

# Il ruolo della devianza costruttiva nella promozione della creatività organizzativa

Giovanni Di Stefano  
giovanni.distefano@unipa.it

Università degli Studi di Palermo  
Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione

Roberta Mingari  
roberta.mingari@live.it

## INTRODUZIONE

Le organizzazioni, al fine di adeguarsi alle esigenze del mercato del nuovo millennio e sostenere i continui e repentini mutamenti che il mondo globalizzato oggi impone, devono essere sempre più decisamente orientate a promuovere la flessibilità e l'innovazione al loro interno, così come tra i loro dipendenti. Da questo punto di vista, la **creatività** assume un ruolo decisivo nella promozione del vantaggio competitivo delle aziende (Janssen, 2000; Zhou & Shalley, 2008). Per sua stessa definizione, la creatività, intesa in termini di produzione di idee nuove ed originali che, se incoraggiate e implementate nei processi produttivi, innescano la spinta verso l'innovazione, deve tuttavia necessariamente confrontarsi con la **rottura** dello status quo, sfidando modalità consuete ed ordinarie di pensiero e di azione (Amabile, 1988). Per tale ragione, si ritiene di potere esplorare la propensione alla creatività nelle organizzazioni in termini di orientamento alla **devianza** con finalità costruttive e positive, evidenziandone il ruolo proattivo e di promozione di contributi e comportamenti innovativi efficaci e utili alla vita organizzativa. In tal senso, alla devianza, tradizionalmente oggetto degli studi organizzativi nella sua declinazione negativa e **distruttiva** (cfr. Bennett & Robinson, 2000), va affiancata una tipologia positiva e **costruttiva** della stessa, intesa in termini di risposta proattiva all'insoddisfazione per lo status quo. Specificamente per devianza costruttiva si fa riferimento a tutti quei comportamenti in cui l'attore organizzativo opera una valutazione implicita ed esplicita dei benefici organizzativi e/o sociali dell'azione stessa (Warren, 2003) violando le norme significative dell'organizzazione con l'intenzione di migliorare il suo benessere, quello dei suoi membri o di entrambi (Galperin, 2012).

Il presente contributo esplora il ruolo della devianza costruttiva nella determinazione dei comportamenti innovativi e della performance individuale. Utilizzando tre studi indipendenti, si è proceduto a: (a) verificare l'applicabilità al contesto italiano del costrutto di devianza costruttiva (Galperin, 2012); (b) validare la misura di devianza costruttiva, esplorandone le validità convergente e discriminante; (c) verificare il ruolo di moderazione che la devianza costruttiva assume nella relazione tra fattori

## STUDIO 1 E STUDIO 2: ADATTAMENTO DELLA SCALA DI DEVIANZA COSTRUTTIVA DI GALPERIN (2012)

Lo Studio 1 e lo Studio 2 hanno seguito le consuete procedure della teoria classica dei test (item analysis; analisi fattoriale esplorativa e confermativa; analisi della validità convergente e discriminante) per pervenire ad un adattamento al contesto italiano della misura di devianza costruttiva di Galperin (2012) valido e attendibile.

Nello **Studio 1**, La scala (vedi tabella 1), di 9 item, è stata somministrata a un campione di 130 soggetti italiani (età media pari a 37.08 anni,  $ds=11.847$ ), 36.9% dei quali maschi e il rimanente 63.1% femmine, utilizzando una scala Likert a 7 punti, da 1 ("Mai") a 7 ("Ogni giorno"). L'analisi (metodo di estrazione: fattorializzazione dell'asse principale; metodo di rotazione degli assi obliqui) evidenzia due fattori con autovalori maggiori di 1, che nel loro insieme spiegano il 68.68% della varianza (53.50% il primo, 15.18% il secondo). L'ispezione dello scree-plot e le saturazioni fattoriali confermano la presenza di due dimensioni: sul primo saturano gli item ipotizzati di devianza costruttiva rivolta all'organizzazione (DCO), sul secondo gli item di devianza costruttiva di tipo interpersonale (DCI) (vedi tabella 2). L'item analysis corrobora tale risultato, evidenziando le elevate correlazioni item-totale (superiori a .30 per ciascuna delle due dimensioni). I valori di alpha risultano essere di .869 per DCO e .898 per DCI.

Nello **Studio 2**, la medesima scala è stata somministrata a un campione di 192 soggetti italiani (età media=38.48,  $ds=11.785$ ) il 36.9% dei quali rappresentato da una popolazione maschile e il 63.1% femminile. La scala è stata sottoposta ad analisi confermativa (software AMOS 20). Eliminando un item (5) si sono ottenuti i migliori indici di fit ( $\chi^2(19)=36.534$ ;  $p=.004$ ;  $\chi^2/df=2.149$ ; CFI=.986; TLI=.976; SRMR=.035; RMSEA=.080) in rapporto a modelli alternativi (a due fattori correlati, con un fattore, con un fattore di second'ordine). I risultati ottenuti hanno permesso di confermare la struttura fattoriale a due dimensioni della scala di devianza costruttiva. La tabella 3 riporta il modello con i suoi parametri strutturali, tutti significativi ( $p < .001$ ) e superiori a .70, indicatore di una buona validità fattoriale (Comrey & Lee, 1992).

Si è voluto testare inoltre la validità convergente e discriminante dell'adattamento, esplorando le relazioni con misure che appartengono a domini concettuali analoghi (creatività, innovazione e voice) o che fanno riferimento a costrutti diversi (identificazione con l'organizzazione, devianza organizzativa distruttiva). Complessivamente, la struttura fattoriale a due dimensioni della scala di devianza costruttiva risulta confermata; le due dimensioni di DCO e DCI sono correlate ma distinte tra loro, e sono inoltre dotate di una soddisfacente validità convergente e discriminante.

## STUDIO 3: DEVIANZA COSTRUTTIVA COME RISPOSTA ALL'INSODDISFAZIONE E SUO RUOLO NELLA DETERMINAZIONE DEL COMPORTAMENTO INNOVATIVO E DELLA PERFORMANCE

Lo **studio 3** si è proposto di verificare il ruolo di moderazione che la devianza costruttiva assume nella relazione tra fattori contestuali di promozione della creatività e dell'innovazione e alcuni outcome quali la performance e il comportamento innovativo individuale. Specificamente, è stato ipotizzato che:

H1: l'insoddisfazione a lavoro è correlata con alti livelli di devianza sia distruttiva, sia costruttiva;

H2: la devianza costruttiva correla positivamente con l'espressione di comportamenti innovativi a lavoro mentre, la devianza distruttiva è correlata negativamente;

H3: il comportamento innovativo è positivamente correlato alla performance.

Figura 1. Relazioni tra soddisfazione lavorativa, devianza costruttiva e distruttiva, comportamento innovativo e performance.

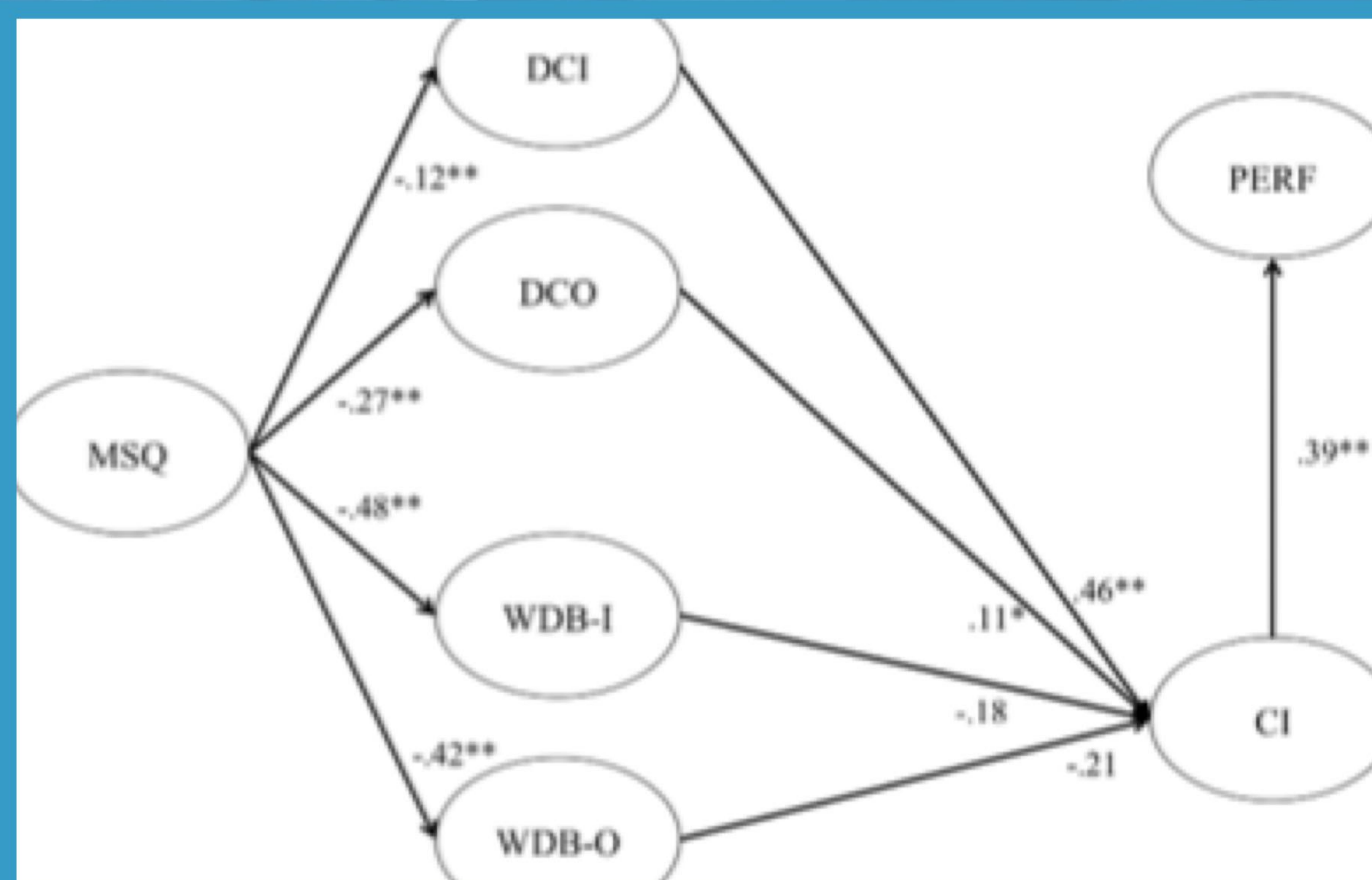


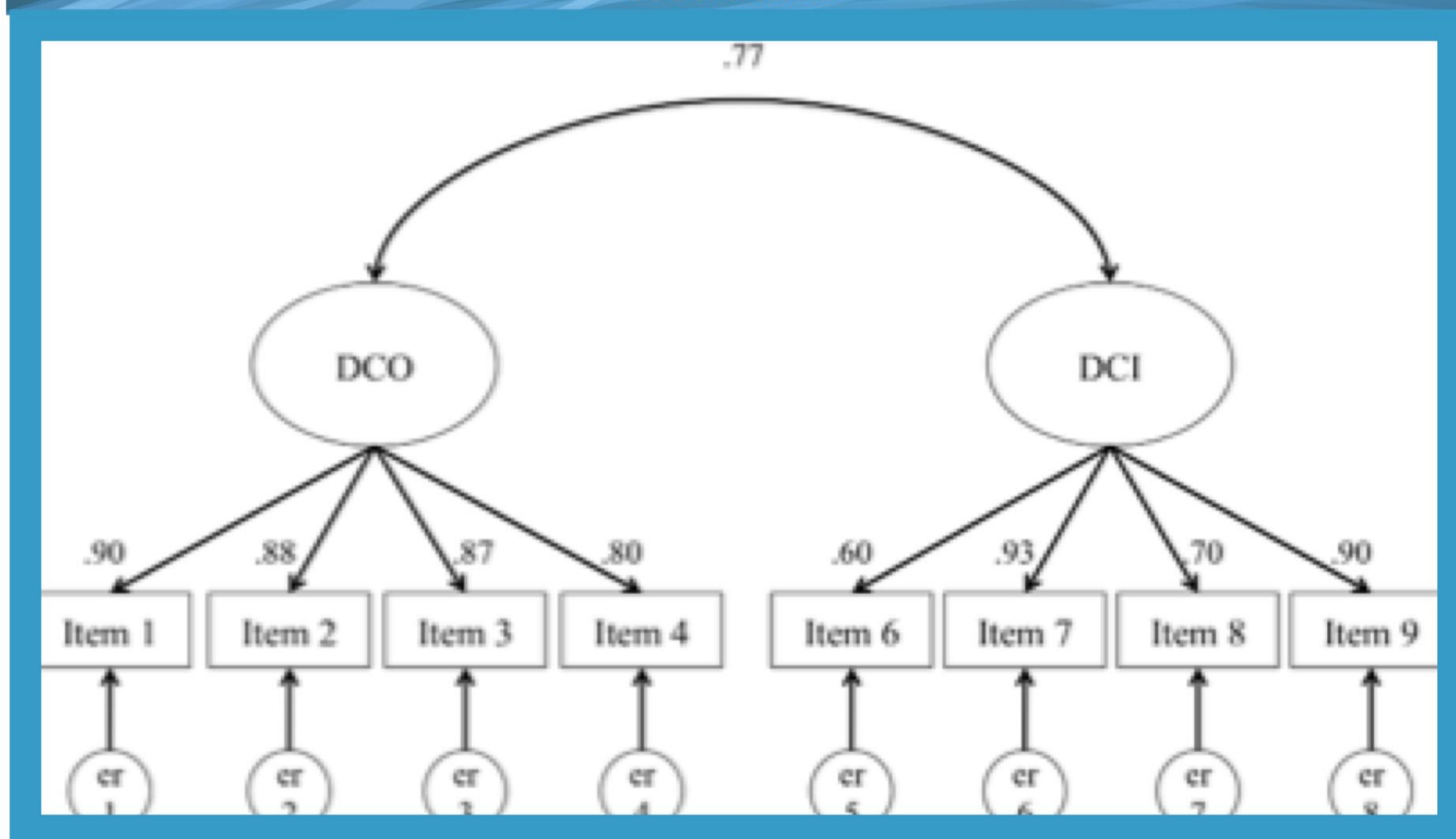
Tabella 1. Versione originale e adattamento italiano della scala di Galperin (2012).

Item originali	Adattamento italiano
1. Sought to bend or break the rules in order to perform your job.	1. Tentare di aggirare o infrangere le regole per adempiere al proprio lavoro.
2. Violated company procedures in order to solve a problem.	2. Violare le procedure dell'organizzazione per risolvere un problema.
3. Departed from organizational procedures to solve a customer's problem.	3. Discostarsi dalle procedure organizzative per risolvere un problema di un cliente o un collega.
4. Bent a rule to satisfy a customer's needs.	4. Aggirare una regola per soddisfare i bisogni di un cliente o un collega.
5. Departed from dysfunctional organizational policies or procedures to solve a problem.	5. Discostarsi da politiche o procedure organizzative inefficienti per risolvere un problema.
6. Reported a wrong-doing to co-workers or being about a positive organizational change.	6. Riferire delle mancanze di alcuni colleghi al fine di promuovere un cambiamento organizzativo positivo.
7. Did not follow the orders of your supervisor in order to improve work procedures.	7. Non seguire gli ordini di un superiore al fine di migliorare le procedure lavorative.
8. Disagreed with others in your work group in order to improve the current work procedures.	8. Contestare i colleghi del proprio gruppo di lavoro per migliorare le attuali procedure lavorative.
9. Disobeyed your supervisor's instructions to perform more efficiently.	9. Disobbedire alle istruzioni del proprio capo per lavorare più efficientemente.

Tabella 2. Analisi fattoriale esplorativa per la scala di devianza costruttiva.

	DCO	DCI
Item 1	.796	-.039
Item 2	.795	.086
Item 3	.942	-.132
Item 4	.794	.061
Item 5	.588	.287
Item 6	-.028	.802
Item 7	.120	.798
Item 8	-.122	.936
Item 9	.261	.658
Autovalori	4.815	1.366

Tabella 3. Analisi fattoriale confermativa della scala di devianza costruttiva



Le scale di cui si compone lo strumento utilizzato per testare le ipotesi misurano rispettivamente la soddisfazione (MSQ di Weiss et al., 1967, adattamento di Barletta Reitano & Di Nuovo, 1986), la devianza costruttiva (Galperin, 2012), la devianza distruttiva (Bennett & Robinson, 2000, adattamento di Giorgi & Meyer, 2005), il comportamento innovativo (Janssen, 2000) e la performance (William & Anderson, 1991). Il campione è composto da 266 soggetti italiani di età media pari a 38.60 anni ( $ds=10.867$ ), 42.6% dei quali maschi e il rimanente 57.4% femmine. L'anzianità professionale è mediamente di 12.00 anni ( $ds=10.285$ ). L'insieme di ipotesi è stato testato attraverso un modello di equazioni strutturali per variabili latenti. I valori ottenuti sono soddisfacenti ( $\chi^2(302)=866.497$ ,  $p<.000$ ;  $\chi^2/df=2.869$ ; CFI=.940; TLI=.931; SRMR=.076; RMSEA=.068).

Il modello presentato nella figura 1 conferma parzialmente le ipotesi. La soddisfazione lavorativa prevede in modo significativo e in negativo i punteggi di DCI, DCO, WDB-I e WDB-O: i comportamenti devianti, siano essi costruttivi o distruttivi, condividono il fatto di avere nell'insoddisfazione un predittore comune. Ciò che cambia, tuttavia, è l'esito di tali comportamenti: coerentemente con quanto ipotizzato nella seconda ipotesi, DCI e DCO predicono il comportamento innovativo: più i dipendenti percepiscono devianza costruttiva, più questo conduce alla messa in campo di comportamenti di innovazione nel lavoro. Non vale tuttavia lo stesso ragionamento per i comportamenti devianti distruttivi: diversamente da quanto ipotizzato i punteggi di WDB-I con WDB-O con CI sono di poco al di sopra della soglia di significatività comunemente accettata ( $p<.05$ ). Infine, si conferma la relazione tra comportamento innovativo e performance.

## CONCLUSIONI E SPUNTI DI RICERCA

I risultati della ricerca apportano un contributo nell'ambito dei comportamenti devianti e dell'innovazione, approfondendo le reazioni all'insoddisfazione in termini di devianza dalle norme organizzative e di precursori di azioni innovative tese al miglioramento della performance. Ciononostante, è possibile indicare alcuni limiti del presente studio che possono rappresentare aree di miglioramento per lo sviluppo di ulteriori indagini. In primo luogo è necessario approfondire il ruolo che giocano i fattori socio-contestuali (es. clima organizzativo); in secondo luogo si rende opportuno dedicare maggiore attenzione agli antecedenti dei comportamenti devianti e dell'insoddisfazione lavorativa. E' auspicabile, inoltre, considerare le differenze individuali: affettività negativa, coscienziosità, gradevolezza e intelligenza emotiva sono i principali costrutti che la letteratura individua come importanti predittori dei comportamenti devianti. Infine, un limite importante risiede nell'aver utilizzato una misura self-report per la performance. Per tale ragione, sarebbe opportuno utilizzare anche indicatori oggettivi.

## BIBLIOGRAFIA

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI.

Barletta Reitano, F., & Di Nuovo, S. (1986). Flessibilità e rigidità nella percezione del ruolo lavorativo: Una ricerca sul personale docente e non docente della scuola. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 178, 41-47.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). The development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Trad. it. *Introduzione all'analisi fattoriale*. Roma: LED, 1995.

Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 2988-3025.

Giorgi, G., & Majer, V., (2005). Misurare la devianza lavorativa: Adattamento e verifica della Workplace Deviance Scale in Italia. *Risorsa Uomo*, 10, 477-491.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622-632.

Williams, L. J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Zhou, J., & Shalley, C., (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum and Associates.