronti di un cambiamento, ad es. ansia o rabbia o paura, e comprende due dimensioni del costrutto di resistenza, *Emotional reaction* e *Short-term thinking*. La componente cognitiva, invece, comprende la dimensione *Cognitive rigidity*, infine, la componente comportamentale comprende la dimensione *Routine seeking*. Bisogna, però, precisare che nonostante le tre componenti siano distinte, esse non sono indipendenti l'una dall'altra, e ciò che le persone sentono circa un cambiamento corrisponderà spesso a ciò che pensano di esso, e alle loro intenzioni a livello comportamentale. Infatti, i quattro fattori non sono indipendenti anche se distinti, essendo dimensioni dello stesso tratto.

Sulla base di tale concezione multifattoriale della resistenza, l'analisi dei suoi antecedenti e conseguenti è probabile che riveli una maggiore complessità di quella finora rappresentata. Infatti, alcuni fattori possono avere maggiore influenza su quello che le persone provano circa il cambiamento, altri su ciò che le persone pensano di esso, ed altri ancora possono influenzare soprattutto ciò che le persone effettivamente intendono fare in risposta a un cambiamento. George e Jones (2001) sostengono anche che le componenti cognitive e emotive della resistenza al cambiamento giochino differenti ruoli nelle varie fasi del processo di cambiamento.

Essendo la resistenza al cambiamento uno dei costrutti analizzati nella presente ricerca, di seguito saranno descritti più dettagliatamente i quattro fattori di cui si compone il costrutto della resistenza al cambiamento.

Routine Seeking

Il primo fattore, *Routine Seeking*, si riferisce alla preferenza da parte di un individuo per stabili routine piuttosto che per l'esperire dei cambiamenti nella propria vita. Si caratterizza per la preferenza per bassi livelli di stimolazione e novità e per la riluttanza ad abbandonare le vecchie abitudini.

Preferenza per bassi livelli di stimolazione e novità.

Kirton (1976) sostiene che gli individui rispondono ai problemi con una tendenza o ad adattarsi o ad innovare. Gli adattatori sono individui che cercano soluzioni all'interno di strutture preesistenti e a loro familiari, mentre gli innovatori sono coloro che tendono a cercare soluzioni differenti e nuove. Gli adattatori

preferiscono conformarsi alle regole, alle norme sociali e seguire le modalità comuni di lavorare. In una situazione in cui sta per avvenire un cambiamento, gli adattatori tendono a sopportare meglio quei cambiamenti che sono consistenti con le strutture e i paradigmi esistenti. Gli innovatori, invece, tendono a non conformarsi e a preferire le nuove idee (Kirton, Bailey, & Glendinning, 1991) e generalmente presentano un maggiore bisogno di nuove stimolazioni (Goldsmith, 1984) e preferiscono i cambiamenti radicali e mettere in discussione le strutture e i paradigmi esistenti. Specialmente nei cambiamenti di larga scala, gli innovatori sono particolarmente importanti perché tendono a rompere i modelli e le routine preesistenti (Barczak, Smith, & Wilemon, 1987).

È ragionevole attendersi che le persone che resistono al cambiamento presentino un basso bisogno di novità. Inoltre, dato che i cambiamenti spesso coinvolgono un aumento delle stimolazioni, coloro che preferiscono bassi livelli di stimolazione saranno anche quelli che presenteranno una maggiore resistenza al cambiamento (Oreg 2003).

Riluttanza ad abbandonare le vecchie abitudini

Molti autori individuano nella riluttanza ad abbandonare vecchie abitudini una caratteristica tipica della resistenza al cambiamento (Tichy, 1983; Watson, 1971).

Le persone tendono a non cambiare ciò che per loro è familiare (Watson, 1971) e a rispondere ai problemi basandosi su assunti e metodi familiari piuttosto che affidarsi ad azioni ritenute meno sicure (Miller, Droge, & Vickery, 1997). Alcuni autori spiegano questa riluttanza argomentando che ciò che è familiare è "confortevole", nel senso che non implica sforzi aggiuntivi (Harrison, 1968; Harrison & Zajonc, 1970), infatti, le abitudini sono un efficiente ed economico modo di portare avanti le normali attività quotidiane (Wood et al., 2002).

In aggiunta a ciò, il cambiamento delle proprie abitudini è spesso associato al senso di perdita di controllo sulla situazione ed a stati emotivi più intensi (Wood et al., 2002).

A livello organizzativo, Gilbert (2005) afferma che i comportamenti di routine sono rinforzati e sostenuti dalle norme e dalla cultura organizzativi e quando le organizzazioni presentano rigidità, nel senso che si dimostrano incapaci di adattare i processi di routine ai cambiamenti esterni, tendono ad affrontare i momenti di crisi facendo ricorso strettamente a modalità familiari di gestione delle situazioni. La

resistenza al cambiamento è più grande quando i cambiamenti sono in contrasto con le norme organizzative rispetto a quando questi cambiamenti sono in linea con le norme della cultura organizzativa (Lines, 2004), inoltre, i processi di routine sono più facili da essere messi in discussione se riguardano aspetti più periferici delle organizzazioni (Howard-Grenville, 2005).

Emotional Reaction

Il secondo fattore della resistenza è *Emotional Reaction* e si riferisce alla reazione emotiva delle persone ai cambiamenti imposti. Mentre alcune persone si sentono positivamente stimolate quando incontrano dei cambiamenti, altre invece provano ansia e stress. Questo fattore include riluttanza a perdere il controllo e mancanza di resilienza psicologica.

Riluttanza a perdere il controllo

Alcuni ricercatori sostengono che il senso di perdita di controllo sia una delle cause principali della resistenza al cambiamento (Conner, 1993; Kanter, 1985; Wanberg & Banas, 2000). Gli individui possono tentare di resistere ai cambiamenti imposti perché sentono venir meno il controllo che esercitano sulla situazione. Le persone, infatti, hanno bisogno di percepire di avere il controllo delle proprie azioni (Diamond, 1986) e quando sentono di perdere il controllo sulla situazione focalizzano le proprie attenzioni ed energie sul tentativo di ristabilire l'ordine e il controllo (Bordia et al., 2004; Conner, 1993). In questo senso la resistenza al cambiamento non è altro che un'azione volta a ristabilire il controllo sulla propria situazione. Gli individui percepiscono di avere controllo su una situazione interessata da un cambiamento in base non solo all'entità e al tipo di cambiamento, ma anche in base a caratteristiche ascrivibili alla persona stessa. Infatti, il grado in cui gli individui credono di avere controllo sugli eventi dipende da quello che è definito *locus of control* (Lau & Woodman, 1995). Le persone che presentano un *locus of control* interno credono che il controllo degli eventi dipenda principalmente da loro stessi, mentre gli individui che presentano un *locus of control* esterno credono che gli eventi siano controllati principalmente da forze esterne.

Mancanza di resilienza psicologica.

Dal momento che i cambiamenti possono generare stress, è stato ipotizzato che la resilienza possa predire l'abilità di un individuo ad affrontare un cambiamento (Ashforth & Lee, 1990; Judge et al., 1999). Una persona dotata di un'elevata resilienza è in grado di ristabilire velocemente uno stato di equilibrio e di mantenere un alto livello di qualità e di produttività del proprio lavoro in concomitanza ed in seguito a un grande cambiamento (Conner, 1993). Una persona resiliente tende a minimizzare gli effetti negativi del cambiamento e a guardare oltre, pianificando e gestendo il cambiamento. I risultati mostrano che gli individui con alta resilienza sono più desiderosi di partecipare ai cambiamenti organizzativi (Wanberg & Banas, 2000) e esibiscono migliori strategie di *coping* per fronteggiare i cambiamenti (Judge et al., 1999).

Short-term Thinking

Questo fattore si caratterizza per una focalizzazione da parte dell'individuo sulle immediate evenienze ed effetti negativi di un cambiamento piuttosto che sui potenziali benefici futuri derivanti da esso. Questa dimensione è associata all'intolleranza a sopportare i periodi di aggiustamento solitamente accompagnano un processo di cambiamento.

Alcuni ricercatori hanno suggerito che le persone resistono al cambiamento anche solo perché comporta a breve termine un maggiore impegno (Kanter, 1985). Infatti, i compiti nuovi richiedono apprendimento e adattamento, e può accadere che alcuni individui siano più capaci e/o motivati di altri ad affrontare questo periodo di aggiustamento. L'abilità di sopportare i periodi di adattamento di un cambiamento è un aspetto della resilienza.

Il periodo di adattamento, inoltre, è anche associato ad altri aspetti quali il dover abbandonare abitudini consolidate e la perdita del senso di controllo sulla situazione. Tutto ciò può portare l'individuo a resistere al cambiamento anche nel caso in cui il cambiamento sia percepito come positivo una volta realizzato.

Cognitive Rigidity

Il quarto fattore della resistenza al cambiamento, infine, è la rigidità cognitiva. Con questo termine si intende la tendenza di alcuni individui a non cambiare la propria opinione e le proprie credenze (Schultz & Searleman, 2002). Contrariamente a una resistenza razionale che può essere superata attraverso un'adeguata informazione sui benefici di un cambiamento, la rigidità cognitiva si riferisce ad una resistenza spesso irrazionale e si presenta come un non voler cambiare semplicemente perché non si ama il cambiamento (deJager, 2001).

Fra i ricercatori che hanno esaminato i processi cognitivi sottostanti alla reazione al cambiamento organizzativo alcuni (Bartunek, Lacey, & Wood, 1992; Bartunek & Moch, 1987; Lau & Woodman, 1995) hanno suggerito che il tratto dogmatismo (Rokeach, 1960) possa predire l'approccio che un individuo ha nei confronti del cambiamento (Fox, 1999). Infatti, *gli individui dogmatici sono caratterizzati da rigidità e ristrettezza mentale, perciò potrebbero essere meno motivati e capaci a adeguarsi a nuove situazioni*" (Oreg 2003, p. 681).

2.2.2 Un approccio interazionista alla resistenza al cambiamento

Sia l'approccio alle condizioni del lavoro che l'approccio disposizionale si dimostrano utili per comprendere il fenomeno della resistenza al cambiamento. Anche nelle ricerche svolte da Oreg possiamo affermare che sia presente una concezione interazionista della resistenza al cambiamento. Infatti, Oreg non solo stabilisce l'esistenza di una disposizione individuale a resistere ai cambiamenti, ma analizza anche le relazioni tra i fattori contestuali e le singole componenti della resistenza. Egli, infatti, propone un costrutto multidimensionale della resistenza ed analizza le singole componenti di questo costrutto in relazione a differenti antecedenti e conseguenti. Nello specifico, in un recente studio Oreg (2006), riprendendo la distinzione da lui precedentemente fatta tra antecedenti relativi ai risultati del cambiamento e antecedenti relativi al processo di cambiamento, ha trovato che i risultati attesi di un cambiamento influiscono principalmente sulle componenti affettive e cognitive della disposizione alla resistenza, mentre gli antecedenti associati al processo di cambiamento influenzano principalmente la componente comportamentale della resistenza. Infine, la resistenza al cambiamento è risultata essere associata alle scelte occupazionali, in particolare la

resistenza è negativamente associata ad interessi di tipo artistico e alla scelta di una professione di questo tipo, mentre è positivamente associata a interessi ed a scelte professioni più convenzionali (Oreg, et al., 2009).

2.2.3 La resistenza al cambiamento come inibitore del comportamento innovativo

Le persone, possono esercitare in maniera diversa il proprio ruolo lavorativo, ad esempio possono tentare di introdurre dei cambiamenti ed essere innovative, oppure possono agire in maniera conformista e cercare di mantenere lo *status quo*, opponendo resistenza ad ogni cambiamento.

In letteratura sono pochi gli studi che analizzano la relazione tra la disposizione alla resistenza al cambiamento e il comportamento innovativo, ma è plausibile attendersi un'influenza negativa da parte della resistenza sul comportamento innovativo. Alcuni dati indirettamente supportano la relazione negativa tra disposizione alla resistenza e comportamento innovativo, infatti la scala della resistenza al cambiamento (Oreg, 2003; Oreg et al., 2008) ha mostrato moderate correlazioni significative con vari fattori molto spesso correlati negativamente con la creatività, quali l'intolleranza all'ambiguità (Budner, 1962), l'avversione al rischio (Slovic, 1972), e il dogmatismo (Rokeach, 1960) oltre a presentare una correlazione negativa con altri fattori che sono associati alla creatività come il *sensation seeking* (Zuckerman, 1994; Zuckerman & Link, 1968). Una più debole correlazione è risultata anche con le dimensioni del *Big Five* (Digman, 1990) nevroticismo e apertura all'esperienza (con la quale la correlazione è risultata negativa). Tutti i fattori menzionati sono dimensioni legate alla creatività, e ciò fa ipotizzare che la resistenza al cambiamento abbia un'influenza maggiore nella fase di generazione delle idee.

Una recente ricerca svolta nel contesto italiano (Picci & Battistelli, 2008) ha mostrato il ruolo inibitore che la disposizione alla resistenza al cambiamento ha sul comportamento innovativo e sul commitment affettivo. In tale studio è risultato che la resistenza al cambiamento influenza sia il comportamento innovativo che il commitment affettivo, del quale è nota la stretta relazione con la motivazione autonoma.

Si ritiene pertanto importante approfondire maggiormente la relazione che intercorre tra la resistenza e il comportamento innovativo e studiare in quali fasi questa relazione è più forte. Inoltre, si ritiene importante cercare di capire se l'effetto inibitorio

della resistenza sull'innovazione avvenga attraverso la mediazione di altre variabili quali la motivazione e il commitment, oppure se questa influenza sia di tipo più diretto.

2.3 LA MOTIVAZIONE AL LAVORO

Uno dei fattori individuali più studiati nelle ricerche sul processo d'innovazione è la motivazione al lavoro, in quanto la motivazione è un fattore in grado di promuovere la partecipazione e il coinvolgimento delle persone nei processi di cambiamento e d'innovazione.

2.3.1 Motivazione intrinseca vs motivazione estrinseca

Nell'ambito della ricerca sull'innovazione per descrivere la motivazione al lavoro i ricercatori hanno spesso adottato la distinzione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. Con il termine motivazione intrinseca, si intende la motivazione a lavorare su qualcosa perché è interessante, coinvolgente e gratificante in sé. Infatti, spinti dall'amore, dalla curiosità e dalla passione verso un determinato ambito le persone sono capaci di proporre idee e soluzioni creative (Amabile, 1996). Amabile (1988) considera la motivazione intrinseca l'elemento chiave della creatività perché rende gli individui entusiasti del proprio lavoro e li spinge a esplorare nuove soluzioni sulla base di un aumentato senso di autonomia e di controllo. La motivazione estrinseca, invece, comporta l'essere motivati da ricompense esterne, come incentivi economici, riconoscimenti o altri fattori esterni al lavoro. Nel caso della motivazione estrinseca l'attenzione è posta al di fuori degli aspetti intrinseci del lavoro, per cui la soddisfazione deriva non dall'attività in sé, bensì dalle conseguenze di essa (Porter & Lawler, 1968). Come si è detto, anche Amabile fa riferimento alla dicotomia motivazione intrinseca/estrinseca, tuttavia, considera questi due tipi di motivazione non in antagonismo, ma come relativamente indipendenti tra loro, nel senso che la presenza dell'una non esclude la presenza dell'altra. Un esempio di ciò è dato dal fatto che i punteggi ai test di creatività di persone che lavorano in professioni creative correlano positivamente sia con la componente "sfidante" della motivazione intrinseca, che con il "riconoscimento esterno", che è una componente della motivazione estrinseca

(Amabile, 1996). Amabile, inoltre, concorda con il fatto che non sempre la motivazione estrinseca ha un'influenza negativa sulla performance creativa e cerca di analizzare più in profondità la relazione che intercorre tra i due tipi di motivazione e la performance creativa. Amabile (1996), rifacendosi alla distinzione tra controllo e informazione presente nella *Cognitive Evaluation Theory* di Deci e Ryan (1980), identifica due tipi di motivatori estrinseci: *synergistic extrinsic motivators*, che forniscono alla persona informazioni che gli permettono di migliorarsi riguardo al proprio lavoro, e che perciò hanno valenza positiva, specialmente in alcune fasi del processo d'innovazione; *non synergistic extrinsic motivators*, che, invece, portano la persona a sentirsi controllata ed hanno valenza negativa ai fini del processo d'innovazione in quanto diminuiscono la percezione di autonomia e di controllo sul proprio lavoro riducendo così la motivazione intrinseca.

2.3.2 Self-Determination Theory (SDT)

Una più articolata e complessa formulazione teorica della motivazione al lavoro è la *Self-Determination Theory (SDT)* di Deci & Ryan (1985, 1991). Questa teoria anche se poco considerata in relazione all'innovazione, può contribuire a spiegare meglio la relazione tra motivazione estrinseca e comportamento innovativo. Più in particolare, la SDT distingue tra motivazione autonoma e motivazione controllata, ed in base a questa distinzione vengono identificati livelli diversi di motivazione estrinseca. Secondo questa teoria la motivazione estrinseca varia al variare del grado di autonomia/controllo percepito, che a sua volta è legato al grado di interesse nei confronti dell'attività da svolgere (Deci & Ryan. 2000) .

Fondamenti teorici della Self-Determination Theory

In accordo con Ryan e Deci (2002), il modello motivazionale proposto dalla *Self-Determination Theory (SDT)* si fonda sull'integrazione di quattro teorie, ognuna delle quali è focalizzata su alcuni aspetti del fenomeno studiato. Queste quattro teorie sono: la *Cognitive evaluation theory (CET)*, l'*Organismic integration theory (OIT)*, la *Basic needs theory*, e la *Causality orientation theory*.

Cognitive Evaluation Theory (CET)

Come affermato da White (1959) gli individui sono intrinsecamente motivati se eseguono una certa attività di propria volontà e se tale attività è per loro fonte di piacere e di soddisfazione. Al contrario, gli individui sono estrinsecamente motivati se agiscono col fine di conseguire obiettivi distinti dall'attività che svolgono, cioè esterni ad essa.

La *Cognitive Evaluation Theory* (Deci & Ryan, 1980) è stata sviluppata al fine di spiegare l'effetto dannoso delle ricompense estrinseche sulla motivazione intrinseca. Nello specifico, la CET propone che gli eventi esterni possono favorire od inibire la motivazione intrinseca in base all'effetto che esercitano su due processi cognitivi: il *Perceived Locus of Causality* (PLOC) e la Percezione di Competenza. Il *Perceived Locus of Causality* è fortemente legato al bisogno di autonomia, pertanto quando un evento sposta il locus di causalità verso fattori esterni all'individuo, la motivazione intrinseca viene ridotta. Al contrario, quando un evento spinge il locus di causalità verso l'individuo, la motivazione intrinseca aumenta (Deci & Ryan, 2002). Per quanto riguarda la percezione di competenza, quando un evento esterno aumenta in un individuo la percezione della propria competenza di conseguenza aumenterà anche la sua motivazione intrinseca (Deci & Ryan, 2002).

La CET afferma che l'effetto di ricompense ed incentivi sulla motivazione intrinseca dipende da come il ricevente interpreta a livello cognitivo tali ricompense ed incentivi. Secondo questa teoria tutte le ricompense hanno sia un aspetto informativo (ad es. il feedback informativo sulle competenze del lavoratore) che un aspetto di controllo (ad es. un feedback di tipo valutativo) (Deci & Ryan, 2002). L'aspetto informativo aumenta la percezione di competenza della persona aumentando di conseguenza la sua motivazione intrinseca, mentre l'aspetto di controllo riduce la motivazione intrinseca perché produce uno spostamento del locus di causalità dall'individuo a fattori esterni, come ad esempio nel caso del guadagno di una ricompensa o l'evitamento di una sanzione, minando in tal modo il bisogno di autonomia dell'individuo. Quindi, la salienza di questi due aspetti, informazione e controllo, determina se una ricompensa promuove o inibisce la motivazione intrinseca della persona.

Bisogna, tuttavia, precisare che la CET è una teoria che si basa soprattutto su studi di laboratorio, e questo se da una parte può essere un vantaggio derivante dalla capacità di controllo proprio di un *setting* sperimentale, dall'altra non coglie alcune

caratteristiche intrinseche dei contesti lavorativi. Infatti, nei contesti lavorativi, le ricompense estrinseche sono normalmente attese dai lavoratori (Kunz & Pfaff, 2002), inoltre, molte attività lavorative solitamente non sono intrinsecamente molto interessanti e di conseguenza non è sempre possibile manipolare la motivazione intrinseca (Gagné & Deci, 2005; Kunz & Pfaff, 2002). Per certi aspetti la *Organismic Integration Theory* tenta di superare questi limiti.

Organismic Integration Theory (OIT)

La motivazione estrinseca generalmente è ritenuta dannosa e caratterizzata dalla mancanza di senso di autonomia. Deci e Ryan (2002), invece, affermano che un individuo può percepire un certo grado di autonomia nello svolgere un determinato lavoro anche se sostenuto da una motivazione di tipo estrinseco. Infatti, secondo la *Organismic Integration Theory* (OIT) le attività anche se non sono intrinsecamente motivanti possono essere interiorizzate ed integrate dall'individuo all'interno del proprio sistema di valori e il grado in cui i compiti sono interiorizzati e integrati determina il loro livello di autonomia percepito in tale compito. Quindi, più un'attività è interiorizzata e integrata da un individuo nel proprio sistema di valori, più esso proverà un senso di autonomia nell'impegnarsi in una certa attività (Deci & Ryan, 2002).

La OIT concettualizza il grado di interiorizzazione, o di regolazione interna, come un continuum e identifica quattro tipi di regolazione: *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation*, *integrated regulation*.

1. *Regolazione esterna (external regulation)*, si riferisce al fare qualcosa per il solo scopo di raggiungere una ricompensa od evitare una punizione.
2. *Regolazione introiettata (introjected regulation)*, riguarda una parziale, non profonda, interiorizzazione di motivi esterni. Si può dire che in questo caso il comportamento ha un locus di causalità esterno, ma viene accettato come proprio.
3. *Regolazione attraverso l'identificazione (identified regulation)*, si riferisce all'intraprendere un'attività perché la si ritiene importante. Questo tipo di motivazione è di tipo autonomo in quanto il comportamento non risulta semplicemente controllato da fattori esterni.

4. *Regolazione integrata (integrated regulation)*, comporta l'identificazione completa con i valori e i significati dell'attività, la quale risulta completamente interiorizzata. I comportamenti non solo sono accettati, ma anche incorporati e integrati nel proprio sistema interno di valori. Costituisce la forma più autonoma di motivazione estrinseca.

Basic needs Theory

Sia la *Cognitive Evaluation Theory* che la *Organismic Integration Theory* per spiegare i meccanismi psicologici sottostanti alla motivazione fanno entrambe riferimento a bisogni psicologici di base, come ad esempio il bisogno di autonomia e il bisogno di competenza.

La teoria dei bisogni di base è stata formulata principalmente per chiarire come le varie forme di motivazione influenzano differenzialmente il funzionamento affettivo e psicologico della persona e quindi il suo comportamento lavorativo e il suo benessere psicologico. Questa teoria considera tre bisogni intrinseci principali (Deci & Ryan, 1991, 1995):

1. Il *bisogno di autonomia* (o *Self-determination*), che si riferisce alla necessità di partecipare attivamente alla determinazione del proprio comportamento e al bisogno di percepire le proprie azioni come il risultato di una scelta autonoma senza interferenze esterne;
2. il *bisogno di competenza*, che si riferisce al bisogno di percepire se stessi come capaci e competenti nel controllare l'ambiente e di prevedere efficacemente gli eventi;
3. il *bisogno di affiliazione*, che si riferisce al bisogno di stabilire relazioni positive con altre persone, di partecipazione e di coinvolgimento nella vita sociale.

L'assunto base è che questi tre bisogni psicologici siano innati, essenziali e universali per gli esseri umani, che alimentano la motivazione e che siano essenziali per la salute ed il benessere psicologico di un individuo (Ryan & Deci 2002).

Causality Orientation Theory

Mentre CET e OIT si focalizzano sull'influenza dei contesti sociali sulla motivazione, la *Causality Orientation Theory*, invece, si focalizza sulle differenze individuali negli orientamenti motivazionali (Deci & Ryan, 2002). Queste differenze individuali rispetto agli orientamenti motivazionali si formano attraverso le esperienze con il contesto sociale e lo sviluppo di risorse interne come risultato di queste interazioni.

La *General Causality Orientations Scale (GCOS)* (Deci & Ryan, 1985) è stata sviluppata per misurare tre tipi di orientamento motivazionale che si basano sul grado di *Self-Determination* percepito:

1. *Autonomy Orientation*, che si riferisce alla regolazione del comportamento sulla base di interessi e valori interni alla persona. In questo caso un individuo agisce in base alla motivazione intrinseca e/o a motivazioni estrinseche bene integrate con il proprio sistema di valori (Deci & Ryan, 2002);
2. *Controlled Orientation*, che si riferisce alla regolazione del comportamento basata su controlli e direttive riguardo a come una persona dovrebbe comportarsi. Deci e Ryan (2002) associano quest'orientamento alla regolazione esterna e introiettata;
3. *Impersonal Orientation* è associato, infine, all'assenza di motivazione e alla mancanza di azione intenzionale (Deci & Ryan, 2002).

Tutti e tre i tipi di orientamento coesisterebbero nell'individuo, ma il grado in cui ognuno di essi è presente varierebbe da individuo a individuo.

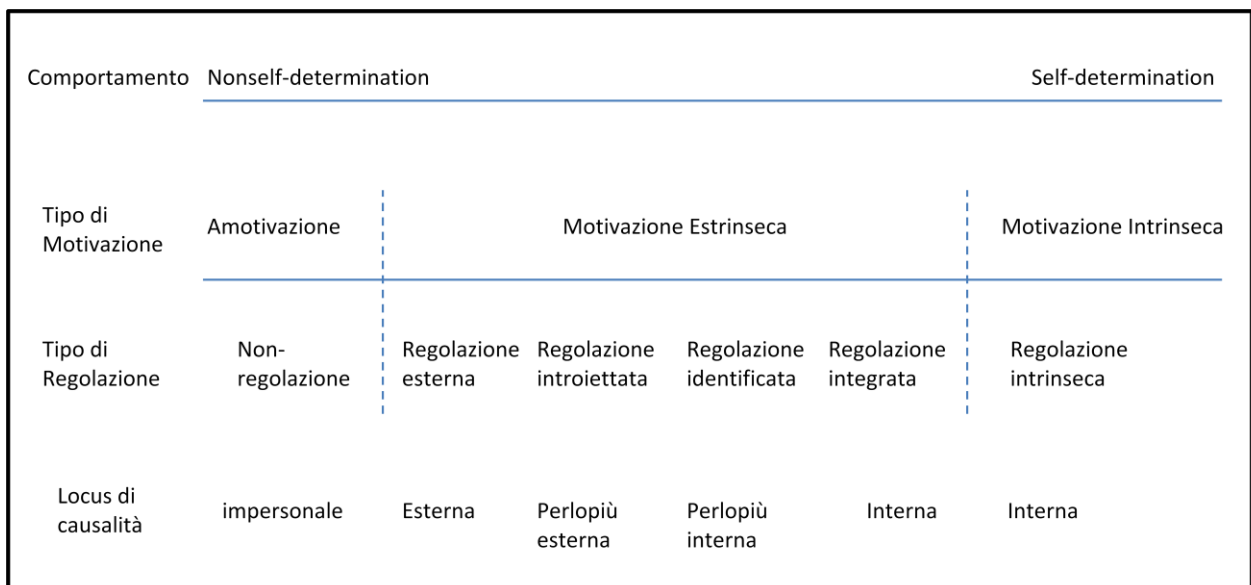
Le differenze individuali basate sull'orientamento motivazionale hanno un impatto significativo sui comportamenti della persona, sugli aspetti di personalità e sul benessere psicologico. Ad esempio, Neighbors e Knee (2003) hanno trovato che gli individui con un più alto orientamento all'autonomia è meno probabile che presentino una caduta dell'autostima e dell'umore quando si confrontano con persone che ottengono risultati migliori e ciò è consistente con il fatto che un forte orientamento all'autonomia è associato a una maggiore capacità di adattamento ai feedback negativi, all'apertura all'esperienza, ad un basso bisogno di mettere in atto comportamenti difensivi e ad un concetto di sé stabile (Koestner & Zuckerman 1994; Bober & Grolnick 1995; Hodgins & Knee 2002).

Self-Determination Theory

Secondo la OIT le persone tendono ad interiorizzare e trattenere le regolazioni esterne quali le norme sociali e culturali e le richieste delle persone loro significative (Ryan & Deci, 2002). In base al livello in cui interiorizzano queste regolazioni esterne e le integrano con il proprio sistema di valori, gli individui percepiscono un certo livello di autonomia e di intenzionalità nello svolgere le proprie azioni, quindi saranno autonomamente motivati da motivazioni estrinseche, al contrario, se gli individui non interiorizzano queste regolazioni agiscono sentendosi controllati da forze esterne, presentando così una motivazione controllata da motivazioni estrinseche.

Secondo l'approccio della SDT, la motivazione può essere immaginata come un continuum (figura 2.1) che va dalla a-motivazione, cioè lo stato di assenza di motivazione ad agire, alla motivazione intrinseca, cioè lo stato in cui un'attività viene svolta per un interesse intrinseco ad essa. Tra questi due estremi si colloca la motivazione estrinseca, entro la quale si distinguono quattro tipi di regolazione, distinti in base al grado di interiorizzazione delle regolazioni esterne e quindi in base al grado di autonomia (o "self-determination") percepita dall'individuo sulle proprie azioni (Ryan & Deci, 2000). I primi due tipi di motivazione estrinseca individuati in questo modello rientrano nella categoria della motivazione controllata, mentre gli ultimi due tipi rientrano nella categoria della motivazione autonoma.

Figura 2.1 Self-Determination continuum (fonte: Deci & Ryan, 2000)



Nel caso di una motivazione esterna, la forma meno autonoma di motivazione, il comportamento del soggetto è orientato principalmente a soddisfare richieste esterne al fine di conseguire ricompense o di evitare sanzioni. Nel caso di una regolazione introiettata, gli individui interiorizzano le ragioni delle loro azioni sebbene non abbiano accettato la regolazione in sé, in questo caso la fonte esterna di regolazione è sostituita da una interna (ad es. accettare di eseguire un compito indesiderato perché alla fine porterà dei benefici per sé o per altre persone). Sia la regolazione esterna che la regolazione introiettata sono un tipo di motivazione controllata perché in entrambi i casi gli individui non identificano il valore del comportamento con i propri obiettivi personali (Gagné & Deci, 2005).

Nel caso di una regolazione identificata, invece, un individuo mette in atto un comportamento perché crede nel valore di quest'ultimo, ad esempio, i dipendenti sono motivati da una regolazione identificata quando decidono di perseguire gli obiettivi della strategia aziendale perché li ritengono importanti. Nel caso di una regolazione integrata, infine, gli individui non solo interiorizzano le ragioni del proprio comportamento, ma le assimilano anche nel proprio sistema di valori, ad esempio, i dipendenti sono motivati da una regolazione integrata quando decidono di perseguire gli obiettivi della strategia aziendale non solo perché li ritengono importanti per l'organizzazione ma anche perché sono coerenti con il proprio sistema di valori.

In sintesi, se una persona si impegna in un comportamento a seguito della pressione da parte di forze esterne, o di una ricompensa esterna, o perché si sente in colpa, allora ci troviamo di fronte a una motivazione di tipo controllato. Invece, quando una persona si impegna a mettere in atto un comportamento perché lo ritiene importante e significativo per sé, allora ci troviamo di fronte ad una motivazione di tipo autonomo. Il livello più elevato di motivazione autonoma è la motivazione intrinseca, per la quale l'individuo deriva soddisfazione e piacere semplicemente dal fatto di eseguire un determinato lavoro o compito.

2.3.3 Le caratteristiche del contesto lavorativo che possono influenzare la motivazione al lavoro

A questo punto è logico domandarsi in che modo può essere promossa la motivazione autonoma. La OIT afferma che i fattori contestuali, quali il clima

organizzativo, le caratteristiche del lavoro e la struttura organizzativa in generale, possono sia promuovere che inibire la motivazione autonoma. In generale, un contesto che soddisfi i bisogni psicologici di base dell'individuo favorisce la motivazione autonoma. La *Self-Determination Theory* sostiene che se gli individui tendono ad evitare lavori impegnativi e a perseguire obiettivi estrinseci, non dipende da una tendenza innata a evitare di impegnarsi o da egoismo, piuttosto dipende dal contesto sociale che non provvede sufficiente supporto per i loro bisogni di autonomia, di competenza e di relazione. Secondo Ryan e Deci (2002) quando non ci sono condizioni che soddisfano i bisogni psicologici di base, le persone tendono a perseguire obiettivi estrinseci come sostituti alla mancanza di soddisfazione per i bisogni di base. La soddisfazione dei tre bisogni psicologici di base, individuata dalla *Basic needs Theory*, influenza il livello di autodeterminazione (o *self-determination*) e di conseguenza la motivazione autonoma attraverso il meccanismo di interiorizzazione descritto nella *Organismic Integration Theory*.

Numerose evidenze empiriche supportano l'idea del ruolo cruciale che il supporto dell'autonomia gioca nel facilitare l'interiorizzazione e l'integrazione dei processi (Deci, Eghrari, Patrick & Leone 1994; Grolnick & Ryan 1989). Infatti, perché ci sia un'interiorizzazione completa di una regolazione esterna, la soddisfazione del bisogno di autonomia è essenziale, e la soddisfazione dei soli bisogni di relazione e di competenza porterà al massimo ad una regolazione di tipo introiettato (Ryan & Deci, 2000).

Molto spesso la regolazione esterna è esercitata da altre persone che hanno un ruolo significativo nella vita della persona, e gli individui possono cercare di mettere in atto le attività loro richieste al fine di soddisfare un bisogno di relazione. Le ricerche mostrano che l'azione del bisogno di relazione facilita il processo di interiorizzazione della regolazione esterna (Ryan, Stiller & Lynch, 1994).

Anche soddisfare il bisogno individuale di competenza è importante perché se gli individui non si sentono in grado di eseguire bene un determinato comportamento, è meno probabile che lo interiorizzino (Vallerand, 1997).

In sintesi, un contesto sociale che soddisfi i tre bisogni psicologici di base facilita l'interiorizzazione dei regolatori esterni, innalzando così la motivazione autonoma. Al contrario, quando il contesto sociale non soddisfa questi tre bisogni la motivazione autonoma diminuisce (Ryan, 1995; Reis et al., 2000). Deci, Connell e Ryan (1989) hanno dimostrato che i dipendenti di un'organizzazione presentano maggiori livelli di

soddisfazione lavorativa e di fiducia nei confronti dell'organizzazione se i loro superiori agiscono in modo tale da supportare questi tre bisogni psicologici di base. Lynch, Plant e Ryan (2005) hanno trovato che è più probabile che i membri di un'organizzazione interiorizzino la motivazione a portare avanti una nuova strategia organizzativa quando vengono coinvolti nella presa di decisione riguardante importanti scelte per l'organizzazione. Un altro esempio più vicino alla tematica dell'innovazione è uno studio di Gagné, Koestner e Zuckerman (2000) svolto in una compagnia di telecomunicazioni in cui era in corso una trasformazione strategica per l'organizzazione. Da questo studio è risultato che gli elementi che facilitavano l'accettazione del cambiamento in corso erano: fornite le ragioni che sottendevano al cambiamento; l'essere loro lasciato un adeguato grado di autonomia e di controllo sull'implementazione dell'innovazione; la percezione che l'organizzazione e i superiori prendevano in considerazione le loro opinioni (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000).

Sheldon et al. (2003), però, fanno notare che tutte le evidenze empiriche trovate sono state ottenute spesso solo in relazione a specifici aspetti del lavoro o allo stile dei superiori, e pertanto raccomandano che siano fatte ulteriori ricerche che vadano a investigare l'influenza di fattori contestuali di ordine superiore sulla motivazione al lavoro, quali, ad esempio, la cultura organizzativa.

Le differenti forme di motivazione sono associate a differenti risultati

Gli studi sulla SDT hanno dimostrato che in generale la motivazione autonoma è associata a risultati positivi, mentre la motivazione controllata è associata a risultati negativi sia in contesti di lavoro (Gagné & Deci, 2005) che extra lavorativi (Deci & Ryan, 2000). Ad esempio, nel contesto scolastico la motivazione autonoma è associata a più alti livelli di perseveranza e di performance nell'apprendimento (Vansteenkiste et al., 2004), mentre la motivazione controllata è associata a una minore comprensione del materiale studiato e ad un livello di conoscenza più superficiale (Benware & Deci, 1984; Elliot, McGregor & Gable, 1999; Elliot & McGregor, 2001).

Nei contesti lavorativi la motivazione autonoma è benefica sia in termini di risultati conseguiti che in termini di benessere psicologico. Ad esempio, è risultato che la motivazione autonoma, come anche il supporto dell'autonomia, è positivamente associato a positivi risultati lavorativi e alla "vitalità" dei lavoratori (cioè, il sentirsi

vitali e pieni di energie), mentre è negativamente correlata al livello di ansia (Baard, Deci, & Ryan 2004). Inoltre, le evidenze empiriche suggeriscono che la motivazione autonoma migliora la performance lavorativa in particolar modo quando i compiti richiedono creatività, e sono cognitivamente stimolanti (Gagné & Deci, 2005). Quindi, i lavoratori caratterizzati da motivazione autonoma in generale presentano più alti livelli di autostima e soddisfazione al lavoro, sono più vitali e presentano un livello più alto di benessere psicologico (Kasser & Ryan 1992). La motivazione controllata, invece, può essere associata a vari effetti negativi, come ad esempio una più bassa soddisfazione al lavoro e un minore benessere psicologico (Illardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993; Shirom, Westman, & Melamed, 1999).

2.3.4 Conclusioni

È evidente l'importanza che la motivazione ha per l'innovazione come fattore che spinge gli individui a portare avanti processi di cambiamento all'interno di un'organizzazione e ciò vale sia per la motivazione intrinseca che per la motivazione estrinseca in particolare la motivazione autonoma.

Uno degli obiettivi principali di questa ricerca è stato appunto quello di analizzare quali forme della motivazione al lavoro influenzano maggiormente il comportamento innovativo e come questa influenza vari a seconda della fase del processo di innovazione considerata.

CAPITOLO 3

LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE E DEL LAVORO CHE INFLUENZANO IL COMPORTAMENTO INNOVATIVO

In questo capitolo si intende fornire una sintetica rassegna teorica degli antecedenti organizzativi del comportamento innovativo che verranno analizzati nella ricerca applicata presentata nella terza parte della tesi. In particolare, verranno presentati i principali modelli teorici e i risultati scientifici attinenti al clima, alla cultura organizzativa e alle caratteristiche del lavoro che favoriscono la creatività e l'innovazione.

3.1 CLIMA ORGANIZZATIVO, CULTURA ORGANIZZATIVA E INNOVAZIONE

I comportamenti messi in atto in un processo d'innovazione sono il risultato dell'interscambio tra fattori individuali e fattori del contesto lavorativo ed esiste un relativo accordo tra i ricercatori che il clima organizzativo abbia un generale e positivo impatto sulla performance innovativa e creativa di un'organizzazione (Amabile, et al., 1996; Oldham, 2003; Mumford & Hunter, 2005). Con il termine clima organizzativo si fa riferimento generalmente alla percezione che i membri di un'organizzazione sviluppano nei confronti del proprio ambiente lavorativo e si estrinseca attraverso un giudizio, in parte valutativo e in parte descrittivo, di ciò che è il funzionamento interno del gruppo o dell'organizzazione (Schneider, 1990).

Il clima organizzativo può essere concettualizzato o come una percezione soggettiva dell'organizzazione da parte dei suoi membri oppure come una proprietà oggettiva dell'organizzazione (Ekvall, 1987; James, Joyce, & Slocum, 1988; Mathisen & Einarsen, 2004; Rousseau, 1988): in base alla prima prospettiva, il clima organizzativo è visto come un costrutto aggregato che riflette i processi di creazione di senso (James, Joyce & Slocum, 1988) attraverso i quali i membri di un gruppo collettivamente comprendono e condividono le proprie esperienze degli eventi organizzativi; in base alla seconda prospettiva, invece, il clima organizzativo è

considerato una proprietà dell'organizzazione stessa e rappresenta le descrizioni da parte dei dipendenti di un'area d'importanza strategica o di funzionamento organizzativo (Glick, 1988; Schneider & Reichers, 1983). Quindi se da una parte James et al. (1988) definiscono il clima organizzativo come una media delle percezioni individuali, Glick (1985, 1988) e Schneider & Reichers (1983) concettualizzano il clima organizzativo come un attributo dell'organizzazione, o meglio, come un più ampio set di variabili organizzative che si riferiscono principalmente a pratiche interpersonali e organizzative (Denison, 1996). Tuttavia, se il clima sia una percezione condivisa o un set di variabili organizzative rimane un punto controverso.

3.1.1 Il clima organizzativo per l'innovazione

Sebbene esista una concettualizzazione generale del clima organizzativo, le ricerche più recenti tendono a focalizzarsi su specifici tipi o aspetti del clima organizzativo come ad esempio il clima di sicurezza oppure il clima per l'innovazione (Schneider & Reichers, 1983).

Scott e Bruce descrivono il clima per l'innovazione come *“caratterizzato da un desiderio a livello organizzativo di sperimentare nuove idee”* (Scott & Bruce, 1994; p. 583).

Numerose ricerche svolte in vari contesti supportano l'esistenza di una relazione positiva tra clima organizzativo e innovazione (Tannenbaum & Dupuree-Bruno, 1994; West & Anderson, 1996). Inoltre, sono stati individuati vari fattori che possono influenzare la performance creativa, alcuni esempi dei quali sono: la presenza di sistemi di comunicazione aperti (Amabile, 1988), il sostegno alla collaborazione fra gruppi (Amabile, 1988), la gestione partecipativa e collaborativa (West, Hirst, Richter & Shipton, 2004), il supporto all'innovazione (Siegel & Kaemmerer, 1978), la presenza di chiari obiettivi generali (Amabile, 1988), la percezione di un clima poco minaccioso (Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005), la percezione di un senso di fiducia e di partecipazione (Kanter, 1988). A questi si aggiungono i fattori che, al contrario, inibiscono l'innovazione come, ad esempio, la tendenza al mantenimento di uno *status quo* (Amabile, 1988), le scarse comunicazioni trasversali (Kanter, 1988), la mancanza di equità nelle procedure e nella distribuzione delle risorse (Janssen, 2004) e il predominio di relazioni verticali restrittive (King & Andersons, 1990).

Amabile (Amabile, et al., 1996; Amabile & Grysiewicz, 1989) individua otto dimensioni: (1) supporto del gruppo di lavoro, (2) un lavoro sfidante, (3) supporto organizzativo, (4) supporto da parte dei superiori, (5) ostacoli a livello organizzativo (es. conflitto), (6) libertà, (7) pressione lavorativa e (8) disponibilità di risorse.

Anderson e West (1998) nei loro studi sull'innovazione a livello di gruppo hanno sviluppato un modello che comprende le seguenti quattro dimensioni: (1) *sicurezza partecipativa*, (2) *supporto per l'innovazione*, (3) *obiettivi sfidanti*, e (4) *orientamento agli obiettivi*.

In generale, si constata che esiste un sostanziale consenso sul fatto che il clima organizzativo sia un importante fattore per l'innovazione organizzativa (Mumford & Hunter, 2005; Oldham, 2003; Tesluk et al., 1997), però esiste molto meno consenso sull'esatta composizione del clima creativo, e una dimostrazione di ciò è data dal fatto che in letteratura sono presenti più di 40 differenti concettualizzazioni del costrutto di clima creativo e innovativo.

Hunter, Bedell, e Mumford (2005, 2007) in una recente meta-analisi condotta sulle ricerche in letteratura che hanno preso in esame la relazione tra clima organizzativo e performance creativa e innovativa sono arrivati a definire una tassonomia comprendente 14 dimensioni a cui è possibile ricondurre la maggior parte delle dimensioni di clima presenti in letteratura. Gli autori hanno identificato in tal modo le dimensioni descritte in tabella 3.1.

Tabella 3.1 – Le 14 dimensioni del clima per la creatività (fonte: Hunter, Bedell & Mumford, 2007)

1. <i>Positive Peer Group</i>	La percezione di lavorare in un gruppo di lavoro supportivo e intellettualmente stimolante. Le relazioni sono caratterizzate da fiducia, apertura, humor e una buona comunicazione.
2. <i>Positive Supervisor Relations</i>	La percezione che i superiori supportino le idee nuove ed innovative. I superiori inoltre, non operano un forte controllo sui sottoposti.
3. <i>Resources</i>	La percezione che l'organizzazione abbia e desideri usare risorse per facilitare, incoraggiare ed eventualmente implementare le idee creative.
4. <i>Challenge</i>	La percezione che il lavoro ed i compiti siano sfidanti ed interessanti.
5. <i>Mission Clarity</i>	La percezione chiara degli obiettivi degli obiettivi e delle aspettative riguardanti la performance creativa.
6. <i>Autonomy</i>	La percezione che i dipendenti abbiano autonomia e libertà nello svolgere il proprio lavoro.

7. <i>Positive Interpersonal Exchange</i>	I dipendenti percepiscono un senso di coesione e di “stare insieme” nell’organizzazione.
8. <i>Intellectual Stimulation</i>	La percezione che il dibattito e la discussione di idee sia incoraggiata e supportata nell’organizzazione.
9. <i>Top Management Support</i>	La percezione che la creatività sia supportata e incoraggiata a più alti livelli dell’organizzazione.
10. <i>Reward Orientation</i>	La percezione che la performance creativa sia ricompensata.
11. <i>Flexibility and Risk-Taking</i>	La percezione che l’organizzazione sia disposta a prendere rischi e a gestire l’incertezza e le ambiguità associate agli sforzi creativi.
12. <i>Product Emphasis</i>	La percezione che l’organizzazione ricerchi la qualità e l’originalità.
13. <i>Participation</i>	La percezione che la partecipazione sia incoraggiata e supportata, e che la comunicazione tra pari e tra superiori e subordinati sia chiara, aperta e efficace.
14. <i>Organizational Integration</i>	Percezione che l’organizzazione sia ben integrata sia rispetto ai fattori esterni (ad es. outsourcing) sia a quelli interni (ad es., uso di team cross-funzionali). <i>Cross-functional cooperation</i> e supporto (Thamhain,2003).

I medesimi autori, inoltre, al fine di determinare quali fossero tra le 14 dimensioni proposte quelle che avessero un peso maggiore sulla relazione tra clima e creatività, hanno svolto un’analisi su 42 studi in cui era valutata la relazione tra varie dimensioni di clima e la performance creativa. In generale, è risultato che tutte e 14 le dimensioni sono predittori efficaci della performance creativa e questo in maniera trasversale rispetto ai criteri di valutazione della performance creativa adottati, i campioni e i tipi di contesto. Le dimensioni che presentavano le relazioni più forti con la creatività sono risultate essere: *challenge* (la percezione che il lavoro ed i compiti siano sfidanti e interessanti); *intellectual stimulation* (la percezione che il dibattito e la discussione di idee sia incoraggiata e supportata nell’organizzazione); *positive collegial exchange* (la percezione di un senso di coesione e di “stare insieme” nell’organizzazione). Sulla base di ciò si può affermare che un ambiente che fornisce alle persone un lavoro ricco di significato, intellettualmente stimolante e ricco di scambi di idee sia critico per la creatività e l’innovazione. Bisogna comunque precisare che la relazione tra variabili di clima e creatività varia in funzione di un certo numero di moderatori che possono operare a vari livelli, e che possono essere legati alla natura del lavoro (Oldham & Cummings, 1996), all’individuo (Amabile, 1998; Kirton, 1976), al gruppo (Cural, Foster, Dawson, & West, 2001), all’organizzazione (Russell & Russell, 2000) od all’ambiente in cui l’organizzazione si trova ad operare (Anderson & King, 1993).

3.1.2 Cultura organizzativa e innovazione

Il concetto di cultura organizzativa è strettamente legato a quello di clima organizzativo e con esso presenta vari punti in comune, pur restando i due costrutti distinti (Isaksen, Ekvall & Lauer, 1999). Se da una parte il clima organizzativo si riferisce alla percezione da parte degli individui riguardo alle politiche, alle pratiche e procedure di un'organizzazione, dall'altra, la cultura organizzativa rappresenta i valori, le norme, le credenze e gli assunti propri di un'organizzazione riguardo a quali siano i modi più appropriati di pensare e di agire (Rousseau, 1990; Reichers & Schneider, 1990; Sackmann, 1992; Schein, 1999). Schein (1985) considera il clima organizzativo come una manifestazione a livello superficiale della cultura di un'organizzazione, cioè, i valori e le credenze dei membri di un'organizzazione vengono codificati nelle strutture organizzative, nei sistemi, e nei processi che guidano i comportamenti collettivi. Sempre secondo Schein, lo sviluppo di una cultura organizzativa va ricercato nella storia di un'organizzazione ed in particolare nelle soluzioni adottate dal sistema organizzativo nell'affrontare i problemi relativi all'adattamento alle condizioni esterne in cui il sistema stesso vive e i problemi di integrazione interna.

La cultura organizzativa è un fattore determinante dell'innovazione e Anderson et al. (1992) affermano che per incoraggiare la creatività all'interno di un ambiente lavorativo, l'organizzazione deve sviluppare quella che Brand (1998) definisce una cultura innovativa e supportiva opposta ad una cultura direttiva e di controllo. Amabile (1996) sottolinea che la creatività si esprime quando gli individui e i gruppi di lavoro possono lavorare con un alto livello di autonomia in modo tale che possano acquisire un senso di controllo e di responsabilità nei confronti del proprio lavoro e delle proprie idee. Amabile (1988) sottolinea anche il ruolo importante della comunicazione nell'incoraggiare la creatività ed afferma che è importante che le norme di un gruppo o di un'organizzazione promuovano lo scambio di informazioni e il confronto aperto delle idee. Al contrario le norme che osteggiano l'espressione delle idee e promuovono il conformismo inibiscono la creatività (Andriopoulos, 2001).

Robinson e Stern (1997) suggeriscono inoltre che una cultura organizzativa per favorire l'innovazione dovrebbe incoraggiare l'iniziativa personale in modo da innalzare la motivazione intrinseca. Jones e McFadzean (1997) fanno notare che una cultura dovrebbe anche incoraggiare la messa in discussione degli stessi assunti e procedure dell'organizzazione. Inoltre, le culture che incoraggiano e sopportano la presa

di rischio favoriscono la creatività (Amabile, 1988). Infine, un altro importante fattore è la capacità di stimolare e di assicurare un clima di sicurezza partecipativa (Anderson et al., 1992). Infatti, gli individui è più probabile che si comportino in maniera innovativa se non hanno il timore di essere criticati o puniti nel caso in cui presentino proposte alternative. Pertanto, come indicato da Brand (1998), gli individui per essere creativi necessitano di operare in un ambiente dove i superiori adottino una prospettiva di lungo termine che permetta di tollerare gli errori che pressoché inevitabilmente si verificano in un processo d'innovazione. Al contrario, una prospettiva di breve termine aumenta l'intolleranza alle alternative e favorisce il conformismo. Quindi, una cultura organizzativa che sopporti la creatività dovrebbe guardare alla creatività come desiderabile, apprezzare i tentativi di innovare e nutrire tutti quegli aspetti organizzativi che favoriscono il pensiero critico e la generazione delle idee. I sei valori organizzativi che supportano l'innovazione identificati da O'Reilly (1989) costituiscono un utile schema riassuntivo di quanto fin ora detto. Questi sei valori sono i seguenti: 1) *presa di rischio*, si riferisce al fatto che un'organizzazione deve essere abbastanza flessibile da poter prendere rischi e introdurre cambiamenti; 2) *orientamento al cambiamento*, che si riferisce all'ideare e sperimentare nuovi modi di risolvere problemi; 3) *apertura nella comunicazione*, che si riferisce alla condivisione delle informazioni tra i colleghi; 4) *condivisione di obiettivi comuni*, che concerne il senso di avere una direzione comune; 5) *autonomia*, che è associata al senso di proprietà di controllo sul proprio lavoro e di responsabilità per i risultati; 6) *orientamento all'azione*, che si può tradurre come l'essere orientati verso l'implementazione di cambiamenti.

Di seguito verranno approfonditi alcuni dei fattori del clima e della cultura organizzativa che sono stati oggetto di analisi del presente progetto di ricerca.

3.1.3 Orientamento all'innovazione

Per orientamento all'innovazione si intende il grado in cui un'organizzazione attribuisce importanza all'innovare, ovvero, sta attenta a cogliere idee e novità, promuove il cambiamento e considera l'innovazione un valore e un obiettivo da perseguire. Una cultura organizzativa orientata all'innovazione esprime la convinzione che l'innovazione è benefica per tutta l'organizzazione, e tale convinzione attraverso i processi di socializzazione influenza gli atteggiamenti dei singoli membri dell'organizzazione.

Questo generale orientamento di un'organizzazione verso l'innovazione promuove l'intenzione e la messa in atto di comportamenti innovativi in quanto veicola un implicito messaggio ai membri dell'organizzazione riguardo alle aspettative positive di quest'ultima nei confronti di comportamenti come la presa di rischio, la comunicazione aperta e partecipata e l'autonomia (O'Reilly, 1989). In altre parole, le organizzazioni che promuovono l'innovazione piuttosto che il mantenimento dello *status quo* favoriscono la partecipazione al processo di cambiamento perché i comportamenti volti a favorire l'innovazione vengono percepiti come culturalmente appropriati (Farr & Ford, 1990).

Il supporto all'innovazione influenza gli atteggiamenti verso il cambiamento stesso e la percezione da parte dei dipendenti di poter effettivamente contribuire a tale processo (Antoni, 2004), favorendo così il senso di autodeterminazione e quindi la motivazione al lavoro. Inoltre, una cultura orientata all'innovazione non solo favorisce la generazione delle idee ma favorisce anche lo sviluppo di aspettative positive anche nei confronti di innovazioni imposte dal management (Odoardi, Colaianni, Battistelli & Picci, 2008) favorendone di conseguenza l'implementazione. Infine, una cultura organizzativa che integra tra i propri valori l'essere innovativi spingerà le persone che condividono i medesimi valori a rimanere nell'organizzazione Schneider (1990).

3.1.4 Qualità della comunicazione e innovazione

Un altro elemento che molti autori considerano essenziale per incoraggiare il comportamento innovativo nei contesti lavorativi è la presenza di un flusso aperto di comunicazione, e quindi di norme che supportano lo scambio delle informazioni e l'espressione aperta delle idee (Amabile, 1998).

Nella presente ricerca sarà analizzata come variabile antecedente del comportamento innovativo la qualità della comunicazione, intendendo con essa il grado in cui i membri di un'organizzazione hanno adeguate informazioni per poter svolgere il proprio lavoro, ricevono spiegazioni riguardo alle ragioni dei cambiamenti attivati, possono esprimere in un clima di sicurezza le proprie opinioni, e riescono a reperire tutte le informazioni di cui necessitano attraverso le comunicazioni ufficiali (Parker, Axtell, & Turner, 2001).

Una comunicazione caratterizzata dalla circolazione chiara e trasparente delle informazioni e da positivi scambi interpersonali in cui ognuno si sente libero di esprimere le proprie opinioni è un importante fattore che favorisce l'innovazione

(Amabile, 1988; Mumford & Hunter, 2005). Veicolare l'idea che il disaccordo è accettato perché offre l'opportunità di mettere in gioco assunti e mettere in luce paradossi crea un clima di sicurezza partecipativa che favorisce la creazione di una comunicazione aperta basata sulla fiducia e sullo scambio di idee. Una comunicazione aperta è perciò indispensabile perché si crei una cultura supportiva della creatività e dell'innovazione (Filipczak, 1997; Frohman & Pascarella, 1990). Una buona comunicazione è alla base della collaborazione che è a sua volta strettamente associata all'innovazione (Mumford & Gustafson, 1988; Oldham, 2003; Pirola-Merlo & Mann, 2004). La collaborazione può avvenire a vari livelli, a livello di team (Pirola-Merlo & Mann, 2004), tra supervisore e subordinato (Oldham & Cummings, 1996), tra divisioni della stessa organizzazione o tra organizzazioni diverse (Thamhain, 2003).

Una comunicazione aperta è essenziale per la gestione degli inevitabili conflitti che si generano nei processi di cambiamento, al fine che si realizzi quel conflitto costruttivo che porta alla generazione di soluzioni alternative e di più alta qualità. Inoltre, un'elevata qualità della comunicazione porta ad una rappresentazione più oggettiva della natura di un'innovazione e ad una maggiore condivisione degli obiettivi ad essa sottesi, favorendo così la creazione di un senso di fiducia diffuso e lo sviluppo di aspettative positive nei confronti delle conseguenze dell'innovazione, contribuendo a diminuire quella naturale resistenza che ogni cambiamento porta con sé. Infatti, solo un'adeguata comprensione dei reali vantaggi e rischi di un'innovazione permette la creazione di un atteggiamento realistico nei confronti dell'innovazione. È stato trovato, infatti, che le aspettative verso un'innovazione imposta sono più positive quando nell'organizzazione è presente un buon livello di comunicazione, unitamente ad un generale orientamento all'innovazione da parte dell'organizzazione ed a un basso livello di conflitto tra colleghi e tra colleghi e superiori (Odoardi, Colaianni, Battistelli & Picci, 2008). Al contrario, la presenza di scarse comunicazioni costituisce un inibitore dei processi d'innovazione (Kanter, 1988) ed alimenta la resistenza ai cambiamenti. Inoltre, quando alle persone sono fornite le ragioni che sottendono un cambiamento, unitamente alla considerazione delle loro opinioni da parte dell'organizzazione o dei superiori e ad un certo grado di autonomia e controllo sull'implementazione di un cambiamento (o di un'innovazione) un cambiamento è più facilmente accettato (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000).

3.2 IL SUPPORTO ORGANIZZATIVO

Il supporto organizzativo percepito (*Perceived organizational support*, POS) si riferisce alla percezione generale da parte degli individui del grado in cui la propria organizzazione riconosce il loro contributo e si prende cura di loro (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Le persone, infatti, sviluppano credenze riguardo a come la loro organizzazione dà valore al loro contributo e quanto si cura di loro (Rhoades & Eisenberger, 2002) e queste credenze sono un elemento centrale per gli individui nella costruzione della loro rappresentazione dell'organizzazione. Infatti, i lavoratori tendono ad attribuire caratteristiche tipicamente umane a un'organizzazione attraverso processi di personificazione (Levinson, 1965) e arrivano a percepire che l'organizzazione ha un atteggiamento benevolo o meno, giusto o ingiusto, nei loro confronti attraverso l'osservazione dei riconoscimenti e delle ricompense che ricevono in cambio del proprio impegno lavorativo (Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999).

La teoria del supporto organizzativo sostiene che i lavoratori agiscono secondo la norma della reciprocità, barattando i loro sforzi e la loro dedizione verso l'organizzazione in cambio di benefici futuri, e, in accordo con la teoria dello scambio sociale, sostiene che un individuo contraccambia il trattamento favorevole o sfavorevole che riceve dalla propria organizzazione (Blau, 1964). Pertanto un alto livello di supporto percepito spingerebbe di conseguenza un individuo ad agire a beneficio della propria organizzazione (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Alti livelli di supporto percepito indicano che un'organizzazione è percepita come un'organizzazione che tratta con correttezza i propri dipendenti, che favorisce la partecipazione nei processi di decisione e il senso di appartenenza, e che si preoccupa della formazione, dello sviluppo di carriera e della sicurezza lavorativa dei propri dipendenti (Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne, Shore & Liden, 1997).

In letteratura sono state riscontrate molte evidenze empiriche che indicano che i lavoratori che percepiscono un alto livello di POS valutano il proprio lavoro in maniera più positiva, presentano un'elevata soddisfazione lavorativa, un umore più positivo, un più basso livello di stress, e un più alto desiderio di restare nell'organizzazione dove lavorano (Rhoades & Eisenberger, 2002). Le ricerche suggeriscono anche che i lavoratori in risposta alla percezione di un supporto da parte dell'organizzazione è più probabile che presentino più alti livelli di performance (Wayne, Shore & Liden, 1997) ed un più basso tasso di assenteismo (Eisenberger et al., 1990) rispetto a quando il

supporto organizzativo è percepito come scarso. Inoltre, Rhoades e Eisenberger (2002), nella meta-analisi da loro svolta su un campione di 70 studi riguardanti gli antecedenti e i conseguenti del supporto organizzativo, hanno trovato una costante e forte relazione positiva tra POS e commitment affettivo, infatti, quando i lavoratori sentono che la propria organizzazione crede in loro, percepiscono di conseguenza l'organizzazione come supportiva e avvertono un senso di obbligo a contraccambiare tale supporto impegnandosi nel proprio lavoro.

Il supporto organizzativo oltre ad avere vari effetti diretti e positivi sulla performance lavorativa ed il benessere dei lavoratori spesso funge da moderatore degli effetti di altre variabili. Ad esempio è stato trovato che il POS modera, attenuandoli, gli effetti negativi degli agenti stressogeni, come ad esempio l'ambiguità di ruolo ed il conflitto di ruolo sulla soddisfazione al lavoro e l'intenzione a mantenere il proprio posto di lavoro (Stamper & Johlke, 2003). George et al.(1993) hanno trovato, infatti, che il supporto organizzativo aiuta a minimizzare il distress degli infermieri, e, similmente, Bradley e Cartwright (2002) hanno trovato che il supporto organizzativo modera la relazione tra stress lavorativo e benessere psico-fisico in un campione di infermieri.

3.2.1 Supporto organizzativo e innovazione

Per quanto concerne i comportamenti innovativi, Eisenberger et al. (1990) hanno trovato una relazione positiva e significativa tra POS e il numero di suggerimenti che i dipendenti proponevano per migliorare i servizi offerti dalla propria organizzazione. Choi (2009) ha trovato che una leadership ed un clima organizzativo non supportivi sono associati ad una bassa performance creativa. Questi risultati sono coerenti con il fatto che il comportamento innovativo al lavoro rientra in quella categoria di comportamenti che va sotto il nome di comportamenti extra ruolo, cioè quei comportamenti volontariamente messi in atto dall'individuo e volti a promuovere un efficace funzionamento organizzativo ma che non sono formalmente ed esplicitamente richiesti dal ruolo e non sono direttamente compresi nel sistema retributivo dell'organizzazione.

Numerosi studi supportano l'esistenza di una relazione positiva tra POS e comportamenti extra ruolo. Ad esempio, vari autori hanno riscontrato che il supporto organizzativo promuove atteggiamenti e comportamenti benefici per l'organizzazione

quali ad esempio i comportamenti di cittadinanza organizzativa (Wayne et al., 1997) e l'altruismo (Kaufman, Stamper, & Tesluk, 2001). Lo studio metanalitico di Rhoades e Eisenberger (2002) ha evidenziato che il supporto organizzativo è un antecedente del comportamento extra ruolo e questi risultati sono stati avvalorati anche da un recente studio svolto specificatamente a verificare questa relazione (Chen, Eisenberger et al. 2009). Inoltre, Choi (2009) ha dimostrato che le caratteristiche organizzative quali il supporto organizzativo e la giustizia organizzativa predicono la messa in atto di comportamenti extra ruolo come il comportamento di aiuto interpersonale, e che questo effetto è mediato dal commitment affettivo. Zhou e George (2001) hanno trovato che anche il commitment per continuità se associato al supporto organizzativo può favorire la messa in atto di comportamenti creativi.

Il supporto organizzativo è un importante antecedente dell'innovazione e della creatività (Amabile, 1988; Kanter, 1983) ed è espressione di una cultura e di un clima organizzativi orientati all'innovazione. Similmente, Ekvall (1996) enfatizza l'importanza che le organizzazioni non abbiano un atteggiamento negativo nei confronti delle innovazioni e non cerchino di spegnere sul nascere ogni proposta di cambiamento. Il supporto all'innovazione può esprimersi in varie forme come l'incoraggiamento verbale, il fornire informazioni adeguate, l'attenzione alla formazione ed allo sviluppo di carriera, i riconoscimenti e le ricompense, o fornire supporto materiale come risorse economiche o temporali. Il comportamento di un individuo nel proprio ambiente lavorativo, infatti, dipende da vari fattori quali le informazioni che riceve, la disponibilità di risorse ed un supporto socio-politico, e tutti questi elementi sono importanti per tutte le fasi dell'innovazione (Kanter, 1988). Se le persone percepiscono che i propri tentativi di cambiamento e miglioramento sono supportati, probabilmente riusciranno effettivamente a mettere in atto tali innovazioni, perché si sentiranno più fiduciosi nel promuovere le proprie idee. Inoltre, come si è detto, il supporto organizzativo per l'innovazione è associato ad un alto commitment affettivo e favorisce la messa in atto di comportamenti extra ruolo (Bear & Frese, 2003; Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Scott & Bunce, 1994; Shipton, et al., 2005).

Krause (2004) ha trovato che il supporto organizzativo è associato con il comportamento innovativo dei manager, e Janssen (2005) ha riscontrato una relazione positiva tra il supporto da parte dei superiori e il comportamento innovativo dei dipendenti e Eisenberger et al. (1990) hanno individuato un'associazione positiva tra la

percezione di essere emotivamente supportati dall'organizzazione e alti livelli di coinvolgimento e di innovazione.

3.2.2 Supporto Organizzativo e Motivazione al lavoro

Un altro elemento a sostegno della relazione tra POS e comportamento innovativo la si può rintracciare negli studi che hanno analizzato la relazione tra POS e motivazione e commitment. La ricerca ha mostrato che il supporto organizzativo è associato ad un alto commitment affettivo oltre ad una più alta probabilità di mettere in atto comportamenti extra ruolo (Scott & Bunce, 1994; Rhoades & Eisenberger 2002; Bear & Frese, 2003; Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005; Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005) e Choi (2009) ha dimostrato, come si è detto, che la messa in atto di comportamenti extra ruolo, come l'aiuto tra colleghi, è mediata dal commitment affettivo. Vari studi, inoltre, sostengono l'idea che l'influenza positiva del supporto sia mediata dalla motivazione intrinseca, ad esempio Dewett (2007) ha dimostrato che la motivazione intrinseca media la relazione tra l'incoraggiamento da parte dei superiori e il comportamento creativo dei dipendenti. Due recenti ricerche svolte nel contesto italiano (Chemolli, Brondino & Pasini, 2009; Chemolli & Gagné, in corso di pubblicazione), in cui è stata presa in considerazione la relazione tra supporto organizzativo e motivazione al lavoro nella prospettiva della *Self-Determination Theory*, mostrano che il supporto organizzativo è una variabile importante nel determinare la motivazione dei lavoratori, anche di quelli con che già presentano una forte motivazione autonoma, inoltre, il secondo dei due studi citati oltre a sottolineare che il supporto organizzativo è un antecedente della motivazione, mostra che la motivazione autonoma media la relazione tra supporto organizzativo e commitment affettivo, e sia la motivazione autonoma che il commitment affettivo mediano la relazione tra POS e indicatori individuali di benessere/malessere, quali la soddisfazione lavorativa e l'intenzione di turnover.

Sulla base di tali premesse ci sembra pertinente ipotizzare che la relazione che intercorre tra Supporto organizzativo e comportamento innovativo possa realizzarsi attraverso la mediazione della motivazione e riteniamo utile testare se questa relazione si realizzi non solo per mezzo della motivazione intrinseca, come è prevedibile vista la nota relazione con la creatività, ma anche attraverso la motivazione estrinseca. E questo potrebbe valere non solo per la motivazione di tipo autonomo vista la sua relazione con

il commitment affettivo, ma anche, seppur in misura minore, per la motivazione controllata, dato che, come si è visto, anche il commitment per continuità, cioè un tipo di commitment legato principalmente a regolatori di tipo esterno, se associato al supporto organizzativo può favorire la messa in atto di comportamenti creativi (Zhou & George, 2001).

Pertanto, nella presente ricerca, è stata testata, nel quadro della *Self-Determination Theory*, in primo luogo, la mediazione della motivazione autonoma nella relazione tra POS e comportamento innovativo e in secondo luogo è stato verificato se la motivazione controllata, cioè la componente più estrinseca della motivazione, potesse avere anch'essa un ruolo di mediazione nella suddetta relazione. Ciò che ci attendevamo era di rilevare un ruolo di mediazione da parte della motivazione autonoma, coerentemente con le ricerche sopra menzionate, e un minore seppur presente ruolo della motivazione controllata.

3.3 IL CONFLITTO ORGANIZZATIVO

Per conflitto organizzativo si intende la percezione da parte dei membri di un'organizzazione del livello di conflittualità all'interno del proprio gruppo di lavoro o organizzazione. Il conflitto può assumere diverse forme e numerosi autori sopportano la distinzione tra conflitto sui compiti e conflitto sulle relazioni (Guetzkow & Gyr, 1954). In altre parole, il conflitto può riguardare o le questioni concernenti un compito lavorativo o le relazioni interpersonali presenti a livello lavorativo, o una combinazione di questi due aspetti. Anche nella letteratura sulla creatività e l'innovazione viene adottata questa distinzione (Amabile, 1998; Ekvall, 1983; Hunter, Bedell, & Mumford, 2005;) a volte etichettando il conflitto sui compiti come "dibattito" per distinguerlo dal conflitto sulle relazioni e per sottolinearne la differente valenza. Infatti, il conflitto sui compiti è considerato generalmente positivo per la creatività e l'innovazione in quanto comporta un confronto tra punti di vista e opinioni diversi su come svolgere un determinato compito e ciò favorisce lo sviluppo di migliori soluzioni. Al contrario, il conflitto sulle relazioni è considerato generalmente dannoso per la creatività e l'innovazione (Amabile, 1988; Ekvall, 1983) in quanto sposta il focus dell'attenzione dal compito alle relazioni convogliando in tal modo energie e risorse verso la gestione del conflitto a discapito della prestazione lavorativa. Alcuni autori individuano anche

una terza forma di conflitto definita conflitto sui processi (Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999) che si riferisce al disaccordo che può nascere tra i membri di un'organizzazione riguardo al modo in cui un compito dovrebbe essere portato a termine, includendo con ciò anche le modalità di suddivisione delle responsabilità e delle risorse.

3.3.1 Il conflitto sui compiti

Per conflitto sui compiti si intende una differenza e un disaccordo tra punti di vista e idee, a cui consegue un dibattito in cui le persone desiderano esporre le proprie idee agli altri, e ciò favorirebbe la performance lavorativa ed il processo di generazione delle idee. Tuttavia, bisogna precisare che in letteratura sono stati trovati risultati a volte discordanti riguardo all'effetto di questo tipo di conflitto sulla performance degli individui e dei gruppi di lavoro. L'inconsistenza di tali risultati, però, può essere spiegata dal fatto che gli effetti del conflitto sui compiti possono dipendere da vari fattori. Alcuni autori (Gladstein, 1984; Van de Ven & Ferry, 1980) hanno suggerito che la relazione tra conflitto e performance è influenzata dal tipo di compito che deve essere svolto da un individuo o da un gruppo. Un compito, infatti, può essere di routine oppure implicare un maggiore livello di discrezionalità. Jehn (1995) ha trovato che nei gruppi che devono mettere in atto compiti di routine, il disaccordo circa i contenuti dei compiti è generalmente dannoso per il funzionamento del gruppo, in quanto il conflitto interferisce con i processi di routine standardizzati e distrae i dipendenti dal proprio lavoro. Al contrario, i compiti non di routine, presentano poche procedure standardizzate, sono caratterizzati da un alto grado di incertezza e richiedono all'individuo la messa in atto di processi di *problem solving* (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976), e quando un gruppo si trova a dover svolgere questo tipo di compiti il disaccordo sui compiti non ha un effetto dannoso, anzi nella maggior parte dei casi è benefico per la performance del gruppo perché il gruppo trae beneficio dalle diverse idee dei singoli membri e il conflitto facilita la valutazione critica e la ricerca di soluzioni alternative (Janis, 1982) ed incoraggia le persone a sviluppare nuove idee e approcci (Baron, 1991), inoltre, la discussione sulle diverse prospettive fa anche aumentare la comprensione del compito stesso (Amason & Schweiger, 1994).

Un altro motivo alla base dei risultati a volte contrastanti nello studio fra conflitto e innovazione può essere ricercato nel fatto che gli effetti del conflitto sui compiti non sempre seguono un andamento di tipo lineare, ma, come le analisi statistiche mostrano,

la relazione tra conflitto e performance nei gruppi presenta una relazione curvilinea. È plausibile, infatti, come sostengono alcuni autori (Boulding, 1963; Pondy, 1967) che esista un livello ottimale di conflitto al di sopra ed al di sotto del quale la performance di gruppo e quella individuale diminuiscono. A tal proposito, Gersick (1989) ha trovato che i gruppi caratterizzati da continua discussione e dalla mancanza nel raggiungere un consenso sono incapaci di passare alla fase di produzione e di conseguenza la loro performance ne risentirà negativamente. Al contrario, Van de Vliert e De Dreu (1994) affermano che troppo poco conflitto sui compiti può condurre a inattività a causa della mancanza di un senso di urgenza che conduce i gruppi e i suoi membri a identificare e valutare il compito in maniera insufficiente.

Oltre che dal tipo di compito, l'effetto positivo del conflitto sui compiti dipende anche da altri due fattori, quali il livello di integrazione e le norme a livello di gruppo. Per interdipendenza si intende il grado in cui i membri di un gruppo o di un'organizzazione dipendono l'uno dall'altro nel portare a termine i propri compiti di lavoro (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976). L'interdipendenza è associata all'ammontare e all'intensità delle interazioni tra i membri del gruppo, e di conseguenza alla possibilità che si creino e si amplifichino i conflitti (Gladstein, 1984; Schmidt & Kochan, 1972).

Il altro fattore che modera la relazione tra conflitto e performance sono le norme di gruppo e organizzative che regolano in qualche modo la gestione dei conflitti. Le norme regolano il comportamento dei membri di un gruppo (Bettenhausen & Murnighan, 1985), e possono supportare o meno la messa in atto di conflitti costruttivi, ad esempio, la presenza di norme che promuovono la discussione aperta e il confronto sui contenuti promuovono la valutazione critica dei problemi e delle alternative, e ciò è come si è visto essenziale in compiti di lavoro non di routine. In uno studio svolto in una compagnia di telecomunicazioni, Tjosvold, Dann e Wong (1992) hanno trovato che la discussione aperta di opposti punti di vista nei gruppi di marketing è associata ad un uso più efficace delle risorse e ad un migliore servizio alla clientela. Quindi, le norme che favoriscono la comunicazione aperta delle idee ed il dibattito, l'apertura a punti di vista differenti e all'accettazione del disaccordo possono aumentare gli effetti positivi del conflitto o ridurre i suoi effetti negative. Al contrario, le norme che alimentano la percezione che il conflitto sia dannoso e spingono a evitarlo possono non farne cogliere i suoi effetti positivi (Jehn, 1995).

Infine, bisogna notare che l'effetto del conflitto può dipendere anche da caratteristiche di tipo individuale e ciò può essere alla base di certe discrepanze nei risultati che mostrano che il conflitto sui compiti a volte alimenta l'intenzione ad abbandonare un gruppo anche nel caso di lavori non di routine e la presenza di norme favorevoli ad una gestione costruttiva del conflitto. Alcuni individui potrebbero, infatti, avere una preferenza a evitare il conflitto indipendentemente dagli effetti positivi che esso può avere.

3.3.2 Il Conflitto sulle relazioni

Il conflitto sulle relazioni si può definire come la percezione della presenza di tensioni a livello personale. Quando il livello di questo tipo di conflitto è alto, i gruppi e gli individui non si piacciono a vicenda e a volte persino si odiano, e il clima può addirittura assomigliare ad una "guerra interpersonale" caratterizzata da complotti, trappole, lotta per il potere e per il territorio.

Il conflitto sulle relazioni ha un'influenza significativa sui processi di gruppo e sui risultati e i dipendenti che sperimentano tensioni interpersonali sono meno soddisfatti riguardo al proprio lavoro ed i problemi interpersonali aumentano le reazioni negative come l'ansia e lo stress. I dipendenti possono anche esperire frustrazione, stress e disagio quando non amano o non sono amati dai propri colleghi (Walton & Dutton, 1969), e ciò comporta una risposta di ritiro psicologico e/o fisico della persona dalla situazione disturbante (Peterson, 1983; Ross, 1989).

Quando i membri di un gruppo presentano problemi interpersonali tra loro, sono meno efficienti e produttivi (Argyris, 1962), infatti una persona in conflitto con altre tende a spostare la propria attenzione dal compito alla relazione (Kelley, 1979), inoltre, alcuni studi suggeriscono che l'ansia associata ai conflitti relazionali porta anche ad inibire le funzioni cognitive utilizzate nel processamento delle informazioni abbassando così la performance individuale.

Il conflitto relazionale influenza non solo la singola persona ma l'intera performance di gruppo (Evan, 1965) in quanto la maggior parte degli sforzi dei membri del gruppo sono rivolti a risolvere o a ignorare i conflitti interpersonali, a discapito della produttività di tutto il gruppo. Pelled (1996) ha individuato tre modi in cui il conflitto sulle relazioni influisce sulla performance di gruppo: la limitazione a livello dei processi cognitivi; la riduzione dell'attenzione verso gli altri membri del gruppo, che porta un

individuo ad essere meno ricettivo delle idee degli altri membri; le energie utilizzate per gestire o per evitare i conflitti interpersonali, che comporta una riduzione del tempo e delle risorse che dovrebbero essere dedicate ai compiti lavorativi.

È stato, infine, trovato che l'effetto negativo dei conflitti relazionali è indipendente dal tipo di compito (Jehn, 1995). Bisogna, però, notare che non sempre l'effetto negativo di questo tipo di conflitto sulla performance lavorativa è così elevato in quanto gli individui in una situazione di conflitto relazionale mettono in atto comportamenti di *coping* che consentono loro di portare comunque avanti il proprio lavoro, quali ad esempio lavorare con altre persone o cambiare postazione di lavoro (Jehn, 1995), riducendo in tal modo gli effetti negativi del conflitto.

Come per il conflitto sui compiti, il conflitto sulle relazioni eserciterà un effetto maggiore sui risultati in gruppi con alta interdipendenza tra i suoi membri, mentre avrà un effetto minore in gruppi caratterizzati da una bassa interdipendenza in quanto gli individui sono nella condizione di poter portare a termine il proprio lavoro in maniera autonoma.

3.3.3 Conflitto e innovazione

Sulla base di quanto detto, si può facilmente immaginare che il conflitto costruttivo a livello dei compiti, associato ad una cultura che supporti la comunicazione, l'apertura alle idee ed il dibattito, favorisca l'innovazione, e che, al contrario, il conflitto a livello delle relazioni sia un fattore inibente la capacità innovativa e creativa sia a livello individuale che di gruppo (Amabile, 1998; Ekvall, 1983).

I conflitti possono portare alla messa in discussione di assunti, obiettivi e priorità di un'organizzazione (Deutsch, 1973), facilitare il pensiero divergente e l'analisi dei problemi (Basadur, 1997) e migliorare la qualità delle decisioni (Mintzberg, 1985). Alti livelli di pensiero creativo possono essere espressi quando il conflitto è gestito apertamente (Donohue, 1981) e West et al.(2004) affermano che è più probabile che nascano delle innovazioni in situazioni e ambienti in cui è più facile il confronto tra punti di vista differenti e venga favorito il dibattito.

È stato trovato che anche la diversità demografica all'interno di un gruppo può contribuire alla performance nel caso di compiti che comportano *problem solving* in quanto ciò può favorire il generarsi di conflitti costruttivi i quali portano ad un numero maggiore di idee (Milliken, Bartel & Kurtzberg, 2003).

Uno degli obiettivi di questa ricerca, è quello di analizzare l'effetto del conflitto sulle relazioni nelle diverse fasi del comportamento innovativo in quanto potrebbe avere un effetto maggiore nella fase di implementazione delle idee rispetto alla fase di generazione, in quanto è stato spesso riscontrato che il pensiero creativo oltre a essere favorito dalla presenza di un basso livello di interazione sociale (Rank, Pace & Frese, 2004) a volte può scaturire da una reazione a situazioni avverse. Al contrario ci si può aspettare che il conflitto sulle relazioni abbia un elevato effetto negativo nelle fasi in cui è più importante la componente sociale del comportamento innovativo, e quindi nelle fasi di promozione e di realizzazione delle idee.

3.4 LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO

Le caratteristiche del lavoro hanno un ruolo cruciale nello stimolare la motivazione al lavoro (Amabile, 1988; Hackman & Oldham, 1975) e di conseguenza hanno un ruolo determinante anche nella ricerca sulla creatività e l'innovazione.

Le ricerche sul *Job design* si sono focalizzate sullo studio delle caratteristiche del lavoro e sull'effetto che queste esercitano sugli atteggiamenti ed i comportamenti delle persone nei contesti lavorativi. La teoria delle caratteristiche del lavoro proposta da Hackman e Oldham (1976) rimane il modello teorico dominante in questo ambito di ricerca (Morgeson & Humphrey, 2006) e data l'importanza ai fini della presente ricerca si cercherà di descriverlo più approfonditamente.

3.4.1 Il modello di Hackman e Oldham

Il modello delle caratteristiche del lavoro di Hackman e Oldham (1976) si fonda sugli studi di Turner e Lawrence (1965) prima e di Hackman e Lawler (1971) poi. Turner e Lawrence (1965) hanno identificato quattro caratteristiche dei compiti che influenzerebbero la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori. Queste caratteristiche sono: l'autonomia, l'identità del compito, la varietà del compito e il feedback. Per favorire la motivazione, secondo gli autori, un lavoro deve comprendere una porzione identificabile del processo lavorativo nel suo insieme, deve essere percepito come una porzione unitaria e significativa del processo lavorativo, e, infine, è necessario che la persona riceva un feedback riguardo alla propria prestazione lavorativa.

Anche Hackman e Lawler (1971) identificano in queste caratteristiche le dimensioni che influiscono maggiormente sulla soddisfazione e la motivazione, ma, diversamente dalla prospettiva sociologica di Turner e Lawrence, Hackman e Lawler sostengono che tra queste caratteristiche del lavoro e le caratteristiche individuali esiste un certo grado di interdipendenza, e che la relazione tra caratteristiche del lavoro e soddisfazione lavorativa è moderata da bisogni individuali di più alto ordine. Successivamente, Hackman e Oldham (1976) sviluppano e organizzano queste dimensioni nel modello delle caratteristiche del lavoro specificando le condizioni sotto le quali gli individui eseguono più efficacemente il proprio lavoro.

Le dimensioni del lavoro indicate in questo modello sono cinque:

- 1) *Skill variety*, che si riferisce al grado in cui un lavoro richiede l'utilizzo di un certo numero di abilità personali;
- 2) *Task identity*, sta indicare il grado in cui un compito richiede che sia portata a termine una parte identificabile del lavoro associata a dei risultati tangibili;
- 3) *Task signficante*, indica il grado in cui un lavoro si presenta all'individuo che lo svolge come significativo e quindi avente un valore rispetto al lavoro o alla vita di altre persone interne o esterne alla propria organizzazione;
- 4) *Autonomy*, si riferisce al grado in cui un lavoro offre al lavoratore una sufficiente libertà e indipendenza nell'organizzare e nello scegliere le modalità con cui portare a termine il proprio lavoro;
- 5) *Feedback*, si riferisce al grado in cui è un individuo ottiene chiare informazioni circa la propria performance lavorativa.

Sulla base dei valori delle cinque dimensioni del lavoro sopradescritte è possibile calcolare il potenziale motivazionale di un lavoro (*Motivating Potential Score*, MPS), utilizzando la seguente formula:

$$\text{MPS} = [(\textit{skill variety} + \textit{task identity} + \textit{task significance}) / 3] \times \textit{autonomy} \times \textit{feedback}.$$

Secondo il modello di Hackman e Oldham i lavori potenzialmente più motivanti sono associati ad effetti positivi quali ad esempio una performance lavorativa migliore e una disposizione più positiva verso il proprio lavoro (Hackman & Oldham, 1976). E

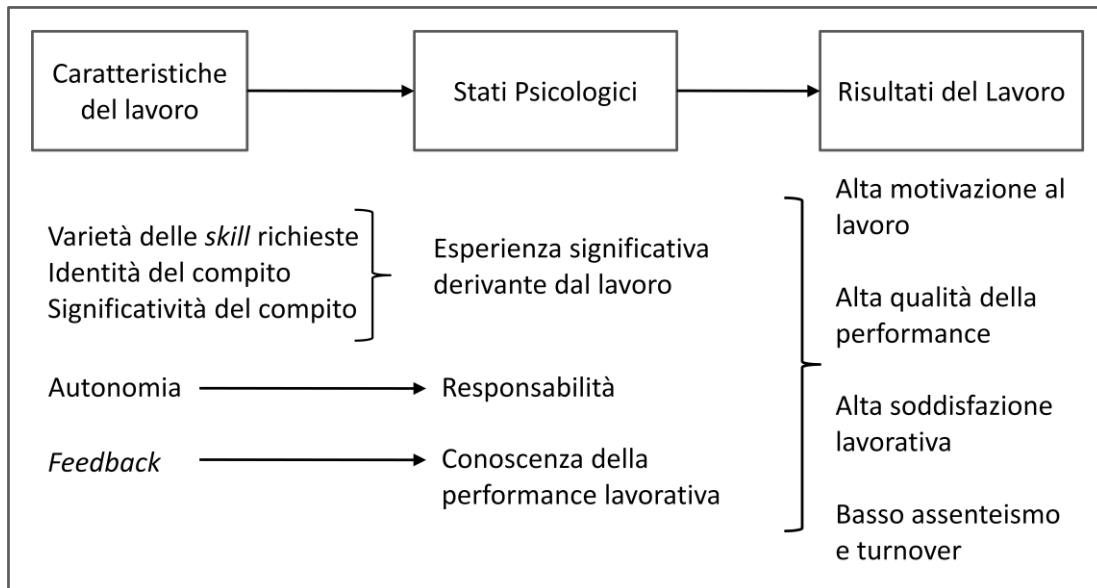
sempre secondo questo modello, la relazione tra le caratteristiche del lavoro e i risultati che l'individuo ottiene nel proprio lavoro in termini di performance, motivazione, soddisfazione e benessere psicofisico, sarebbe mediata da alcuni stati psicologici. Le cinque caratteristiche del lavoro, infatti, alimenterebbero tre stati psicologici che sono alla base della performance lavorativa individuale. Questi tre stati psicologici sono:

- 1) *experienced meaningfulness*, che si riferisce all'esperienza significativa ricavata dal proprio lavoro;
- 2) *experienced responsibility for outcomes*, cioè la responsabilità percepita per risultati derivanti dal proprio lavoro;
- 3) *knowledge of the actual results of the work activities*, o conoscenza dei reali risultati della propria attività lavorativa, intendendo con ciò i feedback sulla propria performance lavorativa derivanti direttamente dal lavoro e/o dai superiori.

Più nello specifico, come si evince dallo schema in figura 3.1, gli effetti combinati delle prime tre dimensioni (*skill variety*, *task identity* e *task significance*) vanno a determinare il primo dei tre stati psicologici, quello che va sotto il nome di *experienced meaningfulness* che concerne l'esperienza da parte dell'individuo di svolgere qualcosa di significativo. La dimensione dell'autonomia, invece, è alla base dell'esperienza di responsabilità che l'individuo percepisce nei confronti dei risultati del proprio lavoro, mentre il feedback è alla base dell'acquisizione da parte dell'individuo della conoscenza dei reali risultati delle proprie attività lavorative. Inoltre, bisogni di ordine superiore, come il bisogno di crescita personale possono moderare la relazione tra le cinque dimensioni del lavoro e i tre stati psicologici e tra questi ultimi ed i risultati, nel senso che un alto bisogno di crescita personale può facilitare l'effetto delle cinque dimensioni del lavoro nella generazione dei tre stati psicologici indicati dagli autori.

Infine, questo modello postula anche un effetto retroattivo dei risultati, nel senso che il risultato positivo della performance fungerà da incentivo e da rinforzo per la performance futura, formando in questo modo un circolo virtuoso che alimenta la motivazione al lavoro. Tale circolo virtuoso è interrotto quando vengono a mancare uno o alcuni dei tre stati psicologici sopraddetti.

Figura 3.1 - modello delle caratteristiche del lavoro Fonte: Hackman & Oldham (1976)



3.4.2 Caratteristiche del lavoro e innovazione

Cummings e Oldham (1997) sostengono che la fonte dell'innovazione di un'organizzazione deriva in primo luogo dai suoi membri e che la creatività individuale è la base della creatività organizzativa, perciò, è importante per essere innovativi che i membri di un'organizzazione riescano ad esprimere il proprio potenziale creativo (Shalley & Gilson, 2004). Un certo grado di creatività può essere espresso da qualsiasi lavoratore ed in ogni lavoro, anche in quei lavori che tradizionalmente non sono considerati creativi (Madjar, Oldham, & Pratt, 2002), inoltre, ogni lavoratore è necessario che sia attivamente coinvolto nel proprio lavoro perché possa mettere in atto dei comportamenti creativi (Cummings & Oldham, 1997).

Come è stato precedentemente detto, la motivazione intrinseca è un determinante del comportamento innovativo. Per questo motivo risulta centrale per la ricerca sull'innovazione lo studio del potenziale motivante delle caratteristiche del lavoro.

Le ricerche che hanno analizzato la relazione tra caratteristiche del lavoro e innovazione individuale evidenziano che tra essi esiste una correlazione positiva e significativa (Amabile et al., 1996; Axtell et al., 2000; Oldham & Cummings, 1996). I lavori intrinsecamente motivanti sono promotori della performance creativa (Williams, 2001) e in base a come vengono organizzati i compiti un lavoro può essere più o meno promotore di comportamenti creativi (Dvash & Mannheim, 2001). Molti altri autori,

come ad esempio Mumford e Simonton (1997), hanno rilevato che molte delle caratteristiche del lavoro quali l'autonomia, la varietà delle abilità richieste dai compiti e la significatività dei compiti sono correlate positivamente alla creatività. Per quanto riguarda il *feedback*, sebbene i risultati siano a volte inconsistenti, la maggior parte delle ricerche ha rivelato che un feedback positivo incoraggia la creatività (George & Zhou, 2001; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004), ad esempio, Zhou (1998) ha trovato che un feedback fornito in uno stile informativo da parte dei superiori è associato a più alti livelli di creatività.

3.4.2 L'autonomia come antecedente della creatività e dell'innovazione

Hackman e Oldham (1975) definiscono l'autonomia come il grado in cui un lavoro fornisce una sostanziale libertà, indipendenza e discrezionalità ai lavoratori nell'organizzare il proprio lavoro e nel determinare le procedure da usare per portarlo avanti. L'autonomia al lavoro è una condizione positiva per le organizzazioni perché dà ai lavoratori un senso di controllo sul proprio ambiente di lavoro, contribuisce ad aumentare la soddisfazione lavorativa, la motivazione, il commitment e la performance (Spector, 1986). La dimensione dell'autonomia al lavoro è anche un'importante componente della generazione delle idee e dell'implementazione delle innovazioni. Amabile et al. (1996) hanno individuato una correlazione positiva significativa tra autonomia e comportamento creativo. L'autonomia, infatti, consente ai lavoratori di sperimentare e di impegnarsi in compiti che richiedono pensiero divergente (Brown & Eisenhardt, 1997). Blau (1973) in uno studio svolto su un campione di accademici ha rilevato che esisteva un'associazione positiva tra l'autonomia al lavoro e l'innovazione, e che il maggiore controllo personale sui processi e le procedure di lavoro che un individuo poteva esercitare alimentavano un maggiore desiderio di mettere a punto e di implementare nuove idee e programmi. L'autonomia al lavoro sembra anche facilitare lo sviluppo di un clima organizzativo che supporta la presa di rischio e promuove il commitment al cambiamento. Varie ricerche hanno, inoltre, dimostrato che l'autonomia è un antecedente della proattività, che a sua volta è collegata al comportamento innovativo. Parker et al. (2006), infatti, hanno trovato che l'autonomia predice il comportamento proattivo rivolto alla soluzione dei problemi e all'implementazione delle idee. Bisogna, però, notare che l'autonomia, sebbene sia considerata fortemente

associata al comportamento innovativo (Ford & Kleiner, 1987), non sempre è stata rilevata come la caratteristica del lavoro più importante per la creatività, infatti, Ekvall e Ryhammar (1999), nel loro studio sui determinanti degli effetti del clima organizzativo sulla creatività hanno trovato che la componente autonomia, che rientra nella dimensione da loro etichettata come “libertà”, presentava una correlazione positiva con la creatività inferiore rispetto ad altre dimensioni quali la presenza di compiti sfidanti e la definizione chiara degli obiettivi.

3.4.3 La complessità del lavoro come antecedente della creatività e dell'innovazione

Altre caratteristiche del lavoro sono collegate al performance creativa, ed una di queste caratteristiche molto importante è la complessità del lavoro. I risultati presenti in letteratura in generale confermano l'effetto positivo che i lavori complessi hanno sulla motivazione, sulla soddisfazione al lavoro e sull'innovazione (Farmer, Tierney & Kung-McIntyre, 2003; Oldham & Cummings, 1996). Le ricerche hanno dimostrato, infatti, che i lavori caratterizzati da alta complessità accrescono l'interesse degli individui verso il proprio lavoro favorendo lo sviluppo della motivazione intrinseca e aumentando la soddisfazione lavorativa (Cummings & Oldham, 1997). Inoltre, i compiti complessi sono più sfidanti ed anche per questo incoraggiano l'innovazione (Farr, 1990). Hatcher, Ross e Collins (1989) sottolineano che esiste una positiva correlazione tra la fase di generazione delle idee e la complessità del compito e vari studi hanno trovato che un lavoro complesso (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006; Shalley, Gilson, & Blum, 2000) e un feedback informativo da parte di colleghi e superiori (Zhou & George, 2001) favoriscono la messa in atto di comportamenti creativi. I compiti complessi e impegnativi promuovono più alti livelli di motivazione intrinseca rispetto a compiti relativamente semplici o caratterizzati da routine (Hackman & Oldham, 1980). La componente sfidante di un lavoro è importante perché promuove modalità di pensiero tipiche del *problem solving*, quali la generazione soluzioni originali o il prevenire o il rimediare a errori (Jackson et al., 1993; Wall et al., 1990). I problemi complessi, inoltre, possono richiedere di adottare varie prospettive, cioè di osservare lo stesso problema da differenti punti di vista, e richiedono alti livelli di abilità e coinvolgono in tutte le fasi del loro svolgimento, e tutto ciò favorisce l'emergere di comportamenti innovativi (Farr,

1990). Al contrario, i lavori semplici e di routine tendono a inibire l'entusiasmo e l'interesse e di conseguenza non stimolano la creatività (Scott & Bruce, 1994). Bisogna, però, notare che, nonostante la componente sfidante del lavoro sia collegata col comportamento creativo, risulta forse più importante il fatto che gli individui percepiscano un incoraggiamento da parte dei superiori e/o dell'organizzazione a risolvere i problemi in maniera creativa (Amabile et al., 1996).

3.4.4 Conclusioni

Le evidenze empiriche hanno quindi dimostrato l'importanza delle caratteristiche del lavoro nel promuovere il comportamento creativo e proattivo, elementi essenziali per l'innovazione individuale. Bisogna, però, considerare il fatto che una volta stabilita la connessione tra le caratteristiche del lavoro e il comportamento innovativo resta da chiarire perché questa relazione si realizza. Uno dei processi psicologici alla base di questa relazione come si è visto è la motivazione che viene stimolata dalla presenza o meno delle caratteristiche del lavoro individuate nel modello di Hackman e Oldham (1976). Un secondo elemento alla base di questa relazione, e collegato esso stesso con la motivazione, può essere individuato nel senso di auto-efficacia. Bandura (1977) considera l'aver un forte senso di auto-efficacia come un requisito per l'acquisizione di nuove conoscenze perché l'auto-efficacia influenza la motivazione ad impegnarsi in un specifico comportamento e a perseguire certi compiti. Il senso di auto-efficacia, come è stato precedentemente detto, è presente anche nel modello d'innovazione di ruolo di Farr e Ford (1990) ed Choi (2004) ha individuato nella motivazione e nella *creative self-efficacy* due dei processi psicologici mediatori degli effetti dei fattori contestuali e individuali sul comportamento creativo al lavoro.

PARTE III

LA RICERCA

CAPITOLO 4

OBIETTIVI DELLA RICERCA

4.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA

Date le premesse teoriche presentate nella prima parte della tesi è stato predisposto un disegno di ricerca che comprende due studi distinti. Lo scopo generale del progetto era quello di approfondire la conoscenza della relazione tra fattori antecedenti l'innovazione e il comportamento innovativo rispetto alle tre fasi di cui si compone e di comprendere come questi fattori interagiscono tra loro nel favorire o inibire tale comportamento. Nello specifico, gli obiettivi di fondo che hanno guidato l'intero progetto di ricerca sono stati principalmente due:

I. Lo studio degli antecedenti dell'innovazione in relazione alle tre fasi del comportamento innovativo al lavoro.

Nella letteratura scientifica di riferimento sono stati studiati ed individuati molti fattori che influenzano il comportamento innovativo al lavoro (*Innovative Work Behaviour*, IWB), ma sono relativamente poche le ricerche che hanno indagato in che modo gli effetti di questi antecedenti dell'innovazione cambiano a seconda della fase del processo d'innovazione considerata. Il comportamento innovativo al lavoro, infatti, è un comportamento complesso che implica diversi compiti e oltre ad includere una componente individuale e creativa è per definizione sempre relativo ad un contesto organizzativo e implica perciò una componente sociale che ha un grosso peso soprattutto nelle fasi d'implementazione delle idee.

Il modello di riferimento adottato per l'IWB è stato quello proposto da Janssen (2000) secondo il quale il comportamento innovativo può essere distinto in tre fasi a seconda del tipo di compito svolto. La sequenza di fasi è composta dalla generazione delle idee, dalla promozione delle idee e dalla realizzazione delle idee. Queste tre fasi hanno caratteristiche diverse e per questo motivo è plausibile ipotizzare che i fattori e/o il peso dei fattori cambino a seconda della fase considerata. In particolare, la fase di

generazione delle idee è la fase più creativa tra le tre ed in essa sono predominanti le componenti individuali del comportamento innovativo, come ad es. lo stile cognitivo e i tratti di personalità, mentre le altre due fasi, cioè la promozione e la realizzazione delle idee, costituiscono la componente implementativa del comportamento innovativo ed in esse sono predominanti gli aspetti relazionali e organizzativi del comportamento innovativo, quali ad esempio la formazione di coalizioni e la gestione dei conflitti.

Il primo obiettivo di questa ricerca, quindi, è stato quello di ampliare le conoscenze riguardo alle differenti relazioni che si instaurano tra i fattori antecedenti e le tre fasi dell'IWB e ciò è stato verificato analizzando alcuni antecedenti dell'innovazione individuati in letteratura, seguendo il criterio di considerare sia antecedenti relativi alla persona che antecedenti relativi al contesto organizzativo.

II. Lo studio del ruolo della motivazione al lavoro nell'interazione tra antecedenti dell'innovazione e comportamento innovativo, secondo la prospettiva della *Self-Determination Theory (SDT)*.

Il secondo obiettivo della presente ricerca è di approfondire la conoscenza dei processi psicologici che sottendono alla relazione tra il comportamento innovativo ed i suoi antecedenti. Come sottolineato da Choi (2004), se da una parte esiste una solida base di conoscenze riguardo ai fattori che influenzano il comportamento innovativo (Anderson, De Dreu & Nijstard, 2004), lo studio dei processi psicologici che sottostanno alla relazione tra fattori antecedenti e comportamento innovativo è un aspetto della ricerca sull'innovazione che necessita di essere ulteriormente approfondito. Infatti, non basta conoscere quali fattori favoriscono o ostacolano il comportamento innovativo, ma è di estrema importanza comprendere perché si realizzano queste relazioni e capire in che modo questi fattori agiscono la loro funzione. Nel secondo studio, quindi, si è cercato di affrontare questo problema analizzando il ruolo che la motivazione al lavoro gioca nella relazione tra antecedenti e IWB ed è stato scelto come modello di riferimento quello della *Self-Determination Theory (SDT)* (Deci & Ryan 1985, 1991) in quanto permette di distinguere tra livelli differenti di motivazione e studiare come questi interagiscono con i vari fattori.

4.2 PUNTI DI FORZA DELLA RICERCA

I due obiettivi sopra enunciati costituiscono di per sé due punti di forza della ricerca, ma ci sono altri aspetti che meritano di essere menzionati e che hanno guidato la progettazione e lo sviluppo dell'intero progetto. Questi aspetti possono essere riassunti nei seguenti tre punti:

1. Relazione persona ambiente

Secondo una prospettiva interazionista sostenuta da vari autori (ad es. Amabile, 1983; Taggar, 2002; Woodman & Schoenfeldt, 1990), la capacità innovativa di un individuo è frutto dell'interazione tra fattori legati alla persona e fattori legati al contesto organizzativo, sociale e culturale in cui si trova ad agire.

È stato ampiamente documentato il fatto che la relazione tra caratteristiche individuali e comportamento sia modificato dalle caratteristiche situazionali (Murtha, Kanfer, & Ackerman, 1996) ed anche nell'ambito dell'innovazione, la maggior parte degli studi che hanno teorizzato ed empiricamente testato l'interazione tra queste due categorie di variabili confermano la presenza di importanti effetti di interazione e di mediazione tra variabili individuali e variabili contestuali (Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994; Zhou & George, 2001).

In base a queste considerazioni, in questa ricerca è stata sempre mantenuta la distinzione tra fattori legati alla persona e fattori legati al contesto organizzativo al fine di comprendere le interazioni che intercorrono tra essi e la loro relazione con la motivazione al lavoro, che nel secondo studio è stata analizzata nel suo ruolo di variabile mediatrice.

2. Studio degli inibitori del comportamento innovativo

Come alcuni autori hanno sottolineato (Anderson, et al., 2004; Choi, Anderson, & Veillette, 2009), la ricerca sulla creatività e l'innovazione si è ampiamente focalizzata sui facilitatori piuttosto che sugli inibitori della performance creativa, generando di fatto uno sbilanciamento nel numero di ricerche a favore dei fattori positivi. Questo probabilmente è avvenuto perché è stato erroneamente ritenuto più importante conoscere ciò che favorisce rispetto a ciò che ostacola un processo innovativo, oppure

perché è stata seguita la falsa convinzione che i risultati trovati per i fattori positivi possano essere per contrasto facilmente generalizzati ai fattori negativi. In realtà, non si può assumere a priori che l'assenza di un antecedente positivo (ad es. una leadership supportiva dell'innovazione) indichi la presenza del corrispondente antecedente negativo (ad es. una leadership avversativa) o che due fattori che sembrano ragionevolmente opposti abbiano opposti effetti sulla performance creativa (Choi, Anderson, & Veillette, 2009), rivelando con ciò che la relazione tra questi fattori è più complessa di quella che si potrebbe immaginare. Un esempio è dato da uno studio recente (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006) in cui si dimostra che i compiti di routine possono in alcuni casi incrementare la possibilità che sia messo in atto un comportamento creativo perché tali compiti permettono di risparmiare risorse cognitive che possono essere utilizzate per generare nuove idee. Un altro esempio è costituito dal fatto che due fattori apparentemente contrastanti tra loro come la collaborazione e la competizione tra colleghi di lavoro possono entrambi favorire la performance creativa, anche se per ragioni diverse.

A ciò si aggiunge che esiste un'altra caratteristica importante dei fattori inibitori che merita di essere considerata e, cioè, il fatto che in quasi tutti i domini della psicologia esiste un'asimmetria tra la forza degli effetti dei fattori positivi e quella dei fattori negativi, a favore di quest'ultimi (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001), infatti, un solo fattore negativo spesso è sufficiente a vanificare l'effetto ripetuto di più fattori positivi.

Sulla base di queste considerazioni, si è cercato, in questa ricerca ed in particolare nel primo studio, di dare un adeguato spazio all'analisi degli inibitori dell'innovazione scegliendo volutamente di analizzare alcune variabili negative quali la disposizione individuale alla resistenza al cambiamento, il conflitto a livello delle relazioni e la pressione agli obiettivi intesa come carico lavorativo.

3. Applicazione della Self-Determination Theory allo studio dell'innovazione

La *Self-Determination Theory* (SDT; Deci & Ryan 1985, 1991) si è dimostrata estremamente potente per lo studio della motivazione in ambito lavorativo e potenzialmente molto utile anche per lo studio dell'innovazione. La SDT, infatti, permette di analizzare ad un livello più fine i vari gradi della motivazione e in particolare la motivazione estrinseca. Studiare la relazione che intercorre tra i vari livelli

di motivazione al lavoro e il comportamento innovativo è particolarmente importante per la psicologia del lavoro sia sul piano teorico che applicativo. La motivazione intrinseca come è stato dimostrato è una delle componenti più importanti per la creatività e l'innovazione (Amabile, 1988), e per definizione è un tipo di motivazione che deriva dalla passione e piacere nello svolgere un determinato lavoro in quanto tale, e per questa sua natura è uno stato psicologico relativamente stabile e risente meno degli altri fattori esterni. Nei contesti organizzativi, però, è più comune riscontrare una motivazione di tipo estrinseco che dipende, cioè, da fattori esterni e da processi di interiorizzazione degli obiettivi organizzativi da parte degli individui. Quindi la motivazione estrinseca è uno degli aspetti della motivazione più importanti da analizzare, sia perché il suo studio permette di comprendere meglio alcuni importanti processi cognitivi sia perché è uno dei fattori della motivazione per cui la psicologia può fornire un maggiore contributo a livello applicativo.

Nella ricerca sulla creatività e sull'innovazione la motivazione è sempre stata un oggetto di studio di notevole importanza e sono state fatte importanti scoperte sulla relazione che lega la motivazione e l'innovazione, come ad esempio gli studi portati avanti da Amabile (1988) sul ruolo delle ricompense come fattore motivante o inibente la creatività. Non esiste, però, un elevato numero di studi nell'ambito della ricerca sull'innovazione che abbia fatto ancora riferimento alla *Self-Determination* per lo studio della motivazione. Pertanto, si ritiene un ulteriore punto di forza di questa ricerca l'aver utilizzato questo modello per lo studio della relazione tra motivazione e comportamento innovativo perché da una parte ci permette di analizzare i vari livelli della motivazione in relazione al comportamento innovativo, e dall'altra perché si contribuisce ad ampliare la sua applicazione ad aree di ricerca nuove.

4.3 INTRODUZIONE AI DUE STUDI

Come precedentemente detto, questo progetto di ricerca si compone di due studi. Nel primo studio viene principalmente analizzata la relazione tra alcuni antecedenti individuali e contestuali sulle tre fasi dell'IWB e l'attenzione è focalizzata su due aspetti: gli effetti degli antecedenti rispetto alle diverse fasi dell'IWB e l'interazione delle variabili antecedenti positive e negative nella loro relazione con il comportamento innovativo.

Nel secondo studio viene mantenuta la distinzione tra variabili individuali e contestuali, ma in questo caso viene focalizzata l'attenzione soprattutto sullo studio dei processi psicologici che mediano la relazione tra il comportamento innovativo ed i propri antecedenti. È stato, infatti, testato un modello nel quale la motivazione al lavoro è la variabile mediatrice e esplicativa dell'effetto dei vari tipi di antecedenti sull'IWB.

4.3.1 STUDIO 1

Il primo studio è stato condotto in un presidio ospedaliero di una città del Centro Italia, in cui è stato somministrato un questionario strutturato ad un campione rappresentativo di tutte le divisioni dell'ospedale e tramite esso sono state rilevate varie variabili legate alla persona e al contesto organizzativo.

Lo scopo principale di questo studio era quello di analizzare l'influenza di alcuni fattori individuali e organizzativi relativamente alle tre fasi del comportamento innovativo indicate nel modello di Janssen (2000) (generazione delle idee, promozione delle idee e realizzazione delle idee) al fine di verificare l'ipotesi generale secondo cui i diversi fattori influenzano in maniera differente le tre fasi dell'IWB.

Le variabili indipendenti considerate in questo studio erano: la resistenza al cambiamento, il conflitto a livello delle relazioni, il supporto organizzativo, l'orientamento all'innovazione da parte dell'organizzazione, la qualità della comunicazione e la pressione al raggiungimento degli obiettivi. I motivi che hanno condotto alla scelta di queste variabili sono state essenzialmente due: il voler studiare l'interazione tra variabili individuali e contestuali, e avere un equo rapporto tra antecedenti positivamente e negativamente correlati con l'IWB, al fine di poter confrontare i risultati di questi due tipi di antecedenti.

4.3.2 STUDIO 2

Il secondo studio è stato condotto in due aziende di una regione del Centro Italia, e anche in questo caso è stato somministrato un questionario strutturato attraverso il quale sono state rilevate alcune variabili legate alla persona, al lavoro e al contesto organizzativo in generale.

Le variabili indipendenti prese in considerazione in questo studio sono state: la resistenza al cambiamento, le caratteristiche del lavoro, il supporto organizzativo e la motivazione al lavoro.

I criteri che hanno condotto alla scelta di queste variabili sono stati il voler analizzare variabili sia di tipo individuale che di tipo organizzativo e studiare il ruolo di mediazione da parte della motivazione degli effetti degli antecedenti sull'IWB analizzando questa relazione rispetto alla motivazione al lavoro ed in base alle fasi del comportamento innovativo. La variabile motivazione al lavoro, è stata operazionalizzata facendo riferimento alla *Self-Determination Theory* (SDT) ed ai fini di questo studio è stato ritenuto sufficiente considerare solo i due livelli della motivazione autonoma e della motivazione controllata.

4.4 LA METODOLOGIA

In questa ricerca è stato adottato un metodo di analisi di tipo esplorativo dato che le variabili considerate nella ricerca non consentivano di predire a priori e con relativa sicurezza dei modelli tali da giustificare l'utilizzo di metodologie di analisi confermativa. Infatti, le variabili analizzate venivano per la prima volta considerate insieme, inoltre, come è stato detto nella parte di rassegna teorica, non esistono molti studi che analizzino gli antecedenti dell'innovazione rispetto alle fasi dell'IWB o studi in cui sia applicata la SDT nell'ambito della ricerca sull'innovazione.

Oltre a ciò, un altro motivo che ha portato alla scelta di questo metodo attiene ad uno degli obiettivi della ricerca, e, cioè, quello di analizzare gli specifici collegamenti tra i fattori individuali e contestuali. Per far ciò, questo studio esamina due plausibili modi in cui le variabili possono essere connesse: la mediazione, nella quale le variabili sono associate al comportamento innovativo attraverso la mediazione di altre variabili, in questo caso la motivazione al lavoro; la moderazione, nella quale la forza della relazione tra due variabili è moderata dall'influenza di un'altra. Quindi, per testare le ipotesi proposte, è stata svolta una regressione multipla gerarchica moderata (Cohen & Cohen, 1983), al fine di verificare la presenza di effetti di moderazione. Il processo comporta l'inserimento delle variabili secondo il seguente ordine: nel primo blocco, gli effetti principali, cioè le variabili indipendenti (ad es. il supporto organizzativo, il conflitto e i singoli fattori della resistenza); nel secondo blocco, la variabile mediatrice, che poteva essere o la motivazione autonoma o la motivazione controllata; nel terzo blocco, i termini di interazione (ad es. l'orientamento all'innovazione * la resistenza al cambiamento). Per evitare effetti di multicollinearità tra i predittori e i termini di interazione, tutte le variabili indipendenti sono state analizzate utilizzando punteggi

centrati (Aiken & West, 1991; Kline, 1998). Per interpretare gli effetti di interazione, che riguardano variabili continue, i grafici di interazione sono stati derivati sulla base dei livelli alto (+1 DS) e basso (-1 DS) delle variabili (Aiken & West, 1991).

Infine per testare le ipotesi di mediazione da parte della motivazione al lavoro, per i suoi due livelli considerati (Motivazione autonoma e Motivazione controllata), è stato seguito l'approccio raccomandato da Baron e Kenny (1986).

CAPITOLO 5

STUDIO 1

Abstract

La letteratura sull'innovazione suggerisce che sia il contesto organizzativo che le caratteristiche individuali influenzano il comportamento innovativo dei membri di un'organizzazione. Tuttavia, la questione di come le caratteristiche individuali e i fattori contestuali operano congiuntamente nell'influenzare il comportamento innovativo rimane una questione ancora aperta che necessita di ulteriori studi. Inoltre, la letteratura sulla creatività e l'innovazione si è focalizzata principalmente sulle variabili che favoriscono la performance innovativa, trascurando in parte lo studio delle variabili inibitrici, ed anche i risultati empirici in letteratura suggeriscono l'utilità di adottare una prospettiva più bilanciata rispetto al tipo di variabili analizzate, in quanto si è riscontrato spesso che le relazioni tra variabili positive e negative e i fenomeni psicologici risultano più complessi di quanto si possa immaginare.

Questo studio cerca di approfondire le questioni sopra menzionate prendendo innanzitutto in considerazione alcuni fattori individuali e contestuali che correlano positivamente o negativamente con l'innovazione, e poi studiando come questi fattori interagiscono nell'influenzare il comportamento innovativo analizzato rispetto alle tre fasi di generazione, promozione e realizzazione delle idee.

Gli antecedenti dell'innovazione considerati in questo studio sono stati la resistenza al cambiamento, il conflitto sulle relazioni, la pressione agli obiettivi, come inibitori del comportamento innovativo e il supporto organizzativo, l'orientamento all'innovazione da parte dell'organizzazione e la qualità della comunicazione come facilitatori. Il modello di riferimento per il comportamento innovativo al lavoro adottato in questo studio è stato quello a tre fasi di Janssen (2000) che suddivide il comportamento innovativo in generazione delle idee, promozione delle idee e realizzazione delle idee.

I risultati, basati su un campione di 117 dipendenti di un presidio ospedaliero di un capoluogo di provincia del Centro Italia, hanno mostrato che alcune delle variabili analizzate influenzano il comportamento innovativo in maniera diversa a seconda della fase del comportamento innovativo considerata, inoltre, i risultati mostrano che i fattori interagiscono tra loro nell'influenzare il comportamento innovativo. Più

specificatamente, l'orientamento all'innovazione risulta influenzare maggiormente le prime due fasi del comportamento innovativo, cioè la generazione e la promozione delle idee, mentre il conflitto sulle relazioni e la pressione agli obiettivi mostrano una maggiore influenza sulle ultime due fasi del comportamento innovativo, cioè la promozione e la generalizzazione delle idee, che sono le due fasi caratterizzate da una maggiore interazione sociale. Per quanto riguarda le altre variabili, la resistenza al cambiamento è risultata influenzare in maniera negativa tutte e tre le fasi del comportamento innovativo, mentre le altre due variabili, quali il supporto organizzativo e la qualità della comunicazione non hanno mostrato alcuna influenza significativa sul comportamento innovativo. La resistenza al cambiamento è risultata interagire con l'orientamento all'innovazione moderando l'influenza di quest'ultima sul comportamento innovativo. Infine, l'influenza negativa da parte del conflitto relazionale sul comportamento innovativo risulta moderato da un clima organizzativo caratterizzato da alta pressione al conseguimento degli obiettivi.

In generale questo studio da una parte ha confermato alcuni risultati già presenti in letteratura, dall'altra ha fatto emergere alcuni dati interessanti che meritano ulteriori approfondimenti, ad esempio è risultato che la cultura organizzativa, rappresentata in questo caso dall'orientamento all'innovazione da parte dell'organizzazione, come atteso è legata al comportamento innovativo, ma questo legame sarebbe moderato da fattori disposizionali come la resistenza al cambiamento, che inibirebbe l'effetto positivo dell'orientamento all'innovazione sul comportamento innovativo. Un altro risultato interessante è il fatto che anche il conflitto relazionale interagisce con altre variabili del contesto organizzativo, in questo caso con la pressione agli obiettivi, per cui l'effetto negativo del conflitto relazionale sul comportamento innovativo non si verificherebbe in ogni circostanza, ma risulterebbe solo se associato ad un clima caratterizzato da elevata pressione a raggiungere gli obiettivi.

In conclusione questo primo studio, nonostante le poche relazioni individuate rispetto a quelle attese, probabilmente a causa della specificità del campione, ha comunque offerto alcuni utili insight sulle interrelazioni tra le variabili analizzate e spunti di riflessione interessanti per la progettazione di future ricerche.

5.1 INTRODUZIONE

Questo studio è stato portato avanti in un presidio ospedaliero di un capoluogo di provincia del Centro Italia durante l'implementazione di un progetto di riorganizzazione del reparto di cure intensive.

Nel presente studio sono stati testati gli effetti di alcune caratteristiche individuali e organizzative sulle tre fasi del comportamento innovativo al lavoro. Le variabili che sono state utilizzate, oltre ad essere di tipo individuale o di tipo contestuale, potevano essere anche facilitatori o inibitori dell'innovazione. Le variabili indipendenti considerate sono state: la resistenza al cambiamento, il conflitto sulle relazioni, il supporto organizzativo, la pressione agli obiettivi, la qualità della comunicazione e l'orientamento all'innovazione da parte dell'organizzazione. La variabile dipendente era il comportamento innovativo al lavoro (IWB), più specificatamente le tre fasi dell'IWB (Janssen, 2000): generazione, promozione e realizzazione delle idee.

Gli obiettivi principali di questo studio erano di analizzare la relazione tra le variabili antecedenti considerate e le tre fasi dell'IWB e di studiare come questi antecedenti interagiscono tra loro nell'esercitare la loro influenza sul comportamento innovativo.

Uno dei contributi che questo studio può offrire alla ricerca sull'innovazione risiede innanzitutto nel fatto che va a aumentare quell'ancora ridotto corpus di ricerche che hanno studiato il comportamento innovativo tenendo conto delle differenti fasi di cui si compone, in secondo luogo in questo studio si è cercato di non limitarsi a verificare semplicemente se esistevano o meno relazioni dirette tra gli antecedenti dell'innovazione e il comportamento innovativo, ma si è cercato di analizzare anche come questi antecedenti interagiscono tra loro, infatti, come sottolineato nella parte di rassegna teorica, la ricerca sull'innovazione necessita ancora di un sistematico approfondimento sulle interazioni dei fattori individuali e contestuali sul comportamento innovativo tale da consentire di spiegare i processi psicologici che intercorrono nella relazione tra antecedenti e innovazione. Infine, con questo studio, seguendo il suggerimento di alcuni autori (Anderson et al., 2004; Choi, Anderson, & Veillette, 2009), si è cercato di considerare maggiormente il ruolo degli antecedenti negativi dell'innovazione in quanto in letteratura questo tipo di antecedenti ha ricevuto una minore attenzione rispetto ai fattori facilitatori dell'innovazione.

5.2 IPOTESI

Il comportamento innovativo al lavoro (IWB, *Innovative Work Behaviour*), come ampiamente descritto nella rassegna teorica di questa tesi, si può definire come “*l'intenzionale introduzione all'interno di un ruolo di nuove e utili idee, processi, prodotti e procedure*” (Farr & Ford, 1990, p. 63). Questa definizione descrive il comportamento innovativo di chi all'interno del proprio ruolo lavorativo individualmente e intenzionalmente mette in pratica attività finalizzate a migliorare la qualità del proprio lavoro e il proprio benessere psicologico.

Il comportamento innovativo può essere descritto come un processo composto da due fasi principali, la generazione e l'implementazione delle idee (Rank, Pace & Frese, 2004). L'implementazione a sua volta può essere suddivisa in promozione e realizzazione delle idee (Janssen, 2000). La fase di generazione delle idee è caratterizzata dal pensiero creativo e da individualità, mentre le altre due fasi sono caratterizzate da una forte componente sociale.

L'ipotesi generale del presente studio consisteva nel fatto che esisterebbero differenti relazioni tra le variabili indipendenti e l'IWB a seconda della fase del comportamento innovativo considerata.

(H1) Il comportamento innovativo al lavoro presenta relazioni diverse con le variabili antecedenti a seconda della fase considerata.

Ciò è stato verificato per variabili di tipo contestuale e personale, e per variabili positivamente o negativamente correlate con il comportamento innovativo. Di seguito sono presentate le descrizioni delle variabili indipendenti analizzate e le relative ipotesi.

5.2.1 Resistenza al cambiamento

Per resistenza al cambiamento si intende un'inclinazione, stabile e trasversale ai contesti a resistere ai cambiamenti (Oreg, 2003). Oreg (2003) ha identificato una struttura a quattro fattori della disposizione alla resistenza al cambiamento. I quattro fattori sono: *Routine seeking* (RS), o ricerca di routine, la quale si riferisce alla tendenza da parte di un individuo a ricercare stabili routine piuttosto che dei cambiamenti nella propria vita e si caratterizza per la preferenza per bassi livelli di stimolazione e di novità

e per la riluttanza ad abbandonare le vecchie abitudini; *Emotional reaction* (ER), che si riferisce alla reazione emotiva ai cambiamenti imposti, ed è associata ad ansia e stress; *Short-term thinking* (STT), o pensiero a breve termine, si caratterizza per una focalizzazione da parte dell'individuo sulle immediate evenienze ed effetti negativi di un cambiamento piuttosto che sui potenziali benefici futuri derivanti da esso, ed è associato all'intolleranza a sopportare i periodi di aggiustamento che accompagnano un cambiamento; *Cognitive rigidity* (CT), o rigidità cognitiva, che corrisponde alla tendenza di alcuni individui a non cambiare la propria opinione e le proprie credenze.

In letteratura sono pochi gli studi che analizzano la relazione tra la disposizione alla resistenza al cambiamento e il comportamento innovativo, ma è plausibile attendersi un'influenza negativa da parte della resistenza su tutti quei comportamenti che attengono all'iniziare un processo d'innovazione ed al supportarlo.

Le persone possono agire in modi diversi nelle medesime situazioni, ad esempio proponendo iniziative e tentando di introdurre dei cambiamenti, oppure agendo in maniera conformista e finalizzata a cercare di mantenere lo *status quo*, e di conseguenza possono o favorire o cercare di resistere ai cambiamenti.

La Scala della resistenza al cambiamento di Oreg (2003) ha mostrato moderate correlazioni significative con tratti quali l'intolleranza all'ambiguità (Budner, 1962), l'avversione al rischio (Slovic, 1972), e la *sensation seeking* (Zuckerman, 1994; Zuckerman & Link, 1968) con la quale la correlazione è negativa. Una più debole correlazione è risultata anche con il dogmatismo (Rokeach, 1960) e con le dimensioni del *Big Five* (Digman, 1990) nevroticismo e apertura all'esperienza (con la quale la correlazione è risultata negativa). Tutti i fattori menzionati offrono un certo sostegno alla presunta relazione tra disposizione alla resistenza al cambiamento e comportamento innovativo, in quanto sono dimensioni che in letteratura risultano molto spesso correlate con la creatività, che è un elemento essenziale del comportamento innovativo, specialmente per nella prima fase dell'IWB facendo ipotizzare che la resistenza al cambiamento abbia un peso maggiore soprattutto nella fase di generazione delle idee.

Una recente ricerca svolta nel contesto italiano (Picci & Battistelli, 2008) ha mostrato il ruolo inibitore che la disposizione alla resistenza al cambiamento, misurata attraverso la scala sviluppata da Oreg, ha sul comportamento innovativo e sul commitment affettivo. È pertanto importante approfondire la relazione che intercorre tra la resistenza e il comportamento innovativo e studiare in quali fasi questa relazione è più forte. Inoltre, seguendo un approccio di tipo interazionista, viene analizzata la

relazione che intercorre tra la disposizione individuale alla resistenza e le caratteristiche contestuali. In base a quanto detto, quindi, è lecito attendersi che la resistenza al cambiamento, in quanto disposizione personale avversa al cambiamento, inibisca il comportamento innovativo ed in particolare la fase di generazione delle idee.

(H2) Esiste una relazione negativa tra resistenza al cambiamento e le tre fasi del comportamento innovativo, in particolar modo in riferimento alla fase di generazione delle idee.

Inoltre, essendo il costrutto di resistenza composto da quattro fattori diversi è ragionevole attendersi che questi sottofattori siano associati all'IWB in maniera differente tra loro. In particolare, si ipotizza che i fattori *Routine seeking* e *Cognitive rigidity* siano quelli che principalmente influenzano il comportamento innovativo ed in particolar modo la fase di generazione delle idee. A supporto di ciò, Oreg e al. (2009) hanno trovato che la resistenza al cambiamento influenza la scelta occupazionale, e risulta negativamente associata ad interessi di tipo artistico e alla scelta di una professione di questo tipo, mentre risulta positivamente associata a interessi ed a scelte professioni più convenzionali, e nello specifico ciò riguarda il fattore *Routine seeking*. Per il fattore *Cognitive rigidity*, pur non essendoci al momento riscontri empirici, potremmo comunque ipotizzare che abbia un effetto sul comportamento innovativo specialmente in relazione alle fasi in cui la componente creativa è più importante, dato che questo fattore rappresenta la componente cognitiva della resistenza e per questo è teoricamente la più associata al pensiero divergente. Pertanto, è stato ipotizzato che:

(H3) Tra i fattori della resistenza al cambiamento, Routine seeking e Cognitive rigidity sono quelli che presentano una relazione negativa con l'IWB, e in particolar modo con la fase di generazione delle idee.

5.2.2 Conflitto sulle relazioni

Per conflitto organizzativo si intende la percezione da parte dell'individuo del livello di conflittualità all'interno del proprio gruppo di lavoro o organizzazione. Numerosi autori sopportano la distinzione tra conflitto sui compiti e conflitto sulle relazioni (Guetzkow & Gyr, 1954). In altre parole, il conflitto può riguardare o le

questioni concernenti un compito lavorativo o le relazioni interpersonali presenti a livello lavorativo, o una qualche sorta di combinazione di questi due aspetti. Anche nella letteratura sulla creatività e l'innovazione viene adottata questa distinzione (Amabile, 1998; Ekvall, 1983; Hunter, Bedell, & Mumford, 2007) a volte etichettando il conflitto sui compiti come "dibattito" per distinguerlo dal conflitto sulle relazioni e per sottolinearne la differente valenza. Infatti, il conflitto sui compiti è considerato generalmente positivo per la creatività e l'innovazione in quanto comporta principalmente un confronto tra punti di vista e opinioni diverse su come svolgere un determinato compito e ciò favorisce lo sviluppo di migliori soluzioni. Al contrario, il conflitto sulle relazioni è considerato generalmente dannoso per la creatività e l'innovazione (Amabile, 1988; Ekvall, 1983) in quanto sposta il focus dell'attenzione dal compito alle relazioni convogliando in tal modo energie e risorse verso la gestione del conflitto a discapito della prestazione lavorativa.

Ai fini di questa ricerca, è stato considerato più utile analizzare l'influenza del conflitto sulle relazioni in quanto in esso è evidente la natura interpersonale del fenomeno e porta facilmente ad ipotizzare che possa avere un impatto maggiore su quelle fasi del comportamento innovativo in cui la componente sociale è più importante, quali la promozione delle idee e la realizzazione delle idee. In base a ciò è stata formulata la seguente ipotesi:

(H4) Il conflitto sulle relazioni presenta una relazione negativa con l'IWB e in particolare con le fasi di promozione e di realizzazione delle idee.

5.2.3 Supporto organizzativo

Il supporto organizzativo percepito (*Perceived organizational support*, POS) si riferisce alla percezione generale da parte degli individui del grado in cui la propria organizzazione riconosce i loro contributi e in generale si prende cura di loro (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

In accordo con la teoria del supporto organizzativo, il supporto incontra i bisogni socio-emotivi dei membri di un'organizzazione e in base ad esso i lavoratori inferiscono il grado in cui la propria organizzazione è attenta e pronta a ricompensare gli sforzi fatti per essa. In altre parole, la teoria sostiene che i lavoratori agiscono in accordo alla norma della reciprocità, barattando il proprio impegno e dedizione alla propria

organizzazione in cambio di supporto e la promessa di benefici futuri (Rhoades & Eisenberger 2002; Eisenberger et al.'s, 1986). Infatti, secondo la teoria dello scambio sociale, o *Social Exchange Theory* (SET), un individuo tende a contraccambiare il trattamento favorevole o sfavorevole che riceve (Blau 1964).

Alti livelli di POS indicano che l'ambiente lavorativo è percepito essere caratterizzato da un trattamento corretto nei confronti dei lavoratori, da partecipazione nelle decisioni, da attenzione allo sviluppo di carriera ed alla formazione, dalla sicurezza lavorativa, dal riconoscimento dell'impegno lavorativo e da senso di appartenenza (Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne, Shore et al., 1997).

Sono state riscontrate molte evidenze nella ricerca che indicano che i lavoratori che percepiscono un alto livello di POS valutano il proprio lavoro in maniera più positiva, presentano un'elevata soddisfazione lavorativa, un umore più positivo, un più basso livello di stress, e un più alto desiderio di restare nell'organizzazione dove lavorano (Rhoades & Eisenberger, 2002). Le ricerche suggeriscono anche che i lavoratori in risposta alla percezione di un supporto da parte dell'organizzazione è più probabile che presentino più alti livelli di performance (Wayne, Shore & Liden, 1997) ed un più basso tasso di assenteismo (Eisenberger et al., 1990) rispetto a quando il supporto organizzativo è percepito come scarso. Inoltre, Rhoades e Eisenberger (2002), nella meta-analisi da loro svolta su un campione di 70 studi riguardanti gli antecedenti e i conseguenti del supporto organizzativo, hanno trovato una costante e forte relazione positiva tra POS e commitment affettivo, infatti, quando i lavoratori sentono che la propria organizzazione crede in loro, percepiscono di conseguenza l'organizzazione come supportiva e avvertono un senso di obbligo a contraccambiare tale supporto impegnandosi nel proprio lavoro.

Per quanto riguarda l'innovazione, Eisenberger et al. (1990) hanno trovato una relazione significativa tra POS e comportamento innovativo. Choi et al. (2009) hanno mostrato che una leadership ed un clima organizzativo non supportivo sono negativamente associati alla creatività a livello lavorativo. Questi risultati sono coerenti con il fatto che il comportamento innovativo è un comportamento extra-ruolo e come tale è influenzato dal supporto organizzativo. Infatti, evidenze empiriche confermano il fatto che il supporto organizzativo presenti una relazione positiva con l'intenzione e la messa in atto di comportamenti extra-ruolo (Chen, Eisenberger et al., 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002). Choi et al.(2009), ad esempio, hanno dimostrato che le caratteristiche organizzative quali il supporto e la percezione di giustizia a livello

organizzativo predicono la messa in atto i comportamenti di aiuto tra colleghi, trovando anche che questa relazione è mediata dal commitment affettivo. Wayne et al. (1997) hanno trovato che il supporto organizzativo promuove anche lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti di cittadinanza organizzativa e di collaborazione.

Sulla base di queste argomentazioni è stata pertanto formulata l'ipotesi che il supporto organizzativo presenti una relazione positiva con il comportamento innovativo e questo per ognuna delle tre fasi di cui si compone:

(H5) Il supporto organizzativo presenta una relazione positiva con ognuna delle tre fasi dell'IWB.

5.2.4 Qualità della comunicazione

Questa dimensione si riferisce alla percezione da parte dei membri di un'organizzazione del grado in cui ricevono adeguate informazioni per eseguire il proprio lavoro efficacemente, ricevono spiegazioni circa le ragioni di eventuali cambiamenti, ottengono facilmente le informazioni che cercano attraverso i canali ufficiali di comunicazione e possono esprimere le proprie opinioni in un clima di sicurezza partecipativa (Parker, Axtell, & Turner, 2001).

Le ricerche mostrano che la comunicazione caratterizzata da un'informazione chiara e trasparente e da scambi interpersonali positivi che consentono all'individuo di esprimere le proprie opinioni liberamente è un importante fattore che favorisce l'innovazione (Amabile, 1988; Mumford & Hunter, 2005; O'Reilly, 1989). Inoltre, è stato dimostrato che la disponibilità di informazioni sulle ragioni che sottendono la decisione di mettere in atto un cambiamento, unitamente alla considerazione da parte dell'organizzazione o dei superiori delle loro opinioni, e un certo grado di autonomia e controllo sull'implementazione dell'innovazione, facilitano l'accettazione di un cambiamento organizzativo (Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000).

Sulla base di ciò è stato ipotizzato che la qualità della comunicazione abbia una relazione positiva con le tre fasi dell'IWB e che ciò è particolarmente importante nelle fasi caratterizzate da un'altra componente sociale e quindi nelle fasi di promozione e realizzazione delle idee.

(H6) una buona qualità da comunicazione presenta una relazione positiva con il comportamento innovativo e specialmente con le fasi di promozione e di realizzazione delle idee.

5.2.5 Orientamento all'innovazione

Con questo termine si identifica la percezione da parte degli individui del grado in cui la propria organizzazione presenta un orientamento positivo verso l'innovazione, cioè è favorevolmente orientata all'introduzione di innovazioni e considera l'innovare un valore da perseguire. Questo orientamento generale dell'organizzazione verso l'innovazione rispecchia i valori insiti nella cultura di un'organizzazione ed è alla base di un clima che favorisce e supporta il comportamento innovativo. Come si è detto, una cultura e un clima organizzativi supportivi dell'innovazione veicolano un messaggio implicito ai membri dell'organizzazione su quali siano le aspettative dell'organizzazione relativamente alla messa in atto di comportamenti innovativi. Quando gli individui percepiscono che l'organizzazione approva e fa propri certi valori quali l'apertura nella comunicazione, la presa di rischio e l'autonomia è più probabile che agiscano in maniera innovativa o contribuiscano a implementare un'innovazione (O'Reilly, 1989). In altre parole, le organizzazioni che promuovono l'innovazione piuttosto che il mantenimento dello status quo favoriscono la partecipazione al processo di cambiamento perché i comportamenti volti a favorire l'innovazione vengono percepiti come culturalmente appropriati (Farr & Ford, 1990). In accordo con Siegel e Kaemmerer (1978), le organizzazioni percepite come innovative hanno una più alta probabilità di riuscire a motivare le persone a mettere in atto comportamenti innovativi. Amabile (1988), identifica tra le componenti organizzative che interagiscono con le tre componenti individuali della creatività quella che ella definisce "motivazione organizzativa", che si riferisce all'orientamento verso l'innovazione da parte di un'organizzazione, a livello dei propri valori e delle proprie norme, e questa componente influenzerebbe il comportamento creativo agendo sulla componente motivazionale a livello individuale (Amabile, 1988). Inoltre, una cultura orientata all'innovazione non solo favorisce la generazione delle idee ma favorisce anche lo sviluppo di aspettative positive anche nei confronti di innovazioni imposte dal management (Odoardi, Colaianni, Battistelli, Picci, 2008) favorendone di conseguenza l'implementazione. In base a quanto detto è stata dunque formulata la seguente ipotesi:

(H7) L'orientamento verso l'innovazione da parte dell'organizzazione presenta una relazione positiva con il comportamento innovativo per tutte e tre le fasi dell'IWB.

5.2.6 Pressione agli obiettivi

Questa dimensione si riferisce al grado in cui i membri di un'organizzazione avvertono una pressione da parte della propria organizzazione a raggiungere standard e obiettivi lavorativi (Patterson et al., 2005; Taira, 1996). Le ricerche nell'ambito dell'innovazione e della creatività hanno fornito risultati spesso contraddittori riguardo alla relazione tra pressione agli obiettivi e la performance innovativa (ad es., Amabile, 1996; Amabile & Gryskiewicz, 1989; Carson & Carson, 1993; Shalley, 1995). Alcuni ricercatori hanno trovato che, nonostante un elevato carico lavorativo sia generalmente considerato dannoso per la creatività, un certo grado di pressione lavorativa può avere, invece, effetti positivi su di essa. Infatti, quando la pressione a raggiungere gli obiettivi è percepita come necessaria, perché associata a portare a termine un progetto importante e/o urgente, oltre che intellettualmente stimolante, risulta associata ad alti livelli di motivazione e creatività (Amabile, 1988; Amabile & Gryskiewicz, 1987). In uno studio svolto su un campione di operatori sanitari è stato riscontrato, ad esempio, che un alto carico lavorativo è associato all'innovazione (Hardy & West, 2000). Altri autori, però, hanno trovato che eccessive richieste lavorative hanno effetti negativi e sono associati ad alti livelli di stress, ad assenteismo e turnover (West, 2002). In sintesi, parrebbe che quando la pressione è eccessiva si ha un effetto negativo sulla creatività, specialmente se la pressione è percepita come un controllo esterno (Amabile, 1993). Nel caso di obiettivi di produzione e in presenza di scadenze ravvicinate, gli individui avvertono pressione a raggiungere questi obiettivi e presentano una più bassa motivazione intrinseca (Amabile, Hadley & Kramer, 2002). Andrews e Smith (1996) hanno trovato una relazione negativa tra la pressione a finire in tempo un lavoro e la creatività in un campione di professionisti del settore marketing. Tuttavia, gli stessi autori hanno anche trovato che la pressione a finire in tempo un lavoro in un campione di scienziati del settore ricerca e sviluppo è associata con conseguenze positive, purché la pressione non raggiunga un livello indesiderabile (Andrews & Farris, 1972). Amabile (1996) sostiene che certe richieste lavorative, come ad esempio lavorare in condizioni di competizione con altre organizzazioni ed essere impegnati in progetti considerati importanti e urgenti,

favorirebbero la creatività, mentre altre richieste, come ad esempio aspettative irrealistiche di produzione e un'alta pressione temporale, sarebbero dannose. Amabile (1996), quindi, identifica due forme di pressione: la prima che concerne una pressione lavorativa eccessiva e quindi negativamente associata alla creatività; la seconda, invece, che concerne un tipo di pressione sfidante e perciò positivamente associata alla creatività. Alcuni studi (Baer & Oldham, 2006; Janssen, 2001), rifacendosi alla teoria dell'attivazione (Gardner, 1986; Scott, 1966), suggeriscono che la relazione tra pressione a raggiungere in tempo gli obiettivi e la creatività sia descrivibile attraverso una funzione a U rovesciata, e quindi livelli intermedi di stimolazione coinciderebbero con livelli ottimali di attivazione che a loro volta favoriscono il *problem solving* creativo.

Ai fini di questa ricerca è stata analizzata la pressione agli obiettivi intendendo con essa un tipo un'eccessiva pressione lavorativa a conseguire gli obiettivi, che si traduce in un'eccessiva richiesta da parte dell'organizzazione sia a livello di carico lavorativo sia a livello di tempo a disposizione per portare a termine gli obiettivi. È stato pertanto ipotizzato che la pressione agli obiettivi abbia una funzione inibitoria del comportamento innovativo ed in particolar modo in riferimento alla fase di generazione delle idee in quanto, come si è detto, evidenze empiriche supportano l'esistenza di un'associazione negativa tra creatività e eccessiva pressione lavorativa (Amabile, 1988).

(H8) La pressione agli obiettivi presenta una relazione negativa con l'IWB in tutte le sue fasi ma specialmente con la fase di generazione delle idee.

5.3 METODO

Questo studio è stato condotto in un presidio ospedaliero di un capoluogo di provincia del Centro Italia durante un periodo in cui era in corso l'implementazione di un progetto di riorganizzazione del reparto di malattie intensive dell'ospedale.

Ad un campione di 117 dipendenti dell'ospedale è stato somministrato un questionario attraverso il quale sono state rilevate alcune variabili di tipo individuale e di tipo organizzativo al fine di analizzare la loro relazione sulle tre fasi del comportamento innovativo.

Descrizione del campione

Il campione era composto da dipendenti appartenenti a tutte le divisioni presenti nell'ospedale e la partecipazione è stata interamente volontaria e anonima. Su un totale di 140 dipendenti contattati il tasso di risposta è stato dell'83.6% per un totale di 117 soggetti. Di questi 117 soggetti il 29% erano uomini e il 71% donne. La media di età era di 43 anni (DS=7.8) e la media di anni di esperienza lavorativa di 13.5 anni (DS=8.6). La distribuzione dei partecipanti nei vari settori dell'ospedale era la seguente: il 59.8% appartenevano a chirurgia, il 20.4% a medicina generale, il 14.5% al reparto maternità e il 5.3% alla direzione. Il 91% di essi aveva un contratto a tempo indeterminato e a tempo pieno, il 5% un contratto a tempo determinato e a tempo pieno, e il 4% un contratto a tempo indeterminato e part-time. Per quanto riguarda il livello di scolarità, il 27% aveva conseguito una specializzazione post laurea, il 5% un diploma universitario, l'1% un diploma di laurea, il 24% un diploma di scuola professionale, il 9% una licenza di scuola media.

5.4 MISURE

È stato predisposto un questionario che consisteva di due parti. Nella prima parte veniva richiesto ai soggetti di fornire alcune informazioni generali quali: il genere, l'età, il livello di scolarità, il settore di appartenenza e l'anzianità di servizio. Nella seconda parte, invece, venivano rilevate alcune variabili di tipo individuale e organizzativo antecedenti del comportamento innovativo. Le variabili rilevate erano le seguenti: la disposizione alla resistenza al cambiamento, il conflitto sulle relazioni, il supporto organizzativo percepito, la qualità della comunicazione, l'orientamento all'innovazione da parte l'organizzazione, la pressione agli obiettivi e il comportamento innovativo al lavoro. Di seguito viene presentata per ciascun costrutto la descrizione delle scale utilizzate.

5.4.1 Comportamento innovativo al lavoro

Il comportamento innovativo al lavoro è stato misurato attraverso una scala a nove item sviluppata da Janssen (2000). Sulla base delle fasi del comportamento innovativo individuate da Kanter (1988), Janssen ha sviluppato una scala per rilevare il

comportamento innovativo in relazione a tre fasi corrispondenti a tre tipi di compito: Generazione delle idee, Promozione delle idee e Realizzazione delle idee. In questa scala i soggetti esprimono il grado in cui mettono in atto certi comportamenti innovativi. Alcuni esempi di item sono i seguenti: “*Genero nuove idee per risolvere le questioni difficili*” (generazione delle idee); “*Mobilito il supporto di altri per le idee innovative*” (promozione delle idee), e “*Trasformo le idee innovative in utili applicazioni sul lavoro*” (realizzazione delle idee).

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.86 per *Generazione delle idee*, .88 per *Promozione delle idee* e .71 per *Realizzazione delle idee*.

La versione della scala utilizzata nella presente ricerca è stata già tradotta ed utilizzata nel contesto italiano (Battistelli & Picci, 2008; Picci, 2008) ed è composta da 9 item, 3 item per ogni fattore, ai quali si risponde esprimendo la frequenza in cui viene messo in atto un dato comportamento su una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = mai a 5 = sempre).

5.4.2 Resistenza al cambiamento

La disposizione individuale alla resistenza al cambiamento è stata rilevata attraverso la scala della resistenza al cambiamento di Oreg (2003) o *Resistance to Change Scale (RTC)*. Questa scala si compone di 17 item e rileva quattro dimensioni della disposizione alla resistenza al cambiamento: *Routine-seeking (RS)* 5 item (un esempio “*Preferisco fare le stesse vecchie cose piuttosto che provarne di nuove e differenti*”); *Emotional-Reaction (ER)* 4 item (un esempio “*Se mi dicessero che stanno per esserci dei cambiamenti significativi riguardanti il modo di fare le cose al lavoro, probabilmente mi sentirei stressato*”); *Cognitive-Rigidity (CR)* 4 item (un esempio “*Non cambio facilmente il mio modo di pensare*”); *Short-Term-thinking (STT)* 4 item (un esempio “*Quando qualcuno mi fa pressione per cambiare qualcosa tendo a resistere, anche se penso che il cambiamento possa alla fine apportarmi un beneficio*”).

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.74 per *Routine-seeking (RS)*, 0.69 per *Emotional-Reaction (ER)*, 0.72 per *Short-Term-Thinking (STT)* e 0.68 per *Cognitive-Rigidity (CR)*.

Ai soggetti è richiesto di esprimere il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

La versione della scala utilizzata nella presente ricerca è stata già tradotta ed utilizzata nel contesto italiano (Picci & Battistelli, 2008)

5.4.3 Supporto organizzativo

Il supporto organizzativo (POS) percepito è stato misurato attraverso una scala a 4 item adattata da una scala preesistente sviluppata da Eisenberger et al. (1986). Gli item utilizzati in questa scala erano: 1) *“La mia organizzazione realmente si preoccupa del mio benessere”*; 2) *“La mia organizzazione prende in considerazione il mio contributo per il suo benessere”*; 3) *“La mia organizzazione tiene conto dei miei obiettivi e dei miei valori”*; 4) *“La mia organizzazione si preoccupa della mia soddisfazione generale al lavoro”*.

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.94.

La scala è già stata tradotta ed utilizzata in precedenti ricerche nel contesto italiano (Battistelli & Mariani, in corso di pubblicazione) ed è composta da 4 item ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

5.4.4 Conflitto sulle relazioni

Il grado in cui i soggetti percepivano la presenza di conflitti a livello delle relazioni (CFR) è stato rilevato attraverso una scala che comprendeva i seguenti tre item: *“Quanto spesso capita che tu ed i tuoi colleghi avvertiate che lo svolgimento del vostro lavoro sia ostacolato da conflitti personali che si generano nel vostro dipartimento?”*, *“Quanto spesso capita che tu ed i tuoi colleghi vi troviate a gestire delle tensioni sulla distribuzione del potere?”*, *“Quanto spesso capita che tu ed i tuoi colleghi sperimentiate delle tensioni nelle relazioni personali?”*.

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.78.

La scala è già stata utilizzata nel contesto italiano in precedenti ricerche (Odoardi et al., 2008) ed è composta da 3 item ai quali si risponde esprimendo la propria percezione della presenza/assenza di conflitto ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = mai a 5 = sempre).

5.4.5 Qualità della comunicazione

La qualità della comunicazione è stata rilevata attraverso una scala della qualità della comunicazione sviluppata da Parker et al. (2001). Questa scala misura il grado in cui i soggetti sentono di ricevere sufficienti comunicazioni per svolgere efficacemente il proprio lavoro, vengono informati dei motivi dei cambiamenti che riguardano il proprio lavoro, si sentono sicuri nell'esprimere ciò che pensano e riescono a trovare tutto ciò di cui hanno bisogno attraverso le comunicazioni ufficiali. Alcuni esempi di item sono: *“Mi sono state spiegate le ragioni dei cambiamenti che interessano anche il mio lavoro”*, *“Esprimo con sicurezza le mie opinioni sui progetti di cambiamento”*.

L'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.87.

La scala è già stata tradotta e utilizzata nel contesto italiano in precedenti ricerche (Odoardi et al., 2008) ed è composta da 4 item ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

5.4.6 Orientamento all'innovazione

Il livello percepito di orientamento all'innovazione (OI) da parte dell'organizzazione è stato rilevato attraverso una scala a quattro item. La scala era composta dai seguenti item: *“Questa organizzazione è realmente innovativa rispetto alle concorrenti”*, *“Questa organizzazione ci tiene a definirsi innovativa”*, *“Questa organizzazione partecipa a progetti innovativi locali e regionali”*, *“Per questa organizzazione innovare è un valore”*.

L'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.74.

La scala è già stata utilizzata nel contesto italiano in precedenti ricerche (Odoardi et al., 2008) ed è composta da 4 item ai quali si risponde esprimendo il proprio

accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

5.4.7 Pressione agli obiettivi

La pressione a portare a termine gli obiettivi (PO) lavorativi è stata rilevata attraverso tre item derivati dalla dimensione “Pressione a produrre” della Scala del clima organizzativo di Patterson et al. (2005). Alcuni esempi di item sono: “*Le persone sono sotto pressione per raggiungere gli obiettivi*”, “*Questa organizzazione richiede alle persone di lavorare duramente*”). L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.67.

La scala è composta da 3 item ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

5.5 RISULTATI

5.5.1 CORRELAZIONI

L’analisi di correlazione (tabella 5.1) conferma la distinzione tra le variabili predittrici e le variabili inibitrici del comportamento innovativo così come era prevista ed in generale offre una prima conferma della fondatezza delle ipotesi enunciate.

Le correlazioni mostrano che la resistenza al cambiamento, il conflitto e la pressione agli obiettivi sono negativamente correlati con tutte le fasi del comportamento innovativo, mentre il supporto organizzativo, la qualità della comunicazione e l’orientamento all’innovazione sono tutte positivamente correlate al comportamento innovativo. Cosa più importante è che le correlazioni mostrano che i vari antecedenti presentano diversi livelli di significatività e di correlazione rispetto alle tre fasi del comportamento innovativo così come era atteso.

Per quanto riguarda la resistenza al cambiamento, i quattro fattori presentano correlazioni riverse tra loro rispetto all’IWB, con *Routing seeking* come il fattore maggiormente correlato con il comportamento innovativo seguito da *Short-term thinking* e *Cognitive rigidity*, mentre *Emotional reaction* non presenta alcuna correlazione significativa con IWB.

Il Conflitto sulle relazioni presenta una correlazione negativa e significativa solo con la fase di realizzazione delle idee, come atteso, ma non con la fase di promozione. Riguardo al supporto organizzativo, come previsto presenta una correlazione positiva e significativa con tutte e tre le fasi dell'IWB, ma minore per la fase di realizzazione delle idee.

La qualità della comunicazione presenta correlazioni positive e significative per tutte e tre le fasi, ma minore per la fase di realizzazione delle idee, mentre era attesa una relazione minore per la fase di generazione delle idee.

Per quanto riguarda l'orientamento all'innovazione, questo presenta la correlazione massima con la fase di promozione delle idee, mentre per le altre due fasi presenta correlazioni più basse seppur significative.

Infine, la pressione agli obiettivi, presenta correlazioni negative con tutte le fasi dell'IWB ed in maniera leggermente più alta per la fase di generazione delle idee.

Tabella 5.1 – Statistiche descrittive, coefficienti di correlazione di Pearson e attendibilità

	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OI	3.24	.79	(.74)											
QC	2.84	.97	.479**	(.87)										
PO	3.28	.85	-.256**	-.531**	(.67)									
POS	3.01	.96	.351**	.757**	-.440**	(.94)								
CFR	2.89	.71	-.123	-.317**	.258**	-.180	(.78)							
RS	2.19	.53	-.036	.110	-.084	-.008	.009	(.74)						
CR	2.84	.62	-.220*	-.235*	.321**	-.170	.086	.358**	(.68)					
ER	2.31	.73	.074	-.070	.252**	-.101	.290**	.505**	.353**	(.69)				
STT	2.03	.75	-.005	-.028	.062	-.030	.094	.613**	.458**	.637**	(.72)			
iwbG	3.30	.81	.229*	.252**	-.230*	.289**	-.139	-.196*	-.169	-.041	-.050	(.87)		
iwbP	3.18	.81	.259**	.276**	-.209*	.277**	-.115	-.395**	-.278**	-.050	-.249**	.652**	(.89)	
iwbR	3.34	.70	.199*	.221*	-.211*	.213*	-.269**	-.367**	-.177	-.055	-.285**	.621**	.661**	(.70)

OI, orientamento all'innovazione; QC, qualità della comunicazione; PO, pressione agli obiettivi; POS, supporto organizzativo; CFR, conflitto sulle relazioni; RS, Routing seeking; Cr, Cognitive rigidity; ER, Emotional reaction; STT, Short-term thinking; iwbG, generazione delle idee; iwbP, promozione delle idee; iwbR, realizzazione delle idee.

* $p < .05$. ; ** $p < .01$.; *** $p < .001$.

5.5.2 ANALISI MULTIVARIATE

Al fine di testare le ipotesi di questo studio è stata svolta una regressione multipla gerarchica moderata (Cohen & Cohen, 1983) per ciascuna fase dell'IWB al fine di verificare se erano presenti effetti di moderazione tra le variabili. Le variabili indipendenti sono state fatte entrare secondo il seguente ordine: nel primo blocco, le

variabili indipendenti (il supporto organizzativo, conflitto, resistenza, qualità della comunicazione, orientamento all'innovazione e pressione agli obiettivi); nel secondo blocco, i termini di interazione (ad es. l'orientamento all'innovazione * la resistenza al cambiamento). Per evitare effetti di multicollinearità tra i predittori e i termini di interazione, tutte le variabili indipendenti sono state analizzate utilizzando punteggi centrati (Aiken & West, 1991; Kline, 1998). Infine, per interpretare gli effetti di interazione i grafici di interazione sono stati derivati sulla base dei livelli alto (+1 DS) e basso (-1 DS) delle variabili (Aiken & West, 1991).

Di seguito, per ciascuna delle fasi dell'IWB, vengono riportati i risultati delle analisi di regressione.

5.5.2.1 GENERAZIONE DELLE IDEE

I risultati in tabella 5.2 mostrano che la dimensione *Routine seeking* della resistenza al cambiamento influenza negativamente la generazione delle idee. Non è stata rilevata, però, alcuna influenza significativa da parte della dimensione *Cognitive rigidity* e delle altre dimensioni della resistenza al cambiamento. Ciò supporta l'ipotesi (H2) secondo cui la resistenza al cambiamento presenta una relazione negativa con la generazione delle idee, e supporta anche se parzialmente l'ipotesi (H3) secondo cui i fattori *Routine seeking* e *Cognitive rigidity* sono le dimensioni della resistenza maggiormente associate al comportamento innovativo. I risultati mostrano, inoltre, una interazione significativa tra *Routine seeking* e Orientamento all'innovazione.

Dal grafico in figura 5.2 si evince che l'orientamento all'innovazione esercita un effetto positivo sulla generazione delle idee solo nel caso di un basso livello del fattore *Routine seeking* della resistenza al cambiamento, mentre nel caso di un alto livello del fattore *Routine seeking* l'effetto dell'orientamento all'innovazione si annulla. In altre parole la disposizione personale alla resistenza al cambiamento, specificatamente al fattore *Routine seeking*, sembra moderare l'influenza dell'Orientamento all'innovazione, una dimensione della cultura organizzativa, sul comportamento innovativo. Come si può notare anche da figura 5.1, i risultati relativi alla fase di generazione delle idee non confermano alcuna delle ipotesi relative ai fattori Conflitto sulle relazioni, Qualità della comunicazione, Pressione agli obiettivi e Supporto organizzativo, in quanto questi fattori sono risultati non esercitare alcuna influenza

significativa su questa fase. Il modello complessivamente spiega il 23% della varianza della generazione delle idee.

Tabella 5.2 – Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Generazione delle idee (N = 117)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Generazione delle idee	Orientamento all'innovazione	.080	.107	.078	.456
	Qualità della comunicazione	.024	.132	.029	.856
	Pressione agli obiettivi	.161	.109	.169	.142
	Conflitto sulle relazioni	.043	.108	.037	.693
	Supporto Organizzativo	.133	.106	.173	.213
	Routine seeking	.492	.187	.33	.010
	Cognitive rigidity	.051	.143	.039	.721
	Emotional reaction	.158	.145	.141	.278
	Short-term thinking	.102	.144	.094	.480
R ² adjusted = .12, F = 2.59, p < .01					
2. Generazione delle idee	Orientamento all'innovazione	.132	.116	.128	.259
	Qualità della comunicazione	.011	.136	.033	.935
	Pressione agli obiettivi	.190	.111	.199	.088
	Conflitto sulle relazioni	.043	.113	.117	.706
	Supporto Organizzativo	.180	.106	.104	.092
	Routine seeking	.507	.201	.34	.013
	Cognitive rigidity	.005	.135	.004	.970
	Emotional reaction	.146	.145	.140	.318
	Short-term thinking	.119	.155	.150	.445
	CFR * RS	.154	.250	.155	.540
	CFR * ER	.223	.178	.178	.213
	CFR * STT	.117	.237	.239	.623
	OI * RS	.529	.200	.28	.010
R ² adjusted = .23, F = 3.60, p < .001					

Figura 5.1 – Rapporto tra antecedenti e Generazione delle idee

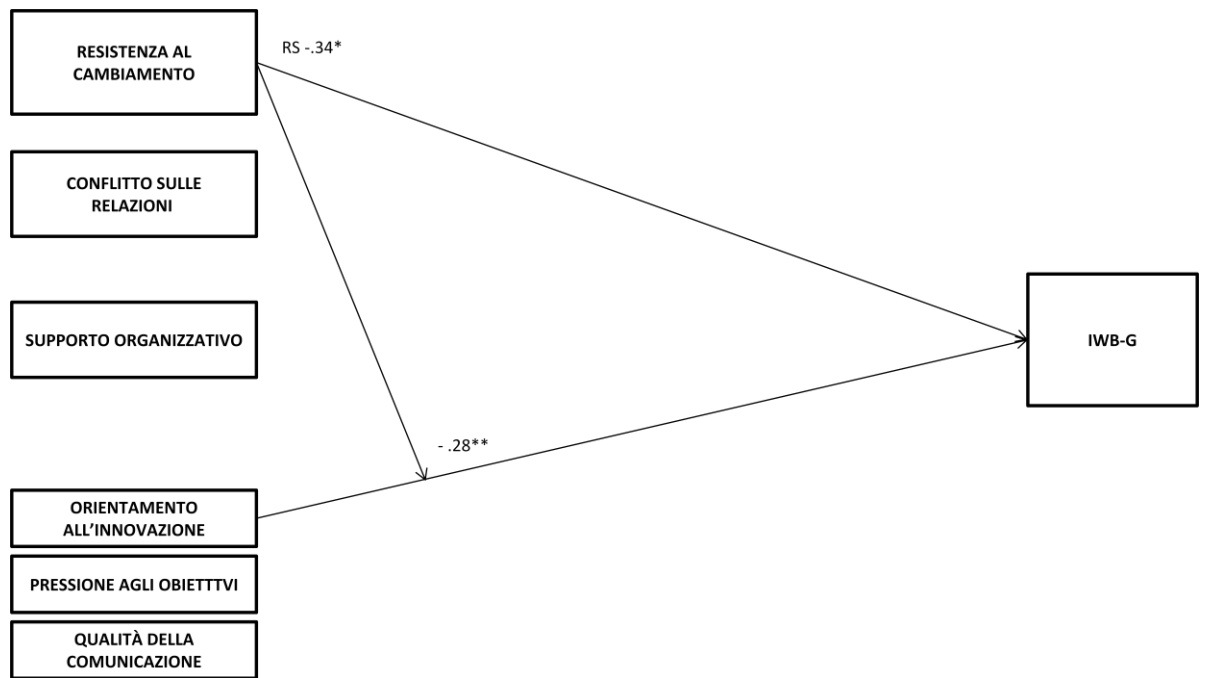
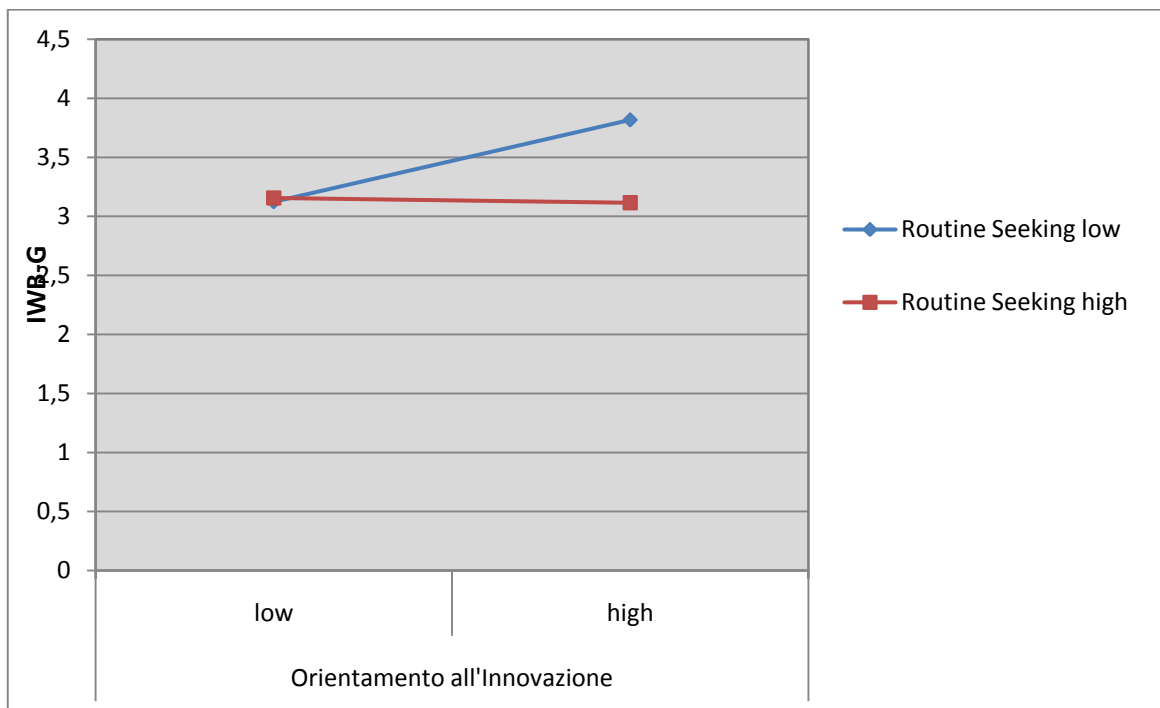


Figura 5.2 - Effetto d'interazione delle variabili Orientamento all'innovazione e Routine seeking sulla generazione delle idee.



5.5.2.2 PROMOZIONE DELLE IDEE

Per quanto riguarda la fase di promozione delle idee i risultati riportati in tabella 5.3 mostrano che il fattore *Routine seeking* della resistenza al cambiamento influenza negativamente la promozione delle idee, coerentemente con quanto ipotizzato (H2), e confermano parzialmente l'ipotesi (H3) secondo cui *Routine seeking* e *Cognitive rigidity* sarebbero le dimensioni della resistenza maggiormente associate con l'IWB, in quanto solo il fattore *Routine seeking* risulta avere influenza significativa sulla promozione delle idee. Nessuna relazione è stata rilevata per *Cognitive rigidity* e le altre dimensioni della resistenza, ad eccezione del fattore *Emotional reaction* che presenta solo un'influenza positiva però attribuibile ad un effetto di soppressione dovuto probabilmente all'interdipendenza tra i fattori della resistenza, e pertanto questo dato non è stato considerato. *Routine seeking* si conferma anche per la fase di promozione delle idee un'importante fattore tra quelli che compongono il costrutto di resistenza.

I risultati mostrano anche in questo caso una significatività a livello dell'interazione tra *Routine seeking* e Orientamento all'innovazione e dal grafico d'interazione in figura 5.4 si evince che l'orientamento all'innovazione esercita un effetto positivo sulla promozione delle idee solo in corrispondenza di un basso livello del fattore *Routine seeking*, mentre nel caso di un'alta resistenza al cambiamento l'effetto dell'orientamento all'innovazione si annulla. In altre parole, come per la fase di generazione delle idee, la disposizione personale alla resistenza al cambiamento, relativamente al fattore *Routine seeking*, sembra moderare l'influenza dell'Orientamento all'innovazione sul comportamento innovativo.

I risultati mostrano, inoltre, una significatività a livello dell'interazione tra *Conflitto sulle relazioni* e *Pressione agli obiettivi*. Dal grafico di interazione in figura 5.5 si evince che la *pressione agli obiettivi* esercita una moderazione della relazione tra *Conflitto sulle relazioni* e promozione delle idee, per cui il conflitto sulle relazioni sembra avere nel caso della promozione delle idee una relazione significativa e negativa solo in presenza di un clima caratterizzato da pressione al conseguimento degli obiettivi.

Infine, per quanto riguarda le variabili Qualità della comunicazione e Supporto organizzativo non è emersa alcuna relazione significativa con promozione delle idee.

Il modello complessivamente spiega il 39% della varianza della Promozione delle idee.

Tabella 5.3 - analisi di regressione multipla gerarchica moderata per promozione delle idee (N = 117)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Promozione delle idee	Orientamento all'innovazione	.048	.096	.047	.613
	Qualità della comunicazione	.132	.117	.156	.263
	Pressione agli obiettivi	-.185	.097	-.193	.059
	Conflitto sulle relazioni	-.034	.096	-.030	.722
	Supporto Organizzativo	.062	.095	.081	.512
	Routine seeking	-.800	.167	-.52	.000
	Cognitive rigidity	-.057	.127	-.043	.654
	Emotional reaction	.434	.129	.38	.001
	Short-term thinking	-.145	.128	-.134	.261
R ² adjusted = .39, F = 6,41, p < .001					
2. Promozione delle idee	Orientamento all'innovazione	.114	.106	.111	.282
	Qualità della comunicazione	-.003	.113	-.003	.982
	Pressione agli obiettivi	-.160	.096	-.167	.099
	Conflitto sulle relazioni	.018	.097	.015	.855
	Supporto Organizzativo	.136	.092	.176	.143
	Routine seeking	-.826	.165	-.54	.000
	Cognitive rigidity	-.026	.119	-.019	.831
	Emotional reaction	.351	.127	.31	.007
	Short-term thinking	-.107	.130	-.099	.414
	QC * ER	-.066	.103	-.065	.520
	OI * RS	-.483	.179	-.25	.008
	OI * ER	-.013	.178	-.011	.941
	OI * STT	.158	.162	.116	.332
	CFR * PO	-.402	.132	-.27	.003
R ² adjusted = .39, F = 6,26, p < .001					

Figura 5.3 - Rapporto tra antecedenti e Promozione delle idee.

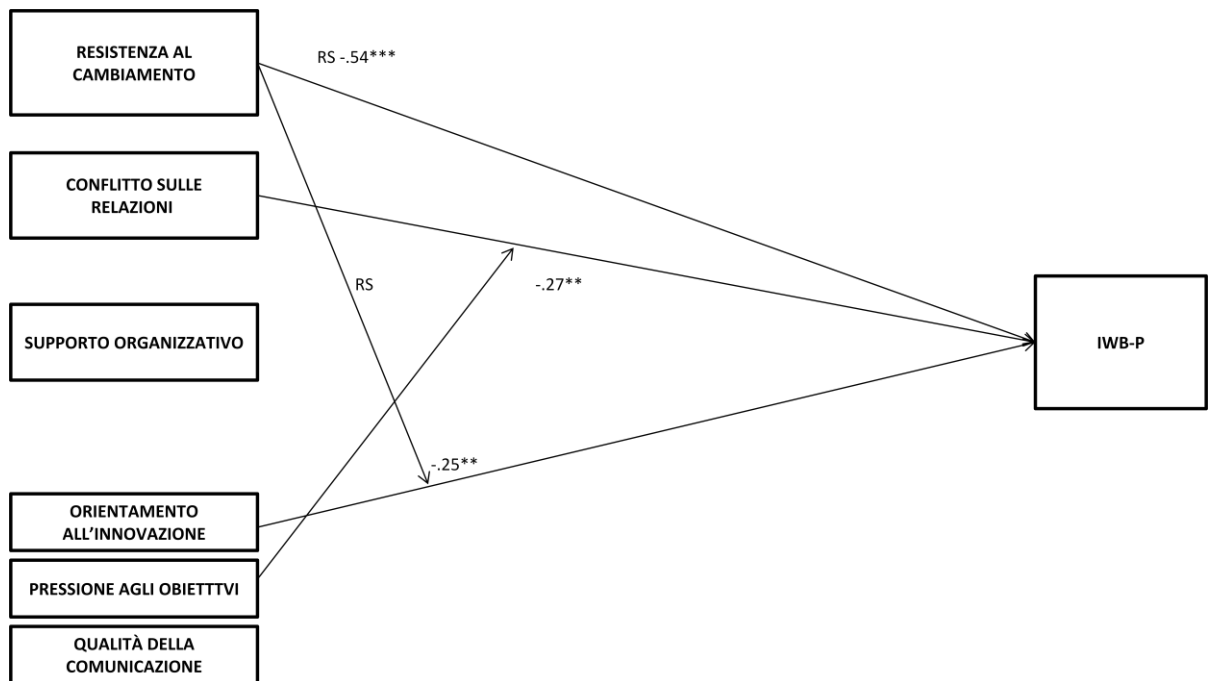


Figura 5.4 – Effetto di interazione della variabile Orientamento all'innovazione e Routine seeking sulla promozione delle idee.

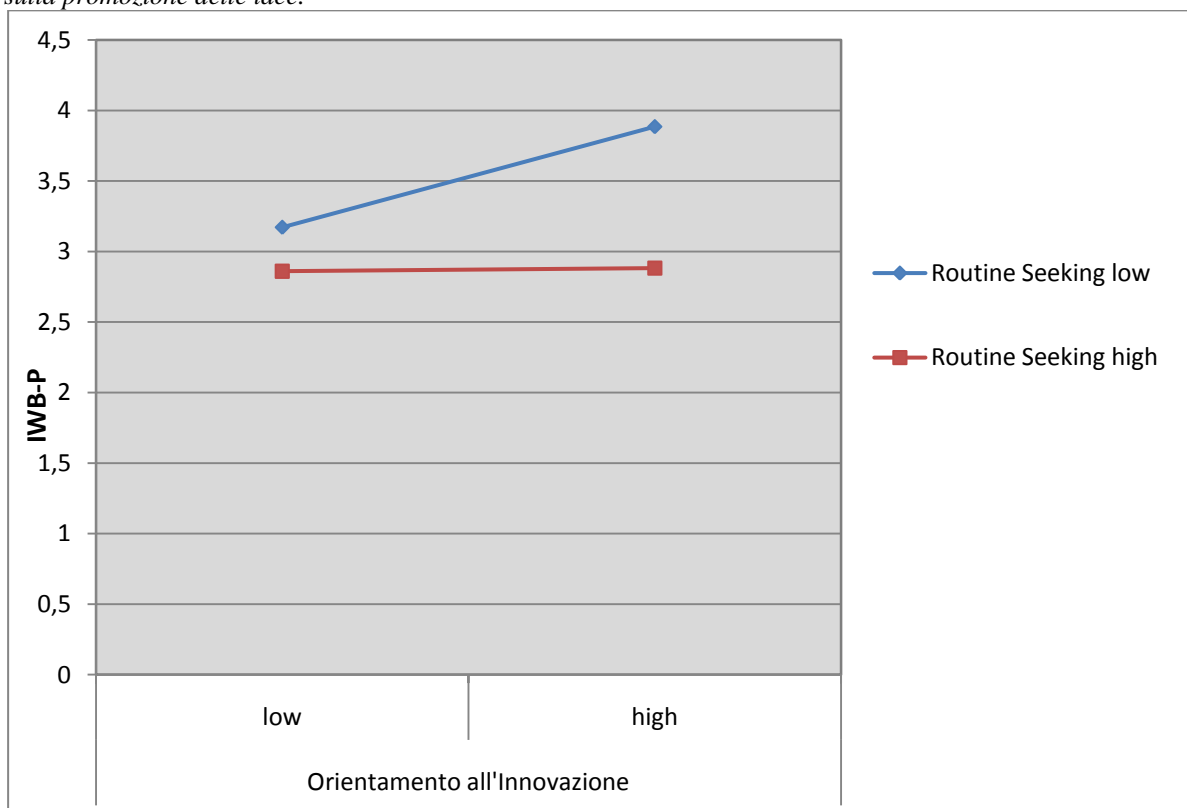
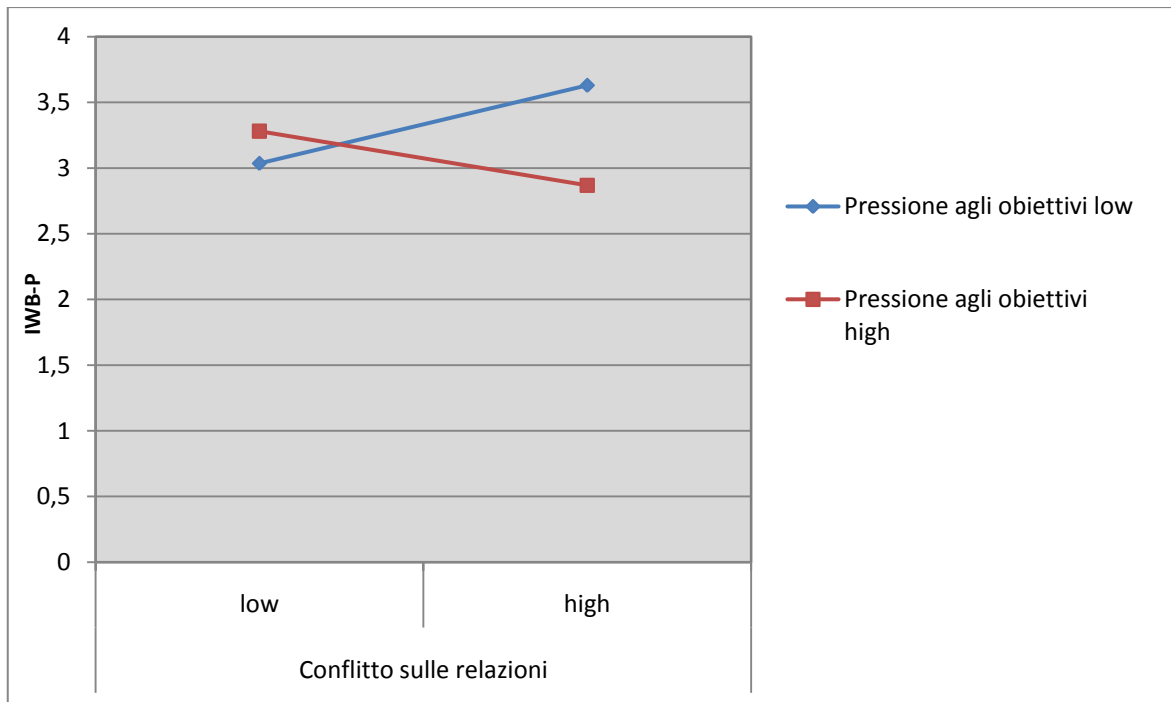


Figura 5.5 – Effetto di interazione della Pressione. agli obiettivi e del Conflitto sulle relazioni sulla Promozione delle idee.



5.5.2.3 REALIZZAZIONE DELLE IDEE

I risultati in tabella 5.4 mostrano che il fattore *Routine seeking* influenza significativamente e negativamente la fase di realizzazione delle idee, confermando parzialmente l'ipotesi (H3) secondo cui *Routine seeking* e *Cognitive rigidity* sarebbero le dimensioni della resistenza maggiormente associate all'IWB, perché *Cognitive rigidity* non risulta influenzare significativamente questa fase. *Routine seeking* si conferma anche per la fase di realizzazione delle idee un'importante fattore tra quelli che compongono il costrutto di resistenza. In questo caso è emersa anche un'influenza più debole ma significativa da parte del fattore *Short-term thinking* influenzano negativamente. *Emotional reaction* presenta un'influenza positiva, però, anche in questo caso è attribuibile ad un effetto di soppressione dovuto probabilmente all'interdipendenza tra i fattori della resistenza, e pertanto questo dato non è stato considerato. Le variabili Conflitto sulle relazioni e Pressione agli obiettivi sono risultate entrambe influenzare negativamente la Realizzazione delle idee.

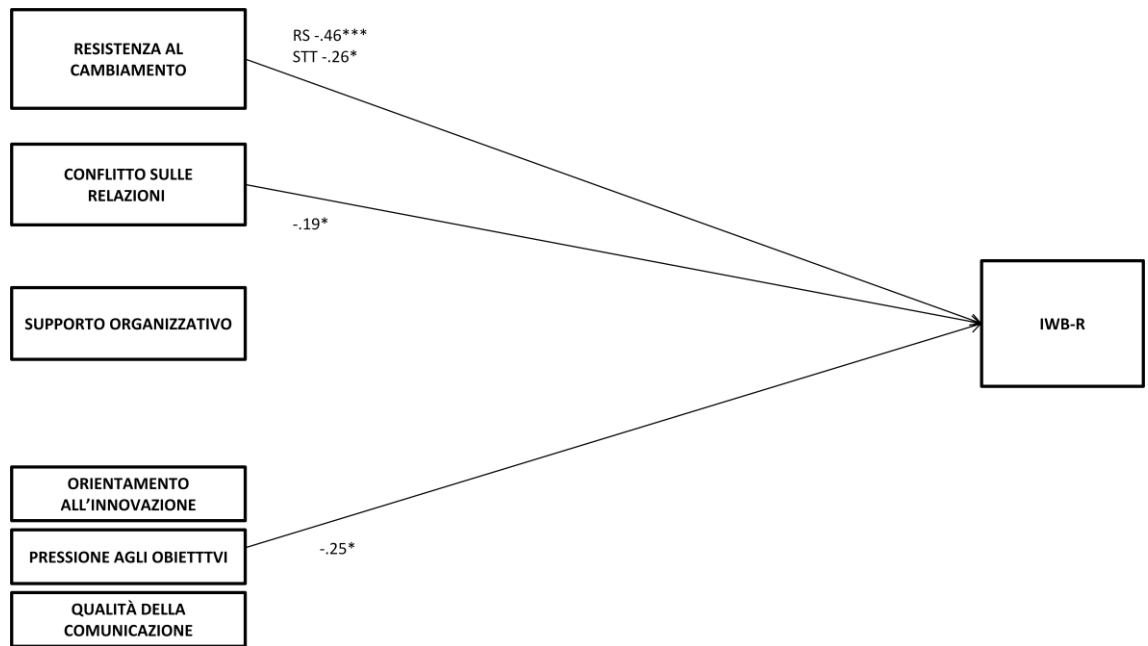
Riguardo alle dimensioni Qualità della comunicazione, Supporto organizzativo e Orientamento all'innovazione non è stata trovata alcuna relazione significativa con la realizzazione delle idee.

Il modello complessivamente spiega il 34% della varianza della Realizzazione delle idee.

Tabella 5.4 - analisi di regressione multipla gerarchica moderata per realizzazione delle idee (N = 117)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Realizzazione delle idee	Orientamento all'innovazione	.010	.083	.011	.119
	Qualità della comunicazione	.079	.101	.109	.221
	Pressione agli obiettivi	-.221	.084	-.267	.010
	Conflitto sulle relazioni	-.187	.083	-.19	.026
	Supporto Organizzativo	.037	.082	.056	.605
	Routine seeking	-.619	.144	-.466	.000
	Cognitive rigidity	.108	.110	.095	.330
	Emotional reaction	.458	.112	.472	.000
	Short-term thinking	-.284	.111	-.303	.012
R ² adjusted = .29, F = 5,44, p < .001					
2. Realizzazione delle idee	Orientamento all'innovazione	.012	.085	.013	.889
	Qualità della comunicazione	.052	.100	.072	.605
	Pressione agli obiettivi	-.209	.083	-.253	.013
	Conflitto sulle relazioni	-.191	.088	-.192	.032
	Supporto Organizzativo	.053	.086	.080	.536
	Routine seeking	-.611	.144	-.460	.000
	Cognitive rigidity	.098	.112	.086	.383
	Emotional reaction	.452	.109	.465	.000
	Short-term thinking	-.243	.114	-.260	.036
	POS * ER	-.081	.105	-.102	.441
	POS * STT	.055	.101	.064	.589
	POS * RS	-.192	.154	-.148	.214
	OI * RS	-.232	.141	-.140	.104
R ² adjusted = .34, F = 5.34, p < .001					

Figura 5. 6 – Rapporto tra antecedenti e Realizzazione delle idee



5.6 CONCLUSIONI

Dopo aver analizzato i risultati per le singole fasi del comportamento innovativo, adesso si cercherà di fare una sintesi generale di quanto è emerso dal presente studio.

Innanzitutto, era stato ipotizzato che le tre fasi del comportamento innovativo fossero influenzate in maniera differente dagli antecedenti dell'innovazione a seconda della fase considerata ed in particolare era stata ipotizzata una maggiore differenza tra la fase di generazione delle idee e le fasi di promozione e realizzazione delle idee date le loro caratteristiche peculiari. I risultati ottenuti offrono solo qualche supporto a questa ipotesi, e ciò è dovuto anche al fatto che sono emerse poche relazioni significative. La prima cosa che si nota, è che la fase di generazione delle idee risulta influenzata principalmente dalla resistenza al cambiamento, nello specifico dal fattore *Routing seeking*, una variabile disposizionale, mentre le altre due fasi sono influenzate anche dal conflitto sulle relazioni e dalla pressione a raggiungere gli obiettivi, due variabili organizzative, di cui una, il Conflitto sulle relazioni, riguarda strettamente le relazioni interpersonali. Ciò è a conferma della differente natura delle fasi del comportamento innovativo e della differenza che intercorre specialmente tra la fase di generazione e le altre due. Bisogna, però, notare che i risultati relativi alla resistenza al cambiamento visti rispetto alle tre fasi risultano di difficile interpretazione, infatti, emerge che l'unico

fattore della resistenza che presenta una relazione significativa con l'IWB, e cioè il fattore *Routing seeking*, risulta influenzare maggiormente le due fasi di implementazione delle idee, in contrasto con quanto ipotizzato. Perciò, sembrerebbe che la tendenza a cercare routine e quindi comportamenti abitudinari influisca maggiormente nelle fasi di promozione e di realizzazione di un'idea. Oltre a ciò non è emersa alcuna relazione per il fattore *Cognitive rigidity*, come ci attendevamo almeno per la fase di generazione.

Per quanto riguarda le altre variabili analizzate, due variabili non sono risultate avere alcuna relazione significativa con l'IWB, e cioè il Supporto organizzativo e la Qualità della comunicazione, ed altre variabili presentano solo effetti di interazione, nonostante l'analisi delle correlazioni avesse evidenziato a livello di queste variabili delle correlazioni significative e coerenti con le ipotesi formulate.

Come si può facilmente notare, le relazioni emerse sono meno di quelle attese, e ciò probabilmente è dovuto all'unicità e specificità del campione o dal particolare momento attraversato dall'organizzazione, in quanto era in corso una riorganizzazione di uno dei reparti dell'ospedale. Bisogna, però, sottolineare che, nonostante siano emerse poche relazioni significative, le relazioni trovate costituiscono degli elementi interessanti che meritano di essere analizzati con una certa attenzione.

Il primo elemento di interesse che emerge, e che rientra in uno degli obiettivi di questo studio, è il fatto che tutte le variabili che risultano in qualche modo influenzare il comportamento innovativo, sono tutte variabili inibitrici, ad eccezione della sola variabile Orientamento all'innovazione. Questo avvalorava l'importanza e la forza dei fattori inibitori rispetto ai fattori facilitatori, in linea con quanto detto nella premessa teorica ai due studi.

Un secondo elemento interessante che emerge dai dati riguarda l'interazione che tra la variabile *Routine seeking* e la variabile Orientamento all'innovazione. Dall'analisi dell'interazione di queste due variabili emerge che la resistenza al cambiamento modera la relazione tra l'orientamento all'innovazione e il comportamento innovativo, più specificatamente, risulta un effetto di moderazione da parte della tendenza a ricercare routine (un fattore individuale) sulla relazione tra orientamento all'innovazione (una dimensione della cultura organizzativa) e l'IWB. Pare, quindi, che un individuo con un'alta inclinazione a resistere ai cambiamenti, ed in questo caso a ricercare nella propria vita situazioni di routine e abitudinarie, non venga influenzato da una cultura organizzativa che integra l'innovare tra i propri valori. Probabilmente altre ricerche con

differenti campioni potrebbero far emergere più nettamente la relazione tra queste due dimensioni.

Un altro elemento interessante emerge dall'interazione risultata tra le variabili Conflitto sulle relazioni e Pressione agli obiettivi. Come si è detto, in letteratura è presente la distinzione tra conflitto sui compiti e conflitto sulle relazioni, in cui al primo tipo è associata una valenza positiva mentre al secondo una valenza negativa rispetto all'innovazione. Oltre a questa distinzione, però, raramente viene affrontato in maniera specifica in che condizioni questi due tipi di conflitto riescono ad esercitare il loro effetto. Sia i risultati dell'analisi di correlazione che le regressioni di questo studio confermano la valenza negativa del conflitto sulle relazioni, ma l'interazione con la pressione agli obiettivi offre alcuni spunti di riflessione ed in un certo senso mette in discussione il fatto che il conflitto sulle relazioni possa agire da inibitore senza la presenza di certe condizioni lavorative. Nello specifico è risultato che il conflitto sulle relazioni esercita un'influenza negativa sulla promozione delle idee solo in presenza di un'elevata pressione lavorativa. In altre parole il conflitto a livello delle relazioni interagirebbe con il carico lavorativo nell'influenzare la promozione delle idee, fase questa in cui le relazioni rivestono un ruolo particolarmente importante in quanto è caratterizzata da processi di negoziazione e ricerca di coalizioni per promuovere un'idea innovativa. Le due variabili risultano, invece, non interagire le une con le altre nella fase di realizzazione delle idee, anche se analisi di moderazione svolte prendendo in considerazione le singole variabili, evidenziano un effetto interazione che si avvicina alla significatività. In sintesi le due variabili Pressione agli obiettivi e Conflitto sulle relazioni sembrano influenzare le due fasi d'implementazione delle idee e non la fase di generazione, inoltre le due variabili tendono ad interagire evidenziando uno scenario più complesso di quello dei soli effetti principali sul comportamento innovativo.

In conclusione, i risultati emersi, nonostante i limiti che questo studio presenta quali la specificità del campione, l'uso di un questionario auto-compilato come unico strumento di rilevazione ed i limiti connessi al fatto che non sia stato possibile svolgere uno studio longitudinale, hanno comunque offerto dei risultati interessanti. Innanzitutto, sono state almeno in parte avvalorate le scelte fatte di analizzare il comportamento innovativo distinguendo le tre fasi di cui si compone e di non limitare l'analisi della relazione tra antecedenti e IWB ai soli effetti principali. In più, le interazioni emerse sono risultate di un certo interesse e degne di un maggiore approfondimento, evidenziando che esiste uno scenario di interazioni tra le variabili alla base del

comportamento innovativo. Infine, da questo studio emerge un ultimo dato importante che è quello di tenere in maggior considerazione in vista di studi futuri le variabili inibitrici in quanto come si è visto anche in questo studio mostrano avere un notevole importanza nell'influenzare il comportamento innovativo.

CAPITOLO 6

STUDIO 2

Abstract

Negli studi sull'innovazione numerosi fattori individuali e contestuali sono stati individuati come antecedenti del comportamento innovativo, tuttavia, esistono ancora alcuni aspetti importanti che meritano di essere approfonditi riguardo alla relazione tra il comportamento innovativo al lavoro (IWB) ed i suoi antecedenti. Uno di questi aspetti concerne l'influenza che i fattori antecedenti dell'innovazione possono esercitare sulle differenti fasi dell'IWB. Un altro aspetto concerne, invece, lo studio dei processi psicologici che mediano gli effetti dei fattori individuali e contestuali sul comportamento innovativo. Infatti, i meccanismi psicologici che si trovano alla base della relazione tra antecedenti e comportamento innovativo non sono ancora stati ben sistematicamente analizzati (Choi, 2004).

Col presente studio si è cercato di approfondire entrambi questi due aspetti. In particolare, il primo obiettivo era quello di analizzare la relazione che intercorre tra i fattori antecedenti e il comportamento innovativo rispetto alle tre fasi dell'IWB indicate da Jansenn (2000), cioè, generazione, promozione e realizzazione delle idee. Il secondo obiettivo era quello di studiare il ruolo di mediazione da parte della motivazione al lavoro in tale relazione, operazionalizzata in base alla prospettiva della Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan 1985, 1991), in particolare secondo le due dimensioni della motivazione autonoma e della motivazione controllata.

In base a ciò sono state formulate due ipotesi: la prima, per cui gli antecedenti dell'innovazione hanno effetti differenti in base alla fase del comportamento innovativo considerata; la seconda, per cui la relazione tra antecedenti e comportamento innovativo è mediata dalla motivazione al lavoro. Per verificare queste ipotesi sono stati sviluppati sei modelli che rappresentano le differenti combinazioni tra i due livelli della variabile mediatrice (motivazione autonoma vs motivazione controllata) e le tre fasi del comportamento innovativo. Questi modelli sono stati testati attraverso uno studio svolto in due industrie del Centro Italia secondo una metodologia di tipo trasversale ed i dati sono stati rilevati attraverso un questionario somministrato ad un campione complessivo di circa duecento dipendenti.

I risultati hanno confermato il ruolo cruciale della motivazione come mediatore nella relazione tra gli antecedenti dell'innovazione considerati e il comportamento innovativo al lavoro, confermando, inoltre, la validità della prospettiva della SDT nello studio del comportamento innovativo. In particolare, è risultato che la motivazione autonoma e la motivazione controllata, pur in differente misura, sono entrambe associate positivamente all'IWB per tutte le sue fasi, e esercitano un importante ruolo di mediazione, anche se in molti casi questa mediazione è di tipo parziale.

I risultati, infine, tendono a supportare l'ipotesi secondo cui il comportamento innovativo è associato in maniera differente agli antecedenti a seconda della fase considerata. Infatti, la motivazione autonoma, pur essendo risultata, rispetto alla motivazione controllata, quella maggiormente associata all'IWB, presenta la sua maggiore associazione con la fase di generazione delle idee, mentre la motivazione controllata, presenta l'associazione più alta con le fasi di implementazione delle idee. Per quanto riguarda le altre variabili analizzate, invece, la resistenza al cambiamento e l'autonomia dei compiti sono risultate avere la loro maggiore associazione con la fase di generazione delle idee, mentre il supporto organizzativo tenderebbe ad esercitare la sua influenza principalmente attraverso la mediazione della motivazione autonoma.

6.1 INTRODUZIONE

Questo studio è stato portato avanti all'interno di due industrie del Centro Italia, con lo scopo di analizzare la relazione tra variabili antecedenti l'innovazione (individuali e situazionali) e le tre fasi del comportamento innovativo (Janssen, 2000). In particolare, uno degli obiettivi principali di questo studio è stato quello di studiare il ruolo di mediazione da parte della motivazione al lavoro nella relazione che intercorre tra il comportamento innovativo al lavoro ed i propri antecedenti. Facendo riferimento alla prospettiva teorica della *Self-Determination Theory* (SDT) (Deci & Ryan 1985, 1991), è stato ipotizzato che la motivazione gioca un ruolo chiave nel mediare la relazione tra IWb ed i suoi antecedenti e che è lecito attendersi differenze a seconda del tipo di motivazione analizzata. La SDT costituisce un'utile prospettiva teorica per analizzare la relazione tra l'IWB in quanto permette di distinguere e analizzare separatamente i diversi livelli della motivazione al lavoro. Riteniamo sia importante anche per la ricerca sull'innovazione analizzare in maniera particolareggiata la

motivazione al lavoro perché ciò permette di studiare più a fondo le relazioni che intercorrono tra il comportamento innovativo e i vari livelli della motivazione, in particolare distinguendo tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. Infatti, se da una parte la motivazione intrinseca è stata dimostrata essere un fattore chiave nel favorire negli individui l'intenzione a impegnarsi a mettere in atto comportamenti creativi e innovativi, anche certe forme di motivazione estrinseca possono influenzare il comportamento innovativo al lavoro (Amabile, 1988), inoltre, si ritiene che approfondire lo studio della motivazione come variabile mediatrice in relazione al comportamento innovativo possa apportare utili contributi alla letteratura sull'innovazione, perché può aiutare a comprendere meglio i meccanismi psicologici che agiscono all'interno della relazione tra il comportamento innovativo e i suoi antecedenti.

Un secondo obiettivo di questa ricerca è stato quello di studiare come la relazione tra antecedenti e innovazione vari a seconda della fase del comportamento innovativo considerata. Infatti, sebbene esistano numerosi studi che hanno permesso di individuare quali siano i principali fattori antecedenti del comportamento innovativo, sono ancora pochi gli studi che hanno considerato questi antecedenti rispetto alle diverse fasi del comportamento innovativo. È lecito pensare, che, date le loro differenti caratteristiche, le fasi del comportamento innovativo siano associate in maniera diversa ai fattori antecedenti, ad esempio, è ragionevole ipotizzare che la fase di generazione delle idee, essendo quella maggiormente caratterizzata dalla componente creativa, sia quella maggiormente influenzata da caratteristiche di tipo individuale o comunque da variabili che incidano sulla performance creativa della persona, e che, invece, le altre due fasi, che sono caratterizzate da un maggiore livello di relazione interpersonale, siano influenzate soprattutto da fattori di tipo organizzativo.

6.2 IPOTESI

Il comportamento innovativo al lavoro, come ampiamente descritto nella rassegna teorica di questa tesi, si può definire come *“l'intenzionale introduzione all'interno di un ruolo di nuove e utili idee, processi, prodotti e procedure”* (Farr & Ford, 1990, p. 63), e quindi il comportamento di chi, all'interno del proprio ruolo lavorativo, individualmente e intenzionalmente, mette in pratica attività finalizzate a migliorare la qualità del proprio lavoro e il proprio benessere psicologico.

Il comportamento innovativo può essere descritto come un processo composto da due fasi principali, la generazione e l'implementazione delle idee (Rank, Pace & Frese, 2004). La fase d'implementazione a sua volta può essere suddivisa in promozione e realizzazione delle idee (Jansenn, 2000). La fase di generazione delle idee è caratterizzata dal pensiero creativo e da individualità, mentre le altre due fasi sono caratterizzate da una forte componente sociale.

La prima generale ipotesi che si intende verificare è che la relazione tra gli antecedenti dell'innovazione e l'IWB varia a seconda della fase del comportamento innovativo considerata,

(H1) Il comportamento innovativo al lavoro presenta relazioni diverse con le variabili antecedenti analizzate a seconda della fase considerata.

La seconda ipotesi generale che si intende verificare è che la motivazione al lavoro media la relazione tra il comportamento innovativo ed i suoi antecedenti:

(H2) la motivazione al lavoro è un mediatore nella relazione tra l'IWB e i suoi antecedenti.

6.2.1 Resistenza al cambiamento

Per resistenza al cambiamento si intende un'inclinazione, stabile e trasversale ai contesti a resistere ai cambiamenti (Oreg, 2003). Oreg (2003) ha identificato una struttura a quattro dimensioni della disposizione alla resistenza al cambiamento che sono: *Routine seeking* (RS), o ricerca di routine, la quale si riferisce alla tendenza da parte di un individuo a ricercare stabili routine piuttosto dei cambiamenti nella propria vita e si caratterizza per la preferenza per bassi livelli di stimolazione e di novità e per la riluttanza ad abbandonare le vecchie abitudini; *Emotional reaction* (ER), che si riferisce alla reazione emotiva ai cambiamenti imposti, ed è associata ad ansia e stress; *Short-term thinking* (STT), o pensiero a breve termine, si caratterizza per una focalizzazione da parte dell'individuo sulle immediate evenienze ed effetti negativi di un cambiamento piuttosto che sui potenziali benefici futuri derivanti da esso, ed è associato all'intolleranza a sopportare i periodi di aggiustamento che accompagnano un

cambiamento; *Cognitive rigidity* (CT), o rigidità cognitiva, che corrisponde alla tendenza di alcuni individui a non cambiare la propria opinione e le proprie credenze.

In letteratura sono pochi gli studi che analizzano la relazione tra la disposizione alla resistenza al cambiamento e il comportamento innovativo, ma è plausibile attendersi un'influenza negativa da parte della resistenza su tutti quei comportamenti che attengono all'iniziare un processo d'innovazione ed al supportarlo. Infatti, le persone possono agire in modi diversi nelle medesime situazioni ad esempio proponendo iniziative e tentando di introdurre dei cambiamenti, oppure agendo in maniera conformista volta a cercare di mantenere lo *status quo*, e di conseguenza possono o favorire o cercare di resistere ai cambiamenti.

La Scala della resistenza al cambiamento di Oreg (2003) ha mostrato moderate correlazioni significative con tratti quali l'intolleranza all'ambiguità (Budner, 1962), l'avversione al rischio (Slovic, 1972), e la *sensation seeking* (Zuckerman, 1994; Zuckerman & Link, 1968) con la quale la correlazione è negativa. Una più debole correlazione è risultata anche con il dogmatismo (Rokeach, 1960) e con le dimensioni del *Big Five* (Digman, 1990) nevroticismo e apertura all'esperienza (con la quale la correlazione è risultata negativa). Tutti i fattori menzionati offrono un certo sostegno alla presunta relazione tra disposizione alla resistenza al cambiamento e comportamento innovativo, in quanto sono dimensioni che in letteratura risultano molto spesso correlate con la creatività, che è un elemento essenziale del comportamento innovativo, specialmente per nella prima fase dell'IWB facendo ipotizzare che la resistenza al cambiamento abbia un peso maggiore soprattutto nella fase di generazione delle idee.

Una recente ricerca svolta nel contesto italiano (Picci & Battistelli, 2008) ha mostrato il ruolo inibitore che la disposizione alla resistenza al cambiamento, misurata attraverso la scala sviluppata da Oreg, ha sul comportamento innovativo e sul commitment affettivo.

È pertanto importante approfondire la relazione che intercorre tra la resistenza e il comportamento innovativo e studiare in quali fasi questa relazione è più forte. Inoltre, seguendo un approccio di tipo interazionista, viene analizzata la relazione che intercorre tra la disposizione individuale alla resistenza e le caratteristiche contestuali.

In base a quanto detto, quindi, è lecito attendersi che la resistenza al cambiamento, in quanto disposizione personale avversa al cambiamento, inibisca il comportamento innovativo ed in particolare la fase di generazione delle idee.

(H3)Esiste una relazione negativa tra resistenza al cambiamento e le tre fasi del comportamento innovativo, in particolar modo in riferimento alla fase di generazione delle idee.

Inoltre, essendo il costrutto di resistenza composto da quattro fattori diversi è ragionevole attendersi che questi sottofattori siano associati all'IWB in maniera differente tra loro. In particolare, si ipotizza che i fattori *Routine seeking* e *Cognitive rigidity* siano quelli che principalmente influenzano il comportamento innovativo ed in particolar modo la fase di generazione delle idee. A supporto di ciò, Oreg e al. (2009) hanno trovato che la resistenza al cambiamento influenza la scelta occupazionale, e risulta negativamente associata ad interessi di tipo artistico e alla scelta di una professione di questo tipo, mentre risulta positivamente associata a interessi ed a scelte professioni più convenzionali, e nello specifico ciò riguarda il fattore *Routine seeking*. Per il fattore *Cognitive rigidity*, pur non essendoci al momento riscontri empirici, potremmo comunque ipotizzare che abbia un effetto sul comportamento innovativo specialmente in relazione alle fasi in cui la componente creativa è più importante, dato che questo fattore rappresenta la componente cognitiva della resistenza e per questo è teoricamente la più associata al pensiero divergente. Pertanto, è stato ipotizzato che:

(H4) Tra i fattori della resistenza al cambiamento, Routine seeking e Cognitive rigidity sono quelli che presentano la maggiore associazione con l'IWB, ed in particolar modo con la fase di generazione delle idee.

Infine, si ritiene importante cercare di capire se l'effetto inibitorio della resistenza sull'innovazione avvenga perché la resistenza agisce sulla motivazione.

Lo studio sopracitato di Picci e Battistelli (2008) ha mostrato come la resistenza al cambiamento influenzi oltre al comportamento innovativo anche il commitment affettivo, di cui è nota la stretta relazione con la motivazione autonoma. A ciò si aggiunge che nel suddetto studio è stata riscontrata oltre una relazione negativa tra resistenza e commitment affettivo anche una relazione positiva tra resistenza e le altre due forme del commitment (commitment per continuità e normativo) e ciò supporta la scelta fatta in questo studio di considerare la motivazione secondo la prospettiva della *Self-Determination Theory* e di analizzare i due livelli della motivazione al lavoro, la motivazione autonoma e la motivazione controllata, in quanto ci permette di studiare se la relazione tra resistenza e motivazione cambi a seconda del fatto che la motivazione

abbia una regolazione di tipo interno oppure una regolazione di tipo esterno. È stato, quindi, ipotizzato un effetto di mediazione da parte della motivazione al lavoro nella relazione tra resistenza al cambiamento e comportamento innovativo e che questa si realizzi in particolar modo per la motivazione autonoma.

(H5) La relazione tra resistenza al cambiamento e IWB è mediata dalla motivazione al lavoro. E questa relazione si verifica in particolar modo in relazione alla motivazione autonoma.

6.2.2 Supporto organizzativo

Il supporto organizzativo percepito (*Perceived organizational support*, POS) si riferisce alla percezione generale da parte degli individui del grado in cui la propria organizzazione riconosce i loro contributi e in generale si prende cura di loro (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

In accordo con la teoria del supporto organizzativo, il supporto incontra i bisogni socio-emotivi dei membri di un'organizzazione e in base ad esso i lavoratori inferiscono il grado in cui la propria organizzazione è attenta e pronta a ricompensare gli sforzi fatti per essa. In altre parole, la teoria sostiene che i lavoratori agiscono in accordo alla norma della reciprocità, barattando il proprio impegno e dedizione alla propria organizzazione in cambio di supporto e la promessa di benefici futuri (Rhoades and Eisenberger 2002; Eisenberger et al.'s, 1986). Infatti, secondo la teoria dello scambio sociale, o *Social Exchange Theory* (SET), un individuo tende a contraccambiare il trattamento favorevole o sfavorevole che riceve (Blau 1964).

Alti livelli di POS indicano che l'ambiente lavorativo è percepito essere caratterizzato da un trattamento corretto nei confronti dei lavoratori, da partecipazione nelle decisioni, da attenzione allo sviluppo di carriera ed alla formazione, dalla sicurezza lavorativa, dal riconoscimento dell'impegno lavorativo e da senso di appartenenza (Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne, Shore et al., 1997).

Sono state riscontrate molte evidenze nella ricerca che indicano che i lavoratori che percepiscono un alto livello di POS valutano il proprio lavoro in maniera più positiva, presentano un'elevata soddisfazione lavorativa, un umore più positivo, un più basso livello di stress, e un più alto desiderio di restare nell'organizzazione dove lavorano (Rhoades & Eisenberger, 2002). Le ricerche suggeriscono anche che i

lavoratori in risposta alla percezione di un supporto da parte dell'organizzazione è più probabile che presentino più alti livelli di performance (Wayne, Shore & Liden, 1997) ed un più basso tasso di assenteismo (Eisenberger et al., 1990) rispetto a quando il supporto organizzativo è percepito come scarso. Inoltre, Rhoades e Eisenberger (2002), nella meta-analisi da loro svolta su un campione di 70 studi riguardanti gli antecedenti e i conseguenti del supporto organizzativo, hanno trovato una costante e forte relazione positiva tra POS e commitment affettivo, infatti, quando i lavoratori sentono che la propria organizzazione crede in loro, percepiscono di conseguenza l'organizzazione come supportiva e avvertono un senso di obbligo a contraccambiare tale supporto impegnandosi nel proprio lavoro.

Per quanto riguarda l'innovazione, Eisenberger et al. (1990) hanno trovato una relazione significativa tra POS e comportamento innovativo. Choi (2009) ha mostrato che una leadership ed un clima organizzativo non supportivo sono negativamente associati alla creatività a livello lavorativo. Questi risultati sono coerenti con il fatto che il comportamento innovativo è un comportamento extra-ruolo e come tale è influenzato dal supporto organizzativo. Infatti, evidenze empiriche confermano il fatto che il supporto organizzativo presenti una relazione positiva con l'intenzione e la messa in atto di comportamenti extra-ruolo (Rhoades and Eisenberger, 2002; Chen, Eisenberger et al., 2009). Choi (2009), ad esempio, ha dimostrato che le caratteristiche organizzative quali il supporto e la percezione di giustizia a livello organizzativo predicono la messa in atto i comportamenti di aiuto tra colleghi, e trovando anche che questa relazione è mediata dal commitment affettivo. Wayne et al. (1997) hanno trovato che il supporto organizzativo promuove anche lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti di cittadinanza organizzativa e di collaborazione.

Sulla base di queste argomentazioni è stata pertanto formulata l'ipotesi che il supporto organizzativo presenti una relazione positiva con il comportamento innovativo e questo per ognuna delle tre fasi di cui si compone:

Supporto organizzativo e innovazione

Per quanto riguarda l'innovazione, Eisenberger et al. (1990) hanno trovato una relazione significativa tra POS e comportamento innovativo. Choi (2009) ha mostrato che una leadership ed un clima organizzativo non supportivo sono negativamente associati alla creatività a livello lavorativo. Questi risultati sono coerenti con il fatto che

il comportamento innovativo è un comportamento extra-ruolo e come tale è influenzato dal supporto organizzativo. Infatti, evidenze empiriche confermano il fatto che il supporto organizzativo presenti una relazione positiva con l'intenzione e la messa in atto di comportamenti extra-ruolo (Rhoades and Eisenberger, 2002; Chen, Eisenberger et al., 2009). Choi (2009), ad esempio, ha dimostrato che le caratteristiche organizzative quali il supporto e la percezione di giustizia a livello organizzativo predicono la messa in atto i comportamenti di aiuto tra colleghi, e trovando anche che questa relazione è mediata dal commitment affettivo. Wayne et al. (1997) hanno trovato che il supporto organizzativo promuove anche lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti di cittadinanza organizzativa e di collaborazione.

Sulla base di queste argomentazioni è stata pertanto formulata l'ipotesi che il supporto organizzativo presenti una relazione positiva con il comportamento innovativo e questo per ognuna delle tre fasi di cui si compone:

(H6) Il supporto organizzativo presenta una relazione positiva con ognuna delle tre fasi dell'IWB.

Supporto Organizzativo e Motivazione

Un altro elemento a sostegno della relazione tra POS e IWB la si può rintracciare negli studi che hanno dimostrato la relazione tra POS e motivazione e commitment. La ricerca ha mostrato che il supporto organizzativo è associato ad un alto commitment affettivo e ad una più alta probabilità di mettere in atto comportamenti extra-ruolo (Scott & Bunce, 1994; Rhoades & Eisenberger 2002; Bear & Frese, 2003; Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005; Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005) e Choi (2009) ha dimostrato, come si è detto, che la messa in atto di comportamenti extra-ruolo, come l'aiuto tra colleghi, è mediata dal commitment affettivo. Vari studi hanno, inoltre, sostengono l'idea che l'influenza positiva del supporto sia mediata dalla motivazione intrinseca, ad esempio Dewett (2007) ha dimostrato che la motivazione intrinseca media la relazione tra l'incoraggiamento da parte dei superiori e il comportamento creativo dei dipendenti. Due recenti ricerche svolte nel contesto italiano (Chemolli, Brondino & Pasini, 2009; Chemolli & Gagné, in corso di pubblicazione), in cui è stata presa in considerazione la relazione tra supporto organizzativo e motivazione al lavoro nella prospettiva della *Self-Determination Theory*, mostrano che il supporto organizzativo è una variabile importante nel determinare la motivazione dei lavoratori,

anche di quelli con forte motivazione autonoma, inoltre, il secondo dei due studi citati oltre a sottolineare che il supporto organizzativo è un antecedente della motivazione, mostra che la motivazione autonoma media la relazione tra supporto organizzativo e commitment affettivo, e sia la motivazione autonoma che il commitment affettivo mediano la relazione tra POS e indicatori individuali di benessere/malessere, quali la soddisfazione lavorativa e l'intenzione di turnover.

Sulla base di tali premesse ci sembra pertinente ipotizzare che la relazione che intercorre tra Supporto organizzativo e comportamento innovativo possa realizzarsi attraverso la mediazione della motivazione e riteniamo utile testare se questa relazione si realizzi non solo per mezzo della motivazione intrinseca, come è prevedibile vista la nota relazione con la creatività, ma anche attraverso la motivazione estrinseca. E questo potrebbe valere non solo per la motivazione di tipo autonomo vista la sua relazione con il commitment affettivo, ma anche, seppur in misura minore, per la motivazione controllata, dato che, come si è visto, anche il commitment per continuità, cioè un tipo di commitment legato principalmente a regolatori di tipo esterno, se associato al supporto organizzativo può favorire la messa in atto di comportamenti creativi (Zhou & George, 2001).

Pertanto, nella presente ricerca, è stata testata, nel quadro della *Self-Determination Theory*, in primo luogo, la mediazione della motivazione autonoma nella relazione tra POS e comportamento innovativo e in secondo luogo è stato verificato se la motivazione controllata, cioè la componente più estrinseca della motivazione, potesse avere anch'essa un ruolo di mediazione nella suddetta relazione. Ciò che ci attendevamo era di rilevare un ruolo di mediazione da parte della motivazione autonoma, coerentemente con le ricerche sopra menzionate, e un minore seppur presente ruolo della motivazione controllata.

È stata, quindi, formulata la seguente ipotesi:

(H7) La relazione tra supporto organizzativo e comportamento innovativo è mediata dalla motivazione al lavoro, in particolar modo dalla motivazione autonoma.

6.2.3 Caratteristiche del lavoro

Le ricerche sul *Job design* si sono focalizzate sullo studio delle caratteristiche del lavoro e sull'effetto che queste esercitano sugli atteggiamenti e i comportamenti delle persone nei contesti lavorativi (Wall & Marin, 1994). Lo studio delle caratteristiche del

lavoro ha un ruolo cruciale nello stimolare la motivazione al lavoro (Hackman & Oldham, 1975; Amabile, 1988) e di conseguenza hanno un ruolo determinante anche nella ricerca sulla creatività e l'innovazione. La teoria delle caratteristiche del lavoro proposta da Hackman e Oldham (1976) rimane il modello teorico dominante in questo ambito di ricerca (Morgeson & Humphrey, 2006). Secondo questo modello i lavori potenzialmente più motivanti sono associati ad effetti positivi quali ad esempio una migliore performance ed una disposizione più positiva verso il proprio lavoro (Hackman & Oldham, 1975). In questo modello viene ipotizzato che cinque dimensioni del lavoro (*skill variety, task identity, task significance, autonomy, e feedback*) alimentano tre stati psicologici che a loro volta sono alla base della performance lavorativa individuale e quindi dei benefici personali organizzativi da questa derivati. Questi tre stati psicologici sono: la *experienced meaningfulness*, o l'esperienza significativa ricavata dal proprio lavoro; *experienced responsibility for outcomes*, o la responsabilità percepita per risultati derivanti dal proprio lavoro; *knowledge of the actual results of the work activities*, o conoscenza dei reali risultati della propria attività lavorativa, intendendo con ciò il feedback sulla propria performance lavorativa derivante direttamente dal lavoro e/o dai superiori.

Caratteristiche del lavoro e innovazione

Cummings e Oldham (1997) sostengono che la fonte dell'innovazione di un'organizzazione deriva primo luogo dai suoi membri e che la creatività individuale è la fonte della creatività organizzativa. Perciò, è importante per essere innovativi che i membri di un'organizzazione riescano nel proprio lavoro ad esprimere il loro potenziale creativo (Shalley & Gilson, 2004). Inoltre, essendo la motivazione intrinseca un determinante del comportamento innovativo, è inevitabilmente centrale per la ricerca sull'innovazione lo studio del potenziale motivante delle caratteristiche del lavoro.

Le ricerche che hanno analizzato la relazione tra caratteristiche del lavoro e innovazione individuale evidenziano che tra essi esiste un correlazione positiva e significativa (Amabile et al., 1996; Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000; Oldham & Cummings, 1996). I lavori intrinsecamente motivanti sono promotori della performance creativa (Williams, 2001) e in base a come vengono organizzati i compiti un lavoro può essere più o meno promotore di comportamenti creativi (Dvash

and Mannheim, 2001). Molti altri autori, come ad esempio Mumford e Simonton (1997), hanno rilevato che molte delle caratteristiche del lavoro quali l'autonomia, la varietà delle abilità richieste dai compiti e la significatività dei compiti sono correlate positivamente alla creatività. Tra le suddette caratteristiche del lavoro, l'autonomia è quella che probabilmente è maggiormente associata con il comportamento innovativo (Ford & Kleiner, 1987).

L'autonomia come antecedente della creatività e dell'innovazione

Hackman and Oldham (1975) definiscono l'autonomia come il grado in cui un lavoro fornisce una sostanziale libertà, indipendenza e discrezionalità ai lavoratori nell'organizzare il proprio lavoro e nel determinare le procedure da usare e portarlo avanti. L'autonomia al lavoro è una condizione positiva per le organizzazioni perché dà ai dipendenti un senso di controllo sul loro ambiente di lavoro, contribuisce ad aumentare la soddisfazione lavorativa, la motivazione, il commitment e la performance (Spector, 1986) oltre a contribuire alla soddisfazione di bisogni di più alto ordine (Turner & Lawrence, 1965). La dimensione dell'autonomia al lavoro è anche un'importante elemento della generazione delle idee e dell'implementazione delle innovazioni nelle organizzazioni. Amabile et al. (1996), hanno individuato una correlazione positiva significativa tra autonomia e comportamento creativo. L'autonomia, infatti, consente ai lavoratori di sperimentare e di impegnarsi in compiti che richiedono pensiero divergente (Brown & Eisenhardt, 1997). Blau (1973) in uno studio svolto su un campione di università ha rilevato un'associazione positiva tra l'autonomia al lavoro il maggiore controllo sui processi e procedure di lavoro associato ad essa alimentavano un maggiore desiderio di mettere a punto ed implementare nuove idee e programmi. L'autonomia al lavoro sembra anche facilitare lo sviluppo di un clima organizzativo che supporta la presa di rischio e promuove il commitment al cambiamento. Varie ricerche hanno, inoltre, dimostrato che l'autonomia è un antecedente della proattività, che è collegata al comportamento innovativo, ad esempio, Parker et al. (2006), hanno trovato che l'autonomia predice il comportamento proattivo rivolto alla soluzione dei problemi e all'implementazione delle idee.

Sulla base di queste argomentazioni, è stata ipotizzata un'associazione tra caratteristiche del lavoro e comportamento innovativo e, dato che le caratteristiche del

lavoro influenzano la motivazione, è stato anche ipotizzato che la motivazione autonoma avesse una funzione di mediatore nella relazione tra caratteristiche del lavoro e comportamento innovativo.

Al fine di testare queste ipotesi sono state prese in considerazione due dimensioni del lavoro derivate dal *Work Development Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006): *Autonomia nei compiti*, che riflette il grado in cui un lavoro consente libertà, indipendenza, discrezionalità nell'organizzare il lavoro e nella scelta dei metodi (Breugh, 1985; Wall, Jackson, & Davids, 1992; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995); *Caratteristiche contestuali*, che riguarda le caratteristiche del contesto in cui è svolto il lavoro incluse le caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro (Morgeson & Humphrey, 2006).

La motivazione autonoma era attesa essere associata alle caratteristiche lavorative intrinsecamente motivanti (ad es. autonomia nei compiti), mentre la motivazione controllata era attesa essere associata a caratteristiche più periferiche del compito (ad es. le caratteristiche economiche, le condizioni di lavoro, le risorse, etc...). Sono state pertanto formulate le seguenti ipotesi:

(H8) Le dimensioni Autonomia nei compiti e Caratteristiche del contesto sono entrambe associate positivamente al comportamento innovativo. E tra le due l'Autonomia nei compiti presenta l'associazione più forte con tutte e tre le fasi del comportamento innovativo.

(H9) La motivazione al lavoro media la relazione tra le caratteristiche del lavoro e il comportamento innovativo.

6.2.4 Motivazione al lavoro

Nell'ambito della ricerca sull'innovazione i ricercatori hanno spesso adottato la distinzione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. Con il termine motivazione intrinseca, si intende la motivazione a lavorare su qualcosa perché è interessante, coinvolgente, eccitante e gratificante in sé. Infatti, spinti dall'amore, dalla curiosità e dalla passione verso un determinato lavoro le persone sono capaci di proporre idee, soluzioni creative, utili per il proprio lavoro (Amabile, 1996). La motivazione estrinseca, invece, è definita come il voler fare qualcosa per motivi

strumentali. Nel caso della motivazione estrinseca il comportamento è regolato da fattori esterni come ricompense o punizioni, cioè l'attenzione è posta al di fuori degli aspetti intrinseci del lavoro, per cui la soddisfazione deriva non dall'attività in sé, bensì dalle conseguenze di essa (Porter & Lawler, 1968).

L'approccio psicosociale allo studio della creatività di Amabile (1988) considera la motivazione intrinseca l'elemento chiave della creatività in ambito lavorativo e la ritiene quell'elemento che rende gli individui entusiasti del proprio lavoro e li spinge a esplorare nuove soluzioni sulla base di un aumentato senso di autonomia e di controllo. Amabile (1996), però, in contrasto con una prospettiva che vede questi i due tipi di motivazione come opposti e antagonisti tra loro, considera la motivazione intrinseca e la motivazione estrinseca come relativamente indipendenti, e, rifacendosi alla distinzione tra controllo e informazione presente nella *Cognitive Evaluation Theory* di Deci e Ryan (1980), identifica due tipi di motivatori estrinseci: *synergistic extrinsic motivators*, che forniscono alla persona informazioni che gli permettono di migliorarsi riguardo al proprio lavoro, e che perciò hanno valenza positiva specialmente in alcune fasi del processo d'innovazione; *non synergistic extrinsic motivators*, che, invece, portano la persona a sentirsi controllata ed hanno valenza negativa ai fini del processo d'innovazione in quanto diminuiscono la percezione di autonomia e di controllo sul proprio lavoro diminuendo così la motivazione intrinseca al lavoro.

Self-Determination Theory

Una più articolata e complessa formulazione teorica della motivazione al lavoro è la *Self-Determination Theory (SDT)* di Deci & Ryan (1985, 1991). Questa teoria anche se poco considerata in relazione all'innovazione, può offrire una più dettagliata spiegazione della relazione tra motivazione al lavoro e comportamento innovativo perché distingue tra differenti tipi di motivazione estrinseca. Più in particolare, la SDT distingue tra motivazione autonoma e motivazione controllata, ed in base a questa distinzione vengono identificati livelli diversi di motivazione estrinseca. La motivazione varia al variare del grado di autonomia/controllo percepito (Deci & Ryan, 2000) che è associato al grado di interiorizzazione delle forze regolatrici esterne. Si possono individuare quattro livelli di regolazione esterna: *External regulation*, *Introjected regulation*, *Identified regulation* e *Integrated regulation*. I primi due tipi rientrano nella categoria della motivazione controllata, mentre gli ultimi due tipi nella categoria della

motivazione autonoma. Il livello più elevato di motivazione autonoma è la motivazione intrinseca, per la quale l'individuo deriva soddisfazione e piacere semplicemente dal fatto di eseguire un determinato lavoro. Invece, se una persona si impegna in un comportamento a seguito della pressione da parte di forze esterne, o di una ricompensa/sanzione esterna, allora si è nel caso della motivazione di tipo controllato. In altre parole, la motivazione autonoma implica una percezione del locus di causalità delle proprie azioni come interno, mentre la motivazione controllata implica una percezione del locus di causalità delle proprie azioni come esterno.

Bisogna precisare che la scala la scala della Motivazione al lavoro [20 item] (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, Malorni, 2008) basata sulla *SDT*, è in grado di discriminare tra quattro livelli di motivazione al lavoro che si possono categorizzare in due macrocategorie: la Motivazione controllata, a cui appartengono *External regulation* e *Introjected regulation*; la Motivazione autonoma a cui appartengono *Identified regulation* e *Intrinsic motivation*. La scala, quindi, non misura la regolazione integrata in quanto è difficile da separare dalla regolazione identificata (Gagné et al., 2008; Vallerand, Pelletier, Blais, Brière, Senecal & Vallières, 1992).

Ai fini di questa ricerca è stato considerato appropriato analizzare i due livelli suddetti, cioè la Motivazione autonoma e la Motivazione controllata.

In relazione all'innovazione, si può affermare, in base a quanto detto, che una persona che agisce in base ad una motivazione di tipo autonomo è più incline a introdurre cambiamenti nel proprio lavoro perché desidera migliorarlo e renderlo più efficiente. Ciò, però, non esclude che anche forme più estrinseche di motivazione, e quindi di tipo controllato, possano essere associate a comportamenti innovativi, al fine ad esempio di ottenere dei riconoscimenti o per evitare conseguenze negative.

(H10) La motivazione autonoma e la motivazione controllata sono entrambe positivamente e significativamente associate all'IWB, rispetto a tutte le sue fasi. Tra le due la motivazione autonoma è quella che presenta l'associazione più forte con le fasi dell'IWB.

Si ritiene appropriato, infine, ipotizzare anche che la motivazione autonoma e la motivazione controllata siano associate in maniera differente all'IWB. Infatti, la motivazione autonoma è molto più importante nella fase di generazione delle idee essendo la motivazione intrinseca un antecedente chiave della creatività (Amabile,

1988). Al contrario, l'azione sinergica di motivatori esterni potrebbe essere più utile nelle fasi d'implementazione dell'innovazione.

(H11) La motivazione autonoma presenta una significativa relazione positiva con tutte e tre le fasi dell'IWB, e in particolar modo con la fase di generazione delle idee. La motivazione controllata presenta anch'essa una significativa relazione positiva con tutte le fasi dell'IWB ed in particolar modo con la fase di implementazione delle idee (promozione e realizzazione delle idee).

6.3 METODO

Questo studio è stato portato avanti in due aziende del Centro Italia, in cui è stato somministrato un questionario attraverso il quale sono state rilevate alcune variabili relative alla persona, al lavoro ed al contesto organizzativo al fine di verificare la loro relazione con il comportamento innovativo al lavoro ed alla motivazione.

Descrizione del campione

Il questionario è stato somministrato ad un campione di 215 dipendenti appartenenti a due organizzazioni, rispettivamente di 117 soggetti e 88 soggetti. La partecipazione era interamente volontaria e anonima. Sul totale di 215 dipendenti contattati il tasso di risposta è stato del 94% per un totale di 202 soggetti. Di questi 202 soggetti il 45% erano uomini ed il 55% donne. La media di età era di 32 anni (DS=5.8) e la media di anni di esperienza lavorativa era di 5.8 anni (DS=5.3) e la media degli anni di servizio nel ruolo attuale era di 2.5 anni (DS=2.7). L'82% di essi aveva un contratto a tempo indeterminato e a tempo pieno, il 17% un contratto a tempo determinato e a tempo pieno, 1% un contratto a tempo indeterminato e part-time e l'1% un contratto a tempo determinato e part-time. Per quanto riguarda il livello di scolarità, il 5.5% aveva una specializzazione postlaurea, il 14.4% un diploma di laurea, il 6% una laurea di primo livello, il 51.2% un diploma di scuola professionale, il 10.4% la licenza di scuola media superiore, e il 12.4% la licenza di scuola media inferiore.

6.4 MISURE

È stato predisposto un questionario che consisteva di due parti. Nella prima parte veniva richiesto ai soggetti di fornire alcune informazioni generali quali: il genere, l'età, livello di scolarità e l'anzianità di servizio. Nella seconda parte, invece, venivano

rilevate alcune variabili di tipo individuale o organizzativo antecedente comportamento innovativo. Le variabili rilevate erano le seguenti: la resistenza al cambiamento, il supporto organizzativo percepito, le caratteristiche del lavoro, la motivazione al lavoro e il comportamento innovativo.

6.4.1 Comportamento innovativo al lavoro

Il comportamento innovativo al lavoro (IWB) è stato misurato attraverso una scala a nove item sviluppata da Janssen (2000), sulla base delle fasi del comportamento innovativo individuate da Kanter (1988). La scala per rileva il comportamento innovativo in relazione a tre fasi corrispondenti a tre tipi di compiti: Generazione delle idee, Promozione delle idee e Realizzazione delle idee.

I soggetti esprimono il grado in cui mettono in atto certi comportamenti innovativi. Alcuni esempi di item sono i seguenti: “*Genero nuove idee per risolvere le questioni difficili*” (generazione delle idee); “*Mobilito il supporto di altri per le idee innovative*” (promozione delle idee) e “*Trasformo le idee innovative in utili applicazioni sul lavoro*” (realizzazione delle idee).

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.89 per *Generazione delle idee*, 0.87 per *Promozione delle idee* 0.86 per *la Realizzazione delle idee*.

La scala è già stata tradotta e utilizzata nel contesto italiano (Battistelli & Picci, 2008; Picci, 2008) ed composta da 9 item, 3 item per ogni fattore, ai quali si risponde esprimendo la frequenza in cui viene messo in atto un dato comportamento su una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = mai a 5 = sempre).

6.4.2 Resistenza al cambiamento

La disposizione individuale alla resistenza al cambiamento è stata rilevata attraverso la scala della resistenza al cambiamento di Oreg (2003) o *Resistance to Change Scale (RTC)*. Questa scala si compone di 17 item e rileva quattro dimensioni della disposizione alla resistenza al cambiamento: *Routine-seeking (RS)* 5 item (un esempio “*Preferisco fare le stesse vecchie cose piuttosto che provarne di nuove e differenti*”); *Emotional-Reaction (ER)* 4 item (un esempio “*Se mi dicessero che stanno per esserci dei cambiamenti significativi riguardanti il modo di fare le cose al lavoro,*

probabilmente mi sentirei stressato”); *Cognitive-Rigidity* (CR) 4 item (un esempio “*Non cambio facilmente il mio modo di pensare*”); *Short-Term-thinking* (STT) 4 item (un esempio “*Quando qualcuno mi fa pressione per cambiare qualcosa tendo a resistere, anche se penso che il cambiamento possa alla fine apportarmi un beneficio*”).

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.70 per *Routine-seeking* (RS), 0.71 per *Emotional-Reaction* (ER), 0.70 per *Short-Term-Thinking* (STT) e 0.69 per *Cognitive-Rigidity* (CR).

Ai soggetti è richiesto di esprimere il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

La versione della scala utilizzata nella presente ricerca è stata già tradotta ed utilizzata nel contesto italiano (Picci & Battistelli, 2008)

6.4.3 Supporto organizzativo

Il supporto organizzativo percepito è stato misurato attraverso una scala a 4 item adattata da una scala preesistente sviluppata da Eisenberger et al. (1986). Gli item utilizzati in questa scala erano: 1) “*La mia organizzazione realmente si preoccupa del mio benessere*”; 2) “*La mia organizzazione prende in considerazione il mio contributo per il suo benessere*”; 3) “*La mia organizzazione tiene conto dei miei obiettivi e dei miei valori*”; 4) “*La mia organizzazione si preoccupa della mia soddisfazione generale al lavoro*”.

L’attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.90.

La scala è già stata tradotta ed utilizzata in precedenti ricerche nel contesto italiano (Battistelli & Mariani, in corso di pubblicazione) ed composta da 4 item ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

6.4.4 Caratteristiche del lavoro

Le caratteristiche del lavoro sono state rilevate adattando gli item di due dimensioni del *Work Design Questionnaire* (WDQ; Morgeson, & Humphrey, 2006), ricavando due scale: la prima che corrisponde alla dimensione *Contextual*

Characteristics presente nel WDQ; la seconda, nominata Autonomia dei compiti, che comprende, invece, gli item dell'autonomia presenti nella scala *Task Characteristics* presente nel WDQ.

L'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.84. per la dimensione Caratteristiche contestuali, e 0.92 per l'Autonomia nei compiti.

La scala è già stata utilizzata nel contesto italiano (Picci, 2009) in precedenti ricerche ed composta da 11 item per la dimensione Caratteristiche contestuali e 9 item per l'Autonomia dei compiti, ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = per niente vero a 5 = completamente vero).

6.4.5 Motivazione al lavoro

La motivazione è stata rilevata attraverso la scala della Motivazione al lavoro [20 item] (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, Malorni, 2008) basata sulla *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). Questa scala è in grado di discriminare tra quattro livelli di motivazione che corrispondono a quattro livelli di regolazione: *External regulation* 5 item (un esempio “Faccio questo lavoro perché mi consente di avere un alto salario”), *Introjected regulation* 5 item (un esempio “Faccio questo lavoro perché la stima che i colleghi hanno verso di me dipende dal mio lavoro.”), *Identified regulation* 5 item (un esempio “Faccio questo lavoro perché è importante per me”), e *Intrinsic motivation* 5 item (un esempio “Faccio questo lavoro perché mi permette di raggiungere i miei obiettivi di vita”). I quattro livelli di motivazione al lavoro misurati dalla scala si possono categorizzare in due macrocategorie: la Motivazione controllata, a cui appartengono i primi due livelli (*External regulation* e *Introjected regulation*) e Motivazione autonoma a cui appartengono gli ultimi due (*Identified regulation* e *Intrinsic motivation*). Ai fini di questa ricerca è stato considerato appropriato analizzare i due livelli suddetti, cioè la Motivazione autonoma e la Motivazione controllata.

L'attendibilità della scala è stata misurata per mezzo del coefficiente Alpha di Cronbach ed è risultata pari a 0.85 per la Motivazione autonoma ed a 0.83 per la Motivazione controllata.

La versione utilizzata nella presente ricerca è già stata tradotta e utilizzata nel contesto italiano in precedenti ricerche (Battistelli, 2007; Picci, 2009) ed è composta da 20 item, 10 item per la Motivazione autonoma e 10 item per la Motivazione controllata, ai quali si risponde esprimendo il proprio accordo/disaccordo ad una scala di tipo Likert a cinque intervalli (da 1 = completamente in disaccordo a 5 = completamente daccordo).

6.5 RISULTATI

6.5.1 CORRELAZIONI

L'analisi delle correlazioni (tabella 6.1) ha fornito una parziale conferma delle ipotesi postulate, infatti, la motivazione al lavoro risulta significativamente e positivamente correlata con tutte le fasi dell'IWB, e questo vale sia per la Motivazione autonoma che per la Motivazione controllata, e come atteso la relazione tra motivazione e IBW è più forte nel caso della Motivazione autonoma (H10). Oltre a ciò, la motivazione al lavoro, in particolare la Motivazione autonoma, presenta significative correlazioni con quasi tutte le variabili indipendenti e questo supporta l'ipotesi che la motivazione sia probabilmente un mediatore dell'influenza delle altre variabili sul comportamento innovativo (H2).

Per quanto riguarda la resistenza al cambiamento, è risultata significativamente e negativamente correlata con tutte le fasi del comportamento innovativo (H3), ma non per tutti fattori della resistenza al cambiamento è presente una correlazione significativa. In particolare, in linea con quanto atteso solo le due dimensioni *Routing seeking* e *Cognitive rigidity* risultano avere una correlazione significativa con l'IWB (H4), ad eccezione di una debole correlazione significativa tra *Short-term thinking* e Realizzazione delle idee. La resistenza presenta, inoltre, una correlazione negativa e significativa con la Motivazione al lavoro, ed in particolare, emerge, che la resistenza è correlata negativamente solamente con la Motivazione autonoma, cioè la motivazione caratterizzata da una regolazione interna, mentre non presenta alcuna correlazione significativa con la Motivazione controllata, che è caratterizzata da una regolazione esterna. Nello specifico la dimensione *Routine seeking* è risultata avere una correlazione significativa con la Motivazione autonoma, così come i fattori *Emotional reaction* e

Short-term thinking, mentre *Cognitive rigidity* non presenta alcuna correlazione significativa con la Motivazione autonoma.

Per Supporto organizzativo, come atteso, si evidenzia una correlazione positiva e significativa con tutte le fasi dell'IWB (H6) e una correlazione positiva e significativa con la motivazione al lavoro (H7), e in questo caso la correlazione è molto più alta per la Motivazione autonoma che per la Motivazione controllata.

Per quanto riguarda le due dimensioni del lavoro considerate, entrambe presentano una correlazione positiva e significativa con tutte le fasi dell'IWB (H8), e come atteso tra le due l'Autonomia nei compiti presenta la correlazione più alta. Inoltre, l'Autonomia nei compiti presenta la sua più alta correlazione con la fase di generazione delle idee, mentre la dimensione delle caratteristiche contestuali del lavoro presenta le sue più alte correlazioni con le fasi di promozione e di realizzazione delle idee. In relazione alla motivazione al lavoro, entrambe le due caratteristiche del lavoro analizzate presentano maggiori correlazioni positive con la motivazione autonoma che con la motivazione controllata, e relativamente alla motivazione autonoma l'autonomia dei compiti presenta correlazioni più alte rispetto alla caratteristiche dei compiti.

In generale l'analisi delle correlazioni supporta anche se in modo parziale l'ipotesi che le differenti fasi dell'IWB siano associate in maniera differente agli antecedenti dell'innovazione, inoltre il fatto che tutte le variabili considerate presentino un'alta e significativa correlazione con la motivazione supporta l'ipotesi che essa sia un mediatore della relazione tra le variabili considerate e l'IWB.

Tabella 6.1 – Statistiche descrittive, coefficienti di correlazione di Pearson e attendibilità

	M	DS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RS	1.90	.60	(.70)											
CR	3.13	.74	.323**	(.69)										
ER	2.59	.83	.395**	.438**	(.71)									
STT	2.03	.73	.415**	.445**	.714**	(.70)								
POS	2.99	.92	-.308**	-.171*	-.157*	-.182**	(.90)							
CC	2.83	.47	-.155*	-.246**	-.158*	-.245**	.425**	(.84)						
AC	2.84	.94	-.197**	-.197**	-.198**	-.244**	.566**	.497**	(.90)					
MC	2.51	.68	-.082	.060	.096	-.020	.466**	.330**	.365**	(.83)				
MA	3.20	.97	-.302**	-.124	-.146*	-.225**	.716**	.482**	.671**	.536**	(.85)			
iwbG	2.82	.91	-.190**	-.219**	-.062	-.076	.479**	.219**	.589**	.342**	.512**	(.89)		
iwbP	2.84	.96	-.264**	-.214**	-.067	-.138	.526**	.281**	.581**	.401**	.584**	.695**	(.86)	
iwbR	2.94	.92	-.234**	-.111	-.074	-.143*	.516**	.299**	.544**	.422**	.595**	.639**	.712**	(.87)

RS, Routing seeking; CR, Cognitive rigidity; ER, Emotional reaction; STT, Short-term thinking; POS, supporto organizzativo; CC, Carattersistihe contestuali; AC, Autonomia nei compiti; MC, Motivazione controllata; MA, Motivazione autonoma; iwbG, generazione delle idee; iwbP, promozione delle idee; iwbR, realizzazione delle idee.

* $p < .05$. ; ** $p < .01$. ; *** $p < .001$.

6.5.2 ANALISI MULTIVARIATE

Al fine di testare le ipotesi di questo studio è stata svolta una serie di analisi di regressione multiple gerarchiche ed è stato seguito il procedimento di Cohen & Cohen (1983) per verificare se erano presenti effetti di moderazione tra le variabili analizzate.

Il procedimento ha comportato che le variabili indipendenti fossero fatte entrare in tre passi successivi: nel primo blocco sono stati inseriti gli effetti principali (resistenza, caratteristiche del lavoro e supporto organizzativo); nel secondo blocco, la variabile mediatrice, che in questo caso poteva essere o la motivazione autonoma o la motivazione controllata; nel terzo blocco, i termini di interazione. I termini di interazione analizzati erano quelli risultati significativi in una preliminare analisi volta ad individuare la presenza di effetti di interazione tra le variabili indipendenti prese singolarmente. Per evitare effetti di multicollinearità tra i predittori e i termini di interazione, tutte le variabili indipendenti sono state analizzate utilizzando punteggi centrati (Aiken & West, 1991; Kline, 1998). Infine, per interpretare gli effetti di interazione, che riguardano variabili continue, i grafici di interazione sono stati derivati sulla base dei livelli alto (+1 DS) e basso (-1 DS) delle variabili (Aiken & West, 1991).

Per testare le ipotesi di mediazione da parte della motivazione al lavoro, per i suoi due livelli considerati (Motivazione autonoma e Motivazione controllata), è stato seguito l'approccio raccomandato da Baron e Kenny (1986).

Di seguito vengono presentati prima i risultati delle regressioni relative ai modelli in cui viene testato il ruolo della motivazione autonoma come mediatore, poi i risultati delle regressioni per i modelli in cui viene testato il ruolo della motivazione controllata come mediatore.

6.5.2.1 MOTIVAZIONE AUTONOMA

Per prima cosa è stata svolta una regressione multipla gerarchica al fine di analizzare la relazione tra la motivazione autonoma e le altre variabili indipendenti (resistenza al cambiamento, caratteristiche del lavoro, supporto organizzativo). In questo caso nell'analisi di regressione non è stato inserito alcun termine di interazione in quanto una preliminare analisi non ha rivelato alcun effetto di interazione tra le variabili indipendenti prese singolarmente e la Motivazione autonoma.

I risultati dell'analisi di regressione (tabella 6.2) mostrano che tutte le variabili indipendenti considerate presentano una relazione significativa con la motivazione autonoma ad eccezione della resistenza al cambiamento, di cui solo uno dei fattori, *Routine-seeking*, presenta una debole seppur significativa influenza negativa.

Per quanto riguarda più specificatamente le altre variabili, il Supporto organizzativo presenta un'alta influenza positiva sulla motivazione autonoma, le due dimensioni delle caratteristiche del lavoro presentano entrambe un'influenza positiva sulla motivazione autonoma, ed in particolare l'Autonomia nei compiti risulta influenzare la motivazione autonoma in maniera maggiore rispetto alle Caratteristiche contestuali.

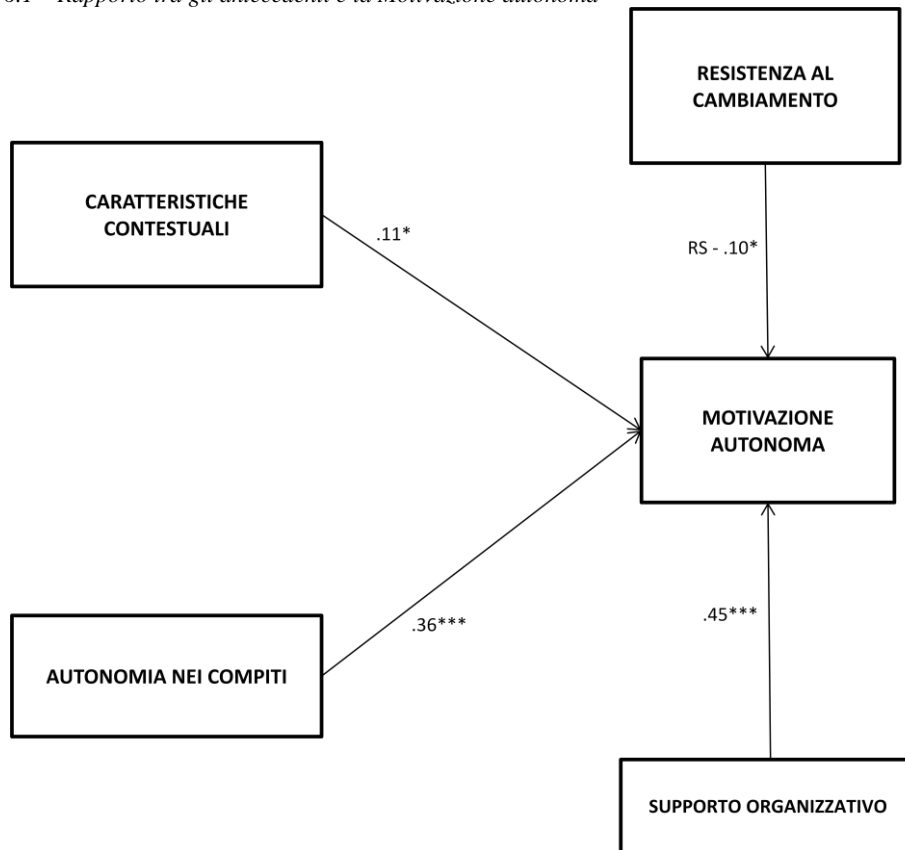
Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 63% delle varianze della Motivazione autonoma. Queste relazioni sono rappresentate in figura 6.1.

Tabella 6.2 – Analisi di regressione multipla gerarchica per la Motivazione autonoma (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
	Routine-Seeking	-.159	.081	-.10	.050
	Cognitive rigidity	.111	.066	.085	.093
	Emotional reaction	.081	.074	.070	.274
Motivazione autonoma	Short-term Thinking	-.102	.085	-.078	.233
	Supporto organizzativo	.427	.052	.45	.000
	Caratteristiche contestuali	.217	.108	.11	.046
	Autonomia nei compiti	.366	.058	.36	.000

R^2 adjusted = .63 , $F = 48,742$, $p < .001$

Figura 6.1 – Rapporto tra gli antecedenti e la Motivazione autonoma



Dopo questa prima analisi, per ciascuna fase del comportamento innovativo sono state svolte altre analisi di regressione secondo il metodo precedentemente descritto al fine di verificare la relazione tra gli antecedenti e le tre fasi dell'IWB e il ruolo di mediazione delle motivazione autonoma. Anche in questo caso per ciascun modello sono stati inseriti nell'analisi i termini d'interazione che sono risultati significativi in una preliminare analisi degli effetti di interazione considerando singolarmente le variabili.

Di seguito vengono riportati i risultati delle analisi svolte per i tre modelli relativi alla motivazione autonoma, uno per ogni fase dell'IWB.

Generazione delle idee e Motivazione autonoma

I risultati in tabella 6.3a e tabella 6.3b mostrano che la resistenza al cambiamento presenta un'influenza diretta e negativa sulla fase di generazione delle idee attraverso la dimensione *Cognitive rigidity*. Per quanto riguarda la variabile *Routine seeking*, dai dati non risulta avere alcuna influenza né diretta né mediata sulla generazione delle idee,

diversamente da quanto ipotizzato ma coerentemente con la bassa relazione trovata in fase di analisi delle correlazioni. Bisogna, però, precisare che svolgendo un'analisi della mediazione in cui venivano prese in considerazione le sole variabili *Routine seeking*, Motivazione autonoma e Generazione delle idee, è emerso un effetto di mediazione da parte della Motivazione autonoma (Sobel test: -3.89908627 P: 0.00009656).

In generale, per la resistenza al cambiamento è stata parzialmente confermata l'ipotesi (H4) secondo cui i due principali fattori della resistenza che influenzano il comportamento innovativo sarebbero *Cognitive rigidity* e *Routing seeking*, mentre non è stata confermata (ad eccezione che nel caso sopra descritto) l'ipotesi (H5) secondo cui la Motivazione autonoma media l'influenza della resistenza al cambiamento sulla Generazione delle idee.

Riguardo al Supporto organizzativo, esso risulta influenzare positivamente la Generazione delle idee attraverso la mediazione parziale della Motivazione autonoma. Nello specifico, i risultati mostrano, una debole relazione diretta tra Supporto organizzativo e Generazione delle idee e, coerentemente con quanto atteso (H7), un'influenza indiretta sulla Generazione delle idee attraverso la mediazione della Motivazione autonoma la cui significatività statistica è stata verificata attraverso il test di Sobel (Sobel test:3.80068244 P: 0.0001443).

Per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro, la dimensione Caratteristiche contestuali non presenta una relazione diretta significativa con la generazione delle idee, ma risulta influenzarla positivamente attraverso la mediazione della Motivazione autonoma (Sobel test: 5.43894135 P:0.000000005). Per quanto riguarda la variabile Autonomia nei compiti, essa presenta sia un'influenza diretta sulla Generazione delle idee che un'influenza mediata dalla Motivazione autonoma, anche in questo caso verificata attraverso il test di Sobel (Sobel test: 2.72751354 P:0.00638136). Bisogna, però, sottolineare che l'Autonomia nei compiti pur esercitando una forte influenza sia diretta che indiretta sulla Generazione delle idee, l'influenza diretta è quella più forte tra le due e ciò è anche alla base del fatto che a livello delle analisi statistiche, la relazione tra Motivazione autonoma e Generazione delle idee appare non significativa (tabella 6.3a e figura 6.2a) perché la variabile Motivazione autonoma si trova a condividere parte della varianza con la dimensione Autonomia nei compiti. Infatti, quando la variabile Autonomia nei compiti è rimossa dalla regressione (tabella 6.3b e figura 6.2b) l'effetto della Motivazione autonoma riemerge. Riassumendo, per le Caratteristiche del lavoro e relativamente alla fase di Generazione delle idee, i risultati supportano l'ipotesi

(H9) secondo cui per le caratteristiche del lavoro la Motivazione autonoma costituisce un mediatore nella loro relazione con la Generazione delle idee, inoltre è anche supportata l'ipotesi (H8) della maggiore rilevanza in questa relazione dell'Autonomia dei compiti rispetto alle Caratteristiche contestuali. Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 41% della varianza della Generazione delle idee.

Tabella 6.3a – Analisi di regressione multipla gerarchica per la Generazione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Generazione delle idee	Routine seeking	-.083	.097	-.054	.394
	Cognitive rigidity	-.219	.079	-.177	.006
	Emotional reaction	.095	.088	.086	.283
	Short-term thinking	.119	.102	.095	.246
	Supporto organizzativo	.207	.063	.230	.001
	Caratteristiche contestuali	-.331	.129	-.168	.051
	Autonomia nei compiti	.523	.069	.537	.000
R ² adjusted = .40 , F = 20.5703, p < .001					
2. Generazione delle idee	Routine seeking	-.058	.097	-.038	.551
	Cognitive rigidity	-.237	.079	-.191	.003
	Emotional reaction	.083	.088	.075	.350
	Short-term thinking	.135	.102	.108	.188
	Supporto organizzativo	.141	.072	.156	.050
	Caratteristiche contestuali	-.364	.130	-.185	.055
	Autonomia nei compiti	.466	.075	.479	.000
	Motivazione autonoma	.155	.085	.163	.071
R ² adjusted = .41 , F = 18.623, p < .001					

Figura 6.2a – Rapporto tra antecedenti, Motivazione autonoma e Generazione delle idee

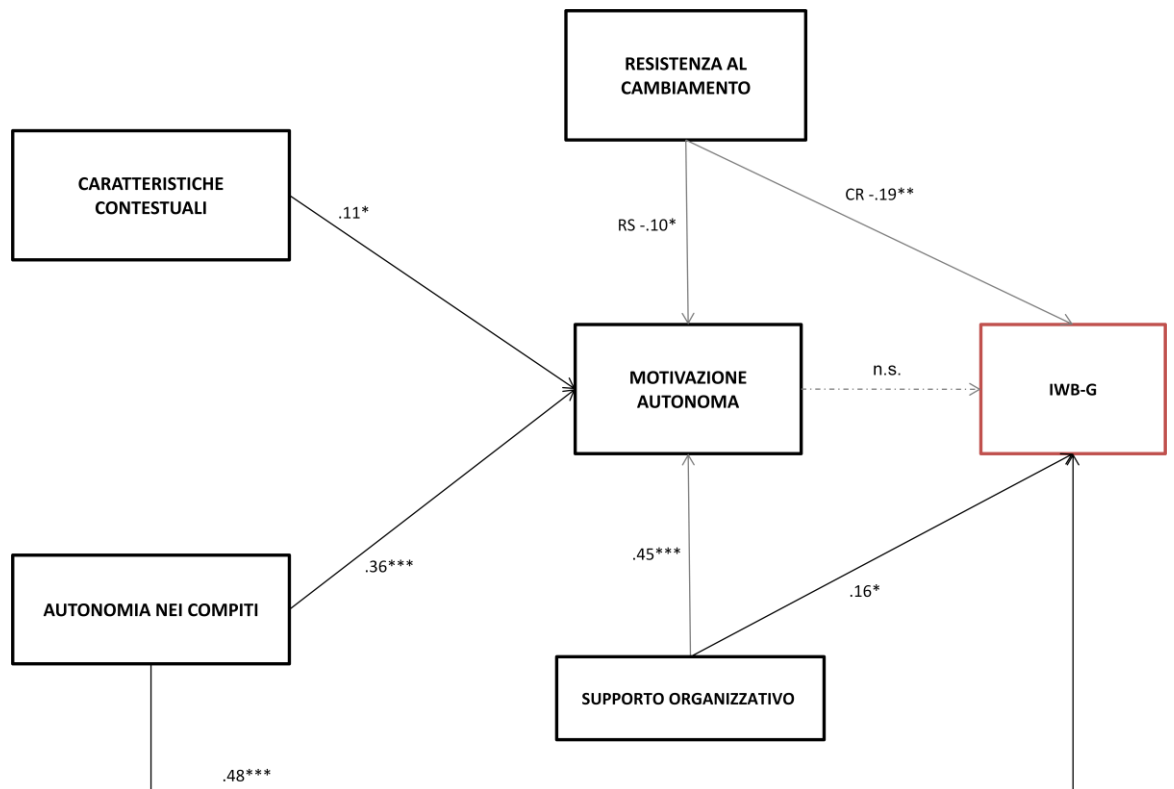
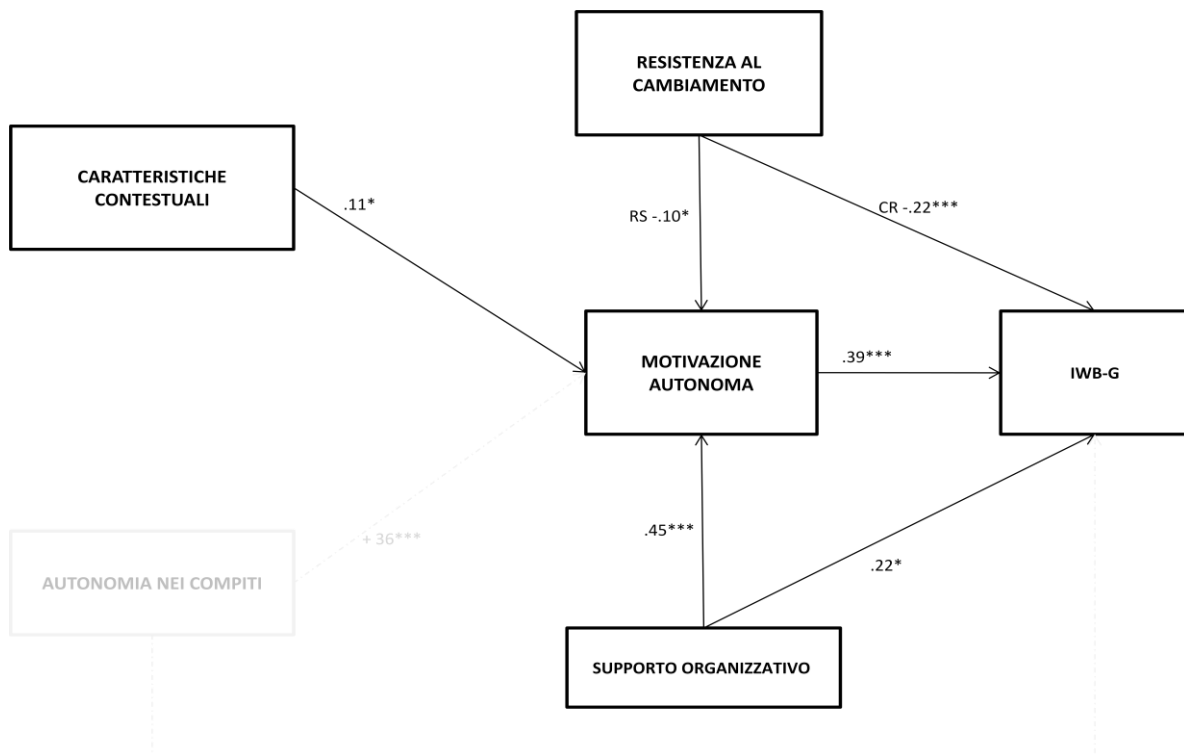


Tabella 6.3b – Analisi di regressione multipla gerarchica per la Generazione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Generazione delle idee	Routine seeking	-.059	.110	-.038	.594
	Cognitive rigidity	.227	.089	-.183	.012
	Emotional reaction	.071	.100	.064	.480
	Short-term Thinking	.071	.116	.057	.539
	Supporto organizzativo	.415	.064	.460	.000
	Caratteristiche contestuali	-.019	.139	-.010	.893
R ² adjusted = .23 , F = 11.203, p < .001					
2. Generazione delle idee	Routine seeking	.006	.106	-.004	.958
	Cognitive rigidity	.266	.086	-.216	.050
	Emotional reaction	.047	.096	.043	.625
	Short-term Thinking	.122	.111	.098	.274
	Supporto organizzativo	.200	.078	.222	.011
	Caratteristiche contestuali	.182	.138	-.092	.189
	Motivazione autonoma	.374	.085	.394	.000
R ² adjusted = .30 , F = 13.284, p < .001					

Figura 6.2b – Rapporto tra antecedenti (esclusa Autonomia nei compiti), Motivazione autonoma e Generazione delle idee



Promozione delle idee e Motivazione autonoma

I risultati in tabella 6.4 mostrano che la resistenza al cambiamento influenza negativamente la Promozione delle idee sia direttamente che indirettamente attraverso la mediazione della Motivazione autonoma.

Nello specifico, la variabile *Cognitive rigidity* è risultata influenzare direttamente e negativamente la Promozione delle idee e la variabile *Routine seeking* è risultata influenzare negativamente la Promozione delle idee attraverso la mediazione delle Motivazione autonoma (Sobel test = -3.51586461 P: 0.00043832). Quindi, relativamente alla promozione delle idee è stata verificata sia l'ipotesi (H4) secondo cui i due principali fattori della resistenza al cambiamento che influenzano il comportamento innovativo sarebbero *Cognitive rigidity* e *Routing seeking*, sia l'ipotesi (H5) secondo cui la Motivazione autonoma media l'influenza della resistenza al cambiamento sull'IWB.

Anche per il Supporto organizzativo risulta, coerentemente con quanto atteso (H7), una mediazione, ed in questo caso completa, della Motivazione autonoma sulla Promozione delle idee, verificata attraverso il test di Sobel (Sobel test = 4.85179226 P: 0.00000122). Per quanto riguarda la relazione tra caratteristiche del lavoro e

Promozione delle idee, per la dimensione Caratteristiche contestuali è risultata una mediazione completa da parte della Motivazione autonoma (Sobel test = 5.86248125 P: 0.00000008), mentre, per l'Autonomia dei compiti risulta una mediazione di tipo parziale (Sobel test= 4.47846659 P: 0.00000752). È presente anche in questo caso una forte influenza diretta e positiva da parte della dimensione Autonomia nei compiti sulla promozione delle idee, ma più debole rispetto a quanto avveniva per la Generazione delle idee.

Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 44% della varianza della Promozione delle idee. Queste relazioni sono rappresentate in figura 6.3.

Figura 6.3 – Rapporto tra antecedenti, Motivazione autonoma e Promozione delle idee

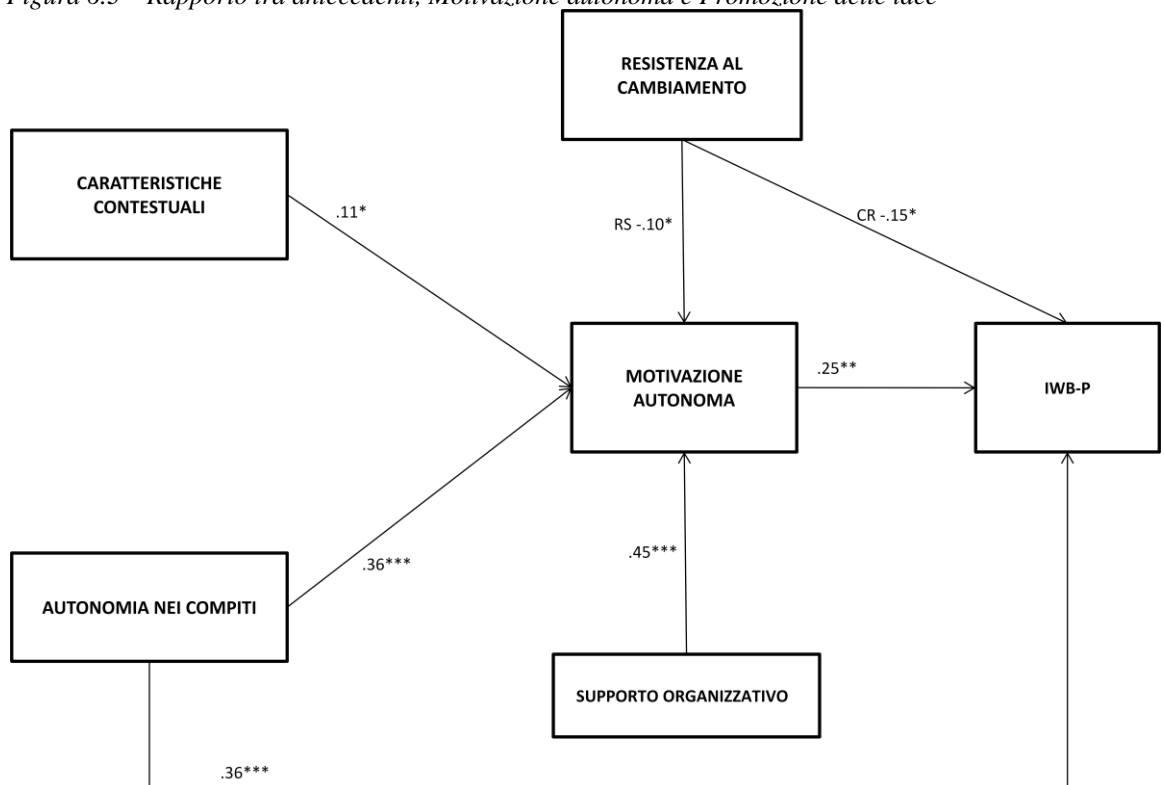


Tabella 6.4 – Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Promozione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Promozione delle idee	Routine seeking	-.194	.100	-.122	.045
	Cognitive rigidity	-.168	.081	-.13	.040
	Emotional reaction	.190	.091	.17	.039
	Short-term Thinking	-.014	.106	-.011	.829
	Supporto organizzativo	.256	.065	.27	.000
	Caratteristiche contestuali	-.208	.134	-.101	.121
	Autonomia nei compiti	.465	.072	.46	.000
R ² adjusted = .41 , F = 21.151, p < .001					
2. Promozione delle idee	Routine seeking	-.154	.099	-.097	.122
	Cognitive rigidity	-.196	.080	-.15	.016
	Emotional reaction	.170	.090	.148	.061
	Short-term Thinking	.011	.104	.009	.931
	Supporto organizzativo	.148	.074	.16	.046
	Caratteristiche contestuali	-.263	.133	-.13	.049
	Autonomia nei compiti	.148	.074	.37	.000
	Motivazione autonoma	.253	.087	.26	.004
R ² adjusted = .43 , F = 20.259, p < .001					
3. Promozione delle idee	Routine seeking	-.172	.100	-.108	.086
	Cognitive rigidity	-.188	.080	-.15	.020
	Emotional reaction	.116	.096	.101	.228
	Short-term Thinking	.036	.105	.028	.730
	Supporto organizzativo	.137	.074	.146	.056
	Caratteristiche contestuali	-.220	.135	-.107	.104
	Autonomia nei compiti	.368	.077	.36	.000
	Motivazione autonoma	.250	.087	.25	.005
	Motivazione autonoma * Emotional Reaction	-.108	.068	-.094	.112
R ² adjusted = .44 , F = 18.436, p < .001					

Realizzazione delle idee e Motivazione autonoma

I risultati in tabella 6.5 mostrano che la resistenza al cambiamento non ha alcuna influenza sulla Realizzazione delle idee, né diretta tramite il fattore *Cognitive rigidity* né indiretta attraverso la mediazione della Motivazione autonoma. Anche in questo caso, però, svolgendo un'analisi della mediazione prendendo in considerazione le sole variabili *Routine seeking*, Motivazione autonoma e Realizzazione delle idee, emerge un effetto di mediazione da parte della Motivazione autonoma (Sobel test:-4.0717158; P:0.00004667). Infine, per la Realizzazione delle idee risulta un effetto di moderazione da parte del fattore *Emotional reaction* nella relazione tra Motivazione autonoma e Realizzazione delle idee. Il grafico in figura 6.4 rappresenta questa moderazione e mostra come la Motivazione autonoma presenti una relazione più bassa con la Realizzazione delle idee nel caso di un alto livello di *Emotional reaction*.

Per quanto riguarda il Supporto organizzativo, esso influenza la realizzazione delle idee attraverso la mediazione completa della Motivazione Autonoma (Sobel test:5.19790149 P:0.0000027).

Per quanto riguarda, infine, la relazione tra caratteristiche del lavoro e Realizzazione delle idee, la dimensione Caratteristiche contestuali risulta influenzare la Realizzazione delle idee attraverso la mediazione della Motivazione autonoma (Sobel test:5.89708884; P:0.000000006). L'Autonomia dei compiti, invece, influenza la Realizzazione delle idee attraverso la mediazione parziale da parte della Motivazione autonoma (Sobel test: 5.13608006 P: .00000028). Anche in questo caso, l'Autonomia dei compiti presenta anche una forte influenza diretta sulla Realizzazione delle idee. Queste relazioni sono rappresentate in figura 6.5. Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 40% delle varianze della realizzazione delle idee.

Tabella 6.5 – Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Realizzazione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Realizzazione delle idee	Routine seeking	-.168	.113	-.099	.137
	Cognitive rigidity	.015	.091	.011	.868
	Emotional reaction	.142	.103	.115	.170
	Short-term Thinking	-.069	.119	-.050	.560
	Supporto organizzativo	.290	.073	.290	.000
	Caratteristiche contestuali	-.082	.150	-.038	.585
	Autonomia nei compiti	.426	.080	.390	.000
R ² adjusted = .35 , F = 16.467, p < .001					
2. Realizzazione delle idee	Routine seeking	-.116	.111	-.068	.298
	Cognitive rigidity	-.022	.090	-.016	.809
	Emotional reaction	.115	.100	.094	.255
	Short-term Thinking	-.035	.116	-.026	.760
	Supporto organizzativo	.149	.082	.148	.072
	Caratteristiche contestuali	-.154	.148	-.070	.298
	Autonomia nei compiti	.305	.086	.280	.000
	Motivazione autonoma	.332	.097	.310	.001
R ² adjusted = .38 , F = 16.650, p < .001					
3. Realizzazione delle idee	Routine seeking	-.142	.111	-.083	.201
	Cognitive rigidity	-.010	.089	-.007	.913
	Emotional reaction	.035	.106	.029	.740
	Short-term Thinking	.001	.116	.001	.991
	Supporto organizzativo	.132	.082	.131	.109
	Caratteristiche contestuali	-.091	.149	-.042	.542
	Autonomia nei compiti	.297	.085	.28	.001
	Motivazione autonoma	.328	.097	.311	.001
	Motivazione autonoma * Emotional Reaction	-.160	.075	-.13	.035
R ² adjusted = .40 , F = 15.572, p < .001					

Figura 6.4 – Effetto di moderazione da parte di Emotional reaction sulla relazione tra Motivazione autonoma e Realizzazione delle idee

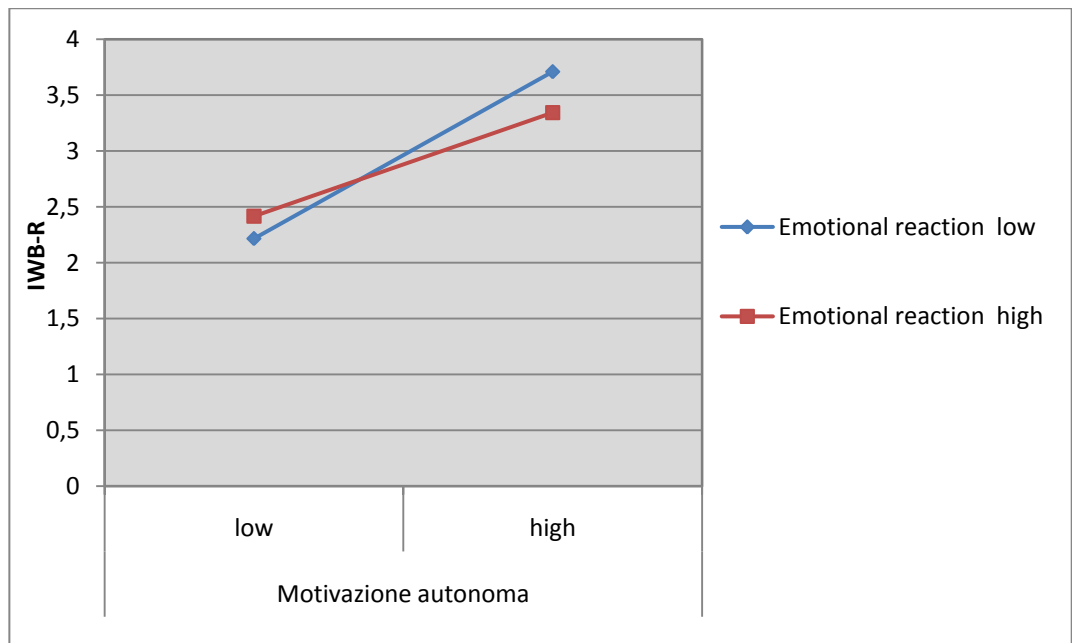
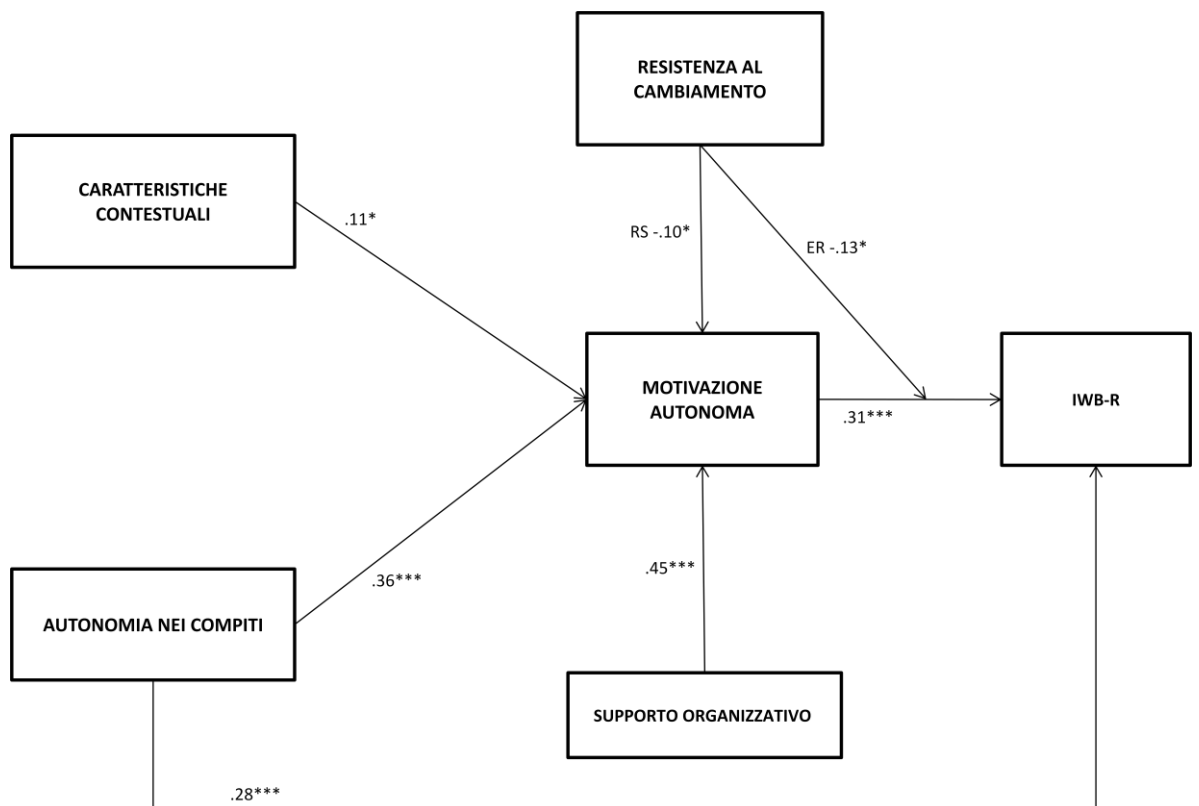


Figure 6.5 – Rapporto tra antecedenti, Motivazione autonoma e Realizzazione delle idee



6.5.2.2 MOTIVAZIONE CONTROLLATA

Come per la Motivazione autonoma, è stata svolta una regressione multipla gerarchica moderata al fine di analizzare la relazione tra la Motivazione controllata e le altre variabili indipendenti (resistenza al cambiamento, caratteristiche del lavoro e supporto organizzativo). I risultati (tabella 6.6) mostrano che solo le variabili Supporto organizzativo e Autonomia nei compiti risultano influenzare in maniera significativa la Motivazione controllata. Per quanto riguarda la resistenza al cambiamento, a differenza di quanto accadeva per la Motivazione autonoma, non è risultata alcuna relazione tra la resistenza e la Motivazione controllata. Il fattore *Emotional reaction* presenta solo una debole influenza positiva sulla Motivazione controllata ma come si evince dall'analisi delle correlazioni (tabella 6.1) tale influenza è attribuibile ad un effetto di soppressione dovuto probabilmente all'interdipendenza tra i fattori della resistenza, pertanto questo dato non è stato considerato. Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 30% delle varianze della Motivazione controllata.

Figura 6.6 - Rapporto tra gli antecedenti e la Motivazione controllata

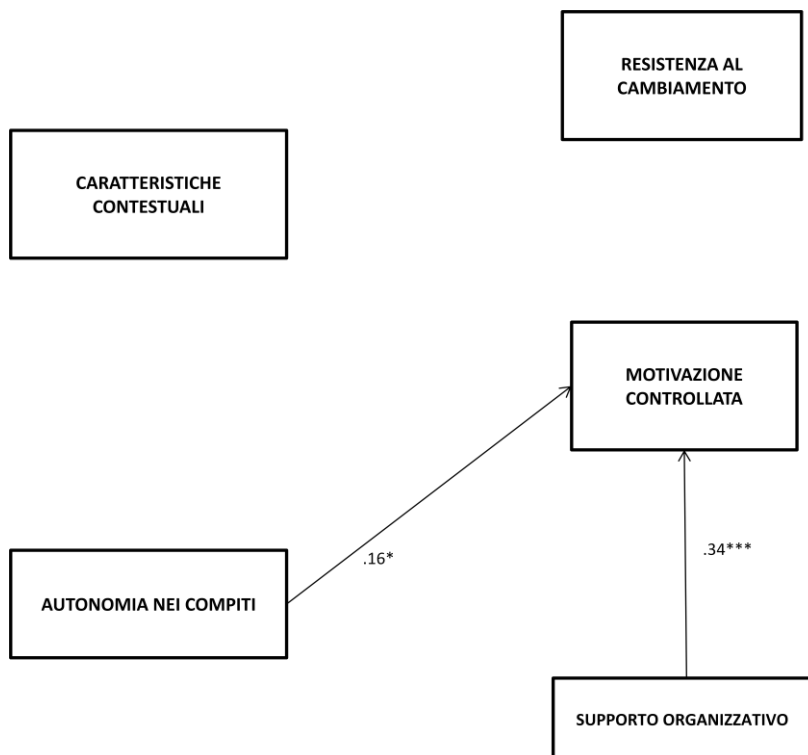


Tabella 6.6 - Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Motivazione controllata (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Motivazione controllata	Routine-Seeking	-.006	.079	-.006	.935
	Cognitive rigidity	.124	.064	.136	.054
	Emotional reaction	.180	.072	.223	.013
	Short-term Thinking	-.095	.083	-.104	.254
	Supporto organizzativo	.245	.051	.371	.001
	Caratteristiche contestuali	.197	.105	.136	.062
	Autonomia nei compiti	.095	.056	.133	.093
R ² adjusted = .30 , F = 10,302, p < .001					
2. Motivazione controllata	Routine-Seeking	.049	.083	.044	.550
	Cognitive rigidity	.106	.063	.117	.094
	Emotional reaction	.163	.071	.220	.013
	Short-term Thinking	-.116	.082	-.127	.160
	Supporto organizzativo	.189	.055	.340	.000
	Caratteristiche contestuali	.144	.106	.100	.173
	Autonomia nei compiti	.065	.064	.160	.041
	Autonomia nei compiti * Routing seeking	.097	.072	.094	.182
Autonomia nei compiti * Supporto organizzativo	-.079	.044	-.122	.073	
R ² adjusted = .30 , F = 10,302, p < .001					

Anche in questo caso, dopo questa prima analisi è stata calcolata un'altra serie di regressioni gerarchiche al fine di verificare la relazione degli antecedenti e dei termini di interazione sulle tre fasi dell'IWB e il ruolo di mediazione delle Motivazione controllata

Di seguito vengono riportati i risultati delle analisi svolte per i tre modelli, uno per ogni fase dell'IWB, in cui la variabile mediatrice era la Motivazione controllata.

Generazione delle idee e Motivazione controllata

Come si evince dai risultati in tabella 6.7, riguardo alla resistenza al cambiamento anche in questo caso il fattore *Cognitive rigidity* influenza direttamente la Generazione delle idee. Per quanto riguarda il Supporto organizzativo i dati mostrano che esso ha una debole influenza diretta e positiva sulla Generazione delle idee e un'influenza indiretta

mediata dalla Motivazione controllata la cui significatività è stata confermata dal test di Sobel (Sobel test= 6.66705874 P: 0.0000000008).

Infine, per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro, la dimensione Caratteristiche contestuali è risultata non avere alcuna influenza indiretta sulla Generazione delle idee, presenta solo un'influenza negativa diretta che anche in questo caso è attribuibile, come si evince dalla tabella delle correlazioni (tabella 6.1), ad un effetto di soppressione e non sarà tenuta in considerazione. La variabile Autonomia nei compiti, al contrario, presenta una mediazione parziale da parte della Motivazione controllata sulla Generazione delle idee, la cui significatività è stata confermata dal test di Sobel (Sobel test=2.00872634 P: 0.04456616). Anche in questo caso la relazione diretta dell'Autonomia dei compiti sulla Generazione delle idee è molto maggiore della sua relazione mediata dalla Motivazione controllata, come è lecito attendersi essendo l'Autonomia considerata un antecedente particolarmente importante per la Motivazione autonoma. Le relazioni appena descritte sono rappresentate nel modello in figura 6.7.

Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 42% delle varianze della generazione delle idee.

Figura 6.7 – Rapporto tra antecedenti, Motivazione controllata e Generazione delle idee

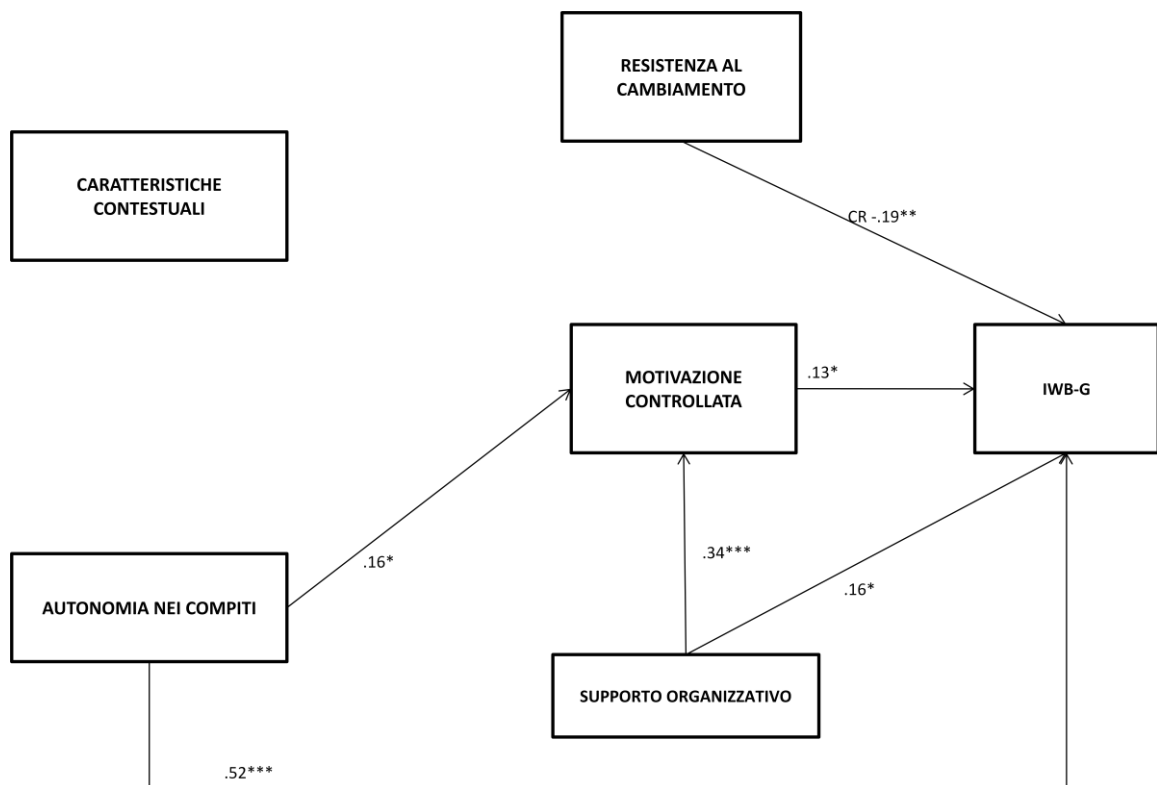


Tabella 6.7 - Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Generazione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Generazione delle idee	Routine seeking	-.083	.097	-.054	.394
	Cognitive rigidity	-.219	.079	-.180	.006
	Emotional reaction	.095	.088	.086	.283
	Short-term thinking	.119	.102	.095	.246
	Supporto organizzativo	.207	.063	.230	.001
	Caratteristiche contestuali	-.331	.129	-.170	.011
	Autonomia nei compiti	.523	.069	.540	.000
R ² adjusted = .40 , F = 20.570 p < .001					
2. Generazione delle idee	Routine seeking	-.082	.096	-.053	.397
	Cognitive rigidity	-.219	.079	-.190	.003
	Emotional reaction	.065	.089	.059	.467
	Short-term thinking	.135	.102	.108	.187
	Supporto organizzativo	.166	.066	.180	.012
	Caratteristiche contestuali	-.364	.129	-.185	.005
	Autonomia nei compiti	.507	.069	.520	.000
	Motivazione controllata	.167	.088	.120	.050
R ² adjusted = .41 , F = 18.691, p < .001					
3. Generazione delle idee	Routine seeking	-.096	.097	-.063	.322
	Cognitive rigidity	-.229	.079	-.19	.004
	Emotional reaction	.057	.089	.052	.526
	Short-term thinking	.136	.102	.109	.182
	Supporto organizzativo	.154	.067	.164	.022
	Caratteristiche contestuali	-.351	.130	-.180	.008
	Autonomia nei compiti	.504	.069	.52	.000
	Motivazione controllata	.179	.089	.13	.045
	Motivazione controllata * Emotional Reaction	-.098	.089	-.061	.276
R ² adjusted = .42, F = 16.763, p < .001					

Promozione delle idee e Motivazione controllata

I risultati in tabella 6.8 mostrano che la resistenza al cambiamento presenta una relazione diretta con l'IWB attraverso la dimensione *Cognitive rigidity*, che risulta influenzare negativamente la fase di Promozione delle idee. È stato individuato, inoltre, un effetto di moderazione da parte del fattore *Emotional reaction* sulla relazione tra Motivazione controllata e Promozione delle idee. Il grafico di interazione (figura 6.8) mostra che alti livelli di *Emotional reaction* riducono l'effetto della Motivazione controllata sulla Promozione delle idee.

Per quanto riguarda il Supporto organizzativo i dati mostrano che esso ha una debole influenza diretta e positiva sulla Promozione delle idee e che è presente una mediazione da parte della Motivazione controllata, la cui significatività è stata confermata dal test di Sobel (Sobel test = 2.73902982 P: 0.00616208).

Infine, per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro, la dimensione Caratteristiche contestuali è risultata non avere alcuna influenza né diretta né indiretta sulla Promozione delle idee. Al contrario, l'Autonomia nei compiti presenta una mediazione parziale attraverso la Motivazione controllata sulla Promozione delle idee, la cui significatività è stata confermata dal test di (Sobel test = 3.04152437; P:0.00235384). Anche in questo caso la relazione diretta dell'Autonomia dei compiti con la Promozione delle idee è molto maggiore della sua relazione mediata dalla Motivazione controllata. Le relazioni descritte sono rappresentate nel modello di figura 6.9. Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 47% delle varianze della promozione delle idee.

Tabella 6.8 – Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Promozione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Promozione delle idee	Routine seeking	-.194	.100	-.122	.054
	Cognitive rigidity	-.168	.081	-.130	.040
	Emotional reaction	.190	.091	.170	.039
	Short-term thinking	-.014	.106	-.011	.892
	Supporto organizzativo	.256	.065	.273	.000
	Caratteristiche contestuali	-.208	.134	-.101	.121
	Autonomia nei compiti	.465	.072	.459	.000
R² adjusted = .43, F = 21.151, p < .001					
2. Promozione delle idee	Routine seeking	-.193	.099	-.121	.053
	Cognitive rigidity	-.196	.081	-.153	.017
	Emotional reaction	.150	.092	.131	.104
	Short-term thinking	.007	.105	.005	.949
	Supporto organizzativo	.202	.068	.220	.003
	Caratteristiche contestuali	-.252	.133	-.123	.060
	Autonomia nei compiti	.444	.071	.440	.000
	Motivazione controllata	.223	.091	.260	.004
R² adjusted = .45, F = 19.744, p < .001					
3. Promozione delle idee	Routine seeking	-.197	.099	-.124	.069
	Cognitive rigidity	-.170	.081	-.130	.037
	Emotional reaction	.102	.093	.089	.273
	Short-term thinking	.012	.103	.009	.907
	Supporto organizzativo	.252	.090	.183	.015
	Caratteristiche contestuali	-.260	.133	-.127	.052
	Autonomia nei compiti	.420	.071	.421	.000
	Motivazione controllata	.252	.090	.182	.006
	MC * ER	-.206	.094	-.124	.029
	MC * POS	-.141	.071	-.130	.059
R² adjusted = .47, F = 16.920, p < .001					

Figura 6.8 – Effetto di moderazione da parte di Emotional reaction sulla relazione tra Motivazione controllata e Promozione delle idee

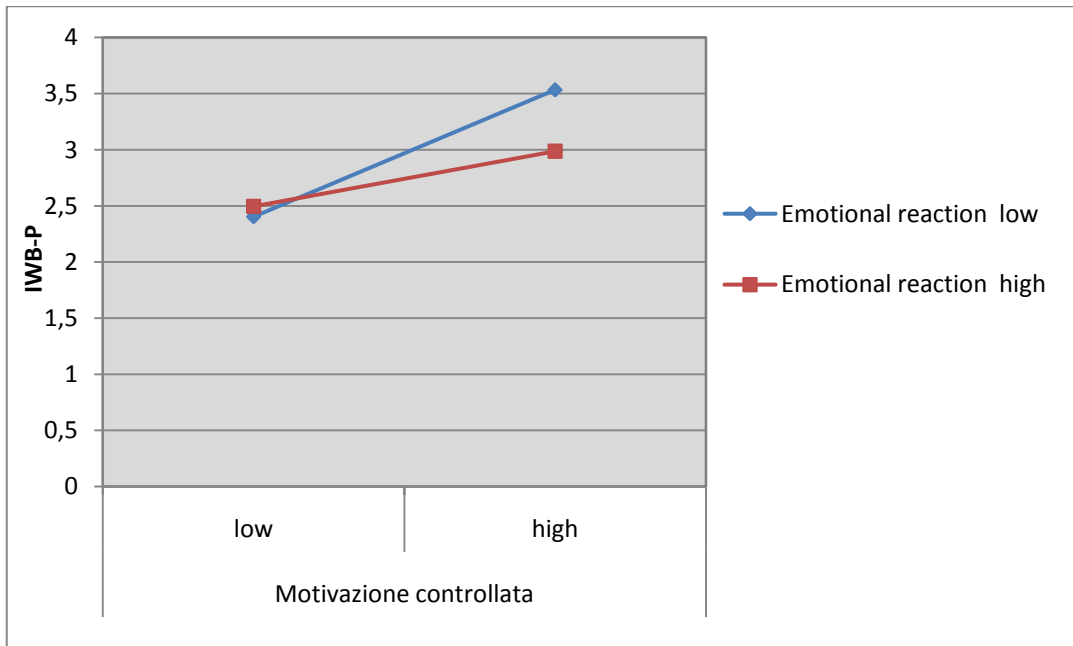
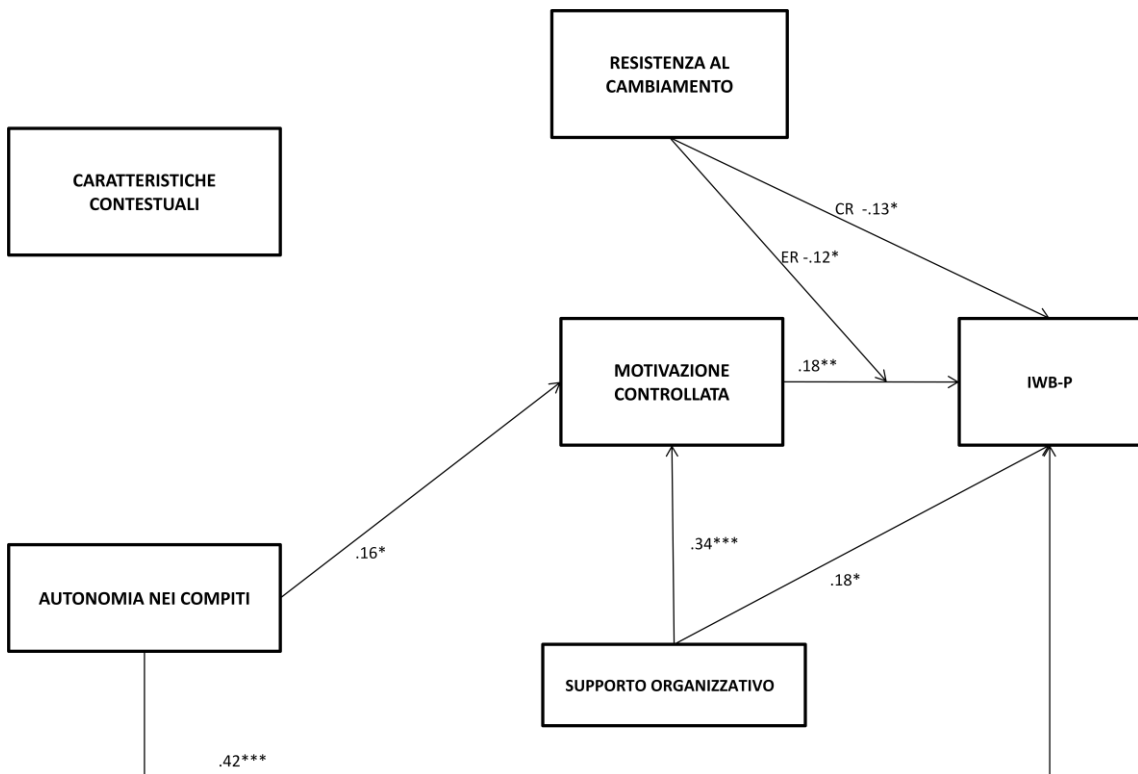


Figura 6.9 - Rapporto tra antecedenti, Motivazione controllata e Promozione delle idee



Realizzazione delle idee e Motivazione controllata

I risultati in tabella 6.9 mostrano che la resistenza al cambiamento non presenta alcuna relazione con la fase di Realizzazione delle idee. Per quanto riguarda il Supporto organizzativo si evidenzia una debole influenza diretta e positiva sulla Realizzazione delle idee ed è presente una mediazione da parte della Motivazione controllata, la cui significatività è stata confermata dal test di Sobel (Sobel test=3.18463582; P:0.00144936). Infine, per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro, la dimensione Caratteristiche contestuali è risultata non avere alcuna influenza né diretta né indiretta sulla Realizzazione delle idee. Al contrario, l'Autonomia nei compiti presenta una mediazione parziale da parte della Motivazione controllata sulla Realizzazione delle idee, la cui significatività è stata confermata dal test di Sobel (test= 3.36127931 P: 0.00077582). Anche in questo caso la relazione diretta dell'Autonomia dei compiti con la Realizzazione delle idee è molto maggiore rispetto alla relazione mediata dalla Motivazione controllata. Le relazioni descritte sono rappresentate nel modello di figura 6.10.

Complessivamente le variabili indipendenti spiegano il 38% delle varianze della promozione delle idee.

Figura 6.10 - Rapporto tra antecedenti, Motivazione controllata e Realizzazione delle idee

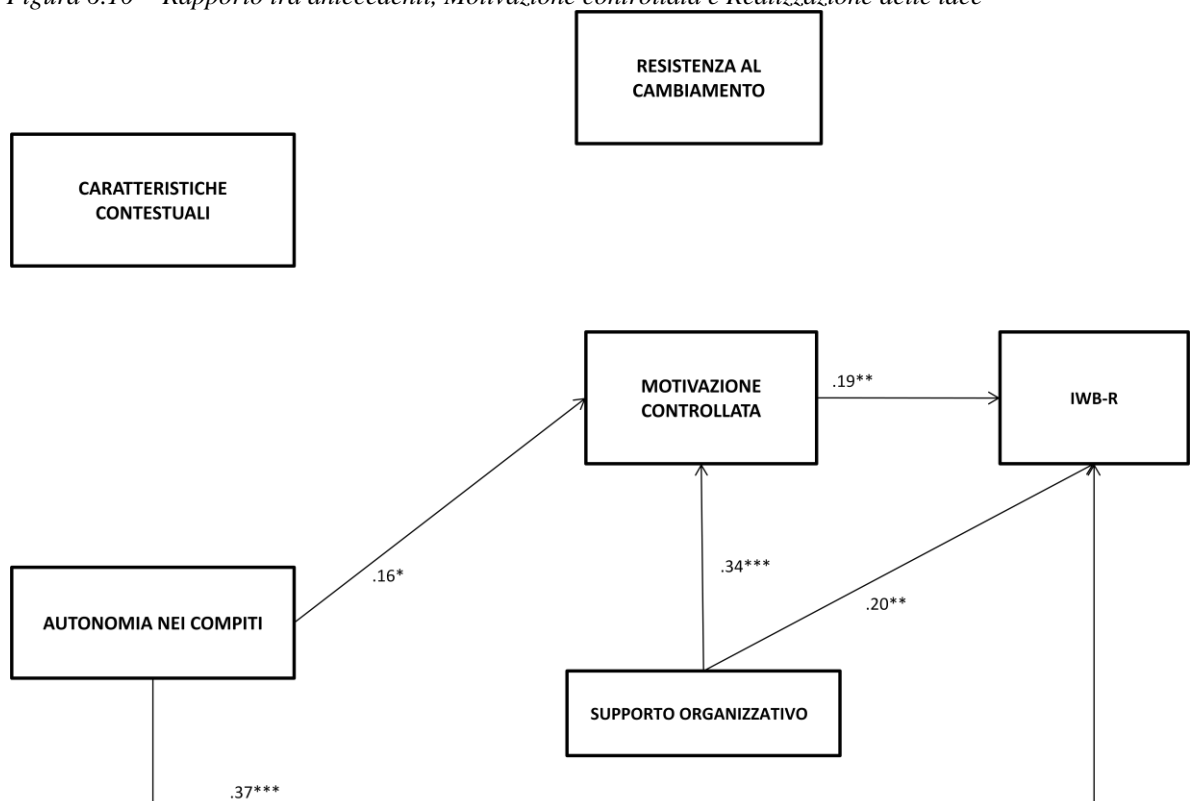


Tabella 6.9 – Analisi di regressione multipla gerarchica moderata per la Realizzazione delle idee (N = 202)

VD	VI	B	SEB	β	p
1. Realizzazione delle idee	Routine seeking	-.168	.113	-.099	.137
	Cognitive rigidity	.015	.091	.011	.868
	Emotional reaction	.142	.103	.115	.170
	Short-term thinking	-.069	.119	-.050	.560
	Supporto organizzativo	.290	.073	.290	.000
	Caratteristiche contestuali	-.082	.150	-.038	.585
	Autonomia nei compiti	.426	.080	.390	.000
R² adjusted = .35 , F = 16.467, p < .001					
2. Realizzazione delle idee	Routine seeking	-.167	.111	-.098	.135
	Cognitive rigidity	-.018	.091	-.013	.843
	Emotional reaction	.093	.103	.076	.366
	Short-term thinking	-.044	.117	-.032	.709
	Supporto organizzativo	.225	.076	.223	.004
	Caratteristiche contestuali	-.135	.149	-.062	.367
	Autonomia nei compiti	.401	.080	.37	.000
	Motivazione controllata	.269	.102	.181	.009
R² adjusted = .37 , F = 15.728, p < .001					
3. Realizzazione delle idee	Routine seeking	-.193	.112	-.113	.085
	Cognitive rigidity	.003	.091	.002	.977
	Emotional reaction	.078	.103	.064	.446
	Short-term thinking	-.041	.117	-.030	.724
	Supporto organizzativo	.202	.077	.202	.020
	Caratteristiche contestuali	-.112	.149	-.051	.455
	Autonomia nei compiti	.397	.079	.373	.000
	Motivazione controllata	.290	.102	.190	.005
	MC * ER	-.176	.103	-.099	.088
R² adjusted = .38 , F = 14.448, p < .001					

6.6 CONCLUSIONI

Per quanto riguarda questo secondo studio i risultati tendono a confermare l'ipotesi generale (H1) secondo cui la relazione tra gli antecedenti dell'innovazione e IWB dipende dalla fase del comportamento innovativo considerata. Infatti, i risultati mostrano che le variabili resistenza al cambiamento, attraverso il fattore *Cognitive rigidity*, la dimensione del lavoro Autonomia nei compiti e la Motivazione autonoma influenzano maggiormente la fase di generazione delle idee rispetto alle due fasi di implementazione delle idee, ciò a conferma delle differenti caratteristiche esistenti tra la fase di ideazione e quella di implementazione. Al contrario, solo la Motivazione controllata presenta un'influenza maggiore sulle fasi di implementazione delle idee rispetto alla fase di generazione.

Solo il Supporto organizzativo, coerentemente con quanto ipotizzato (H6), esercita tendenzialmente la medesima influenza su tutte le fasi dell'IWB, confermandosi, inoltre, una variabile molto importante per il comportamento innovativo in generale.

Per quanto riguarda la motivazione al lavoro è risultato che la Motivazione autonoma, pur risultando importante per tutte le fasi dell'IWB, presenta la sua maggiore influenza sulla fase di Generazione delle idee, mentre la Motivazione controllata presenta la sua maggiore influenza nelle fasi di implementazione delle idee. Nello specifico, l'influenza positiva della Motivazione autonoma sul comportamento innovativo decresce dalla fase di generazione alla fase di realizzazione, mentre l'influenza della Motivazione controllata, anch'essa positiva ma meno forte rispetto a quella della Motivazione autonoma, presenta un *pattern* inverso, in quanto la sua influenza cresce dalla fase di generazione alla fase di realizzazione. Ciò conferma l'ipotesi secondo cui la Motivazione autonoma e la Motivazione controllata influenzano il comportamento innovativo in tutte le sue fasi e che tra le due l'effetto maggiore sull'IWB è quello esercitato dalla Motivazione autonoma (H10). Inoltre, è confermata anche l'ipotesi secondo cui la Motivazione autonoma è più importante per la fase di Generazione delle idee rispetto alle altre due, e che, al contrario, la Motivazione controllata ha una scarsa influenza soprattutto su questa fase (H11).

Per quanto riguarda la seconda ipotesi generale (H2) che consisteva nel verificare il ruolo di mediazione della motivazione al lavoro, dai dati emerge che tutte le variabili

indipendenti analizzate sono legate al comportamento innovativo attraverso la mediazione a volte solo parziale della Motivazione autonoma, mentre per la Motivazione controllata si registra questa mediazione solo per alcune variabili. Nello specifico, per il Supporto organizzativo risulta molto importante il ruolo della mediazione della Motivazione autonoma e presenta una mediazione completa per le fasi di Promozione e di Realizzazione delle idee e una mediazione parziale per la fase di Generazione delle idee, anche se in questo caso la relazione diretta con l'IWB è molto debole anche se significativa. Anche per il fattore *Routing seeking* si evidenzia un effetto di mediazione da parte della Motivazione autonoma, anche se la relazione tra questo fattore e la motivazione è molto più debole rispetto al Supporto organizzativo. Per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro, anche in questo caso si riscontra la mediazione della Motivazione autonoma, ma in questo caso bisogna precisare che la variabile Autonomia nei compiti esercita anche una forte influenza diretta sull'IWB, e ciò sta ad indicare che l'autonomia nello svolgere i compiti lavorativi influenza il comportamento innovativo non solo attraverso la motivazione ma anche agendo su altri processi psicologici. Al contrario, l'altra dimensione del lavoro analizzata, cioè le Caratteristiche contestuali, esercita un'influenza sull'IWB completamente mediata dalla Motivazione autonoma, anche se la sua influenza è molto più debole rispetto a quella esercitata dall'Autonomia dei compiti, e ciò sottolinea l'importanza per la motivazione delle caratteristiche intrinseche al lavoro.

Per quanto riguarda, invece, la Motivazione controllata, solo alcune delle variabili considerate sono risultate associate con essa e la forza della relazione come era plausibile attenderci è risultata considerevolmente più bassa rispetto alla Motivazione autonoma. Nello specifico, solo l'Autonomia nei compiti e il Supporto organizzativo presentano una relazione significativa con la Motivazione controllata ed in entrambi i casi risulta una mediazione di tipo parzialmente.

Quindi, i dati confermano anche la seconda ipotesi generale formulata, in quanto è confermato il ruolo della motivazione al lavoro di mediatore dell'influenza degli antecedenti dell'innovazione considerati sul comportamento innovativo.

Oltre a ciò bisogna notare che aldilà delle due suddette ipotesi i dati confermano molte delle altre ipotesi più specifiche formulate e i risultati ottenuti offrono importanti spunti di riflessione. Di seguito vengono analizzati i risultati per ogni variabile analizzata e discusse le implicazioni più rilevanti ai fini della ricerca.

Resistenza al cambiamento. Per quanto riguarda la resistenza al cambiamento, lo studio ha confermato che la resistenza presenta una relazione significativa e negativa con l'IWB e che questa relazione è in parte mediata dalla motivazione autonoma. I dati supportano, infatti, l'ipotesi (H4) secondo cui la resistenza influenza il comportamento innovativo principalmente attraverso due dei suoi quattro fattori, e cioè *Routine seeking* e *Cognitive rigidity*. È interessante osservare come questi due fattori agiscano la loro influenza sull'IWB in maniera differente, la rigidità cognitiva, essendo il fattore della resistenza più legato ai meccanismi psicologici individuali della persona, influenza direttamente il comportamento innovativo, mentre il fattore ricerca di routine agisce la sua influenza principalmente attraverso la mediazione della motivazione autonoma. Inoltre, a conferma dell'ipotesi (H3), la relazione tra queste due variabili l'IWB è più forte per la fase di generazione delle idee, esempio esplicativo è la rigidità cognitiva che presenta un'alta significatività per la generazione delle idee, una bassa significatività per la promozione delle idee e nessuna significatività per la realizzazione delle idee. Questi risultati relativi alla resistenza ci permettono di trarre alcune conclusioni. Innanzitutto, che la resistenza svolge un ruolo importante nel comportamento innovativo e specialmente nella fase di generazione delle idee, cioè la fase più creativa e quindi più soggetta all'influenza di variabili di tipo disposizione e legate ai processi cognitivi. In secondo luogo, il fatto che solo alcuni fattori del costrutto di resistenza abbiano un'influenza significativa sull'IWB e che questa si realizzi in un caso in maniera diretta ed in un altro in maniera mediata, conferma la natura multifattoriale del costrutto di resistenza e l'utilità di differenziare gli effetti dei singoli fattori, così come sostenuto da Oreg (2003). Infine, la mediazione da parte della motivazione che si rileva per la motivazione autonoma e non per la motivazione controllata sta ad indicare probabilmente che essendo la resistenza una disposizione propria dell'individuo questa agisca solo sulla motivazione regolata da elementi interni all'individuo, in altre parole la resistenza rispetto alla motivazione si comporterebbe come un regolatore interno. I risultati ottenuti sono coerenti con quelli di un recente studio svolto da Picci e Battistelli (2008) in cui risulta anche in questo caso che i quattro fattori della resistenza influenzano in maniera diversa la variabile dipendente, in questo caso il commitment, confermando la natura multifattoriale del costrutto di resistenza; inoltre, in questo studio il fattore *Routine seeking* è risultato significativamente associato solamente al commitment affettivo che come è noto è fortemente associato alla motivazione autonoma.

Supporto organizzativo. Un secondo risultato interessante che emerge da questa ricerca riguarda la variabile Supporto organizzativo e consiste nel fatto che l'influenza positiva del Supporto sull'IWB risulti quasi completamente mediata dalla motivazione al lavoro. Nello specifico, nel caso della motivazione autonoma questa mediazione risulta essere o parziale, come per la generazione delle idee, o completa, come per la promozione e la realizzazione delle idee. In ogni caso la relazione diretta con il comportamento innovativo è molto bassa rispetto alla relazione indiretta. Questi risultati sono coerenti con quelli del già citato studio di Chemolli e Gagné (in corso di pubblicazione) in cui la motivazione autonoma è risultata mediare l'influenza del Supporto organizzativo, in quel caso sul commitment affettivo. Il presente studio, però, aggiunge che pure la motivazione controllata, anche se in misura minore rispetto alla motivazione autonoma, agisce come mediatore dell'influenza del Supporto organizzativo, infatti, anche in questo caso si realizza lo stesso effetto di mediazione della motivazione per tutte e tre le fasi dell'IWB. Questi risultati da una parte confermano quanto già noto in letteratura, e cioè che il supporto organizzativo è un antecedente della motivazione, dall'altra però aggiungono che anche le forme di motivazione meno autodeterminate come la motivazione controllata possono mediare gli effetti del supporto organizzativo sul comportamento innovativo.

Caratteristiche del lavoro. Per quanto riguarda le due variabili delle caratteristiche del lavoro prese in considerazione in questo studio, è risultato che le Caratteristiche contestuali del lavoro, cioè le caratteristiche legate all'ambiente fisico, sono molto meno importanti per il comportamento innovativo rispetto all'Autonomia nello svolgere il proprio lavoro. Inoltre, la dimensione Autonomia nei compiti presenta, come era prevedibile, un'alta influenza sulla motivazione autonoma e solo una debole influenza sulla motivazione controllata. Bisogna, però, sottolineare che l'autonomia dei compiti, contrariamente a quanto atteso, presenta anche una forte relazione diretta con il comportamento innovativo e tale relazione risulta più forte della relazione mediata dalla motivazione autonoma ed in particolare nella fase di generazione delle idee. Ciò fa ritenere che l'autonomia nei compiti favorirebbe il comportamento innovativo non solo perché aumenta la motivazione autonoma ma anche perché agirebbe attraverso la mediazione di altri processi psicologici, un esempio dei quali potrebbe essere la *self-efficacy* che come si è detto nella parte teorica è spesso indicato come un elemento importante dei processi che sottendono al comportamento innovativo e alla creatività (Farr & Ford, 1990; Choi, 2004).

La motivazione al lavoro. Anche per quanto riguarda la motivazione al lavoro si possono fare alcune considerazioni oltre a quelle sopraenunciate. Innanzitutto, l'aver confermato il ruolo cruciale della motivazione come mediatore degli effetti delle variabili antecedenti del comportamento innovativo rafforza quanto vari autori hanno trovato in altre ricerche, e cioè che la motivazione sia una delle componenti psicologiche principali alla base della relazione tra antecedenti e comportamento innovativo. A ciò i risultati del presente studio aggiungono che anche la motivazione estrinseca, addirittura nella sua forma meno autodeterminata, la motivazione controllata, può avere un'influenza positiva sul comportamento innovativo. Ciò conferma quanto altri autori sostengono, come ad esempio Amabile (1988), e cioè che le due forme di motivazione, quella intrinseca e quella estrinseca, sono tra loro relativamente indipendenti e che entrambe possono contribuire alla performance creativa e innovativa, e ciò è particolarmente vero nel contesto lavorativo in cui i regolatori motivazionali esterni (retribuzione, riconoscimenti, premi e sanzioni) hanno sicuramente un ruolo importante e sono connaturati al concetto stesso di lavoro retribuito. Infine, l'aver individuato queste relazioni avvalorata la validità della scelta fatta di studiare la motivazione adottando la prospettiva della *Self-Determination Theory*, che ci ha permesso di analizzare in maniera così particolareggiata i vari livelli della motivazione.

Per concludere, un'ultima considerazione che si può fare a partire dai risultati sia di questo che del precedente studio, consiste nel fatto che da essi emerge un importante ruolo delle componenti individuale, in questo caso della resistenza al cambiamento. Infatti, nel primo studio la resistenza modera l'influenza dell'orientamento all'innovazione, e quindi di una dimensione della cultura organizzativa, e nel secondo studio interagisce con altre variabili come la motivazione autonoma. Questo può far riflettere sull'importanza, nelle ricerche future sul comportamento innovativo, di porre una maggiore attenzione alle differenze individuali. Infatti, se alcune variabili, come la cultura organizzativa, riescono ad esercitare i loro effetti solo in determinati individui che non presentano una forte resistenza al cambiamento, è ipotizzabile che anche altre disposizioni personali o stili cognitivi possano moderare significativamente gli effetti di variabili di tipo situazionale. Ad esempio, gli individui con stile di tipo adattativo e individui con stile di tipo innovativo possono reagire in maniera diversa ai medesimi antecedenti, infatti, un adattatore potrebbe più facilmente mettere in atto comportamenti innovativi solo in presenza di una organizzazione che richieda esplicitamente di essere innovativi, al contrario un innovatore potrebbe, proprio per la sua natura

anticonformista, essere propositivo più in un'organizzazione che non gli imponga in qualche maniera di essere innovativo e che anzi proprio in situazioni di bassa innovatività riesca ad esprimere meglio il proprio potenziale creativo. Un altro esempio è dato dalla stessa prospettiva della SDT, o più precisamente dalla *Causality Orientation Theory*, e riguarda le differenze individuali negli orientamenti motivazionali (Deci & Ryan, 2002). La presente ricerca ha evidenziato che certi fattori come la resistenza, l'autonomia e il supporto agiscono soprattutto o esclusivamente sulla motivazione di tipo autonomo e intrinseco, questo, però, non ci dice come nello specifico reagiscono ai medesimi antecedenti individui orientati all'autonomia e individui orientati ad una regolazione di tipo esterno. Se per i primi una leadership orientata a fornire incentivi di tipo intrinseco potrebbe essere favorevole a aumentare la loro motivazione, per individui che presentano un profilo motivazionale orientato alla regolazione esterna il medesimo stile di leadership potrebbe non essere efficace. Quindi, un possibile sviluppo delle future ricerche potrebbe consistere nel cercare di introdurre questo tipo di distinzioni.

Limiti

Pur avendo trovato conferma a molte delle ipotesi formulate e avendo individuato alcuni interessanti risultati, questo studio soffre evidentemente di molti limiti, primo tra tutti il fatto che non essendo stato possibile svolgere un'indagine longitudinale la ricerca non ha permesso di verificare compiutamente i legami di causa – effetto tra le variabili, ad es. non possiamo affermare con certezza che sia la resistenza al cambiamento ad influenzare la motivazione e non viceversa, anche se i risultati dell'analisi di mediazione ci fanno presupporre che la direzione della relazione tra resistenza e motivazione sia secondo quanto ipotizzato.

Bisogna, però, ricordare che questo studio aveva un carattere soprattutto di tipo esplorativo essendo la prima volta che queste variabili erano considerate insieme ed alcune di esse, come la resistenza al cambiamento, avevano pochi riferimenti nella letteratura sull'innovazione. Questo fatto se da una parte ha offerto dei vantaggi, spingendoci verso un approccio più esplorativo, dall'altra non ci ha permesso di ipotizzare con relativa sicurezza un modello teorico in modo tale da poter applicare un'analisi di tipo confermativo.

Un altro limite è il fatto che lo studio è soggetto a tutti quei bias associati all'aver utilizzato il questionario auto-compilato come unico strumento di rilevazione dei dati.

Prospettive future di ricerca

I risultati ottenuti, pur nella consapevolezza dei limiti che questo studio presenta, ci offrono delle indicazioni che riteniamo importanti per il proseguimento della ricerca sul comportamento innovativo. Innanzitutto, a livello teorico questo studio ha sottolineato come i nostri prossimi lavori di ricerca dovranno maggiormente tenere conto delle interazioni tra le variabili considerate oltre agli effetti delle variabili inibitrici. Inoltre, si è rivelato estremamente utile l'aver adottato la prospettiva della *Self-Determination Theory*. Infine, dai i risultati ci fanno ritenere importante focalizzare maggiormente la nostra attenzione sulle differenze a livello individuale ed in particolare su come queste interagiscono con altre dimensioni di tipo contestuale.

CAPITOLO 7

DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Negli ultimi anni si è rafforzata l'idea che l'innovazione e la creatività siano fattori determinanti per l'efficacia e la sopravvivenza delle organizzazioni e, anche in risposta ai cambiamenti del lavoro ed alla crescente enfasi sulla creatività e l'innovazione, l'interesse scientifico per lo studio dell'innovazione da parte delle discipline economiche, psicologiche e sociali negli ultimi anni è cresciuto enormemente.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni non può che giocare un ruolo importante nel contribuire allo sviluppo delle conoscenze sui processi psicologici e i fattori antecedenti dell'innovazione, sia in termini di modelli teorici che di metodologie e di strumenti per analizzare le complesse relazioni che si instaurano nelle organizzazioni quando si genera o si attua un processo d'innovazione.

Dall'analisi della letteratura sull'innovazione si evidenziano tradizionalmente due diversi approcci di ricerca (Anderson & West, 1990; King, 1990): un approccio che si pone come obiettivo di studio il processo d'innovazione e un approccio che si focalizza, invece, sullo studio dei fattori antecedenti il comportamento innovativo al lavoro. Per entrambi questi approcci la ricerca sull'innovazione ha prodotto un consistente corpus di risultati e di modelli teorici (Nijstad & De Dreu, 2002) facendo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni una delle discipline principali nel panorama degli studi sull'innovazione. Infatti, sono stati proposti diversi modelli per descrivere le fasi principali del processo d'innovazione (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Rogers, 1983; Schroeder et al., 1989; Van de Ven et al., 1989; West, 1990, 2002; Zaltman et al., 1973), inoltre, la ricerca ha permesso di identificare un sufficientemente numero di fattori antecedenti l'innovazione ai diversi livelli di analisi dell'organizzazione. Ciononostante la ricerca sull'innovazione in ambito psicologico non manca di limiti e critiche. Anderson e colleghi, nella loro già citata meta-analisi sulla ricerca sull'innovazione (Anderson, De Dreu & Nijstard, 2004), pongono una domanda provocatoria, e cioè quanto sia innovativa la ricerca sull'innovazione e cercando di rispondere a tale quesito arrivano a fornire alcune indicazioni riguardo a quali obiettivi la ricerca sull'innovazione deve puntare per poter progredire. Innanzitutto, gli autori

evidenziano un fenomeno di routinizzazione della ricerca sull'innovazione, in quanto risulta fortemente focalizzata su un'attività di replicazione di esistenti linee di indagine e di ricerca, ed oltre a ciò individuano alcuni aspetti critici a partire dai quali derivano alcune indicazioni teorico-metodologiche. Tali punti critici della ricerca sull'innovazione da essi evidenziati sono: il fatto di essere troppo centrata sull'analisi di un unico livello d'analisi, adottando solo raramente un approccio multilivello; il basarsi soprattutto su disegni di ricerca di tipo trasversale e su questionari auto-compilati; l'essere eccessivamente focalizzata sullo studio degli effetti principali nella relazione tra antecedenti e innovazione, trascurando invece l'analisi degli effetti di interazione tra le variabili; una scarsa attenzione a considerare gli antecedenti negativi del comportamento innovativo; il concettualizzare l'innovazione esclusivamente come una variabile dipendente e mai come un predittore; infine, un'eccessiva generalizzazione dei risultati scientifici che non tiene adeguatamente conto delle differenze culturali in cui gli studi sono svolti.

Sulla base di queste premesse, la presente ricerca, ponendosi come obiettivo di affrontare almeno alcuni degli aspetti sopramenzionati, ha cercato di analizzare le relazioni che intercorrono tra gli antecedenti dell'innovazione ed il comportamento innovativo, cercando di mantenere sempre una prospettiva che prendesse in considerazione l'interazione tra i fattori individuali e i fattori organizzativi, e avendo cura di analizzare sia fattori che favoriscono che fattori che inibiscono il comportamento innovativo.

Gli obiettivi di fondo che hanno guidato l'intero progetto di ricerca descritto nel presente lavoro di tesi sono stati principalmente due: lo studio degli antecedenti dell'innovazione in relazione alle tre fasi del comportamento innovativo al lavoro e lo studio del ruolo della motivazione al lavoro nell'interazione tra il comportamento innovativo e i suoi antecedenti, secondo la prospettiva della *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985, 1991).

In particolare, la fase di generazione delle idee è la fase più creativa ed in essa sono predominanti le componenti individuali del comportamento innovativo, mentre le altre due fasi, cioè la promozione e la realizzazione delle idee, costituiscono la componente implementativa del comportamento innovativo ed in esse sono invece predominanti gli aspetti relazionali e organizzativi del comportamento innovativo. Quindi, il primo obiettivo della presente ricerca, è stato quello di ampliare questo

aspetto dello studio degli antecedenti e ciò è stato verificato analizzando alcuni degli antecedenti individuati in letteratura in relazione con il comportamento innovativo.

Il secondo obiettivo della presente ricerca esprime, invece, l'intento di approfondire la conoscenza dei processi psicologici che sottendono alla relazione tra antecedenti e comportamento innovativo. Infatti, lo studio dei fattori antecedenti ha comportato solitamente la rilevazione della presenza o dell'assenza dell'effetto di alcuni fattori sul comportamento innovativo, e ciò ha portato ad una rappresentazione piuttosto semplicistica delle relazioni tra gli antecedenti e il comportamento innovativo (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004) e, come sottolineato da alcuni autori (ad es., Choi, 2004; Huhtala & Parzefall, 2007) è ancora poco chiaro perché questi antecedenti influenzano il comportamento innovativo. Non basta individuare quali fattori favoriscono o ostacolano il comportamento innovativo, ma è altrettanto importante comprendere che relazioni intercorrono tra essi e come questi fattori agiscono il loro effetto sul comportamento innovativo. Pertanto nel secondo studio si è cercato di affrontare questa questione sia analizzando il ruolo di mediazione che la motivazione gioca nella relazione tra antecedenti e IWB sia andando ad indagare le interazioni che intercorrono tra le variabili analizzate.

I due obiettivi sopra enunciati costituiscono di per sé due punti importanti della ricerca, ma ci sono altri aspetti che hanno guidato la progettazione e lo sviluppo del presente lavoro di tesi e che costituiscono altri punti di forza.

Un primo aspetto riguarda il fatto che sono stati presi in considerazione fattori legati sia alla persona che all'organizzazione al fine di studiare le interazioni che intercorrono tra essi e la loro relazione con la motivazione. In letteratura, infatti, è stato ampiamente documentato il fatto che la relazione tra caratteristiche individuali e comportamento sia modificata da caratteristiche situazionali (Murtha, Kanfer, & Ackerman, 1996) e che la capacità innovativa di un individuo sia frutto dell'interazione tra fattori legati alla persona e fattori legati al contesto organizzativo, sociale e culturale in cui si trova ad agire (Amabile, 1983; Taggar, 2002; Woodman & Schoenfeldt, 1990).

Un secondo aspetto di cui si è cercato di tenere conto è stato quello di dare un adeguato spazio all'analisi degli inibitori dell'innovazione scegliendo volutamente di analizzare alcuni antecedenti negativi dell'innovazione quali, ad esempio, la resistenza al cambiamento, il conflitto sulle relazioni e la pressione agli obiettivi. Infatti, come alcuni autori hanno sottolineato (Anderson, De Dreu & Nijstard, 2004; Choi, Anderson,

& Veillette, 2009), la ricerca sulla creatività e l'innovazione si è ampiamente focalizzata sui facilitatori piuttosto che sugli inibitori della performance innovativa.

Un terzo ed ultimo punto di forza, è stato quello di utilizzare come teoria di riferimento per la motivazione al lavoro quella della *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985, 1991), una teoria questa che si è dimostrata estremamente potente per lo studio della motivazione in ambito lavorativo e potenzialmente molto utile anche per lo studio dell'innovazione. La SDT, infatti, permette di analizzare la relazione che intercorre tra i vari livelli di motivazione al lavoro e il comportamento innovativo e ciò è particolarmente importante per la psicologia del lavoro sia sul piano teorico che applicativo. Ciononostante, non esiste nell'ambito della ricerca sull'innovazione un elevato numero di studi che abbia fatto riferimento alla SDT per lo studio della motivazione.

Il presente lavoro di ricerca ha comportato, oltre ad un'ampia analisi della letteratura di riferimento, la progettazione e realizzazione di due studi: un primo studio in cui è stata analizzata la relazione tra alcuni antecedenti individuali e contestuali sulle tre fasi dell'IWB, focalizzando l'attenzione in questo caso sugli effetti degli antecedenti rispetto alle diverse fasi dell'IWB e l'interazione dei fattori antecedenti, specialmente tra antecedenti disposizionali e situazionali e tra facilitatori e inibitori del comportamento innovativo; un secondo studio, in cui l'attenzione è stata posta soprattutto sull'analisi dei processi psicologici che mediano la relazione tra il comportamento innovativo ed i propri antecedenti, in particolare è stato analizzato il ruolo della motivazione al lavoro come variabile mediatrice dell'effetto dei fattori antecedenti sul comportamento innovativo, analizzato rispetto alle tre fasi di cui si compone.

Il primo studio, condotto in un presidio ospedaliero di un capoluogo di provincia del Centro Italia, ha fornito alcuni risultati interessanti specialmente in relazione all'interazione tra le variabili analizzate. Innanzitutto, è emerso che la fase di generazione delle idee risulta influenzata principalmente dalla disposizione personale alla resistenza al cambiamento, più specificatamente dalla ricerca di routine, mentre nelle altre due fasi del comportamento innovativo si nota maggiormente l'influenza di variabili di tipo situazionale quali il conflitto sulle relazioni e la pressione a raggiungere gli obiettivi. Un secondo elemento interessante che è emerso da questo primo studio è il

fatto che la resistenza al cambiamento modererebbe la relazione tra l'Orientamento all'innovazione e il comportamento innovativo.

Il secondo studio, condotto in due aziende di una regione del Centro Italia, ha ampiamente supportato l'ipotesi che la motivazione al lavoro costituisce una variabile mediatrice nella relazione tra il comportamento innovativo e i suoi antecedenti, e sottolineando inoltre l'utilità dell'applicazione della teoria della *Self-Determination Theory* allo studio dell'innovazione. Inoltre, come per il primo studio, è stata confermata l'ipotesi che la relazione tra gli antecedenti e il comportamento innovativo dipende dalla fase del comportamento innovativo considerata.

I risultati ottenuti dai due studi, quindi, hanno sostanzialmente sostenuto le due ipotesi generali postulate. Oltre a ciò un elemento di questa ricerca che si ritiene degno di nota è il fatto di aver scelto di non soffermarsi solo sullo studio degli effetti principali nella relazione tra fattori antecedenti e l'IWB, ma di analizzare anche le interazioni che si instaurano tra essi, e questo ci ha permesso di rilevare alcune interazioni tra le variabili che, anche se non numerose e soggette a tutti i limiti intrinseci al tipo di studio effettuato, hanno fornito interessanti elementi di riflessione per sviluppi futuri della ricerca.

Alcuni interessanti risultati emersi sono stati ad esempio la relazione tra resistenza al cambiamento e orientamento all'innovazione, che mostra come una disposizione personale può annullare gli effetti della cultura organizzativa. Un altro elemento interessante è il fatto che nel primo studio quasi esclusivamente le variabili di tipo inibitorio abbiano presentato delle relazioni significative con il comportamento innovativo avvalorando l'importanza di considerare maggiormente il ruolo dei fattori inibitori quando si intende progettare uno studio sul comportamento innovativo.

Nel secondo studio è stato rilevato un minor numero di effetti di moderazione ma è stata ampiamente supportata l'ipotesi che la motivazione al lavoro costituisce una variabile mediatrice nella relazione tra comportamento innovativo e i suoi fattori antecedenti, evidenziando alcuni dati interessanti legati a ciò, come ad esempio il fatto che l'influenza da parte del supporto organizzativo sul comportamento innovativo risulta mediata quasi completamente dalla motivazione autonoma, oppure il fatto che la resistenza al cambiamento influenza negativamente la motivazione autonoma, o il risultato che l'autonomia nel lavoro influenza il comportamento innovativo sia attraverso una relazione mediata dalla motivazione sia attraverso una forte relazione diretta, il che ci fa ipotizzare che altri fattori possano mediare questo suo effetto. Oltre a

ciò è stato rilevato che anche la motivazione estrinseca, addirittura nella sua forma meno autodeterminata, la motivazione controllata, può avere un'influenza positiva sul comportamento innovativo, confermando quanto altri autori sostengono, (ad es. Amabile, 1988), e cioè che le due forme di motivazione, quella intrinseca e quella estrinseca, sono tra loro relativamente indipendenti e che entrambe possono contribuire alla performance creativa e innovativa, specialmente nel contesto lavorativo in cui i regolatori motivazionali esterni (retribuzione, riconoscimenti, premi e sanzioni) hanno certamente un ruolo importante e sono connaturati al concetto stesso di lavoro retribuito.

Un ulteriore contributo che si ritiene che questa ricerca abbia offerto è l'aver analizzato la relazione tra innovazione e resistenza al cambiamento come disposizione personale, infatti, sono poche le ricerche che hanno adottato una prospettiva che prendesse in considerazione le differenze individuali della resistenza (es. Cunningham et al., 2002; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999) e ancor meno lo sono le ricerche che hanno considerato il ruolo combinato dei fattori contestuali e individuali nel predire le reazioni dei lavoratori ai cambiamenti organizzativi (Wanberg & Banas, 2000). Inoltre, l'aver rilevato che la relazione tra resistenza al cambiamento e comportamento innovativo si realizza o in maniera diretta o in maniera mediata dalla motivazione autonoma in base al fattore che si prende in considerazione, conferma la natura multifattoriale del costrutto di resistenza e l'utilità di differenziare gli effetti dei singoli fattori, così come proposto da Oreg (2003).

Per concludere, quanto emerso dai due studi di questo progetto di tesi dipinge una realtà alla base del comportamento innovativo al lavoro più complessa di quella che si possa pensare, e l'approccio adottato di analizzare le interrelazioni e le mediazioni tra i vari fattori antecedenti dell'innovazione si è rivelato estremamente utile per lo studio del comportamento innovativo. Non possiamo, quindi, che essere d'accordo con le indicazioni che Anderson e colleghi (Anderson et al., 2004) hanno suggerito per innovare la ricerca sull'innovazione e se vogliamo trovare un *fil rouge* che leghi tutti i punti di riflessione da essi offerti lo possiamo individuare nel tema della complessità. A nostro avviso, Anderson e colleghi, e anche i risultati emersi dalla presente ricerca, pur nella consapevolezza dei limiti ad essa associati, sottolineano essenzialmente il fatto che il processo d'innovazione è un processo complesso, fatto di interazioni tra variabili, di relazioni spesso non lineari, di mediazioni, di fasi, e che solo attraverso un approccio che sia consapevole di questa complessità, e soprattutto che la accetti come oggetto

ineludibile di studio, può portare ad un reale progresso della ricerca sull'innovazione e ad una rappresentazione più chiara di questo fenomeno.

BIBLIOGRAFIA

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in organization behaviour* (pp. 187-209). Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organization. *Harvard Business School*, 5 (9), 396-239.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What you Love and Loving What you Do. *California Management review*, 40 (11), p.53-1997.

Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 5, 76-87.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Journal of Academy of Management*, 39, 1154-1184.

Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R&D laboratory*. Technical Report, 30. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1989). The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*. 2 (4), 1989, 231-253.

Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S.J. (2002) Creativity under the Gun. Special Issue on the Innovative Enterprise: Turning Ideas into Profits. *Harvard Business Review*, 80, 52–61.

Amason, A. C., & Schweiger, D. (1997). The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101–115). London: Sage.

Anderson, N. (2004). Occupational Psychology: Overview. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 689-697.

Anderson, N., De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.

Anderson, N., Hardy, G., & West, M.A. (1992). Management team innovation. *Management Decision*, 30 (2), 17-21.

Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organization. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol.8, pp. 1-34). Chichester: Wiley.

Anderson, N., & West, M.A. (1990). Innovation at work: a social psychological perspective. *Social and Applied Psychology Unit*.

Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258

Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 185-200.

Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for the mature products. *Journal of Marketing Research*, 33: 174-187.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organizational creativity: a literature review (pp. 834-40). *Management Decision*, (39), 10.

Antoni, C. H. (2004). A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 197-216.

Argyris, C. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, IL, US: Dorsey Press.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.

Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: a preliminary model. *Human Relations*, 43, 621-648.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., & Waterson, P.E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

Axtell, C. M., Holman, D. J., & Wall, T. D. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Organisational and Occupational Psychology*, 79 (3), 509-516.

Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56, 112-131.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.

Bacharack, S. B., Bamberger, P. R., & Conley, S. C. (1990). Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupation, 17*, 199-229.

Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 45-68.

Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 963-970.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review 84*, 191-213.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*, 122-147.

Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*, 25-36.

Barrick, M. & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.

Barron, F. & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence and personality. *Annual Review of Psychology, 32*, 439-76.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, (6), 1173-1182.

Barczak, G., Smith, C., & Wilemon, D. (1987). Managing large-scale organizational change. *Organizational Dynamics, 3*, 23-35.

Bartunek, J. M., Lacey, C. A., & Wood, D. R. (1992). Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science, 28*, 204-223.

Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science, 23*, 483-500.

Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *Journal of Creative Behavior*, 31, 59–72.

Basadur, M., (2004). Leadings others to think innovatively together: creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.

Basadur, M. S., & Robinson, S. (1993). The new creative thinking skills needed for total quality management to become fact, not joust philosophy. *American Behavioral Scientist*, 37 (1), 121-138.

Battistelli, A. (2009). *Innovation in the transformation of jobs and organizations*. Roma: Di Renzo.

Battistelli, A., Picci, P. (2008). *Implication au travail, sentiment de compétence et engagement affectif ont-ils une influence négative sur le comportement d'innovation?* , Acts "15e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française: Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?", Université Laval, Ville de Québec, Québec, Canada , 19-22, août 2008 , pp. 1-14.

Battistelli, A., Picci, P., (2009). Il processo psicologico dell'innovazione nelle organizzazioni. In C. Odoardi (Eds), *Formazione e sviluppo nelle organizzazioni. Innovare e integrare il sistema della formazione continua* (pp. 30-48). Firenze: Giunti.

Benware, C., & Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755-765.

Bettenhausen, K. & Murnighan, J. K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly*, 30, 350-372.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blau P. (1973). *The Organization of Academic Work*. New York: Wiley-Intersci.

Bober, S., & Grolnick, W. (1995). Motivational Factors Related to Differences in Self-Schemas. *Motivation and Emotion*, 19 (4),307-322.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (3), 345–365.

Boulding. K. (1963). *Conflict and Defense*. New York: Harper & Row.

Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1),17-22.

Bradley, J. R., & Cartwright, S. (2002). Social support, job stress, health, and job satisfaction among nurses in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 9, 163–182.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20, 343-378.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42, 1-34.

Bunce, D. & West, M. (1994). Changing work environments: innovative coping responses to occupational stress. *Work & stress*, 8, 319-331.

Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30, 29-50.

Carson, P. P., & Carson, K. D. (1993). Managing creative enhancement through goal setting and feedback. *Journal of Creative Behavior*, 27, 36-45.

Chemolli, E., & Pasini, M. (2008). *La motivation au travail et l'engagement. Analyse sur deux échantillons italiens*. In Actes du 15^o congrès international de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française: Entre tradition et innovation , comment transformons nous l'univers du travail. Québec. Aout 2008. CD-Rom Presse Université de Québec.

Chemolli, E., & Gagné, M. (2010). An empirical test of the Meyer, Becker and Vandenberghe (2004) model of motivation and commitment. (Submitted to) *Journal of Organizational Behavior*.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 2008, 148(2), 119-124.

Choi, J.N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal*, 16, 187-199.

Choi, J.N. (2006). Multilevel and Cross-Level Effects of Workplace Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior. *Human Performance*.

Choi, J.N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behaviour: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467- 484.

Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009). Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations. *Group & Organization Management*.

Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245–253.

Choi, J. N., & Price, R. H. (2005) The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1, 83-96

Choi, J. N., & Sy, T. (2009). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*,

Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail* (1st ed.). New York: Villard Books.

Conner, D. R. (1993). Managing change: A business imperative. *Business Quarterly*, 58(1), 88-92.

Crant, J.M (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.

Cummings, A & Oldham, G.R. (1997). Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1), 22-38.

Cunningham, G. B. (2002). Removing the blinders: Toward an integrative model of organizational change in sport and physical activity. *Quest*, 54, 276-291.

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Currall, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187–204.

Damanpour, F. (1990). Innovation effectiveness, adoption and organizational performance. In M.A. West, & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (pp. 125-142). Chichester: Wiley.

Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, (4), 580-590.

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.

Deci, E. L., Gagnè, M. (2005). Self-Determination Theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivation processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kemis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, (1), 68-78.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268

De Dreu, C.K.W. (2002), Team innovation and team effectiveness: the importance of minority dissent and reflexivity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 285-298.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.

De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2005). Determinanten van innovatief gedrag: eenonderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18 (5), 235-259.

deJager, P. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. *Futurist*, 35(3),24-27.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654.

Deutsch, M. (1973). *Conflict resolution: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management* 37, 3, 197-208.

Diamond, M. A. (1986). Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543-562.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.

Dorenbosch, L., van Engen, M. L., Verhagen, M. (2005). On –the-job innovation: the impact of the job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, (2), 129-141.

Dvash, A. & Mannheim, B. (2001). Technological coupling, job characteristics and operators' well-being as moderated by desirability of control. *Behaviour & Information Technology*, 20(3), 225-236.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L.(2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R., Jones, J.R., Stinglhamber, F., Shanock, L. & Randall, A.T. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755–775.

Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical framework and an experiment*. (Report 1). Stockholm, Sweden: Faradet-The Swedish Council for Management and Work Life Issues.

- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. In I. B. M. Bass & P. J. D. Drent (Eds.), *Advances in organizational psychology. An international review* (pp. 177-190). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (1), 105-123.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12 (4), 303-310.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (1999). Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 628–644.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A., & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91, 549–563.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., O’Keefe (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30 (6), 682-695.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7: 37-46.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618–630.
- Farr, J.L. (1990). Facilitating individual role innovation. In M.A. West, & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, (pp. 207-230). Chichester: Wiley.
- Farr, J. L., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, (pp. 63-82). Chichester: Wiley.
- Feist, G.J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. In R.J. Stenberg (Ed.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, pp.273-296.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press
- Filipczak, B. (1997). It takes all kinds: Creativity in the work force. *Training*, 34, 32-40.

Ford, B., & Kleiner, B. H. (1987). Managing engineers effectively. *Business*, 37, 49–52.

Fox, S. (1999). *The psychology of resistance to change*. Ramat Gan, Israel: Bar-Ilan University.

Frese, M., Fay, D., Garst, H. (2007). Making things happen: reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, (4), 1084-1102.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. In B:M: Staw & R.M.Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.

Frohman, M., & Pascarella, P. (1990). Achiving purpose-driven innovatona. *Industry week*, 239, 19, 20-24.

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27 (3), 199-223.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M., & Koestner, R. (2002). *Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment*. Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto, Canada.

Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 30 (9), 1843-1852.

Gardner, D. G. (1986). Activation theory and task design: An empirical test of several new predictions. *Journal of Applied Psychology*, 71,4 (1), 1-4.

George, J.M., & Jones, G.R. (2001). Towards to a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, April, 419-444.

George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157–171.

George, J. M. & Zhou, J.(2001). When openness to experience and coscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.

George, J. M. & Zhou, J.(2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.

Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 274–309.

Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 741-763.

Gladstein, D. L. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.

Glassman, E. (1986). Managing for creativity: back to basic R&D. *R&D Management*, 16, 175-183.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601–616.

Glick, W. H. (1988). Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133–137.

Goldsmith, R. E. (1984). Personality characteristics associated with adaptation-innovation. *Journal of Psychology*, 117 (2), 159–165.

Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81, 143–154.

Goltz, S.M., & Hietapelto, A. (2002). Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22 (3), 3-22.

Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An Analysis of Conflict in Decision Making Groups. *Human Relations* 7 (3): 367-381.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250-279.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hardy, G.E., & West, M.A. (2000). *Interpersonal attachment and innovation at work*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Sheffield.

Harrison, A. A. (1968). Response competition, frequency, exploratory behavior, and liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 363–368.

Harrison, A. A., & Zajonc, R. B. (1970). The effects of frequency and duration of exposure on response competition and affective ratings. *Journal of Psychology*, 7, 163–169.

Hatcher, L., Ross, T. L., & Collins, D. (1989). Prosocial behaviour, job complexity, and suggestion contribution under gain sharing plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25, 231-248.

Hodgins, H. S., & Knee, R. (2002). The integrating self and conscious experience. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-determination research* (pp. 87–100). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Howard-Grenville, J. A. (2005). The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. *Organization Science*, 16 (6), 618-636.

Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 299-306.

Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2005). Dimensions of creative climate: A general taxonomy. *Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15, 97–116.

Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19 (1), 69-90.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85, 665-674

Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753–762.

James, L. R., Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of foreign policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton-Mifflin.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perception as a moderator in the curvilinear relationship between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behaviour more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & West, M. A., (2004) The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees goal orientations the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E.A.(2001).The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*,44 (2), 238-251.
- Jehn, K. E., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- Jones, L. (1987). *Barriers to creativity*. Paper presented at a British psychological Society seminar on stimulating creativity at Manchester Business school, June.
- Jones, G. and McFadzean, E. S. (1997). How can Reborredo foster creativity in her current employees and nurture creative individuals who join the company in the future?. Case Commentary, *Harvard Business Review*, 75, (5), 50-1.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 107-122.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Allen & Unwin.

Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, 74, 52–56.

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in Organizations*, vol. 10 (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.

Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee–supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175–187.

Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13, 436–449.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organisations*. New York: Wiley.

Kelley, H. H. (1979). *Personal Relationships: Their Structure and Prophecies*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

King, N. (1990). Innovation at work: the research literature. In M.A. West, & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (pp. 15-32). Chichester: Wiley.

King, N. (1992). Modelling the innovation process. An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 89–100.

King, N. & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thompson.

King, N., Anderson, N., & West, M. A. (1992). Organizational innovation: a case study of perceptions and processes. *Work and Stress*, 5, 331-339.

Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 6, 622-629.

Kirton, M. J. (1978). Have adaptors and innovators equal level of Creativity? *Psychological Report*, 42, 695-698.

Kirton, M. J., Bailey, A.J., & Glendinning, J. W. (1991). Adaptors and Innovators: Preference for Educational Procedures. *Journal of Psychology*, 125 (4), 445-455.

Klein, K.J., & Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.

Kline, R. B. 1998. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.

Koestner, R., & Zuckerman, M. (1994). Causality orientations, failure, and achievement. *Journal of Personality*, 62, 321-346.

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation behaviors. An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79-102.

Kunz, A. H., & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, organizations and society*, 27 (3), 275-95.

Lau, C., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4 (3), 193-215.

Lynch, J.R., Martin, F.; Plant, R. W.; Ryan, R. M.(2005). Psychological Needs and Threat to Safety: Implications for Staff and Patients in a Psychiatric Hospital for Youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36 (4), 415-425.

Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, R. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home?: The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757-767.

Mathisen, G. E. Einarsen, S., 2004. *Creativity Research Journal*, 16 (1), 119-140.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.

Milliken, J. F., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity. Innovation through collaboration* (pp. 32–62). New York: Oxford University Press.

Mitchell, T.R., & Daniels, D. (2002). Motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. New York: Jhon Wiley & Sons, pp. 35-67.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22: 133–154.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32 (1), 5-28.

Mumford, M. D. (2000), Managing creative people: strategies and tactics for innovation, *Human Resources Management Review*, 10 (3), 313-351.

Mumford, M. D. (2003), Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research, *Creativity Research Journal*, 15 (2-3), 107-120.

Mumford, M. D., Baughman, W. A., & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creativity at work: organizational influence on creative problem solving. *Journal of creative behavior*, 31, 7-17.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.

Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In F. J. Yammarino e F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 4, pp. 11-74). Oxford, England: Elsevier.

Mumford, M.D., Simonton, D.K., (1997). Creativity in the work place: People, problems, and structures. *Journal of Creative Behavior*, 31, 1-7.

Murtha, T. C., Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1996). Toward an interactionist taxonomy of personality and situations: An integrative situational-dispositional representation of personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 193–207.

Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2002). Creativity and group innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 401–407.

Nystrom, H. (1990). Organizational innovation, In: M. A. West & J. L. Farr (1990). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.

Odoardi, C., Colaianni, G., Battistelli, A., Picci, P. (2008). The influence of organizational characteristics on the expectations before an innovation. *Risorsa Uomo*, 14 (4),76-90.

Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.

O'Reilly, C.O. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in large organisations. *California Management Review*, 9-25.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. Jackson, M. Hitt, e A. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage* (pp. 243-273). San Francisco: Jossey-Bass.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.

Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*. 88 (4), 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1, 73-101.

Oreg, S., Nevo, H., Metzger, O., Leder, N., Castro, D. (2009). Dispositional Resistance to Change and Occupational Interests and Choices. *Journal of Career Assessment* 2009; 17; 312.

Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A., Bozionelos, N., Gonazáles, L., Hřebíčková, M., Kordačová, J., Mlačić, B., Ferić, I., Kotrla Topić, M., Øystein Saksvik, P., Bayazit, M., Arciniega, L., Barkauskiene, R., Fujimoto, Y., Han, J., Jimmieson, N., Mitsuhashi, H., Ohly, S., Hetland, H., Saksvik, I. & van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 935-944.

Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 211-228.

Parker, S. K., Turner, N., Williams, H. M. (2006). Modelling the antecedent of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 636-652.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). 'That's not my job': developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.

Patterson, F. (2002). Great mind don't think alike? Person-level predictors of innovation at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17 (4), 115-143.

Patterson, M. G. (1999), *Innovation potential predictor*. Oxford: Oxford University Press.

Paulus, P. B. (2002). Different ponds for different fish: a contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 394-399.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 615-630.

Pelz, D. C. (1985). Innovation complexity and the sequence of innovating stages. *Science Communication*, 6 (3), 261-291.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, 89-106.

Peterson, D. R. (1983). Conflict. In H. H. Kelley et al. (Eds.), *Dose Relationships* (pp. 360-396). New York: W.H. Freeman.

Picci, P. (2008). Il clima e la self competence nei processi di implementazione dell'innovazione. *DIPAV Quaderni*, 21, 71-86.

Picci, P. (2009). The Motivation for Innovation: Self Determination and Job Design. In A. Battistelli (Eds), *Innovation in the transformation of jobs and organizations* (pp. 53-75). Roma: Di Renzo.

Picci, P., & Battistelli, A. (2008). *Comportement innovant sur le lieu de travail: dispositions au changement et engagement*, Atti di "15e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française: Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?", Université Laval, Ville de Québec, Québec, Canada, 19-22 Agosto, 2008, pp. 1-12.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25, 783–794.

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235–257.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12: 296-320.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Il: Irwin-Dorsey.

Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14, 142–50.

Rank, J., Pace, L. V., Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: an international review*, 54 (4), 518-528.

Raven, B.H. (1992), A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later, *Journal of Social Behaviour and Personality*, 7(2), 217-244.

Reichers, A.E., Schneider, B., 1990. Climate and culture: an evolution of constructs. In: Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836.

Robinson, A.G. & Stern, S. (1997). *Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen*. Berrtet-Koehler Publishers Inc.

Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000). Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction. *Human Relations*, 53 (10), 1329-1355

Rogers, E.M., (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. New York: Basic Books.

Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 8 (2), 197-217.

Ross, R. S. (1989). Conflict. In R. Ross & J. Ross (Dds.), *Striali Groups in Organizational Settings*, (pp. 139-178). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Rothenberg, A. (1996). The Janusian process in scientific discovery. *Creativity research journal*, 9, 207-232.

Russell, R. D., & Russell, C. J. (2002). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18, 639–656.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 139-146.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of Self-determination Theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.) *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.

Ryan, R. M., Stiller, J., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *Journal of Early Adolescence*, 14, 226-249.

Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, 4 (2), 34-46.

Schmidt, S. M., & Kochan,. T. A. (1977). Interorganizational relationships: Patterns and motivations. *Administrative Science Quarterly*, 20, 220-234.

Schneider, B., e Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schneider, B. (1990). 'The climate for service: An application of the climate construct'. In: Schneider, B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, (pp. 383-412). Jossey Bass, San Francisco.

Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N.M.Ashkanasy, C.P.M. Wilderon, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, (pp. 17-21). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schroeder, R.G., Van de Ven, A., Scudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. In A. Van de Ven, H. L. Angle & M. Poole (Eds.). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper & Row.

Schultz, P.W., & Searleman, A. (2002). Rigidity of thought and behavior: 100 years of research. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 128 (2), 165-207.

Scott, W. E. J. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3–30.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. *Journal of Academy Management*, 37 (3), 580-607.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45 (1), 3-10.

Seibert, S.E., Crant, J. M., & Kraimer, M. C. (1999). Proactive personality and career success, *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.

Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.

Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33–53.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215–223.

Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 6: 230-245.

Shane, S. (1994), Are champions different from non-champions?, *Journal of Business Venturing*, 9(5), 397-421.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.

Shipton, H., Fay, D., M. A., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 118-128.

Shirom, A., Westman, M., & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: the mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52, 1077-1097.

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63 (5), 553-562.

Simonton, D. K. (1983). Intergenerational transfer of individual differences in hereditary monarchs: genetic, role modeling, cohort, or sociocultural effects? *Journal of personality and social psychology*, 44, 354-364.

Slovic, P. (1972). Information processing, situation specificity, and the generality of risk taking behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 128-134.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29, 569-588.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-31.

Tannenbaum, S. I., & Dupree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group & Organizational Management*, 19, 171-202.

Tesluk, P.E., Farr, J.L. & Klein, S.R. (1997). Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 31(7), 27–41.

Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.

Tierney, P., Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148.

Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.

Tjosvold, D., Valerie, D., & Wong, C.(1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45, 1035-1054.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Press.

Trade-Leigh, K.E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 138-155.

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 29, pp. 271–360). San Diego: Academic Press.

Vanderberghe, C. (2007). The innovation process: typology, antecedents, levels. In A. Battistelli (Ed.). *Innovation in the transformation of jobs and organizations* (pp.76-88). Roma: Di Renzo.

Van De Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (1989). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper & Row.

Van de Ven, A. H., Delbecq, A., & Koenig, R. H. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*,41, 322–338.

Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510- 540.

Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by stimulating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211–222.

Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*, 108-119.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, *87*, 246–260.

Walberg, H. J., Rasher, S. P., & Parkerson, J. (1980). Childhood and eminence. *Journal of Creative Behavior*, *13*, 225–231.

Wall, T. D., Corbett, J. M., Clegg, C. W., Jackson, P. R., & Martin, R. (1990). Advanced manufacturing technology and work design: Towards a theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 201–219.

Wallach, M. A. (1985). Creativity testing and giftedness. In F. D. Horowitz, & M. O'Brien (Eds.). *The gifted and talented: Developmental perspectives*. Washington DC: American Psychological Association.

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London: Cape.

Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartment conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, *14*, 73-84.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85*, *1*, 132-142.

Watson, G. (1971). Resistance to change. *American Behavioral Scientist*, *14*, 745–766.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*, 82–111.

West, M. A. (1987). Role innovation in the world of work. *British Journal of Social Psychology*, *26*, 305-315.

West, M. A. (1989). Innovation among health care professionals. *Social Behaviour*, *4*, 173-184.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, (pp.309-333). Chichester: Wiley.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation within groups. *Applied Psychology: An International Review*, *51*, 355-387.

West, M. A., & Altink, W. M. M. (1996). Innovation at Work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 3-11.

West, M. A., & Anderson, N. R. M. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 680-693.

West, M. A., Farr, J. L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4 , 15-30.

West, M. A., Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, (pp. 1-13). Chichester: Wiley.

West, M.A., Hirst, G., Ritchen, A., e Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European journal of work and organizational psychology*, 13 (2), 269-299.

White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.

Wood, W.; Quinn, J. M.; Kashy, D. A. (2002). Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1281-1297.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management review*, 18, 293-321.

Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity: An interactionist perspective. In J. A. Glover, R. R. Ronning & C. R. Reynolds (Eds.). *Handbook of creativity*, (pp. 77-92). New York: Plenum.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

Zhou, J. (1998) Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261–276.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

Zuckerman, M. (1994a). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. New York: Cambridge University Press.

Zuckerman, M. (1994b). Impulsive unsocialized sensation seeking: The biological foundations of a basic dimension of personality. In J. E. Bates & T. D. Wachs (Eds.), *Temperament: Individual differences at the interface of biology and behavior*. *APA science volumes* (pp. 219–255). Washington, DC: American Psychological Association.

Zuckerman, M., Kuhlman, D. M., Joireman, J., & Teta, P. (1993). A comparison of three structural models for personality: The Big Three, the Big Five, and the Alternative Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 757–768.

Zuckerman, M., & Link, K. (1968). Construct validity for the Sensation-Seeking Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *32*, 420–426.