

# **“Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature”**

## **1) AUTOSTIMA**

L'autostima si riferisce all'autovalutazione delle competenze che gli individui fanno rispetto a sé stessi, e riflette ciò che le persone pensano di sé. Oltre a riflettere la valutazione che le persone hanno delle proprie capacità e il grado in cui si sentono in grado di poter soddisfare i propri bisogni, comprende anche una componente affettiva, poiché le persone con elevati livelli di autostima amano maggiormente sé stessi. L'autostima è un fenomeno gerarchico in quanto esiste a diversi livelli di specificità, comunemente visti in termini di autostima globale e specifica per un compito, ed è multiforme e non monolitico, ovvero si può sviluppare da diverse dimensioni, come quella accademica, fisica e sociale.

A partire dalla concettualizzazione che l'autostima sia un fenomeno gerarchico, *Pierce, Gardner, Cummings e Dunham* hanno coniato il concetto di '**autostima basata sull'organizzazione**' (**OBSE**), che si riferisce al grado in cui l'individuo si percepisce come significativo, adeguato e importante come membro dell'organizzazione di cui fa parte. Le persone con livelli bassi di autostima organizzativa percepiscono di non aver soddisfatto sufficientemente i propri doveri e ruoli organizzativi. L'OBSE è un concetto che tende ad essere più stabile e a mantenersi più a lungo nel tempo rispetto all'autostima globale, ma solo all'interno di ambienti organizzativi altrettanto stabili; le organizzazioni possono infatti contribuire all'aumento dell'autostima organizzativa modificando i suoi potenziali antecedenti.

## **2) TEORIZZARE L'AUTOSTIMA BASATA SULL'ORGANIZZAZIONE**

In questa sezione vengono introdotte le prospettive esistenti rispetto alle teorie dell'autostima. La domanda di partenza è: “quali sono le determinanti e le conseguenze dell'autostima che si forma attorno alle esperienze lavorative organizzative?”

*Korman* (1971) ha osservato che nei sistemi sociali progettati meccanicamente le persone tendono a sviluppare bassi livelli di autostima; questo accade perché esse sperimentano un elevato livello di **controllo** imposto dal sistema attraverso: divisione del lavoro, gerarchia rigida, centralizzazione, standardizzazione e formalizzazione. Tale sistema sociale promuove lo sviluppo di sistemi di credenze che sono alla base di sentimenti di sfiducia diretti alla capacità e volontà delle persone di autoregolarsi. Secondo *Pierce et al.* (1989) qualsiasi forma di controllo del comportamento imposto dal sistema, interno o esterno che sia, porta con sé un presupposto di incapacità degli individui di autodirigersi e autoregolamentarsi. Di conseguenza un'attività altamente strutturata e controllata è probabile che suggerisca ai dipendenti di non essere competenti all'interno del contesto organizzativo; al contrario, la progettazione complessa del lavoro, le tecnologie non routinarie, i sistemi sociali progettati organicamente e ad alto coinvolgimento portano a livelli più elevati di autostima perché essendo meno strutturati, tendono a vedere le persone come una preziosa “risorsa” organizzativa e forniscono loro maggiori opportunità di autoregolamentarsi ed esprimersi nei loro ruoli organizzativi. Man mano che le persone sperimentano livelli più elevati di auto espressione e controllo personale, vi è una maggiore probabilità che l'individuo attribuisca a sé stesso eventi positivi sperimentando un incremento del senso di autostima basata sull'organizzazione. Riassumendo, se la struttura dell'ambiente diminuisce e il controllo personale aumenta, le persone tenderanno a vedere sé stesse come capaci di azione indipendente e quindi a sviluppare un senso di autostima coerente con quell'immagine personale.

Una seconda importante fonte da cui emerge l'autostima sono i **messaggi sociali** ricevuti e interiorizzati, che provengono da altri significativi. Maggiormente gli altri penseranno che un individuo sia capace, competente e in grado di soddisfare i propri bisogni, e nel tempo comunicano lui quella tale percezione attraverso le parole e i comportamenti, più l'individuo stesso arriverà ad avere credenze di sé simili, costruendosi quindi un'immagine positiva. In tal senso, l'OBSE dell'individuo è in parte una *costruzione sociale*, che viene plasmata sulla base dei messaggi ricevuti che, una volta interiorizzati e integrati nella concettualizzazione e valutazione personale da parte dell'individuo, diventano parte del concetto di sé. Infine è stato suggerito che l'autostima trovi parte della sua origine nell'esperienza diretta e personale: esperienze di successo in un'organizzazione rafforzeranno l'OBSE di un individuo, mentre esperienze di fallimento avranno l'effetto opposto. Il

lavoro di *Bandura* ci fornisce alcune informazioni su questa relazione. Difatti secondo i suoi studi, Individui che hanno esperienze di successo, il quale attribuiscono a sé stessi, hanno maggiori probabilità di raggiungerlo effettivamente sperimentando un aumento dell'autoefficacia, che a sua volta e nel tempo ha un impatto sull'OBSE. Contrariamente un individuo che sperimenta il fallimento e lo attribuisce al sé alla fine sperimenterà una diminuzione dell'autostima.

*Koram* (1970) Basandosi sulla teoria dell'auto coerenza, ipotizzò che "a parità di condizioni, gli individui si impegneranno e troveranno soddisfacenti quei ruoli comportamentali che massimizzano il loro senso di equilibrio o coerenza cognitiva". Nello specifico:

A. "gli individui saranno motivati a svolgere un compito o un lavoro in un modo che sia coerente con l'immagine di sé con cui affrontano il compito o la situazione lavorativa";

B. "gli individui tenderanno a scegliere e trovano più soddisfacenti quei lavori e quei compiti che sono coerenti con la loro auto-cognizione".

Secondo le suddette riflessioni, se le persone avranno un'immagine positiva di sé stesse, metteranno in atto comportamenti e atteggiamenti che rafforzano quell'immagine positiva, scegliendo ruoli con essa coerenti. Allo stesso modo, coloro che avranno un'immagine negativa di sé stessi, tenderanno a confermarla come tale. Con questa teoria *Korman* (1970) sostiene che "l'uomo è coerente e non si auto-migliora", piuttosto nutre la necessità di allineare il proprio livello di prestazione con il proprio concetto di sé.

In contrasto alla teoria dell'auto-coerenza ora accennata, vi è la teoria dell'auto-miglioramento secondo la quale gli individui con bassa o alta autostima hanno bisogni fondamentali volti a migliorarne il proprio livello. Questa postula che gli individui con bassa autostima comunemente si impegnano nel "controllo del danno": Mancano di fiducia nella propria capacità di successo (*Campbell*, 1990) e, per prevenire un'ulteriore erosione della propria autostima, solitamente trattengono gli sforzi legati ai compiti. Questa mancanza di impegno diventa quindi la giustificazione per le loro scarse prestazioni, piuttosto che problemi più duraturi come la mancanza di capacità; Pertanto, il fallimento di una persona con bassa autostima può riflettere una decisione razionale di esercitare uno sforzo ridotto piuttosto che una coerenza irrazionale con l'auto percezione di inadeguatezza.

*Brockner* pone invece l'attenzione sulle differenze nel grado in cui gli individui prestano attenzione e reagiscono agli stimoli esterni. Il grado di reattività di un individuo agli stimoli esterni è, almeno in parte, causato dall'autostima. persone con bassa autostima sono più reattive rispetto a quelle con alta autostima; ciò accade perché le prime tendono ad essere più arrendevoli ai segnali esterni, cercano e rispondono agli eventi nel loro ambiente, mentre gli individui con alta autostima sono più sicuri delle proprie competenze e di conseguenza prestano meno attenzione all'ambiente. la motivazione di ciò rientra nel fatto che individui con bassa autostima sperimentano una maggiore incertezza riguardo alla correttezza dei loro pensieri, sentimenti e comportamenti, affidandosi quindi maggiormente a segnali esterni perché questi possano guidarli. Inoltre, cercano l'accettazione e l'approvazione degli altri attraverso atti attitudinali e comportamentali conformi. L'autostima risulta pertanto essere un'importante variabile di differenza individuale che modera la relazione tra le condizioni dell'ambiente di lavoro e gli atteggiamenti, la motivazione e il comportamento dei dipendenti.

### **3) PROBLEMI DI METODOLOGIA DI RICERCA**

Lo strumento per la misurazione dell'autostima organizzativa è stato creato da *Pierce et col.* nel 1989; è formato da 10 item, misurati con una scala likert e consiste nel chiedere all'intervistato di indicare il grado in cui crede ad una serie di affermazioni riguardo al suo coinvolgimento nell'organizzazione. I test su questo strumento hanno dimostrato una rispettabile validità nomologica, cioè concorrente e predittiva. Tuttavia, non ha mostrato un'elevata adattabilità a culture differenti, e dai risultati è emerso che è uno strumento poco parsimonioso.

### **4) ANTECEDENTI DELL'AUTOSTIMA BASATA SULL'ORGANIZZAZIONE**

#### Tratti correlati all'OBSE

Come accennato in precedenza, le osservazioni di campioni americani, ma anche successivamente medio orientali e messicani rivelano una relazione positiva e significativa tra autostima globale e

OBSE. Dopotutto, il lavoro è un'attività importante nella vita che probabilmente ha effetti sia sull'autostima legata al lavoro che su quella globale.

È stato osservato anche che l'autostima basata sull'organizzazione ha una relazione positiva e significativa con l'autoefficacia generalizzata e l'auto-efficacia specifica per il lavoro.

A questo punto possiamo caratterizzare l'individuo con elevata OBSE come un individuo con un'elevata autostima globale, un'affettività positiva, un locus of control interno, un'etica del lavoro protestante e un bisogno di realizzazione, e un basso livello di affettività negativa e machiavellianesimo.

### Contesto organizzativo

Le origini dell'autostima possono essere trovate in tre diverse forze: i segnali impliciti inviati dalle strutture organizzative, i messaggi inviati da altri significativi nel proprio ambiente sociale (relazioni interpersonali e organizzazioni cultura) e sentimenti di efficacia e competenza derivanti dalle proprie esperienze (condizioni di ruolo di costruzione del successo).

### Struttura organizzativa

Da un punto di vista teorico, si ritiene che l'OBSE trovi, in parte, le sue radici nelle strutture organizzative a cui l'individuo è esposto. I lavori complessi in genere consentono ai dipendenti un elevato livello di autodirezione e autocontrollo. Ci aspettiamo che ciò abbia un effetto positivo sull'autostima dei dipendenti.

Numerosi ricercatori hanno esplorato la relazione tra la complessità del lavoro e l'OBSE. In ciascuna di queste indagini è stata osservata una relazione relativamente forte e positiva, sia negli studi nordamericani, ma anche in molte altre culture.

È stato inoltre studiato l'effetto del comportamento del leader nei gruppi di lavoro autonomi sull'OBSE e sembrerebbe che i leader che consentono ai propri seguaci di esercitare auto-direzione e autocontrollo, e forniscono loro l'opportunità di esercitare competenza e sperimentare il successo, avrebbero contribuito all'OBSE. Hanno trovato una relazione positiva tra il grado in cui veniva mostrato tale comportamento del leader e l'OBSE dei seguaci.

Ciò che possiamo constatare in seguito a questi studi è che le strutture dell'ambiente di lavoro e le pratiche di gestione (ad esempio, progettazione del sistema, tecnologia, leadership partecipativa e pratiche di gestione, progettazione del lavoro) che danno origine a opportunità di autodirezione e autocontrollo sono positivamente associati all'OBSE.

### Relazioni interpersonali e cultura organizzativa

Korman (1970) e altri hanno suggerito che l'autostima trova le sue radici, in parte, nei messaggi di valore trasmessi dall'organizzazione al dipendente attraverso le relazioni interpersonali e attraverso la cultura dell'organizzazione. La comprensione di questa fonte di autostima deriva da un esame di una serie di fonti, tra cui: relazioni di fiducia, sostegno, relazione leader-membro, livello di retribuzione e livello/status di lavoro e discriminazione sul posto di lavoro.

Pierce et al. (1989) hanno ipotizzato che il rispetto mostrato dal management nei confronti del dipendente sia un segnale importante che influenza le convinzioni che i dipendenti formano nei confronti di sé stessi; interno del contesto organizzativo.

Di fondamentale importanza è anche l'effetto delle relazioni leader-seguaci sull'OBSE: esaminando la relazione tra leadership carismatica e OBSE sembrerebbe che i seguaci di leader carismatici arrivano a credere nella loro competenza e nel loro valore personali.

Negli ultimi anni un gran numero di organizzazioni hanno incrementato piani di partecipazione azionaria dei dipendenti nell'organizzazione e ciò risulta essere un messaggio potente comunicato dall'organizzazione al dipendente che segnala la sua importanza ed il suo valore per l'organizzazione stessa.

È stata esplorata inoltre la relazione tra status lavorativo (retribuzione e livello gerarchico) e OBSE. È stata sostenuta la tesi per cui lo status lavorativo può essere visto come una forma di feedback positivo per l'individuo che ha lavorato bene all'interno dell'organizzazione. Ciò gli offre l'opportunità di provare un senso di realizzazione, che a sua volta avrà un impatto positivo sull'OBSE.

Infine, diverse indagini si concentrano sulla discriminazione nel contesto organizzativo, in

particolare sulla discriminazione sessuale sul posto di lavoro. L'esposizione a eventi sessisti si traduce in una svalutazione personale e in una riduzione dell'OBSE; contrariamente, è stato osservato che i sentimenti di accettazione hanno una relazione positiva con l'OBSE.

Da questi risultati, concludiamo che i segnali provenienti dalle organizzazioni che comunicano ai dipendenti che sono una parte apprezzata, importante, competente e capace dell'organizzazione (ad esempio, fiducia, supporto organizzativo percepito, livello retributivo, equità, proprietà) sono associati positivamente all'OBSE.

#### Condizioni del ruolo di costruzione del successo

Molti autori hanno ipotizzato che le esperienze di lavoro/attività di successo migliorano l'autostima dell'individuo. Di conseguenza ipotizziamo che i fattori che facilitano il successo lavorativo in un'organizzazione avrebbero un effetto sull'OBSE. Cioè, nella misura in cui le condizioni di ruolo sono favorevoli o ostacolanti per una performance elevata e per l'esperienza di successo, ci aspetteremmo che abbiano conseguenze sull'OBSE.

Il tempo e l'impegno spesi da un'organizzazione nella socializzazione dei nuovi membri contribuiscono molto probabilmente allo sviluppo iniziale dell'OBSE: le tattiche di socializzazione organizzativa rappresentano un insieme di esperienze significative che possono influenzare la formazione dell'OBSE di un individuo.

Allo stesso modo, fornire ai dipendenti un ambiente di lavoro che faciliti lo svolgimento dei compiti con ogni probabilità contribuirà al successo dell'esecuzione di questi e ad una maggiore autostima.

Le prove esistenti rivelano in modo abbastanza coerente che le condizioni di ruolo avverse sono negativamente correlate all'OBSE. Sono molti i risultati che suggeriscono che per un periodo di tempo le persone esposte a condizioni di ruolo sfavorevoli hanno difficoltà a sentirsi membri competenti e di successo dell'organizzazione.

Numerose ricerche ci forniscono informazioni sulla relazione tra stress e autostima basata sull'organizzazione. Come ipotizzato, l'autostima basata sull'organizzazione sembra avere una relazione negativa con lo stress.

Anche se non è noto quanto tempo occorre affinché l'insicurezza sperimentata abbia un effetto negativo sull'OBSE, è ragionevole ipotizzare che le persone che sentono che la propria sicurezza organizzativa è minacciata possano arrivare a sentire di non essere più una parte importante della propria organizzazione.

In conclusione, è doveroso inoltre aggiungere che l'OBSE stessa potrebbe avere effetti reciproci diretti e indiretti su queste condizioni antecedenti.

## **5) CONSEGUENZE DELL'AUTOSTIMA BASATA SULL'ORGANIZZAZIONE**

L'autostima influenza la motivazione, gli atteggiamenti e i comportamenti legati al lavoro dei dipendenti. Osserviamo gli studi che hanno indagato gli effetti dell'OBSE nel contesto lavorativo e organizzativo.

#### A motivazione intrinseca:

due indagini hanno osservato una correlazione positiva tra OBSE e motivazione intrinseca

#### B atteggiamenti legati al lavoro:

la soddisfazione e l'impegno sono i due atteggiamenti che hanno ricevuto più attenzione nel campo della ricerca, e i due correlano positivamente con l'OBSE. Inoltre i dipendenti con alti livelli di autostima sono più dediti al lavoro nelle organizzazioni rispetto ai colleghi con bassa autostima. Un altro elemento importante è il grado di identificazione con l'organizzazione anch'esso correlato positivamente.

#### C adattamento al cambiamento organizzativo:

i soggetti con OBSE elevato affrontano meglio i cambiamenti organizzativi

#### D fatturato e intenzioni di fatturato:

le ricerche dimostrano una relazione negativa tra turnover (esempio intenzione di smettere) e OBSE, questo accade perché i soggetti sentendosi parte importante dell'organizzazione non pensano di dimettersi.

#### E intenzioni comportamentali etiche:

Hsu e Kuo (2003) hanno scoperto che l'OBSE ha un'associazione positiva con le norme soggettive relative al comportamento etico e alle intenzioni etiche in relazione alla privacy

#### F comportamento di cittadinanza:

due sono i comportamenti di cittadinanza organizzativa che hanno relazioni significative con l'autostima: l'altruismo e la conformità ed entrambi correlano positivamente con OBSE

#### G prestazione:

Pierce et al (1989) hanno osservato una relazione positiva e significativa tra l'OBSE e le valutazioni delle prestazioni dei dipendenti da parte dei supervisor. Va sottolineato il fatto che però c'è una causalità reciproca tra OBSE e prestazione, all'inizio la prestazione è il fatto causale principale e dopo l'autostima arriva a predominare sul compito.

#### H risultati a livello di carriera:

gli studi riportano una correlazione positiva tra OBSE ed impegno professionale, mentre una relazione negativa con le intenzioni di ritiro dalla carriera.

#### I tutoraggio:

gli individui con un'elevata OBSE saranno motivati a impegnarsi nel ruolo di mentoring, in quanto tale offrirà l'opportunità di dimostrare la propria competenza organizzativa.

Sulla base di questi risultati della ricerca concludiamo che l'autostima si forma attorno al lavoro e le esperienze organizzative sono associate alla motivazione, agli atteggiamenti e al comportamento dei dipendenti. La letteratura rivela che l'autostima basata sull'organizzazione ha una relazione positiva con la motivazione intrinseca al lavoro, gli atteggiamenti lavorativi e di carriera (ad esempio, soddisfazione, impegno e identificazione organizzativa), intenzioni comportamentali (ad esempio, turnover ed etica) e atteggiamenti costruttivi.

## **6) L'OBSE COME MEDIATORE**

L'OBSE può essere considerato un mediatore in diverse situazioni e contesti lavorativi-organizzativi.

#### Relazione individuo-organizzazione

I risultati di diverse indagini rivelano che esiste una relazione positiva tra la percezione della complessità del lavoro e l'OBSE. Quest'ultimo, infatti, media il rapporto tra il comportamento dell'individuo (e le sue caratteristiche individuali) e le caratteristiche lavorative-organizzative. Allo stesso modo, *Abbott* (2000) ha trovato supporto all'ipotesi secondo cui **l'aumento della complessità del lavoro porta ad un aumento dell'autostima dei dipendenti** (di conseguenza si riscontra un aumento della soddisfazione lavorativa e dell'impegno del team).

#### OBSE come mediatore della relazione tra livello retributivo e performance dei dipendenti

*Gardner et al.* (2000) hanno esplorato la relazione tra livello retributivo e performance dei dipendenti. Hanno teorizzato che il **livello retributivo è una forma di comunicazione che segnala ai dipendenti il grado in cui l'organizzazione li apprezza**. Questo messaggio, quando interiorizzato, diventa parte dell'autostima del dipendente, che a sua volta lo motiva a impegnarsi in comportamenti coerenti con la visione di sé come competente, utile e prezioso dal punto di vista organizzativo.

Anche *Siegrist* tiene conto della ricompensa nel suo modello ERI (Effort reward imbalance), sostenendo che lo stress può essere ricondotto al disequilibrio tra sforzo richiesto dal lavoro e ricompensa (ricompensa intesa non solo come retribuzione ma anche come stabilità e sicurezza sul lavoro oppure possibilità di avanzamenti di carriera). In condizione di sforzo elevato e contemporaneamente bassa ricompensa, il rischio di stress e malattia risulta essere significativo. Questo fa comprendere come la ricompensa lavorativa sia un fattore non trascurabile all'interno di un'organizzazione.

Sono state trovate prove a sostegno della piena mediazione dell'OBSE nel rapporto livello retribuzione-prestazione.

#### OBSE forte predittore della performance e della soddisfazione lavorativa

*Gardner e Pierce* (1998) hanno scoperto che l'OBSE è un forte predittore della performance dei dipendenti e della soddisfazione lavorativa. Riferiscono di aver trovato una relazione positiva tra

OBSE e autoefficacia generalizzata, soddisfazione, impegno e una relazione negativa con l'intenzione di smettere di lavorare.

*Gardner e Pierce* hanno concentrato il loro studio sull'autostima e sull'autoefficacia e sui rispettivi ruoli nell'influenzare gli atteggiamenti e il comportamento dei dipendenti. Hanno constatato che gli individui che credono di avere probabilità di successo in un'ampia varietà di compiti organizzativi (elevata autoefficacia generalizzata) probabilmente vedono se stessi come individui con un senso di adeguatezza personale come membri dell'organizzazione (autoefficacia basata sull'organizzazione). Pertanto, hanno ipotizzato che **l'autoefficacia generalizzata fosse causalmente antecedente all'OBSE e che alti livelli di autostima avrebbero poi portato ad atteggiamenti positivi nei confronti dell'organizzazione** e a una continua prestazione di successo dei compiti.

#### Il ruolo dell'OBSE nelle relazioni intra-individuali

Nella loro esplorazione del ruolo delle differenze individuali come antecedenti dei comportamenti di cittadinanza, *Van Dyne et al.* (2000) hanno esaminato la probabilità che la propensione alla fiducia, il collettivismo (interdipendenza di ogni essere umano all'interno di un gruppo collettivo e la priorità delle finalità di gruppo sulle finalità individuali) e l'OBSE svolgono un ruolo significativo nella promozione degli scambi sociali. *Van Dyne et al.* hanno proposto e scoperto che l'OBSE avrebbe mediato la relazione tra fiducia e comportamento di aiuto e la relazione tra collettivismo e comportamento di aiuto. **Sia la propensione alla fiducia che il collettivismo hanno avuto un effetto mediatore nel favorire i comportamenti di cittadinanza organizzativa operanti attraverso l'OBSE.**

Da questo gruppo di risultati della ricerca si conclude quindi che l'OBSE in diverse situazioni può essere un mediatore tra determinate caratteristiche individuali e organizzative da un lato e le conseguenze accertate dell'OBSE (motivazione, attitudini lavorative e prestazioni) dall'altro. Le tre principali fonti di autostima (ad esempio, la struttura dell'ambiente di lavoro) hanno quindi effetti su altri importanti fenomeni organizzativi (ad esempio, soddisfazione, performance) attraverso i loro effetti sull'OBSE.

## **7) L'OBSE COME MODERATORE**

Diversi ricercatori hanno esaminato gli effetti moderatori dell'OBSE. Nella maggior parte dei casi è stato riscontrato che l'OBSE modera le relazioni tra altre due variabili in modo tale che gli individui con bassa OBSE sono più reattivi ai segnali ambientali rispetto alle persone con alta OBSE.

#### L'impatto dell'OBSE sul ruolo lavorativo

*Pierce et al.* (1993) hanno riscontrato che i dipendenti con OBSE elevata non erano influenzati da condizioni di ruolo avverse (l'ambiguità del ruolo, il conflitto, il sovraccarico) rispetto ai loro colleghi con OBSE bassa. Anche *Jex ed Elacqua* (1999) hanno osservato effetti moderati significativi dell'OBSE nella relazione tra ambiguità di ruolo e inoltre su due esiti dello stress: depressione e sintomi di tensione fisica.

L'indagine di *Stark et al.* (2000) ha scoperto che i dipendenti con alta autostima avevano maggiori probabilità di segnalare soddisfazione sul lavoro rispetto ai loro colleghi con bassa autostima. Allo stesso modo, *Hui e Lee* (2000) hanno scoperto che i dipendenti con alti livelli di OBSE erano meno reattivi alla percezione di incertezza rispetto ai loro colleghi con bassa autostima.

L'OBSE, quindi, è un buon moderatore in tempi di grandi cambiamenti organizzativi.

Si ritiene che l'autostima moderi questa relazione perché le persone con un'OBSE elevata hanno maggiori probabilità di credere che le loro prospettive siano corrette e che le loro azioni faranno la differenza (rafforzando la loro OBSE).

L'autostima basata sull'organizzazione, quindi, modera le relazioni tra diverse condizioni di ruolo (ad esempio, cambiamento, ambiguità di ruolo) e le risposte dei dipendenti a quelle condizioni in modo tale che gli individui con OBSE bassa sono tipicamente più reattivi degli individui con OBSE alta.

## 8) RIEPILOGO E DISCUSSIONE

Lo scopo di questo articolo era quello di **fornire una revisione** di oltre un decennio di ricerca focalizzata sull'autostima basata sull'organizzazione. Le prove derivanti dalla nostra revisione di oltre quattro dozzine di studi empirici confermano che l'autostima di un individuo basata sulle proprie esperienze lavorative sia **fortemente determinante per la motivazione intrinseca** dei dipendenti, gli atteggiamenti sul lavoro e i comportamenti messi in atto. Inoltre le evidenze suggeriscono che anche le opportunità di esperienze positive e volte al successo, offerte dalle strutture organizzative, abbiano una correlazione positiva con l'OBSE. Al contrario, ciò non si riscontra per situazioni in cui sono presenti ambiguità di ruolo, molestie sul lavoro, discriminazione e insicurezza lavorativa. Sebbene la letteratura esaminata fornisca prove su quali potrebbero essere i determinanti e le conseguenze dell'OBSE, è importante riconoscere che nessuno degli studi è stato progettato per verificare la teoria di Korman (1970, 1971, 1976) sulle origini dell'autostima, né la teoria ruolo svolto dalla motivazione all'autocoerenza, all'auto-valorizzazione o all'auto-protezione. Praticamente tutti gli studi si basano su dati trasversali e disegni di correlazione. Il limite che si riscontra in queste prove, è relativo alla misura in cui possiamo dedurre la causalità, poiché la maggior parte dei lavori riportati pubblicati riporta relazioni OBSE basate su dati percezione-percezione, mentre solo pochi studi riportano relazioni tra dati OBSE auto-riferiti e dati di diversa fonte per la seconda variabile. Stando a questa osservazione ci sarà sicuramente l'esigenza di rafforzare questo aspetto attraverso progetti di ricerca che daranno più informazioni sulla causalità.

### Indicazioni per la ricerca futura

All'interno della ricerca, sembrano esserci ancora delle domande che non hanno trovato risposta ma la quale soluzione aiuterebbe a far sì che l'OBSE espandendosi in altri contesti continui a migliorare la nostra conoscenza circa il mondo organizzativo.

### Misurazione e validazione continua della costruzione

Il primo tra gli aspetti sollevati riguarda la necessità di ulteriori ricerche necessarie per comprendere come le condizioni culturali influenzano l'emergenza e il funzionamento dell'OBSE. Anche la validità convergente, ovvero in che modo l'OBSE si collega alle misure di autostima, sicurezza di sé e altri costrutti relativi al concetto di sé rappresenta un interrogativo. Ci si interroga anche sulla possibilità che le relazioni tra OBSE e performance (così come altri risultati) possano essere attribuite ad altre variabili della personalità o in che misura le relazioni osservate possono essere attribuite alla varianza del metodo comune/fonte comune. Anche l'uni o la multidimensionalità dell'autostima basata sull'organizzazione rappresentano un importante interrogativo. In ultimo luogo date le distribuzioni altamente asimmetriche tipicamente riscontrate nella misurazione dell'OBSE (cioè medie elevate), è importante chiedersi se questa sia una funzione dei campioni studiati o un'idiosincrasia dello strumento di per sé – dovremmo chiederci se o meno lo strumento è in grado di rilevare costantemente individui con livelli estremamente bassi di autostima basata sull'organizzazione così come alti.

### Meccanismi di autoregolamentazione

Ci sono almeno quattro meccanismi di autoregolamentazione (cioè autocoerenza, auto-miglioramento, auto-protezione e plasticità comportamentale) che sono stati impiegati per spiegare gli effetti motivazionali di autostima. Anche se abbiamo trovato qualche supporto per la teoria della plasticità, lo stesso non è vero per gli altri tre meccanismi. In particolare le differenze tra autocoerenza e auto-miglioramento sono sottili. Oltre all'assenza di una conclusione definitiva al momento non disponiamo neppure della conoscenza di quali siano i meccanismi esatti e il tempo associato al funzionamento di questi meccanismi attraverso i quali l'autostima ha i suoi effetti. Pertanto, la ricerca futura dovrebbe concentrarsi su quando e come questi meccanismi vengono attivati.

### L'OBSE da una prospettiva dinamica

Guardando l'OBSE da una prospettiva dinamica, possiamo notare che l'autostima basata sull'organizzazione non può essere considerata in maniera isolata. Le autovalutazioni di un individuo

influenzano le scelte lavorative e la sua carriera. Una volta all'interno dell'organizzazione, le esperienze vissute dal dipendente positive o negative che siano modellano l'OBSE, che evolve da instabile a stabile e diventa sempre più simile a un tratto, svolgendo una funzione mediatrice ad esempio di alcune complessità del lavoro-prestazione e di predizione di alcune intenzioni lavorative. La ricerca futura dovrebbe esaminare proprio come l'OBSE emerge tra i nuovi dipendenti e come si generalizza tra i contesti organizzativi. Infine far riferimento all' OBSE potrà essere utile nei processi di selezione delle risorse umane. L'ultima complessità che rimane riguarda l'elemento tempo correlato alla comparsa dell'OBSE e come i cambiamenti nell' OBSE vadano di pari passo con i cambiamenti nei suoi antecedenti organizzativi.

#### Tratti della personalità

Pensando a ciò che ci abbia insegnato la ricerca sull'autostima basata sull'organizzazione è importante sottolineare che in realtà non esistono studi che abbiano affrontato il tema dell'OBSE e la personalità di per sé e sicuramente questo aspetto rappresenta un punto di partenza per la ricerca futura. Judge e colleghi (Erez & Judge, 2001; Judge & Bono, 2001) hanno evidenziato la centralità dell'autostima per la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti. L'autostima, insieme al locus of control, alla stabilità emotiva e all'autoefficacia generalizzata hanno effetti diretti sulla performance e sulla soddisfazione dei dipendenti. In relazione alla ricerca sull'OBSE e sulla personalità, Baumeister, Smart e Boden (1996) descrivono due tipi di persone che ottengono punteggi elevati nelle scale di autostima. Il primo tipo ha un'autostima sana e stabile, mentre il secondo tipo ha un'autocompiacimento e un'autocompetenza elevati, ma le loro convinzioni su sé stessi sono instabili e potrebbero essere gonfiate. Questo secondo tipo è descritto come **narcisista** e ha un atteggiamento superiore nei confronti degli altri, reagendo aggressivamente a chiunque minacci la loro alta autostima. I soggetti con punteggi elevati nell' OBSE possono includere entrambi i tipi di autostima, sia genuina che falsa autostima. Potrebbe valere la pena quindi esplorare nuove operativizzazioni dell'OBSE, nel tentativo di separare questi diversi tipi di persone. Distinguere la falsa dalla genuina autostima può essere un compito difficile. Distinguere tra i due gruppi di individui con elevata autostima può richiedere di andare oltre le auto-valutazioni, possibilmente sollecitando la validazione delle valutazioni di competenza da parte di altri informati, o forse attraverso l'uso di tecniche proiettive (come il test di appercezione tematica).

## **9) CONCLUSIONE**

È chiaro che l'OBSE ha dimostrato la sua utilità empirica nella ricerca su un'ampia gamma di costrutti nelle scienze organizzative. A questo punto possiamo concludere che l'autostima, sia globale (Rosenberg, Schooler, Schoenbach & Rosenberg, 1995) che organizzativa (Pierce et al., 1989) gioca un ruolo centrale nella direzione e motivazione dei comportamenti umani. Ciò che rimane poco chiaro sono i meccanismi esatti (ad esempio, auto-coerenza, auto-miglioramento) e il tempo associato al funzionamento di questi meccanismi attraverso il quale l'autostima ha i suoi effetti. Altrettanto importante, le politiche, i programmi e le procedure organizzative che portano al sano sviluppo dell'autostima dei dipendenti richiedono ulteriori studi. Sebbene alcuni lavori innovativi in quest'area siano stati completati (ad esempio, Gardner et al., 2000), molto resta ancora da fare nelle organizzazioni di lavoro reali. Riteniamo inoltre che la scala OBSE possa essere tranquillamente utilizzata per espandersi in una serie di nuove aree di ricerca organizzativa.

Lavoro di: Agostinelli Domizia, Benedetti Veronica, Grieco Gabriele, Migliaccio Greta, Orsola Elena Sofia e Scutifero Eleonora