

**Programma di ricerca SNA**  
**“Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche”**

**I COMPORTAMENTI DI CITTADINANZA ORGANIZZATIVA:  
MODELLO E INCENTIVI PER INCREMENTARE  
IL BENESSERE NELLE PA**

**Executive Summary**

**I comportamenti di cittadinanza organizzativa**

Il progetto di ricerca ha inteso rispondere a una evidente e sostanziale necessità di un approccio interdisciplinare allo studio comportamentale delle pubbliche amministrazioni, al fine di promuovere il benessere, e di conseguenza anche la performance lavorativa, dei dipendenti e dell'organizzazione stessa.

Il focus della ricerca ha riguardato i “Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa” (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB), ovvero quei comportamenti individuali discrezionali, non direttamente o esplicitamente riconosciuti da sistemi formali di ricompensa, che in aggregato promuovono il funzionamento efficiente ed efficace della organizzazione<sup>1</sup>. Tali comportamenti riguardano tre macro-aree: l'altruismo, le virtù civiche e la coscienziosità.

Negli ultimi anni l'attenzione verso gli OCB ha portato a un incremento degli studi riguardanti la *performance* contestuale. In generale, questa tendenza trova spiegazione nell'estrema competitività del mercato globale, che porta le organizzazioni a richiedere ai propri lavoratori di far fronte a uno sforzo e un impegno sempre maggiori. In tale contesto assumono centralità la capacità di adattamento e la volontà dei lavoratori di impegnarsi in percorsi di autosviluppo.

Vi sono poi altri fattori che hanno contribuito all'incremento della popolarità degli OCB in letteratura. In primo luogo, essi rappresentano una componente fondamentale della prestazione lavorativa. In secondo luogo, il concetto di OCB non è più ristretto all'ambito del comportamento organizzativo, ma

---

<sup>1</sup> Organ, D.W., Podsakoff, Ph.M. & MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks, SAGE Publications.

si è diffuso anche in altri settori tra cui, ad esempio, il *marketing*, la sociologia, la comunicazione. Si ritiene, in generale, che le motivazioni che spingono un dipendente pubblico ad impegnarsi professionalmente facciano parte della categoria degli incentivi economici o di quelli legati all'avanzamento di carriera.

Recenti ricerche nell'economia comportamentale hanno analizzato quali siano i fattori psicologici più efficaci a motivare l'impegno lavorativo e il coinvolgimento istituzionale (*crowd-in*) e quali invece riducono questa propensione (*crowd-out*). Si è constatato come il maggiore impegno e identificazione istituzionale con l'organizzazione non sia raggiunto con gli incentivi economici e di carriera, ma con incentivi di tipo simbolico e affettivo. In particolare, si è accertato che il modello "*command and control*" o "*principal-agent*" con tutto l'addentellato sanzionatorio, agisce spesso indebolendo la tendenza alla identificazione istituzionale nell'organizzazione e di conseguenza all'impegno lavorativo. Al contrario lo spazio all'autonomia decisionale, un minor monitoraggio, un'apertura al contributo individuale al cambiamento organizzativo e l'uso di incentivi simbolici come riconoscimenti, premi, attestati, potenziano il *crowd-in*, l'impegno organizzativo e la produttività. In tale ottica, gli incentivi economici possono avere un ruolo di conferma di quelli simbolici.

## Obiettivi e metodologia

Gli obiettivi del progetto di ricerca sono stati quelli di comprendere da una parte, la rilevanza che i Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa possono avere per il successo (in termini di benessere e di organizzazione) nelle Pubbliche Amministrazioni, dall'altra, identificare le variabili di natura individuale, sociale e contestuale che rappresentino un reale vantaggio per l'organizzazione poiché consentono di migliorare il clima lavorativo, di incrementarne la produttività favorendo al contempo un risparmio sui costi e ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili.

Grazie all'analisi comportamentale delle diverse organizzazioni della PA coinvolte nel progetto è stato possibile formulare potenziali raccomandazioni per ciò che dovrebbe essere fatto nella ricerca futura sul tema dei Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa alla luce di approcci metodologici ormai consolidati come quello del *Nudge*.

Il "*Nudge Designing*" applicato allo snellimento dei processi di gestione delle risorse umane e al miglioramento dei servizi per le PA, si propone di capitalizzare i fondamenti progettuali delle neuroscienze cognitive e psicosociali in vista della definizione di strategie innovative e *customized* capaci di influenzare in direzioni funzionali e semplificanti il comportamento del personale della PA italiana in vista di un significativo miglioramento degli aspetti di benessere organizzativo.

Le dimensioni studiate hanno permesso di approfondire esperienze, opinioni e sentimenti degli individui, in relazione alla propria organizzazione, focalizzando su alcune aree specifiche, ovvero: rappresentazione mentale della propria organizzazione, coinvolgimento, regole e vincoli, presa di decisione, cooperazione, competenze, relazioni con l'utenza.

## Indicazioni di policy

Il progetto di ricerca ha permesso di immaginare e condividere agili procedure sperimentali capaci di rilevare l'impatto trasformativo degli interventi di *Nudge* suggeriti.

Ognuna delle proposte ha inteso quindi raggiungere un obiettivo specifico organizzato secondo una serie di elementi: effetti a breve / medio / lungo termine; grado di difficoltà di applicazione: facile / medio / impegnativo; mezzo di implementazione: fisico/digitale; area di potenziamento su dimensioni OCB; virtù civica (senso di responsabilità e dedizione per l'organizzazione), altruismo (propensione a cooperare e ad aiutare i colleghi), coscienziosità (cura nello svolgimento del proprio lavoro).

Nella direzione del miglioramento e della semplificazione dei processi nella PA, possono essere previsti:

- interventi per il potenziamento della fiducia del personale pubblico verso la cittadinanza, in quanto fattore antecedente alla fiducia della cittadinanza verso la stessa PA
- interventi per migliorare l'*Emotional Labor* del personale nelle interazioni con il cittadino: fattore propedeutico allo sviluppo del *commitment* del personale stesso oltre che alla soddisfazione/tolleranza dell'utenza
- interventi pensati per istituire una "piattaforma reputazionale" per la pronta erogazione e monitoraggio di *feedback* comportamentali positivi (metodologia del *token*/tornaconti simbolici, in base alla "legge dell'effetto") sulle prestazioni del personale degli uffici pubblici da parte dell'utenza (strumento più accettabile rispetto alla rilevazione di *feedback* sia positivi che negativi).

## **Gruppo di ricerca**

Riccardo Viale (Responsabile scientifico), Veronica Cucchiarini, Giovanni De Rosa, Luigi Ferrari, Laura Macchi - Università degli studi di Milano Bicocca

Periodo di realizzazione della ricerca: Settembre 2020 - Agosto 2021

## **Contatti**

SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Servizio Ricerca innovazione e strategia

[ricerca.sna@governo.it](mailto:ricerca.sna@governo.it)