



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia

Applicata

Corso di laurea Magistrale in

Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

Elaborato finale

Chiamata professionale e performance lavorativa: uno studio empirico

Career calling and job performance: an empirical study

Relatore

Prof. Michelangelo Vianello

Laureanda

Laura Corvi

Matricola: 2015588

Anno accademico 2021/2022

*Alla mia famiglia,
ancora della mia vita*

Indice

<i>Introduzione</i>	1
<i>Capitolo I: La chiamata professionale</i>	2
1.1 Concettualizzazione della chiamata professionale	2
1.2 La Work as a Calling Theory (WCT)	6
1.3 I predittori del vivere una chiamata professionale	7
1.4 Le variabili mediatrici o moderatrici della relazione tra percepire e vivere una chiamata	9
1.5 I risultati che derivano dal vivere una chiamata professionale	12
1.5.1 Outcomes positivi	12
1.6.2 Outcomes negativi	14
1.6 Le questioni che impediscono alla ricerca sulla chiamata di raggiungere il suo potenziale	16
1.6.1 La questione della differenziazione	16
1.6.2 La questione della generalizzabilità	17
1.6.3 La questione della rilevanza	19
<i>Capitolo II: La teoria dello scambio sociale e il trickle down effect</i>	20
2.1 La teoria dello scambio sociale	20
2.2 I mediatori	22
2.2.1 La Leader-Member Exchange	22
2.2.2 La fiducia	29
2.2.3 La percezione di supporto da parte del supervisore	32
2.3 Formulazione delle ipotesi di ricerca	40
<i>Capitolo III: La ricerca</i>	43
3.1 Metodo	43
3.1.1 L'azienda	43
3.1.2 Disegno di ricerca e procedura	44
3.1.3 Partecipanti	45
3.2 Strumenti e misure	46
3.3 Analisi dei dati	49
3.4 Risultati	50
3.4.1 Differenze tra negozi	50

3.4.2	Analisi aggregate	59
	<i>Discussione dei risultati e conclusioni</i>	66
	<i>Riferimenti bibliografici</i>	70
	<i>Ringraziamenti</i>	85

Introduzione

Questo elaborato si propone di testare un modello relativo all'origine e allo sviluppo organizzativo della chiamata professionale. Nello specifico, l'obiettivo della ricerca è quello di verificare se sussista un legame tra la chiamata del leader e quella del collaboratore e se questa relazione sia mediata Leader-Member Exchange (LMSX), dalla fiducia e dalla percezione del follower di supporto da parte del supervisore (PSS). Nella ricerca vengono esaminate le differenze tra quattro negozi di un'azienda valtelinesa appartenente al settore della grande distribuzione per quanto riguarda la chiamata di leader e follower e la qualità della loro relazione. In seguito vengono analizzate le relazioni tra i vari costrutti.

Nel primo capitolo si affronta la concettualizzazione della chiamata, adottando la prospettiva della "Work as a Calling Theory" di Duffy e collaboratori. In particolare vengono esaminati gli antecedenti del vivere una chiamata, le variabili che mediano o moderano la relazione tra percepire e vivere una chiamata, gli outcome positivi e potenzialmente negativi della chiamata stessa. Infine vengono analizzate le questioni che impediscono alla ricerca sulla chiamata di raggiungere il suo potenziale.

Nel secondo capitolo viene approfondito il tema del cross-over tra leader e follower. E' presente una revisione della letteratura scientifica sui costrutti che fungono da mediatori dell'effetto di cross-over tra leader e follower. Nella conclusione della sezione sono esposte le ipotesi di ricerca.

Nel terzo capitolo viene svolta l'analisi dei dati ricavati dalla somministrazione di un questionario online su un campione di 262 dipendenti (21 leader e 241 follower) appartenenti a quattro diverse sedi Iperal (Cassina, Civate, Lecco e Presezzo). Infine vengono discussi i risultati.

Capitolo I: La chiamata professionale

1.1 Concettualizzazione della chiamata professionale

Le origini del concetto di chiamata professionale risalgono alla Riforma protestante (XVI secolo). Martin Lutero, infatti, fu il primo ad introdurre l'idea che il lavoro secolare potesse scaturire da una vocazione ed essere quindi intrinsecamente nobile. Giovanni Calvino estese il lavoro del suo predecessore definendo la chiamata come qualcosa di personale, che deriva dai talenti unici ed innati della persona (Hardy, 1990). Per entrambi i teologi la chiamata rappresenta l'obbligo di dedicare la propria carriera al servizio degli altri. Nei secoli successivi alla Riforma protestante la visione del lavoro come vocazione si è diffusa nella società come un modo di pensare e collegarsi al proprio lavoro. A dimostrazione di questa diffusione è stata svolta un'analisi della frequenza con cui la frase "work as a calling" è apparsa negli scritti nel corso del tempo. Il concetto del lavoro come vocazione è stato utilizzato più frequentemente a partire dalla metà del ventesimo secolo e da allora è in continua crescita. L'aumento più consistente si registra tra il 1998 e il 2008, con una frequenza di utilizzo quasi raddoppiata. In sintesi si osserva un aumento dell'interesse nei confronti del concetto del lavoro come vocazione/chiamata.

Non esiste in letteratura una definizione unica e consensuale di chiamata, quindi nel corso degli anni si sono sviluppate diverse definizioni e diverse misure del costrutto. I primi a distinguere la chiamata dagli altri orientamenti al lavoro sono stati Bellah et al. (1986). Tre sono gli orientamenti individuati dagli autori: job (lavoro come mezzo per ottenere benefici materiali), career (lavoro come mezzo per aumentare potere e prestigio) e calling (lavoro socialmente importante e fine a se stesso che permette alla persona di realizzarsi). Wrzesniewski et al. (1997) condussero uno studio su impiegati universitari, evidenziando come coloro che percepiscono una vocazione riportano i livelli più alti di soddisfazione lavorativa e di soddisfazione di vita. Successivamente a questo studio molti autori si sono focalizzati sulla definizione della chiamata. Dobrow & Tosti-Kharas (2011) definirono il costrutto come "una passione struggente e significativa che le persone sperimentano verso un dominio di interesse". Secondo questo approccio la chiamata è centrale nella definizione della propria identità, coerentemente con la definizione di Hall & Chandler (2005) che esplicano la chiamata come "ciò che una persona vede come suo scopo nella vita". Bunderson & Thompson (2009) hanno descritto questa definizione come rappresentativa della visione "moderna" della chiamata, che enfatizza una spinta interiore verso

l'autorealizzazione e la felicità personale. Alternativamente a questa prospettiva esiste quella "neoclassica" che, collegandosi alle radici storiche del concetto di chiamata, enfatizza la presenza di un chiamante esterno o di un destino, di senso del dovere e di una motivazione prosociale. Dik & Duffy (2009), seguendo la visione neoclassica, definiscono la chiamata come "una chiamata trascendentale, sentita come originata al di là del sé, ad avvicinarsi verso un particolare ruolo nella vita in un modo orientato a dimostrare o derivare un senso di scopo o di significato e che abbraccia valori e obiettivi orientati agli altri come fonti primarie di motivazione".

La differenziazione tra visione tradizionale (religiosa, chiamata che proviene da una fonte estrinseca, senso di destino o dovere prosociale) e prospettiva moderna (spinta interna all'autorealizzazione e alla felicità) della chiamata viene ripresa da Praskova et al. (2014). Anche altri autori hanno confermato una simile differenziazione tra le definizioni di chiamata; da una parte ci sono quelle tradizionali che focalizzano l'attenzione sugli obblighi sociali e sul destino (visioni esterne), dall'altra quelle moderne che enfatizzano l'autorealizzazione e la passione (visioni interne).

Le origini della prima prospettiva risalgono alla Riforma protestante e all'idea che ogni individuo abbia un mandato divino per scoprire e adempiere la propria chiamata. La visione classica sottolinea tre elementi: presuppone che esista un ambito di lavoro adatto ad ogni individuo; dichiara che sia dovere dell'individuo individuare e abbracciare la vocazione alla quale egli è destinato al fine di glorificare Dio; infine assume che trovare la propria vocazione sia per l'individuo un processo di scoperta, che inizia con una valutazione dei propri talenti, passioni e opportunità. Max Weber (1930) sostiene che nella società occidentale esiste una versione secolarizzata della visione classica della vocazione, come modo di pensare al lavoro moderno. Dunque, la visione classica della chiamata è stata rivisitata portando alla nascita della prospettiva neoclassica; essa conserva gli elementi centrali del destino, del dovere e della scoperta ma non presuppone l'esistenza di un chiamante esterno divino. Le definizioni che si possono ricondurre a una visione neoclassica sono, ad esempio, quelle di Bellah et al. (1985) secondo cui ogni legittima vocazione è percepita come "un contributo al bene di tutti"; anche quella di Dik & Duffy (2009) che esplicano la chiamata come "una convocazione trascendente, vissuta come originata al di là del sé", che motiva lo sforzo attraverso "valori e obiettivi orientati verso l'altro". E ancora, quella di Coulson et al. (2012), autori che vedono la chiamata come la convinzione di essere "destinati a svolgere un ruolo specifico nella vita, indipendentemente dal sacrificio, che darà un contributo significativo al

bene più grande". Infine secondo Elangovan et al. (2010) la chiamata è un corso d'azione prosociale che incarna sia ciò che si vorrebbe fare sia ciò che si "dovrebbe fare". In tutte le definizioni precedenti si possono individuare sfumature della visione classica, nello specifico si rintracciano le idee di destino, di dovere e di scoperta. A differenza delle concettualizzazioni neoclassiche del lavoro come vocazione, quelle moderne si allineano con valori e sensibilità moderne. In queste definizioni non si enfatizzano più il destino, il dovere e la scoperta ma, l'auto-espressione e l'auto-realizzazione (in linea con l'individualismo). Le vocazioni sono una forma di espressione personale, esse sono espressione delle passioni e degli interessi interni all'individuo; l'individuo segue la sua vocazione con l'obiettivo di ottenere felicità e appagamento (visione moderna), non per senso del dovere o per obbligo sociale (come sostenuto dalla prospettiva tradizionale). Una vocazione è significativa se è rilevante per l'individuo, non perché porta ad un beneficio per la società. Alla visione moderna appartengono le definizioni di Wrzesniewski et al. (1997) secondo cui "una persona con una vocazione non lavora per guadagno finanziario o avanzamento di carriera, ma invece per la soddisfazione che il lavoro porta all'individuo". Anche Berg et al. (2010, p. 974) hanno definito una vocazione come una professione che un individuo "(1) si sente attratto a perseguire, (2) si aspetta che sia intrinsecamente piacevole e significativa, e (3) vede come una parte centrale della sua identità". Infine Dobrow & Tosti-Kharas (2011, p. 1001) definiscono una chiamata come "una passione intensa e significativa che le persone sperimentano verso un ambito lavorativo". La distinzione tra concettualizzazioni classiche e moderne del lavoro come chiamata è utile per delineare il variopinto panorama delle definizioni presenti in letteratura, anche se la maggior parte di esse non è né puramente neoclassica né totalmente moderna. Le concettualizzazioni potrebbero distribuirsi su un continuum tra i due estremi: definizioni neoclassiche e moderne. Molti degli studiosi che seguono la visione neoclassica della chiamata riconoscono, infatti, che se la chiamata riguardasse solamente il senso di dovere e di destino, senza includere la passione e l'appagamento, porterebbe meno probabilmente ad una connessione profonda e continua con il proprio lavoro. Allo stesso modo, gli studiosi che abbracciano la prospettiva moderna riconoscono che se la chiamata riguardasse unicamente la ricerca della propria felicità sul lavoro, senza nessun senso di contributo sociale, sarebbe meno probabile che essa ispiri un senso di significatività sul lavoro. In sintesi, non è importante dove si trovano le definizioni lungo il continuum della chiamata, una visione senza l'altra rischia di perdere importanti dimensioni della reale esperienza della chiamata. Abraham Maslow in un articolo del 1967 ha analizzato cosa continua a motivare

le persone autorealizzate, ovvero quelle che hanno raggiunto l'apice della sua piramide dei bisogni. In tutte le persone autorealizzate egli evidenzia "devozione e dedizione", in una parola una chiamata. Avere una vocazione è un elemento centrale delle persone autorealizzate. Maslow individua due cause motivazionali dietro al senso di vocazione: la "necessità interiore" e la "necessità esterna". Le prime sono risposte all'interno della persona, ad esempio "Amo i bambini (o la pittura, o la ricerca, o il potere politico) più di ogni altra cosa al mondo. Ne sono affascinato, sono inesorabilmente attratto da..., ho bisogno di...". La "necessità interiore" è sentita come una sorta di auto-indulgenza piuttosto che come un dovere. Invece la "necessità esterna", è sentita come risposta a ciò che l'ambiente, la situazione, il problema, il mondo esterno chiede o richiede alla persona. In questo caso si sente più l'elemento del dovere, dell'obbligo, della responsabilità, di essere costretti a rispondere indipendentemente da ciò che si aveva intenzione o si desiderava fare (Maslow, 1967, pp. 96-96). Nella citazione di Maslow si osserva nuovamente la distinzione tra le visioni neoclassiche e moderne della chiamata professionale. Tuttavia l'autore fa un ulteriore passo in avanti proponendo un'unione tra le due prospettive; egli sostiene, infatti, che l'esperienza di chiamata per le persone autorealizzate non riguardi indipendentemente la motivazione interna o esterna, ma un'associazione tra le due. Quando si verifica tale unione, l'individuo percepisce un senso di armonia, inevitabilità o destino. A seguito di queste osservazioni si conclude che possa essere più utile considerare la necessità interna e quella esterna come due dimensioni ortogonali lungo le quali variano le concettualizzazioni della chiamata, piuttosto che disporle lungo un continuum (figura 1).

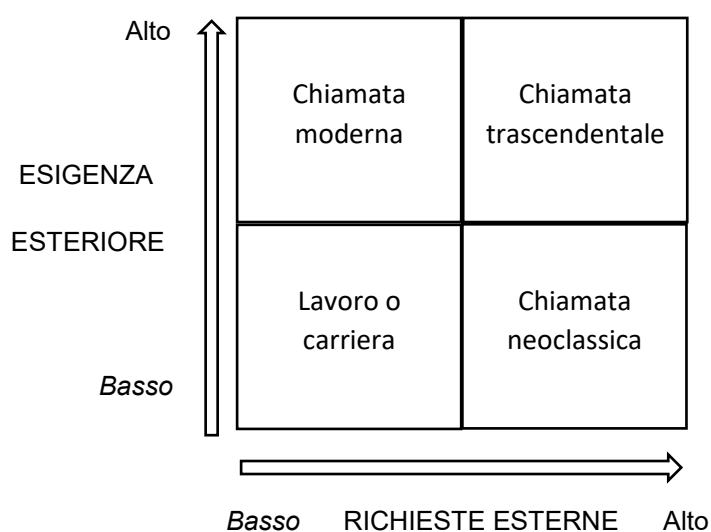


Figura 1. Quadro di riferimento per le definizioni di chiamata (Bunderson & Thompson, 2019).

Osservando la figura si può notare che i lavori intesi come carriera hanno un basso livello sia di necessità interna che in quella esterna. Le chiamate neoclassiche sono alte nella esigenza esterna ma basse in quella interna; al contrario le chiamate moderne sono basse nella necessità interiore ma alte in quella esterna. Infine, quando entrambe le dimensioni di necessità sono alte, abbiamo una chiamata trascendente. Per chiamata trascendente si intende “la convinzione - spesso percepita come un senso di destino o di adattamento - che un particolare ambito di lavoro faccia leva sui propri doni e passioni al servizio di una causa o di uno scopo che va oltre l’interesse personale” (Bunderson & Thompson, 2019, p.442). Secondo Maslow questo stato di autotrascendenza, che porta a una sensazione di armonia o di destino, va oltre l’autorealizzazione.

1.2 La Work as a Calling Theory (WCT)

Duffy et al. (2018) cercano di sopperire alla mancanza in letteratura di un modello teorico sulla chiamata professionale, elaborando la Work as a Calling Theory (WCT). La WCT utilizza una definizione di chiamata professionale che riflette la natura multidimensionale del costrutto. Secondo Bunderson & Thompson (2009) la vocazione è “quel posto nel mondo del lavoro produttivo che una persona è stata creata, progettata o destinata a occupare in virtù dei doni o dei talenti donati da Dio e delle opportunità presentate dalla propria posizione nella vita”. Bunderson & Thompson nell’articolo del 2019 ipotizzano che la sola percezione di una chiamata non porta a vivere una vocazione se non è accompagnata dall’accesso all’opportunità. La WCT (come si osserva nella figura 2) è un modello teorico suddivisibile in tre parti: i predittori del vivere una vocazione, le variabili che mediano o moderano la relazione tra percepire e vivere una vocazione e gli esiti positivi e negativi che risultano dal vivere una vocazione. Si differenzia dalla letteratura precedente per tre motivi. In primo luogo il modello proposto da Duffy et al. (2018) è l’unico ad offrire una prospettiva integrativa e unificante di come il percepire una chiamata può portare ad una chiamata vissuta ed ai relativi outcomes. Infatti i precedenti test empirici esaminavano solo delle sezioni isolate del modello proposto. In secondo luogo, questo modello pone il vivere una chiamata come il risultato desiderato delle esperienze lavorative e non come un predittore diretto delle esperienze di lavoro. Infine, la WCT analizza sia gli outcomes positivi che quelli negativi del vivere una chiamata professionale.

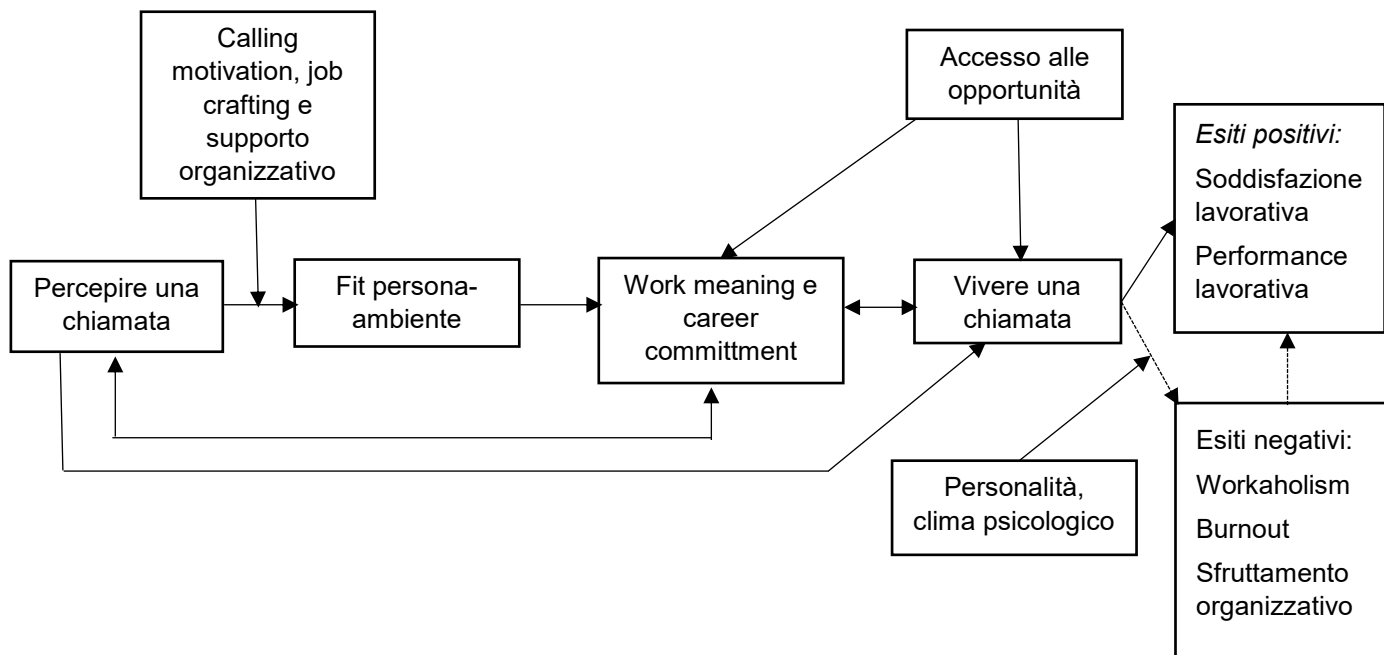


Figura 2. Modello teorico (Duffy, Dik et al., 2018).

1.3.1 predittori del vivere una chiamata professionale

Come sopra indicato, percepire una chiamata e viverla sono due cose differenti. Per sperimentare i benefici dell'approccio al lavoro come una chiamata, infatti, non basta percepirla ma è necessario avere l'opportunità effettiva di vivere la chiamata. In sintesi, solo vivendo una vocazione è possibile raccogliere i risultati positivi sul lavoro (ad esempio la soddisfazione e la performance lavorativa). Nel modello teorico WCT di Duffy et al. (2018) vengono proposte due variabili predittive esogene del vivere una chiamata: il percepire una chiamata e l'accesso all'opportunità.

Per vivere una chiamata bisogna innanzitutto percepirla. Si tratta di due costrutti tra loro correlati ma distinti. Come hanno dimostrato diversi studi (Duffy, Allan, Autin, & Bott, 2013; Duffy, Bott, et al., 2012; Duffy, Torrey, England, & Tebbe, 2017) questa correlazione tra percepire e vivere una chiamata oscilla tra i valori .35 e .54. Gli studi hanno anche dimostrato che i due costrutti (percepire e vivere una chiamata) predicono in modo differente gli outcomes; vivere una vocazione è correlato in modo più forte con il significato e la soddisfazione lavorativa e con il significato e la soddisfazione di vita. Inoltre la variabile 'vivere una chiamata' media il rapporto tra il percepire la chiamata e i relativi outcomes. In letteratura alcuni studi hanno esaminato indirettamente la relazione tra le variabili. Berg, Grant & Johnson (2010) hanno intervistato un insieme di individui che percepiva una

chiamata ma che non la stava vivendo (chiamata senza risposta). I risultati mostrano come coloro che non vivevano la chiamata erano spesso contraddistinti dal rimpianto per non aver seguito quel percorso di carriera e dallo stress causato dal cercare di perseguire la chiamata o vocazione al di fuori del lavoro retribuito. Successivamente Gazica & Spector (2015) hanno scoperto che gli individui che non percepivano una chiamata riportavano migliori risultati riguardo al lavoro, alla vita e alla salute rispetto a coloro che avevano una chiamata senza risposta. Gli studi di Torrey & Duffy (2012) e Duffy, Bott, Allan & Auti (2015) dimostrano che il posto di lavoro è una via chiave per esprimere la propria chiamata. In sintesi, la letteratura conferma che percepire e vivere una chiamata sono due costrutti distinti, che vivere una vocazione ha una correlazione più forte agli outcomes e che percepire la chiamata è uno dei predittori del viverla. E' evidente come un individuo non possa vivere una chiamata se in primis non la percepisce, dunque secondo il modello di Duffy & Dik percepire una chiamata predice direttamente il vivere una chiamata.

Il modello di Duffy & Dik (2018) suggerisce l'esistenza di un secondo predittore diretto del vivere una chiamata, ovvero l'accesso alle opportunità professionali. Dunque vivere una chiamata dipenderebbe dal percepire la chiamata e dalla capacità o possibilità di perseguirla. Idealmente quando una persona percepisce una vocazione poi segue le opportunità che le permettono di viverla ma, il razzismo, il sessismo, il classismo, l'eterosessismo ecc. limitano l'accesso di alcuni individui al mondo lavorativo. Diverse persone si trovano ad avere scarse possibilità di scelta al momento della ricerca di lavoro e sono costrette ad accettare un'occupazione non in linea con le proprie caratteristiche o aspirazioni professionali (Blustein, Kozan, Connors, Kellgren, & Rand, 2015; Duffy et al., 2016). I ricercatori hanno iniziato ad esplorare l'impatto dell'accesso ineguale alle opportunità lavorative, investigando come percepire e vivere una chiamata variassero nei soggetti appartenenti a differenti contesti demografici. Duffy, Allan et al. (2013) hanno esaminato le correlazioni tra due componenti indicative della classe sociale (l'educazione ed il reddito familiare) e il percepire e vivere una chiamata. L'associazione tra il reddito familiare e la percezione di una chiamata non è risultata significativa ($r=.05$) mentre quella tra il reddito e il vivere una chiamata si è dimostrata leggermente significativa ($r=.21$). Tanto più era alto il livello di istruzione dell'individuo, tanto più era probabile che egli stesse vivendo una chiamata. Duffy, Bott et al. (2015) trovarono risultati simili, con lo stato occupazionale correlato al vivere una chiamata ma non al percepirla. Ricapitolando, pare che i fattori della classe sociale abbiano uno scarso impatto sulla percezione di una chiamata ma esercitano una funzione significativa nel vivere una chiamata (gli individui che hanno livelli di istruzione

e di reddito più alti e che hanno un'occupazione hanno più possibilità di vivere la propria vocazione). Secondo Duffy & Dik (2018) "l'istruzione, il reddito e l'occupazione rappresentano delle manifestazioni di un costrutto più ampio di accesso alle opportunità, che influisce sulla capacità di un individuo di tradurre una vocazione percepita in una chiamata vissuta". Oltre alla dimensione oggettiva dell'accesso alle opportunità, c'è la percezione individuale della propria capacità di fare scelte lavorative nonostante i vincoli. Il costrutto, chiamato "work volition" o volontà lavorativa (Duffy, Diemer, Perry, Laurenzi, & Torrey, 2012), si riferisce a quanta scelta le persone credono di avere nelle proprie scelte di carriera, riflettendo la percezione soggettiva di ostacoli al progresso della carriera. Le persone che percepiscono la chiamata ma hanno una bassa volontà lavorativa o proseguiranno il proprio lavoro attuale o ne cercheranno uno facilmente accessibile ma che non gli consente di vivere la chiamata (Duffy & Autin, 2013; Duffy, England et al., 2017). Coloro che, invece, riescono ad affrontare i vincoli e si sentono liberi nell'accesso alle opportunità lavorative, troveranno l'occupazione che gli permetterà di vivere la vocazione. La letteratura ha dimostrato che la work volition è fortemente correlata con il vivere una chiamata (Duffy et al., 2016; Duffy, England et al., 2017). Secondo la WCT quindi, sia l'accesso alle opportunità reale/oggettivo che quello soggettivamente percepito predicono direttamente il vivere una chiamata.

1.4 Le variabili mediatrici o moderatrici della relazione tra percepire e vivere una chiamata

Secondo Duffy & Dik (2018) le esperienze sul posto di lavoro favoriscono il collegamento tra la percezione di una chiamata e il viverla. In particolare, il work meaning ed il career commitment sono i fattori critici che connettono il percepire ed il vivere una chiamata. Va sottolineato che l'accesso alle opportunità influenza, oltre che il vivere una chiamata, anche lo sperimentare il significato e l'impegno sul lavoro (Allan, Autin, & Duffy, 2014). Secondo il modello teorico, dunque, l'accesso alle opportunità è un predittore del work meaning e del career commitment, due variabili che mediano la relazione tra l'accesso alle opportunità e il vivere una chiamata.

Percepire una chiamata professionale implica che il lavoro che ci si sente chiamati a svolgere contribuisca a creare life meaning (un senso di significato della propria vita). Gli individui che percepiscono una chiamata professionale considereranno il loro lavoro maggiormente collegato al significato che attribuiscono alla propria vita tanto più sentono

che l'occupazione che svolgono è significativa. La letteratura conferma la presenza di un legame forte tra percepire e vivere una chiamata professionale e il work meaning in diversi campioni di lavoratori adulti. I primi studi effettuati posizionavano il work meaning come un outcome del vivere una chiamata, ma Duffy, Douglass, et al. (2016) trovarono che il work meaning era più forte come predittore che come risultato del vivere una vocazione. Il work meaning è una variabile che media la relazione tra il percepire ed il vivere una chiamata. Il modello di Duffy & Dik (2018) propone quindi che il percepire una chiamata predica il work meaning, che a sua volta predice il vivere una chiamata; di conseguenza, il work meaning media la relazione tra percepire e vivere una chiamata. Gli individui senza una chiamata potrebbero entrare in ambienti lavorativi dove prima si costruisce il significato e successivamente si sviluppa una chiamata, grazie alle esperienze lavorative; dunque il modello ipotizza l'esistenza di una relazione bidirezionale, dove il work meaning predice anche la percezione di una chiamata.

Il costrutto di career commitment si riferisce al grado di investimento individuale nella propria occupazione o area professionale. Sia la ricerca quantitativa che quella qualitativa hanno mostrato che percepire e vivere una chiamata sono due costrutti fortemente correlati ad un maggiore impegno nella propria carriera. Alcuni studiosi hanno però dimostrato che gli individui con forti percezioni di chiamata potrebbero concentrarsi nella propria carriera e arrivare a mostrare chiusura mentale o "tunnel vision", mettendo a rischio il proprio senso di vocazione (Dobrow, Riza, & Heller, 2015; Dobrow & Tosti-Kharas, 2012). Anche in questo caso i primi studi esaminarono il career commitment come un outcome del vivere una chiamata, ma Duffy, Douglas et al. (2016) trovarono che il career commitment era meglio posizionato tra il percepire e il vivere una chiamata. Secondo Duffy & Dik (2018) percepire una chiamata predice il career commitment, che a sua volta predice il vivere una chiamata; il career commitment è un mediatore della relazione tra le due variabili. Infine, la percezione di una chiamata ed il career commitment sono reciprocamente correlati; coloro che sperimentano impegno nel proprio lavoro con il tempo inizieranno a vederlo come una vocazione.

Il work meaning ed il career commitment sono i mediatori principali che collegano percepire e vivere una chiamata. Esistono anche altre variabili, individuali e del posto di lavoro, che collegano il percepire una chiamata a questi costrutti. Ad esempio il fit persona-ambiente è il mediatore centrale a cui si aggiungono tre moderatori (calling motivation, job crafting e supporto organizzativo). Questi costrutti spiegano come percepire una chiamata porti a livelli

maggiori di work meaning e career commitment. Importante è sottolineare la differenza tra mediatori, che spiegano la relazione e moderatori, che alterano la relazione tra due variabili. Per fit persona-ambiente si intende la compatibilità tra le caratteristiche personali del lavoratore e quelle dell'ambiente circostante. Gli individui sono spinti a cercare un'occupazione compatibile con le proprie caratteristiche personali (Johnson, Tang, Chang & Kawamoto, 2013). Il fit persona-ambiente è collegato alla job choice ovvero la scelta del lavoro. Infatti, le persone che percepiscono una chiamata professionale sono motivate a cercare un'occupazione che ben si adatti alla propria vocazione. A sua volta il lavoro, se corrisponde alla vocazione della persona, può portare l'individuo ad avere un senso di significato e di impegno verso la professione. Il forte adattamento tra persona e ambiente lavorativo facilita la percezione del lavoro come significativo e il desiderio di mantenere l'occupazione che permette di vivere la propria chiamata. Queste ipotesi sono confermate da diversi studi qualitativi, nei quali i partecipanti hanno indicato il fit persona-ambiente come un elemento essenziale della chiamata/vocazione (Duffy, Foley et al., 2012; Hunter et al., 2010). Anche la ricerca quantitativa ha dimostrato che il fit persona-ambiente è un predittore di outcome positivi, come ad esempio la soddisfazione lavorativa, il work meaning ed il commitment organizzativo (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), a loro volta correlati al vivere una chiamata (Duffy & Dik, 2013). Come sopraccitato esistono dei moderatori che alterano la relazione tra la percezione di una chiamata e il fit persona-ambiente. Tra queste variabili troviamo la motivazione individuale a perseguire la chiamata, ovvero lo sforzo che una persona è disposta a impiegare per perseguire la propria vocazione. Duffy & Dik (2018) propongono che, nelle persone più motivate a perseguire la propria vocazione, ci sia un'associazione più forte tra la percezione di una chiamata e il fit persona-ambiente. Gli autori considerano poi un secondo moderatore, il job crafting. Molti soggetti occupano posizioni lavorative che poco corrispondono alla vocazione percepita; il job crafting è un metodo che consente loro di modificare il lavoro e di renderlo più adatto alle proprie caratteristiche personali. Il job crafting rafforza il legame tra il percepire una chiamata e il fit persona-ambiente, portando a maggior senso di significato e impegno. È un metodo efficace per le persone che hanno un limitato accesso alle opportunità lavorative. L'ultimo moderatore è il supporto organizzativo che, se accompagnato alla percezione di una chiamata, porta ad alcuni outcomes positivi che facilitano il vivere la vocazione. L'organizzazione, se è supportiva, fa sentire al lavoratore che l'ambiente corrisponde alla propria chiamata. In sintesi, i tre moderatori aiutano a trasformare la vocazione percepita in una chiamata vissuta. Se però, il livello dei tre moderatori resta basso, l'individuo sperimenta

la condizione di “chiamata senza risposta” e, per vivere la propria chiamata, può essere costretto a cambiare occupazione.

1.5 I risultati che derivano dal vivere una chiamata professionale

1.5.1 Outcomes positivi

Per outcomes positivi si intendono i benefici diretti che il vivere una chiamata ha sulla vita lavorativa del singolo. I principali risultati positivi riguardano principalmente l'incremento di soddisfazione (attitudine positiva verso la propria professione) e di performance lavorativa (successo nel proprio lavoro).

La ricerca evidenzia la soddisfazione lavorativa come outcome della chiamata vissuta sia in campioni generici di lavoratori adulti (Chen, May, Schwoerer, & Augelli, 2016), sia in campioni di adulti rappresentativi di specifiche identità come ad esempio l'identità di genere, lo status socioeconomico o il paese di provenienza (Lazar, Davidovitch & Coren, 2016; Kim, Praskova & Lee, 2016; Xie, Xia, Xin & Zhou, 2016). Questa relazione positiva che esiste tra la chiamata e la soddisfazione la più studiata e comprovata nella letteratura. Ne è un esempio il lavoro di Wrzesniewski et al. (1997) che ha dimostrato come l'orientamento alla chiamata sia correlato positivamente alla soddisfazione sul lavoro e nella vita. Risultato confermato anche dagli studi di Duffy e colleghi (Duffy et al., 2012; 2013; 2016; 2017); gli stessi autori hanno inoltre suggerito che questa relazione è mediata dalla significatività (Duffy et al., 2012; 2017) e dal career commitment o dedizione alla carriera (Duffy et al., 2011; 2012). In breve, la chiamata influenza positivamente la soddisfazione, accrescendo il significato attribuito al lavoro e l'attaccamento alla propria carriera.

Diversi studi hanno anche dimostrato che vivere una vocazione porta ad un miglioramento della performance lavorativa. Ad esempio secondo Park et al. (2016) il vivere una chiamata ha una correlazione significativa con il numero di vendite. Relazioni simili sono state trovate anche nella ricerca di Lee, Chen & Chang (2016) che, all'interno di un campione di lavoratori, misurava i risultati della chiamata professionale, a distanza di un mese, sulla contextual performance. Infine anche gli studi qualitativi hanno dimostrato che gli individui che vivono la propria vocazione, essendo particolarmente motivati a svolgere il loro lavoro, sono quelli con le migliori performance professionali (Bunderson & Thompson, 2009; Duffy et al., 2012). La chiamata correla anche con altri risultati attitudinali positivi, come mostrato dalla ricerca di Bunderson & Thompson (2019). Infatti, la vocazione è correlata positivamente all'attaccamento alla propria organizzazione (Cardador et al., 2011; Duffy et al., 2011),

all'occupazione (Bunderson & Thompson, 2009) e alla significatività sia del lavoro (Bunderson & Thompson, 2009; Yim & Fock, 2013) che della vita (Praskova et al., 2014; Steger & Dik, 2009). Secondo altri studi la chiamata media o modera la relazione tra la significatività e altri costrutti. Gli individui che cercano un significato hanno maggiori probabilità di sperimentarlo quando vedono il proprio lavoro come una vocazione (Steger & Dik, 2009). Persone con una vocazione elevata hanno minori probabilità di mostrare atteggiamenti di ritiro come burnout (Yoon et al., 2017) e pensieri di abbandonare il proprio lavoro (Cardador et al., 2011; Chen et al., 2018). In conclusione, chi ottiene un punteggio elevato nella chiamata è anche più efficace nel lavoro (Dik et al., 2008; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), ha maggiore chiarezza riguardo a se stesso e alle scelte professionali effettuate (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Duffy & Sedlacek, 2007; Hirschi & Hermann, 2013). In sintesi, vivere una chiamata professionale si associa a percezioni positive sul lavoro e sulla vita.

Ci sono poi una serie di esiti extra-attitudinali della chiamata, anche se essi sono meno consolidati in letteratura. Secondo la ricerca, per quanto riguarda le scelte di carriera, gli individui con una vocazione hanno maggiori probabilità di proseguire gli studi nell'ambito della loro vocazione (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011) e di conseguire un diploma post-master (Duffy & Sedlacek, 2010). Lysova et al. (2018) ha scoperto l'esistenza di una correlazione negativa tra la chiamata e la flessibilità nel considerare di cambiare il proprio percorso di carriera; la chiamata infatti, impedisce alla persona di considerare delle alternative. All'opposto, Praskova et al. (2014) suggerivano una correlazione positiva tra la chiamata e l'adattabilità professionale (intesa come la resilienza di fronte alle sfide). Questi due risultati incoraggiano la tesi secondo cui una chiamata spinge alla risolutezza della carriera e alla resilienza di fronte alle sfide lavorative. Per quanto riguarda i comportamenti o le intenzioni comportamentali, gli studi di Xie et al. (2017) hanno dimostrato l'esistenza di un legame tra la chiamata e i comportamenti di cittadinanza organizzativa segnalati dal supervisore. Praskova et al. (2014) hanno inoltre suggerito una relazione tra la chiamata e lo sforzo auto-riferito nella propria professione. Anche secondo Bunderson & Thompson (2009) la chiamata professionale favorisce la disponibilità al sacrificio. Una discreta quantità di ricerche ha dimostrato una relazione tra la chiamata e la performance lavorativa auto-riferita (Vianello, Dalla Rosa & Gerdel, 2022). Ad esempio, i soggetti che vivono una chiamata riportano migliori prestazioni lavorative (Kim et al., 2018; Rawat & Nadavulakere, 2015), più successo professionale (Chen et al., 2018), più occupabilità (Lysova et al., 2018) e maggiore competenza professionale (Guo et al., 2014). In conclusione, la vocazione ha una

correlazione positiva con la salute e il benessere dei dipendenti. Infatti la chiamata riduce l'esaurimento emotivo (Rawat & Nadavulakere, 2015), migliora la salute e la soddisfazione per la propria salute (Wrzesniewski et al., 1997), migliora la qualità del sonno e aumenta il vigore mattutino (Clinton et al., 2017), migliora l'adattamento psicologico (Steger et al., 2010) e il benessere generale (Conway et al., 2015).

1.5.2 Outcomes negativi

Vivere una chiamata si associa soprattutto a esiti positivi ma in certi casi è possibile che possa avere anche delle conseguenze negative.

Tra queste si rammenta il workaholism, le persone workaholic soffrono di una dipendenza da lavoro che li porta ad investire anche il tempo personale nella propria professione (Sorensen & Feldman, 2007). Molte ricerche tra cui quella di Berkelaar & Buzzanell (2015) sostengono che coloro che si sentono chiamati a svolgere un determinato lavoro sono disposti a sacrificare il tempo libero per perseguire la propria vocazione. L'intensità della chiamata correla positivamente con il numero di ore lavorate (Clinton, Conway & Sturges, 2017). Per cui la percezione di una chiamata, secondo un consistente numero di studi (tra cui quello di Keller, Spurk, Baumeler & Hirschi 2016) correla debolmente ma in modo significativo con il workaholism. Duffy, Foley et al. (2012) hanno condotto una ricerca qualitativa su persone che stavano vivendo una vocazione, le quali hanno riferito un attaccamento talmente forte con la propria professione da essere disposte a fare sacrifici nell'ambito della vita privata (es. amici o famiglia). Alcuni individui che sentono una chiamata professionale, dunque, possono arrivare a considerare come ammirevole il nocivo investimento nel proprio lavoro, lo stacanovismo eccessivo. Il modello di Duffy & Dik (2018) quindi propone una correlazione positiva tra la chiamata professionale e il workaholism per alcuni individui maggiormente predisposti. Va sottolineato che, il workaholism ha dei risvolti negativi in termini di soddisfazione e performance lavorative (Clark, Michel, Zhdanova, Pui, & Baltes, 2016). Nello specifico il workaholism può essere considerato un mediatore della relazione tra vivere una vocazione e la soddisfazione lavorativa.

Secondo Cardador & Caza (2012) un secondo possibile outcome negativo associato alla chiamata professionale è il burnout, definito da Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) come una risposta prolungata a stressor emotivi e interpersonali cronici sul lavoro. Le professioni considerate maggiormente a rischio di burnout sono quelle dell'infermiere e dell'insegnante (Hartnett & Kline, 2005; Sherman, 2004). Lo studio di Vinje & Mittelmark (2007) ha trovato

un'associazione tra la percezione di una chiamata e livelli più elevati di burnout in un campione di infermieri. Mentre Creed, Rogers, Praskova & Searle (2014) hanno trovato una conferma ai risultati sopracitati in un campione di medici junior. In sintesi, per certi individui la chiamata professionale può portare a sviluppare la sindrome da esaurimento emotivo. Come per il workaholism Maslach et al. (2001) hanno notato che il burnout si associa a una minore soddisfazione sul lavoro e a una ridotta produttività ed efficacia lavorativa (performance). Anche il burnout media la relazione tra il vivere una vocazione e la soddisfazione sul lavoro.

Un terzo esito negativo possibile della chiamata è lo sfruttamento organizzativo (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson & Thompson, 2009; Dik & Duffy, 2012; Duffy, Douglass, et al., 2015). In base a questi studi, vivere una vocazione in certi casi si associa allo sfruttamento organizzativo. Come il workaholism e il burnout, lo sfruttamento organizzativo predice risultati lavorativi negativi in termini di soddisfazione e performance. Questo perché, come sostengono Bunderson & Thompson (2009), ai lavoratori che vivono una vocazione vengono frequentemente assegnate richieste lavorative impegnative e sgradevoli, che correlano negativamente con la soddisfazione e la performance lavorative, specialmente se queste richieste vengono aumentate ingiustamente (Cohen-Charash & Spector, 2001). Lo sfruttamento è anche un mediatore della relazione tra il vivere una vocazione e la soddisfazione sul lavoro.

Alcuni individui sono più predisposti di altri a sperimentare gli esiti negativi della vocazione. Questo potrebbe dipendere da due moderatori della relazione tra il vivere la vocazione e gli outcomes negativi sopradescritti.

Ne sono un esempio alcuni tratti di personalità disadattivi (come i livelli alti di nevroticismo, perfezionismo, bisogno di realizzazione e bassi livelli di gradevolezza, coscienziosità e autostima) che, associandosi alla vocazione, potrebbero portare l'individuo a sperimentare livelli più alti di workaholism, burnout e sfruttamento lavorativo. In questo caso la ricerca è ancora insufficiente a suffragare l'ipotesi che i tratti di personalità moderino il legame tra il vivere la vocazione e il suo lato oscuro.

Un secondo moderatore ipotizzato nel modello di Duffy & Dik (2018) è il clima psicologico, ovvero la valutazione individuale dell'ambiente lavorativo (James et al., 2008). Valutazione che si basa, secondo James & James (1989), sulle percezioni del lavoratore riguardo: i livelli di stress, la quantità di sfida e di autonomia sul lavoro, il sostegno mostrato dalla leadership e la quantità di cooperazione e cordialità presenti. Il clima psicologico modera il legame tra

il vivere una chiamata e i risultati negativi anzidetti. Nello specifico, gli individui che vivono una vocazione in ambienti di lavoro percepiti da loro stessi come malsani, hanno maggiori probabilità di sperimentare workaholism, burnout, e sfruttamento lavorativo.

1.6 Le questioni che impediscono alla ricerca sulla chiamata di raggiungere il suo potenziale

Secondo le analisi di Bunderson & Thompson (2019), oltre alla questione della definizione (descritta ampiamente nel primo paragrafo del seguente capitolo) esistono altre tre importanti sfide che bloccano l'impatto della ricerca sulla chiamata nella letteratura della psicologia delle organizzazioni: le questioni della differenziazione, della generalizzabilità e della rilevanza.

1.6.1 La questione della differenziazione

E' la questione di come e se il concetto di chiamata professionale sia diverso e aggiunga valore ai vari costrutti ad esso correlati. La psicologia delle organizzazioni è stata spesso criticata perché i suoi costrutti sono ridondanti e affrontano aspetti fortemente correlati dello stesso fenomeno (Highhouse et al., 2017; Morrow, 1983). Nel loro articolo del 2009 Dik & Duffy hanno esaminato la questione della distintività del costrutto di chiamata, differenziandolo dai concetti di impegno personale (Kahn, 1990), flow (Csikszentmihalyi, 1990), partecipazione psicologica (Vroom, 1959), motivazione intrinseca al lavoro (Amabile et al., 1994) e dalla ricerca sui valori lavorativi e sulla spiritualità sul posto di lavoro. Nell'articolo però non vengono considerati i costrutti che, in psicologia delle organizzazioni, hanno correlazioni teoricamente più forti con la chiamata. Ad esempio non sono stati analizzati i costrutti che riguardano il senso di necessità interiore (passione, interesse), centrale nelle definizioni moderne della chiamata. Tra questi ritroviamo l'importanza del lavoro (Dubin, 1956), il coinvolgimento nel lavoro (Lodahl & Kejner, 1965) e l'identificazione dell'occupazione o del lavoro (Ashforth et al., 2013). Altri costrutti riguardano invece il senso di necessità esteriore, il senso di dovere e di obbligo che è centrale nelle definizioni neoclassiche del lavoro come vocazione. Tra questi ritroviamo l'etica del lavoro protestante (Mirels & Garrett, 1971), l'orientamento al dovere (Moon, 2001) e la ricerca sui valori del lavoro (Blood, 1969). La concettualizzazione della chiamata professionale intesa come la percezione di corrispondenza tra la necessità interna e quella esterna e il senso di destino che ne deriva (chiamata trascendentale), evidenzia la novità concettuale del costrutto. La chiamata trascendentale si distingue dall'adattamento persona-lavoro, mentre la prima

riguarda la convinzione che il proprio lavoro corrisponda alle proprie passioni e ai bisogni del mondo esterno, con il secondo si intende la percezione che le richieste del proprio lavoro corrispondano alle proprie competenze e aspettative (Cable & DeRue, 2002). In sintesi, sarebbero necessari ulteriori studi che analizzino formalmente la validità discriminante del costrutto di chiamata professionale, argomento che la ricerca non ha affrontato (salvo i lavori di: Dik et al., 2012; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). Date queste carenze, abbiamo conoscenze insufficienti riguardo la misura in cui la chiamata professionale si distingue empiricamente dai costrutti ad essa teoricamente correlati (come quelli sopracitati).

1.6.2 La questione della generalizzabilità

Un terzo fattore che ha ridotto il potenziale della ricerca sulla chiamata professionale riguarda la generalizzabilità, ossia se la chiamata sia un costrutto significativo per i lavoratori in qualsiasi contesto. Essendo un costrutto nato in Europa nel periodo della Riforma Protestante, è necessario domandarsi se la chiamata professionale abbia la stessa risonanza anche nelle società non occidentali ed in quelle con altre religioni dominanti. Va inoltre tenuto presente che le ricerche sulla chiamata sono state spesso condotte in ambienti di lavoro “economicamente marginali ma simbolicamente significativi” (Bellah et al., 1985), come gli zoo, i rifugi per animali, i vigili del fuoco, il clero, l'istruzione e la musica. Ci si chiede quindi se le chiamate professionali siano difficili da trovare e sostenere in contesti dominati dalle pressioni economiche e dalle ricompense. Infine, per la maggior parte delle persone, il lavoro non riguarda il significato e lo scopo trascendentale, ma unicamente la sopravvivenza. Si potrebbe quindi arrivare a considerare il concetto di chiamata professionale come elitario e pensare che esso non abbia molta rilevanza al di fuori di contesti economicamente privilegiati (Thompson & Bunderson, 2019). Ancora la ricerca non risponde alla domanda sulla generalizzabilità del costrutto di chiamata professionale al di fuori dei confini europei.

A proposito dei confini culturali, alcuni studi recenti condotti in contesti lavorativi asiatici hanno svelato effetti significativi del lavoro come chiamata. Ad esempio, Lan et al. (2013) hanno condotto una ricerca tra i contabili cinesi, scoprendo che la chiamata è un predittore della soddisfazione lavorativa. Anche Xie et al. (2016) hanno mostrato che la vocazione è antecedente dell'impegno e della soddisfazione lavorativa nei lavoratori adulti cinesi. Jo et al. (2018) nella loro ricerca sui vigili del fuoco coreani hanno scoperto che la chiamata ha esacerbato l'effetto del burnout sui sintomi del disturbo da stress post-traumatico. Queste ricerche partivano da concezioni sia moderne che neoclassiche della chiamata e, sia i

partecipanti che i ricercatori, hanno constatato che il concetto di chiamata è rilevante nei loro contesti di lavoro non occidentali. E' dunque probabile che l'idea del lavoro come chiamata proveniente Dio sia propria della visione occidentale e cristiana dei riformatori protestanti; forse, però, percezione della chiamata come incontro tra la necessità interiore ed esteriore è un'esperienza umana più universale, culturalmente indipendente (Bunderson & Thompson, 2019).

Per quanto concerne i confini occupazionali, se è vero che la maggioranza degli studi sulla chiamata professionale sia stata svolta in contesti economicamente marginali, va anche sottolineato che ultimamente stanno aumentando le ricerche in contesti lavorativi tradizionali. Ad esempio, sono stati fatti degli studi tra i manager informatici in Irlanda (McKevitt et al., 2017), i venditori (Yim & Fock, 2013), i dipendenti degli hotel (Lee, 2014; 2016), gli operatori sanitari (Cardador et al., 2011; Rasinski et al., 2012; Wrzesniewski et al., 1997), i contabili (Lan et al., 2013), gli impiegati di banca (Xie et al., 2017) e i dirigenti di lavoro (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). Gli studi sopramenzionati, utilizzando concettualizzazioni sia classiche che moderne, confermano che la chiamata professionale ha degli effetti significativi anche nei contesti economici tradizionali. La domanda da porsi non è se la chiamata sia rilevante attraverso le diverse occupazioni, ma se la forza e l'entità di questa possa variare tra le occupazioni ed in tal caso perché (Thompson & Bunderson, 2019).

Infine esistono pochissimi studi che esaminano il costrutto di chiamata professionale attraverso i confini socioeconomici, specialmente per quanto riguarda i lavoratori poveri. Nel caso della chiamata è particolarmente rilevante porsi la questione della generalizzabilità ai lavoratori poveri perché, come evidenziato da Maslow (1943), i bisogni di autorealizzazione e auto trascendenza (ovvero la chiamata) emergono solamente dopo che i bisogni alla base della piramide sono stati soddisfatti. Nonostante ciò, potrebbe essere che la necessità interna ed esterna prenda delle forme diverse nei lavoratori poveri che creano il proprio senso di vocazione. Ad esempio, la necessità esteriore per i lavoratori poveri può riferirsi al bisogno di servire la famiglia più che la società; la richiesta interiore può invece riguardare più se il compito da svolgere richiede di esprimere valori e virtù interiori e meno se il compito consente di esprimere passioni interiori. Senza dubbio sono necessarie ulteriori ricerche per affrontare il tema della generalizzabilità della chiamata attraverso i confini socioeconomici (Thompson & Bunderson, 2019).

1.6.3 La questione della rilevanza

Con la questione della rilevanza ci si chiede se considerare il lavoro come una vocazione abbia implicazioni per i risultati comportamentali che in ultima analisi contano per manager e professionisti. Si analizza, cioè, l'impatto della vocazione sulla performance lavorativa, su creatività, innovazione, qualità delle decisioni, su turnover e avanzamento di carriera. La ricerca esistente non fornisce molte risposte a questa domanda. La maggior parte degli studi empirici si focalizza sui risultati attitudinali (ad esempio: soddisfazione, impegno, significato e turnover). Sono pochi gli studi sulla vocazione che considerano comportamenti e intenzioni comportamentali (come i comportamenti di cittadinanza organizzativa, la volontà di sacrificarsi, lo sforzo lavorativo, la flessibilità della carriera e le decisioni di carriera specifiche). Limitati sono gli studi che considerano gli outcomes correlati alle prestazioni (rendimento lavorativo, successo professionale, occupabilità, salute e benessere). Va sottolineato che le poche ricerche presenti si sono concentrate solamente sulla performance auto-riferita/percepita; nessuno studio ha utilizzato misure oggettive della prestazione lavorativa. In sintesi, per dimostrare che la chiamata professionale è un costrutto importante per la psicologia delle organizzazioni, è necessario sia che aumenti la ricerca sugli outcomes comportamentali (i più interessanti per manager e professionisti) sia che questa ricerca utilizzi delle misure oggettive della performance.

Capitolo II: La teoria dello scambio sociale e il *trickle down effect*

2.1 La teoria dello scambio sociale

La teoria dello scambio sociale studia il legame che esiste tra un leader e i suoi collaboratori. Le norme enunciate nella teoria regolano i rapporti sociali tra individui, anche quelli tra il leader e i suoi follower. Bisogna considerare che “lo scambio sociale implica una serie di interazioni che generano obblighi” (Emerson, 1976), le interazioni dipendono dalle azioni di un altro individuo e generano relazioni di alta qualità. Tra le norme che regolano lo scambio sociale, la più nota è quella della reciprocità. Secondo Gouldner (1960), la reciprocità prevede che gli individui assistano chi li ha precedentemente assistiti e che non li danneggino in alcun modo. Lo scambio sociale si basa su beni intangibili che abbiano un valore “stimato o percepito equivalente ai beni che hanno dato in precedenza, anche se la restituzione è differita nel tempo” (Paillé et al., 2013, p.683). Cropanzano & Mitchell (2005) ne descrivono tre diversi tipi. Innanzitutto, si può intendere la reciprocità come scambio interdipendente, bidirezionale, che coinvolge entrambe le parti. Questo tipo di transazione prevede che, se qualcosa viene dato, qualcos’altro deve essere offerto in cambio (all’azione di una parte risponde l’altra). Questa interdipendenza non si basa su un contratto esplicito. La reciprocità può essere spiegata anche da una credenza popolare secondo cui ognuno ottiene ciò che si merita. Questa credenza viene anche chiamata “del mondo giusto” o “karma” ma ancora non è stata approfonditamente studiata dai ricercatori. Infine la reciprocità si può intendere come norma e orientamento individuale, chi segue tale regola è obbligato a reciprocare. Esistono delle differenze culturali e individuali nella reciprocità, nonostante secondo Gouldner (1960) essa sia un principio universale. Oltre alla reciprocità, esistono anche delle norme negoziate che possono regolare gli scambi tra parti. Si tratta di accordi più espliciti e dettagliati, che possono basarsi anche su beni economici. Secondo Meeker (1971) sei regole guidano gli scambi interpersonali: reciprocità, razionalità (utilizzo della logica per massimizzare il valore), altruismo (cercare di fare del bene all’altro, nonostante i costi elevati per se stessi), guadagno di gruppo (chi può dà e chi ha bisogno prende, tutto è in comune), coerenza di status o equilibrio di rango (il vantaggio deriva dall’appartenenza a un gruppo sociale) e competizione (recare danno agli altri anche quando questo significa mettere a rischio anche i propri guadagni). La scarsità di conoscenze riguardo i processi di scambio sociale è un limite che influenza negativamente la nostra comprensione del fenomeno. Gli scambi hanno anche una valenza simbolica.

Secondo la teoria delle risorse di Foa & Foa (1974; 1980) ci sono sei risorse di scambio che possono essere: particolari vs. universali e concrete vs. simboliche. Nel contesto organizzativo, poi, i risultati possono essere economici (tangibili, rispondono a bisogni finanziari) o socio-emotivi (simbolici e particolaristici, ad esempio apprezzamento). I due tipi di risultati sono influenzati da regole di scambio differenti. Anche riguardo le risorse scambiate esistono dei problemi per la carenza di ricerche dedicate a questo argomento.

Sul lavoro si creano delle relazioni di scambio sociale (“associazioni tra due partner che interagiscono”; Cropanzano & Mitchell, 2005, p.883) tra diversi attori organizzativi. Ad esempio leader e collaboratori instaurano scambi sociali che, se vantaggiosi e forti, producono un comportamento lavorativo efficace e atteggiamenti positivi nei dipendenti. Diversi modelli indagano i risultati comportamentali che scaturiscono dalle relazioni di scambio sociale. Secondo il primo modello il supporto organizzativo percepito (POS) e lo scambio leader-membro (LMX) sono dei predittori di comportamenti lavorativi positivi, come i comportamenti di cittadinanza organizzativa o la performance lavorativa elevata. Secondo il modello “supporto all’impegno” il supporto del supervisore (PSS) è un antecedente dell’impegno lavorativo; i dipendenti sono disposti a scambiare il loro impegno con il supporto del superiore e questo porta ad un incremento della loro performance. Un altro modello sostiene che il supporto si distingua in supporto organizzativo per l’individuo, supporto del team per l’individuo e supporto organizzativo per il team. Questi tre tipi di supporto si legano in modo diverso ai vari risultati organizzativi. Il quarto modello aggiunge il supporto del supervisore che ha degli effetti mediati dal supporto organizzativo. L’ultimo modello considerato nello studio di Cropanzano & Mitchell (2005) sostiene che la fiducia sia importante per comprendere lo scambio e che essa sia un mediatore critico dello scambio sociale. Una criticità riguarda poi la definizione di scambio e di relazione. Importante è in questo caso distinguere tra relazione come transazione (un insieme di scambi interdipendenti) e relazione come attaccamento/legame interpersonale (che risulta dagli scambi interdipendenti). Questa distinzione è fondamentale da considerare anche nella ricerca futura altrimenti non verrebbero considerate le circostanze in cui la forma della transazione (economico vs. sociale) non è coerente con il tipo di relazione (economico vs. sociale). Nello studio di Cropanzano & Mitchell (2005) si cerca di capire l’ordine causale, ovvero se siano gli scambi a modificare la relazione interpersonale o se sia quest’ultima ad alterare la serie di scambi contingenti. Il primo modello sostiene che sia il leader a fornire il primo segnale del desiderio di un rapporto più stretto con il dipendente e che in cambio si aspetti una risposta dal dipendente. Se il dipendente risponde in modo positivo inizia un

altro scambio e si sviluppa una LMX (Leader-Member Exchange) di buona qualità. Il secondo modello, invece, afferma che dall'offerta di sostegno del leader scaturisca la risposta di impegno da parte del dipendente. Una volta che si sia realizzata una LMX di alta qualità cambia il modo in cui le persone si trattano vicendevolmente e di conseguenza la natura delle transazioni future.

Foa & Foa (1974; 1980) cerca di conciliare i due modelli, affermando che diversi tipi di risorse sono scambiate in diversi tipi di relazioni. Le risorse universali sono scambiate nelle associazioni casuali, mentre le risorse particolaristiche nelle relazioni più strette. Anche la ricerca sperimentale fornisce supporto a questo modello.

La teoria dello scambio sociale è un quadro concettuale di riferimento su cui poggiano gli studi presi in esame in questo elaborato, compresa la nostra ricerca.

2.2 I mediatori

2.2.1 La Leader-Member Exchange

Definizione, correlati e direzione causale della relazione LMX- performance

Gerstner & Day (1997) hanno analizzato la letteratura sullo scambio leader-membro (LMX) attraverso uno studio meta-analitico. LMX si distingue dalle altre teorie della leadership perché considera la relazione diadica tra leader e membro, non solamente le caratteristiche del leader e della situazione. L'articolo di Gerstner e Day (1997) e quello di Martin et al. (2016) si propongono di riassumere i correlati della LMX. Pochi studi sono stati effettuati sullo sviluppo e sugli antecedenti della LMX. Le caratteristiche disposizionali dei membri e dei leader potrebbero essere associate allo sviluppo della LMX (Martin et al., 2016). Facendo esperienze comuni si impara gli uni dagli altri e la relazione evolve (non in modo lineare). Le impressioni iniziali sono sicuramente difficili da cambiare ma LMX si modifica nel tempo. In letteratura la LMX è molto studiata perché una buona qualità della relazione leader-membri si associa a variabili positive di performance e atteggiamento (a livello individuale, di gruppo e organizzativo). La meta-analisi di Gerstner & Day (1997) indaga le correlazioni tra la LMX e gli atteggiamenti o la performance lavorativa (valutazioni soggettive del supervisore del rendimento del singolo seguace; performance oggettiva; soddisfazione generale verso l'organizzazione e specifica verso il supervisore; impegno organizzativo;

percezioni di ruolo come ambiguità o conflitto di ruolo; processi di turnover auto-riferiti ed effettivi; competenza dei membri). Le analisi confermano che LMX è positivamente legata alle valutazioni delle prestazioni. Sono state trovate relazioni positive significative anche tra LMX e performance oggettiva, soddisfazione, impegno organizzativo e chiarezza di ruolo. Relazioni negative invece con conflitto di ruolo e turnover. LMX è più legata alle valutazioni soggettive della performance che a quelle oggettive (es. turnover). Sono necessari ulteriori studi per stabilire quali variabili mediano e moderano la relazione tra LMX e turnover. Anche la meta-analisi di Martin et al. (2016) ha esaminato la relazione tra LMX e la performance lavorativa. Gli autori hanno utilizzato il modello multidimensionale della performance di Rotundo e Sackett (2002) secondo cui la performance ha tre componenti: compito (comportamenti in ruolo, previsti dal compito lavorativo, servono per produrre un bene o offrire un servizio), cittadinanza (comportamenti extra-ruolo, non previsti dal compito ma hanno risvolti positivi per l'organizzazione) e performance controproducente (comportamenti che danneggiano e vanno contro gli obiettivi dell'organizzazione). Nella meta-analisi Martin et al. (2016) hanno indagato la relazione tra LMX e queste tre dimensioni della performance. Hanno trovato una relazione positiva tra LMX e performance del compito e tra LMX e performance della cittadinanza. La relazione tra LMX e misure oggettive delle prestazioni del compito è debole ma anch'essa positiva. C'è invece una relazione negativa tra LMX e la performance controproducente; se il seguace percepisce un trattamento ingiusto da parte del leader può mettere in atto comportamenti che danneggiano il leader stesso e l'organizzazione.

Secondo Martin et al. (2016) le varie teorie hanno proposto differenti mediatori della relazione tra LMX e performance. Ad esempio la teoria dei ruoli afferma che le buone relazioni si sviluppano se c'è chiarezza nei ruoli e quindi le aspettative associate al ruolo influenzeranno gli scambi. La teoria dello scambio sociale propone come mediatori la fiducia (in una relazione leader-membro duratura si sviluppa la fiducia che gli scambi positivi continueranno), la soddisfazione sul lavoro e l'impegno organizzativo (già proposte da Gerstner e Day, 1997 come conseguenze della LMX). La teoria dell'autodeterminazione, invece, sostiene che le persone siano estrinsecamente ed intrinsecamente motivate. La teoria propone come mediatori la motivazione e l'empowerment dei seguaci. Martin et al. (2016) hanno scoperto, però, che i mediatori della relazione tra LMX e performance del compito sono: la fiducia, la motivazione, l'empowerment e la soddisfazione sul lavoro. I mediatori tra LMX e performance della cittadinanza sono: la fiducia, la motivazione,

l'empowerment, la soddisfazione sul lavoro e l'impegno organizzativo. In entrambi i casi la fiducia nel leader ha avuto l'effetto maggiore.

Martin et al. (2016) hanno esaminato anche tre potenziali moderatori della relazione LMX-performance. Il primo è il bias di fonte comune e di metodo comune. Infatti le dimensioni degli effetti vengono esagerate se soffrono di distorsioni dovute a una fonte comune (es. qualità della relazione valutata dal leader e performance valutata dal leader) o quando i dipendenti valutano le loro stesse performance. Gli effetti di LMX sulla performance (per tutti e tre i tipi di performance) sono più deboli se le misure sono state ottenute da una fonte diversa o se sono state valutate con un metodo diverso. Per questo motivo è importante adottare disegno multi-fonte in cui i dati sono raccolti sia dal leader sia dal collaboratore. Gerstner e Day (1997) hanno osservato che la relazione tra LMX valutata dal leader e performance è più forte rispetto a quella tra LMX valutata dal follower e performance. Gli autori hanno trovato che la valutazione della LMX da parte del follower o del leader ha un effetto sulla relazione tra la LMX e tutte le misure di performance. Gli effetti tendono a essere più deboli quando il follower valuta LMX rispetto al leader. Questo perché la percezione del leader riguardo alla LMX crea delle aspettative positive o negative nei confronti del dipendente che possono indurre una profezia che si autoavvera (prestazioni migliori o peggiori del dipendente; Gerstner e Day, 1997).

Come suggerito da Martin et al. (2016) anche nel nostro studio rileviamo sia la performance in ruolo che quella extra-ruolo (comportamenti di cittadinanza organizzativa-OCB), basandoci sul modello multidimensionale della performance di Rotundo e Sackett (2002).

La misura di LMX

Lo studio di Bernerth et al. (2007) ha analizzato in modo approfondito la questione della misurazione di LMX, considerando gli strumenti di misurazione della LMX più utilizzati (LMX7 e LMX-MDM) per vedere se essi siano rappresentativi del costrutto di interesse. La scala LMX a sette item di Graen, Novak, & Sommerkamp (1982) è la più diffusa e si propone di rilevare la natura generale della relazione lavorativa tra leader e follower. LMX7 è la misura più affidabile tra quelle considerate e anche quella che più si lega ai risultati lavorativi. Ma Bernerth et al. (2007) hanno scoperto che sia LMX7 che LMX-MSM (Liden & Maslyn, 1998) valutano solamente lo scambio verticale della diade (vertical diad linkage- VDL) e che esse non sono rappresentative del costrutto di LMX inteso come scambio sociale. Il VDL o LMX si basa sul principio che i leader concedono ai propri subordinati, in base alla loro competenza/affidabilità, una certa "latitudine di negoziazione" ovvero la "misura in cui i

supervisor sono disposti a considerare le richieste di un subordinato” (Dansereau et al., 1975). Invece la teoria dello scambio sociale sostiene che quando un donatore produce un’azione benefica nei confronti di un ricevente si crea un “senso di indebitamento”, un “obbligo implicito” che si riduce solo quando il ricevente restituisce (anche a distanza di tempo) al donatore un’azione positiva equivalente (Bernerth et al., 2007). Quindi per misurare queste due diverse concettualizzazioni di LMX devono essere utilizzati degli strumenti diversi. I tre studi di Bernerth et al. (2007) dimostrano che le scale già presenti (LMX7 e LMX-MDM) non sono misure valide dello scambio sociale e gli autori propongono un nuovo strumento, la LMSX (scambio sociale leader-membro), ovvero “la percezione dei subordinati sul fatto che le azioni volontarie da parte loro saranno ricambiate dal supervisore in qualche modo”. Questa definizione e il lavoro di Blau (1964) sono stati usati come guida per sviluppare gli item rappresentativi del concetto di scambio sociale tra supervisore e subordinato. Successivamente degli esperti in materia hanno valutato la validità di costrutto delle scale LMX7, LMX-MDM e LMSX. I risultati hanno mostrato che LMX7 e LMX-MDM non sono rappresentativi del costrutto di scambio sociale, a differenza di LMSX. In questo studio gli autori sottolineano l’importanza di una scala che misuri lo scambio, convalidata negli studi 2 e 3. Nello studio 2 la scala di LMSX è stata somministrata ai dipendenti di due organizzazioni americane del sud-est. In un’organizzazione il sondaggio è stato somministrato online (63 dipendenti), nell’altra carta e matita (47 dipendenti). Gli autori hanno analizzato la dimensionalità della scala LMSX, testando l’idoneità dei 10 item che la compongono; ne hanno identificati due che potevano essere eliminati perché avevano basse correlazioni con altri item (Hinkin, 1998; Kim & Mueller, 1978) e ne hanno mantenuti otto che meglio catturavano la LMSX.

Tabella 1. Versione finale della scala LMSX (Bernerth et al., 2007).

Io e il mio supervisore abbiamo un rapporto di scambio reciproco.
Non devo specificare le condizioni esatte per sapere che il mio supervisore mi restituirà un favore.
Se faccio qualcosa per il mio supervisore, lui o lei alla fine mi ripagherà.
Ho un equilibrio di dare e avere con il mio supervisore.
I miei sforzi vengono ricambiati dal mio supervisore.
La relazione con il mio supervisore è fatta di scambi comparabili di dare e avere.
Quando faccio uno sforzo sul lavoro, il mio supervisore lo ricambierà.
Le azioni volontarie da parte mia saranno ricambiate in qualche modo dal mio supervisore.

Lo studio 3 è servito a validare empiricamente la scala LMSX. I partecipanti erano 236 studenti e 195 relativi supervisori diretti di una università del sud-est degli Stati Uniti. Agli studenti è stato chiesto di completare un sondaggio online che comprendeva la scala LMSX, la scala LMX7, la scala LMX-MDM e due scale per misurare due variabili che LMX aveva dimostrato di prevedere in ricerche precedenti, l'impegno organizzativo (Mowday et al., 1979) e le intenzioni di turnover (Wayne et al., 1997). Al leader veniva somministrato un sondaggio online dove si chiedeva loro di valutare le prestazioni dei loro subordinati. Inoltre ad entrambi sono stati chiesti genere ed età. I risultati dello studio dimostrano che la scala LMSX ha validità di contenuto, convergente, discriminante e predittiva; inoltre LMSX mostra una prova iniziale di validità di costrutto. L'affidabilità di LMSX conferma che gli item misurano in modo coerente un costrutto unidimensionale. LMSX quindi è una scala alternativa che, misurando lo scambio sociale tra leader e membri, potrebbe avanzare lo stato della conoscenza. Infatti i nuovi item della LMSX valutano qualcosa che le scale attuali (LMX7 e LMX-MDM) non valutano.

Nella nostra ricerca abbiamo utilizzato la scala LMSX, somministrandola anche ai leader al fine di ricavare le loro percezioni riguardo lo scambio sociale con i loro seguaci. Seguendo i risultati della meta-analisi di Gerstner & Day (1997), secondo cui la LMX può essere misurata sia dalla prospettiva del leader che da quella del follower. La domanda che gli autori si sono posti è se sia davvero lo stesso costrutto se misurato da due prospettive diverse, visto l'accordo solo moderato tra le due misurazioni (vedi il paragrafo successivo

per un approfondimento). I risultati della meta-analisi hanno mostrato che l'accordo è più forte se i membri riportano percezioni di buona qualità della relazione con il leader. Gerstner e Day (1997) comunque consigliano di misurare sempre la LMX sia dal punto di vista del leader che da quello del membro.

Eccellenza, consenso e accordo

La revisione della letteratura di Schyns & Day (2010) si concentra sui concetti di eccellenza della Leader-Member Exchange, di accordo leader-membro e di consenso di gruppo riguardo la qualità della LMX. Secondo Liden et al. (1997) "una relazione LMX di alta qualità si basa sullo scambio sociale, il che significa che il leader e il membro devono contribuire con risorse apprezzate dall'altra parte ed entrambe le parti devono considerare lo scambio come equo" (p. 50). L'interesse reciproco tra leader e membro è correlato positivamente alle percezioni della LMX, componente fondamentale nello sviluppo di scambi di alta qualità. Nello studio Shyns & Day (2010) indagano se il contesto del gruppo sia o meno influente nello sviluppo di una relazione diadica di buona qualità.

Le ricerche hanno considerato più le percezioni dei follower che quelle dei leader riguardo la qualità della relazione diadica (secondo gli studi di Gerstner & Day, 1997, 69 ricerche in letteratura hanno indagato le percezioni dei seguaci contro 22 che hanno indagato le percezioni dei leader). Dato che la relazione è condivisa dalle parti, ci si aspetta accordo nelle percezioni dei leader e dei follower. La letteratura però mostra che il grado di accordo è moderato; è necessario che l'accordo si alzi perché le aspettative reciproche tra leader e follower siano coerenti. LMX ha bisogno di tempo per svilupparsi, più tempo passano insieme leader e follower più le loro percezioni sulla relazione si avvicinano. Inoltre c'è più accordo per le dimensioni affettive di LMX.

La LMX sostiene che, siccome il leader tratta in modo diverso ogni seguace, non c'è consenso all'interno di un gruppo di subordinati riguardo la valutazione della relazione con lo stesso leader. Quando il consenso è basso i membri con relazioni positive con il leader vedono quelli che hanno relazioni negative con scetticismo. Invece questi ultimi vedono quelli che hanno relazioni positive con apprezzamento oppure con invidia e rabbia. C'è accettazione delle differenze se queste si basano su fattori legittimi (ad esempio l'abilità o il livello di contributo fornito). Il contesto sembra influenzare la relazione tra consenso e risultati: se il trattamento viene percepito come equo le differenze di LMX vengono accettate. Il basso consenso può essere dovuto a un rifiuto del follower dell'offerta del leader di una relazione positiva oppure i leader potrebbero non avere abbastanza risorse per stabilire una

buona relazione con tutti i follower. Infine, il basso consenso potrebbe essere dovuto ai seguaci che offrono ai leader la possibilità di instaurare una relazione positiva in base ai propri bisogni e alle proprie aspettative.

L'eccellenza della qualità della relazione tra leader e membro implica tre condizioni: una LMX di alta qualità (livello individuale), alto accordo tra leader e follower riguardo l'alta qualità della relazione (livello diadico) e alto consenso nel gruppo di subordinati (livello di gruppo). Lo studio cerca di individuare quali sono i fattori (caratteristiche del leader, del follower e situazionali o contestuali) che contribuiscono al raggiungimento di alto accordo e alto consenso (eccellenza della LMX).

Schyns & Day (2010) descrivono una serie di fattori che potrebbero migliorare l'accordo e dunque contribuire al raggiungimento dell'eccellenza della LMX. Uno di questi fattori è l'identità relazionale (concetto di sé basato su relazioni diadiche con altri specifici) sia del leader che del follower. I leader possono influenzare i seguaci a adottare un'identità relazionale e questo incrementa l'accordo. Anche il comportamento di ricerca di feedback del seguace aumenta l'accordo LMX positivo. L'autocontrollo è un fattore disposizionale del follower che lo porta a soddisfare le aspettative del leader e quindi è positivamente associato all'accordo. Il clima e la cultura influiscono sull'accordo della LMX; il livello di sicurezza psicologica sperimentato dai seguaci è correlato positivamente all'accordo (se il follower sperimenta un grado di fiducia elevato l'accordo aumenta) e il livello di distanza dal potere è correlato negativamente (se la cultura accetta le disuguaglianze di potere e di status allora diminuisce l'accordo tra leader e follower). I leader che costruiscono un ambiente psicologicamente sicuro contribuiscono a migliorare l'accordo. Gli autori propongono anche una lista di fattori che, influenzando il consenso LMX positivo, favoriscono il raggiungimento dell'eccellenza della LMX. I leader devono aiutare a creare e rendere saliente nei membri del team un'identità collettiva di gruppo positiva per migliorare il consenso; e devono adottare una leadership trasformazionale per incrementare il livello di consenso. Nei gruppi dove i seguaci condividono i bisogni favorevoli ad una buona qualità della relazione leader-membro ci sarà maggiore probabilità di consenso. Anche il contesto ha un'influenza; ad esempio la leadership a piccolo raggio (leader che guida pochi follower) favorisce il consenso LMX positivo. Il clima psicologico facilitante e supportivo favorisce a sua volta il consenso. Infine nelle culture con alto collettivismo (orientate verso il gruppo) e alta distanza di potere ci sarà un livello di consenso superiore.

2.2.2 La fiducia

Definizione e correlati

Esiste una vasta letteratura che riguarda il tema della fiducia nella leadership. La fiducia viene definita come “uno stato psicologico che comprende l’intenzione di accettare la vulnerabilità basata su aspettative positive delle intenzioni o del comportamento di un altro” (Rousseau, 1998).

Due sono le possibili prospettive teoriche adottate dagli studiosi nelle ricerche sulla fiducia nella leadership: quella basata sulla relazione e quella basata sul carattere. La prima enfatizza le percezioni del follower riguardo la relazione leader-follower, relazione che si fonda su uno scambio sociale (Konovsky & Pugh, 1994; Whitener, Brodt, Kors-gaard & Werner, 1998). La fiducia nel leader, per la norma della reciprocità, suscita comportamenti di cittadinanza organizzativa nel follower. La seconda prospettiva, invece, si focalizza sulla percezione del follower riguardo il carattere del leader (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Queste inferenze sul carattere del leader hanno delle conseguenze sugli atteggiamenti e i comportamenti del dipendente sul lavoro. Entrambe le teorie definiscono la fiducia come “una credenza o una percezione del seguace”, non come “una proprietà della relazione o del leader in sé” (Dirks & Ferrin, 2002).

La meta-analisi di Dirks & Ferrin (2002) sintetizza le relazioni primarie di natura quantitativa tra la fiducia nella leadership e altri costrutti (antecedenti, conseguenze e correlati), esamina come si modifica la relazione tra fiducia e gli altri costrutti quando cambia il referente della leadership (leader diretto o leadership organizzativa), infine fornisce un quadro di riferimento teorico per gli studiosi e i professionisti riguardo la definizione di fiducia nella leadership.

Fiducia nel leader

- Leader diretto

- Leadership organizzativa

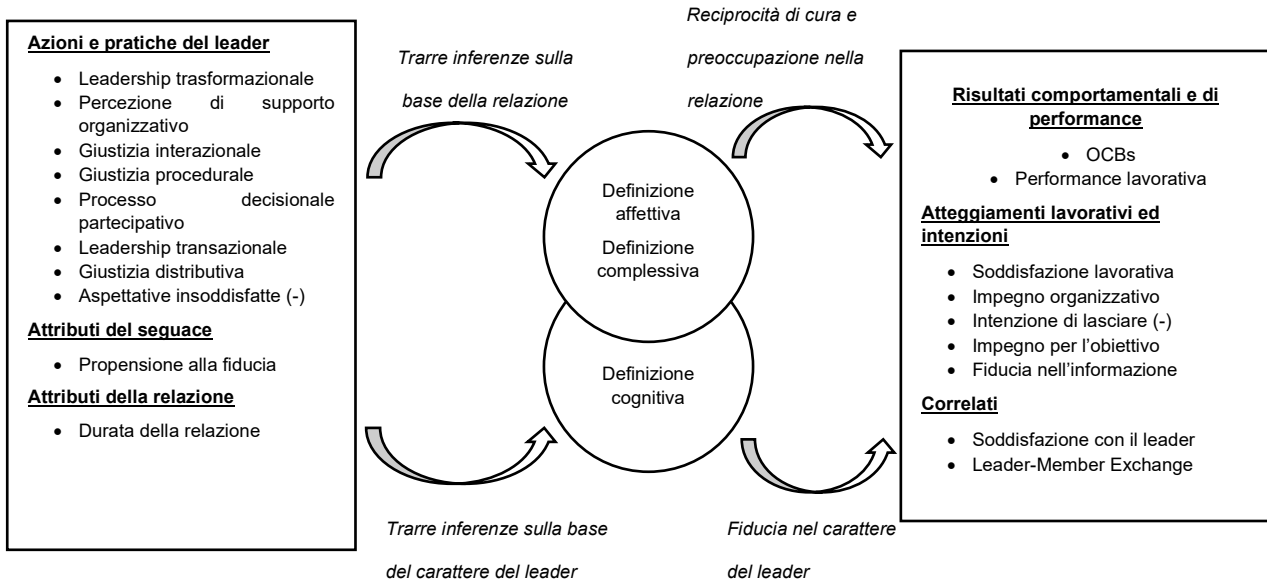


Figura 3. Struttura per la fiducia nella leadership (Dirks & Ferrin, 2002).

Secondo la meta-analisi gli antecedenti della fiducia si suddividono in tre categorie: azioni e pratiche del leader, attributi del seguace, attributi della relazione. I follower si formano percezioni riguardo la relazione e riguardo il carattere del leader basandosi sull'osservazione delle azioni e delle pratiche del leader. I leader trasformazionali sono quelli che più "si impegnano in azioni che guadagnano la fiducia dei loro seguaci e che a loro volta portano a risultati desiderabili" (Podsakoff et al., 1990). Infatti la fiducia nella leadership è risultata positivamente correlata alla leadership trasformazionale. L'equità nelle pratiche o decisioni organizzative è un altro degli antecedenti della fiducia nella leadership. In particolare la giustizia procedurale e interazionale danno al dipendente un segnale riguardo la relazione con il leader e la giustizia distributiva, invece, segnala debolmente l'equità e integrità del leader (prospettiva basata sul carattere). Il processo decisionale partecipativo segnala che il leader ha fiducia, rispetta il follower e influenza la percezione del subordinato a proposito del carattere del leader (opera sia attraverso la prospettiva basata sulla relazione che sul carattere). Le aspettative non soddisfatte hanno un'influenza negativa sulla fiducia nel leader (operano attraverso la prospettiva basata sulla relazione). Il supporto organizzativo percepito, invece, implica una relazione di scambio tra gli individui e quindi segnala che l'organizzazione si preoccupa per il benessere del dipendente (prospettiva basata sulla relazione). Anche gli attributi del seguace hanno una piccola relazione

significativa con la fiducia nella leadership. Secondo diversi autori (tra cui Rotter, 1967), infatti, ci sono individui che sono più propensi a fidarsi di altri. Infine gli attributi della relazione, come la sua durata, non sono risultati significativamente associati alla fiducia nella leadership.

Secondo Dirks & Ferris (2002) la fiducia si lega a una serie di risultati comportamentali e di performance. Esiste una correlazione positiva tra la fiducia nella leadership e: la performance lavorativa, i comportamenti di cittadinanza organizzativa, la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo, l'impegno per obiettivi e la fiducia nelle informazioni. Invece c'è una relazione negativa tra la fiducia nella leadership e l'intenzione di lasciare il posto di lavoro. C'è anche un'associazione tra la fiducia e le atteggiamenti lavorativi e le intenzioni; la più forte è quella tra la fiducia e gli atteggiamenti (soddisfazione e impegno lavorativi), a seguire esiste una correlazione media con i comportamenti di cittadinanza organizzativa e infine la più piccola è quella con la performance lavorativa.

I correlati della fiducia nella leadership esaminati nella meta-analisi sono la Leader-Member Exchange (LMX) e la soddisfazione con il leader.

I possibili referenti della fiducia nella leadership sono due: il leader diretto (svolge attività di supervisione) e la leadership organizzativa (svolge funzioni più strategiche). Il referente modera la relazione tra gli antecedenti e la fiducia. Secondo Dirks & Ferris (2002), infatti la giustizia interazionale, la giustizia procedurale e il processo decisionale partecipativo hanno una relazione più forte con la fiducia nei leader diretti. Invece il supporto organizzativo percepito ha una relazione maggiore con la fiducia nella leadership organizzativa. Il referente opera come moderatore anche nella relazione tra la fiducia e i diversi outcome. Infatti la fiducia nei leader diretti ha una relazione più forte con la soddisfazione sul lavoro, l'altruismo (un comportamento di cittadinanza organizzativa) e la performance lavorativa; la fiducia nella leadership organizzativa ha una relazione maggiore con l'impegno organizzativo. Il nostro studio, tenendo conto di questi risultati, si concentra sulla fiducia del follower nel suo diretto superiore e cerca di capire se essa abbia un'influenza sulla performance lavorativa del follower.

Dirks & Ferris (2002) creano un quadro concettuale riguardo alla definizione di fiducia nella leadership. Per quanto riguarda gli antecedenti della fiducia nella leadership, la giustizia procedurale ha una relazione più forte con la fiducia cognitiva. Per quanto concerne i risultati della fiducia nella leadership i comportamenti di virtù civica (cittadinanza organizzativa), la performance lavorativa e la Leader-Member Exchange hanno una relazione più forte con la

fiducia generale mentre la soddisfazione lavorativa, l'impegno organizzativo e l'intenzione di lasciare il lavoro hanno una relazione maggiore con la fiducia cognitiva.

2.2.3 La percezione di supporto da parte del superiore

Definizione e correlati

Un altro dei costrutti presi in esame in questo elaborato è la percezione di supporto da parte del superiore (PSS). In letteratura la meta-analisi di Kurtessis et al. (2017) sintetizza i risultati di 558 studi sulla teoria del supporto organizzativo percepito (OST).

L'OST permette di unificare i risultati empirici sul supporto organizzativo percepito. Secondo questa teoria "i dipendenti sviluppano una percezione generale riguardante la misura in cui l'organizzazione valorizza i loro contributi e si preoccupa del loro benessere (supporto organizzativo percepito, o POS)" (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Shore & Shore, 1995). Quando l'organizzazione mette in atto un trattamento favorevole/sfavorevole verso i propri dipendenti, essi si creano una percezione del supporto dell'organizzazione; essa dipende dalle attribuzioni che i dipendenti stessi fanno riguardo all'intenzione dell'organizzazione che sta dietro al trattamento positivo o negativo (il POS migliora, ad esempio, se il dipendente crede che dietro ad un trattamento favorevole dell'organizzazione ci sia un apprezzamento autenticamente positivo). Il POS avvia la norma della reciprocità (uno scambio sociale), generando nel dipendente l'obbligo di impegnarsi per l'organizzazione. Il dipendente migliora la sua performance e in lui si crea l'aspettativa che il proprio comportamento venga premiato dall'organizzazione. Il POS, soddisfacendo i bisogni socio-emotivi, porta il dipendente ad identificarsi con l'organizzazione e ad incrementare l'impegno organizzativo affettivo (l'aumento dell'impegno deriva sia dallo scambio sociale che dal miglioramento di sé). Secondo la teoria del supporto organizzativo, il POS è collegato alla performance in ed extra ruolo, attraverso lo scambio sociale e l'autovalorizzazione.

Kurtessis et al. (2017) ha indagato gli antecedenti e le conseguenze della percezione di supporto organizzativo.

Gli antecedenti considerati nella meta-analisi si suddividono in tre categorie: la leadership, il contesto organizzativo, le pratiche delle risorse umane e le condizioni di lavoro. I risultati mostrano che la leadership (e dunque l'organizzazione) può utilizzare diversi modi per

dimostrare ai dipendenti che si preoccupa del loro benessere e che valorizza il loro impegno (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Il supporto percepito del supervisore è più collegato al POS rispetto al supporto percepito di colleghi e team perché i superiori rappresentano maggiormente l'organizzazione, fornendo per suo conto ricompense e risorse ai dipendenti (Wayne, Shore, & Liden, 1997). I superiori, quindi, sono una fonte di supporto più rilevante. La leadership trasformazionale e di supporto (ovvero quella che si preoccupa dei bisogni e del benessere dei dipendenti) contribuisce fortemente al POS. Mentre la struttura iniziatrice (leadership che comunica chiare aspettative ai subordinati) e la leadership transazionale (leader che elargisce rinforzi per motivare la prestazione e punizioni per prevenire/riparare gli errori) sono molto meno associate al POS. Anche la buona qualità della relazione leader-membro (LMX) è positivamente correlata alla percezione di supporto organizzativo. La valutazione soggettiva del dipendente del comportamento ostile del supervisore (supervisione abusiva) è invece negativamente associata al POS. Nel contesto organizzativo l'equità, in particolare la giustizia procedurale (che riguarda i processi utilizzati per determinare la distribuzione dei risultati), è risultata associata positivamente al POS. Infatti, "le procedure eque permettono ai dipendenti di prevedere meglio le azioni che porteranno a premi o punizioni e suggeriscono che l'organizzazione si preoccupa del benessere dei dipendenti" (Cropanzano et al., 2001). Invece la politica organizzativa è correlata negativamente con POS perché favoritismo, mancanza di meritocrazia e di discussione sincera indicano ai dipendenti che l'organizzazione si preoccupa poco del loro benessere. Negativamente associato al POS è anche la violazione del contratto psicologico che si ha quando l'organizzazione non rispetta le promesse esplicite fatte o le aspettative implicite dei dipendenti. Un'alta congruenza dei valori tra i dipendenti e l'organizzazione facilita la comunicazione e la cooperazione e si associa positivamente alla percezione di supporto organizzativo. Le pratiche delle risorse umane sono, secondo i dipendenti, sotto il controllo dell'organizzazione; dunque, se esse vengono percepite dal dipendente come favorevoli, dovrebbero portare a una migliore percezione di supporto organizzativo. Mentre le condizioni di lavoro si distinguono in condizioni di arricchimento del lavoro (considerate dai dipendenti come azioni a discrezione e controllo dell'organizzazione, più correlate al POS) e fattori di stress del ruolo (più legati alle caratteristiche del lavoro, non controllabili dall'organizzazione e quindi meno associati al POS).

I risultati del POS suggeriti nella meta-analisi di Kurtessis et al. (2017) sono raggruppati in tre categorie: orientamento positivo verso l'organizzazione e il lavoro, benessere soggettivo

e risultati comportamentali. Secondo la teoria del supporto organizzativo il POS è positivamente associato allo scambio sociale tra il dipendente e l'organizzazione e negativamente correlato allo scambio economico. Il POS, attivando la norma della reciprocità, aumenta l'obbligo che i dipendenti sentono nei confronti dell'organizzazione e l'impegno normativo verso i fini organizzativi. Un altro esito del POS è l'aumento della fiducia nell'organizzazione, caratteristica tipica delle relazioni basate sullo scambio sociale a lungo termine. Il POS è positivamente correlato all'identificazione del dipendente con l'organizzazione e all'impegno organizzativo affettivo. L'identificazione con l'organizzazione media parzialmente la relazione tra POS e impegno organizzativo affettivo. Inoltre la percezione di supporto organizzativo instaura nel dipendente delle aspettative di ricompensa (simbolica o tangibile) per la propria performance lavorativa. Il POS ha anche dei risultati sul benessere soggettivo dei dipendenti. Il dipendente che si sente sostenuto dalla propria organizzazione, infatti, prova maggiore soddisfazione, basa la sua autostima sull'organizzazione e a trova un equilibrio tra lavoro e famiglia. La percezione di supporto organizzativo agisce riducendo lo stress lavorativo, il burnout e il conflitto lavoro-famiglia. Il POS favorisce anche comportamenti utili per l'organizzazione. Esso è infatti correlato positivamente allo sforzo per conto dell'organizzazione, ai comportamenti in ruolo e ai comportamenti di cittadinanza (OCB) benefica per l'organizzazione (più che quelli di cittadinanza benefica per il supervisore). E' invece correlato negativamente al comportamento lavorativo controproducente (CWB) diretto verso l'organizzazione (più che quello diretto verso le interazioni a livello individuale). Infine POS è positivamente correlato alle intenzioni di rimanere nell'organizzazione e negativamente correlato alle intenzioni e azioni di ritiro dall'organizzazione (chi si sente supportato meno probabilmente lascia il proprio lavoro).

Kurtessis et al. (2017) ha analizzato le relazioni tra POS e performance, rivelando che esse sono parzialmente mediate dall'identificazione organizzativa, dall'impegno affettivo, dall'impegno normativo e dall'autoefficacia. Mentre il genere e l'età moderano la relazione tra POS e gli outcome.

Kurtessis et al. (2017) evidenzia che "nel complesso, i risultati suggeriscono che POS gioca un ruolo centrale nella relazione dipendente-organizzazione e ha importanti implicazioni per migliorare il benessere dei dipendenti e l'orientamento favorevole verso l'organizzazione" (p.1897).

Il nostro studio, partendo da questi risultati, si pone l'obiettivo di verificare anche l'influenza del costrutto di supporto percepito da parte del supervisore (PSS) sulla performance lavorativa del dipendente.

La relazione tra PSS e fiducia

Un altro studio (Paille et al., 2013) ha indagato in che misura la qualità delle relazioni leader-follower migliori l'efficienza lavorativa, utilizzando come cornice di riferimento la teoria dello scambio sociale. Un sondaggio è stato somministrato nell'orario lavorativo ai dipendenti di una divisione della pubblica amministrazione del Quebec. Il questionario era composto da item con scala di risposta Likert a 10 punti da "fortemente in disaccordo" a "fortemente in accordo" e ad esso hanno risposto 704 dipendenti. I risultati mostrano come il supporto percepito del supervisore e la fiducia nel supervisore riducano la probabilità che un impiegato della pubblica amministrazione procrastini o lasci il suo lavoro, attraverso l'impegno. Focus dell'analisi è la relazione tra leader e subordinati che, stando alla teoria considerata, si basa sulla norma della reciprocità. Secondo ricerche precedenti (Blau, 1964) dalla fiducia dipende il mantenimento della relazione a lungo termine. Infatti, se il creditore (individuo che fornisce aiuto) si fida del debitore (colui che riceve aiuto e che è quindi in debito) allora il debitore può ripagare il creditore anche a distanza di tempo.

Obiettivo della ricerca è quello di testare un modello teorico che collega le variabili considerate nello studio.

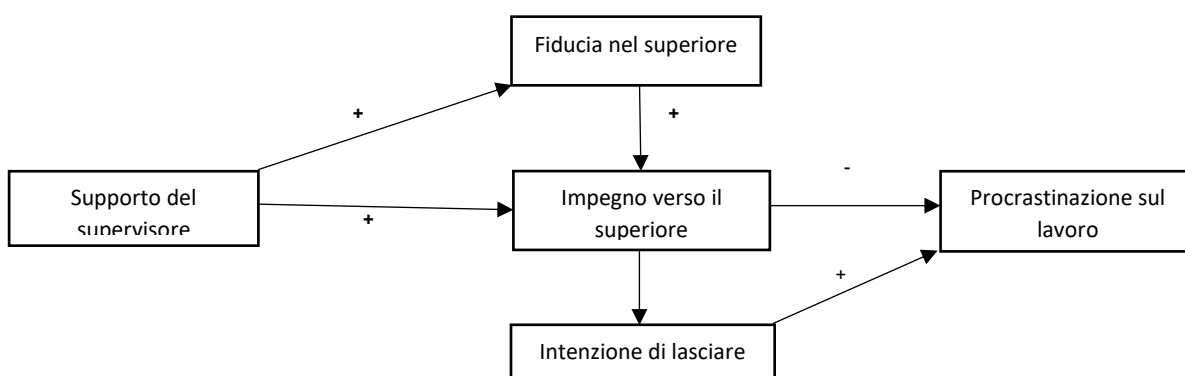


Figura 4. Modello di ricerca (Paille et. al., 2013).

Secondo il modello se i subordinati percepiscono un supporto da parte del leader, gli mostrano maggiore fiducia. Per reciprocare essi si impegnano, limitano i comportamenti passivi e si riduce il loro desiderio di lasciare il lavoro.

Il supporto percepito viene misurato attraverso item quali "Il mio supervisore si preoccupa del mio benessere sul lavoro". Soddisfacendo i bisogni socio-emotivi, spinge il subordinato a reciprocare attraverso l'impegno. L'impegno verso il supervisore viene rilevato tramite item come "Provo rispetto per il mio supervisore". Il supporto percepito del supervisore si collega positivamente anche alla fiducia nel supervisore, "Posso fidarmi che il mio supervisore mi tratti equamente". La fiducia viene in questa ricerca distinta dalla Leader-Member Exchange (la prima si basa su una percezione individuale e la seconda su una prospettiva diadica leader-collaboratore). Essa correla positivamente anche con l'impegno verso il superiore. Lo scambio sociale ha degli effetti sugli outcome dei dipendenti. L'impegno verso il supervisore è infatti collegato negativamente all'intenzione di lasciare il proprio lavoro (misurata attraverso item quali "penso spesso di lasciare il mio datore di lavoro") e alla procrastinazione ("Non faccio le cose in tempo"). Questi due comportamenti di ritiro sono tra di loro positivamente correlati, l'esito del mancato rispetto da parte del leader degli obblighi è la volontà del dipendente di "mettere distanza tra sé e il posto di lavoro" (Paille et al., 2013, p.688). I dipendenti del settore pubblico, per non rinunciare alla sicurezza del posto di lavoro scelgono più probabilmente comportamenti passivi piuttosto che il ritiro dall'organizzazione.

Uno dei limiti di questa ricerca sottolineati da Paille et al. (2013) è quello che i risultati siano stati ottenuti "restringendo le scelte delle variabili al livello del manager". Il nostro studio, in questo senso, può essere un'aggiunta perché considera, invece, anche le percezioni del leader per quanto riguarda la bontà della relazione leader-membro e le prestazioni del dipendente. Leader che, come dimostrato nella ricerca di Paille et al. (2013), riveste un ruolo fondamentale nella gestione delle risorse umane anche nel settore pubblico.

Una ricerca sul *trickle down effect* e la passione lavorativa

Butt et al. (2019) hanno indagato il crossover della passione lavorativa nella diade leader-follower. Il costrutto di passione lavorativa si distingue da quello di chiamata professionale perché, mentre il primo si riferisce a uno stato emotivo interno positivo nei confronti del proprio lavoro, il secondo fa riferimento a un particolare tipo di orientamento lavorativo basato sulla convinzione che il lavoro utilizzi i propri doni e passioni al servizio di una causa o di uno scopo che va oltre l'interesse personale (Bunderson e Thompson, 2019). Nello specifico per passione lavorativa si intende "uno stato emotivo e persistente di desiderio dell'individuo basato su valutazioni cognitive e affettive del lavoro, che si traduce in intenzioni e comportamenti lavorativi coerenti" (Perrew et al., 2014, p. 146). Quando si è

appassionati il lavoro diventa parte del proprio concetto di sé e questo influenza positivamente la performance (il rendimento lavorativo e il successo della carriera). Per crossover invece si intende la “trasmissione diadica interpersonale” (Li et al., 2016) che si verifica quando c’è un’interazione e un legame stretto tra due persone. La teoria del crossover sostiene che ci sia un’influenza reciproca nell’atteggiamento e comportamento del leader e del follower. Anche il nostro studio sostiene l’esistenza di un cross-over, in particolare di un legame tra la chiamata professionale del leader e quella del follower. Mentre la letteratura esistente si è concentrata sul crossover di emozioni negative, gli studi di Butt et al. (2019) hanno analizzato il crossover positivo (quello di esperienze e emozioni positive in questo caso la passione lavorativa). Il crossover può essere di due tipi: diretto (attraverso l’empatia o contagio emotivo) e indiretto (tramite l’identificazione personale). Butt et al. (2019) hanno condotto due studi, coinvolgendo nel primo i dipendenti di una grande azienda multinazionale commerciale cinese (77 supervisor e 373 subordinati) e nel secondo i dipendenti di una grande azienda multinazionale manifatturiera cinese (89 supervisor e 411 subordinati). Sono state inviate delle mail ai partecipanti in tre tempi (a distanza di un mese l’una dall’altra) con diversi sondaggi con scala di risposta Likert.

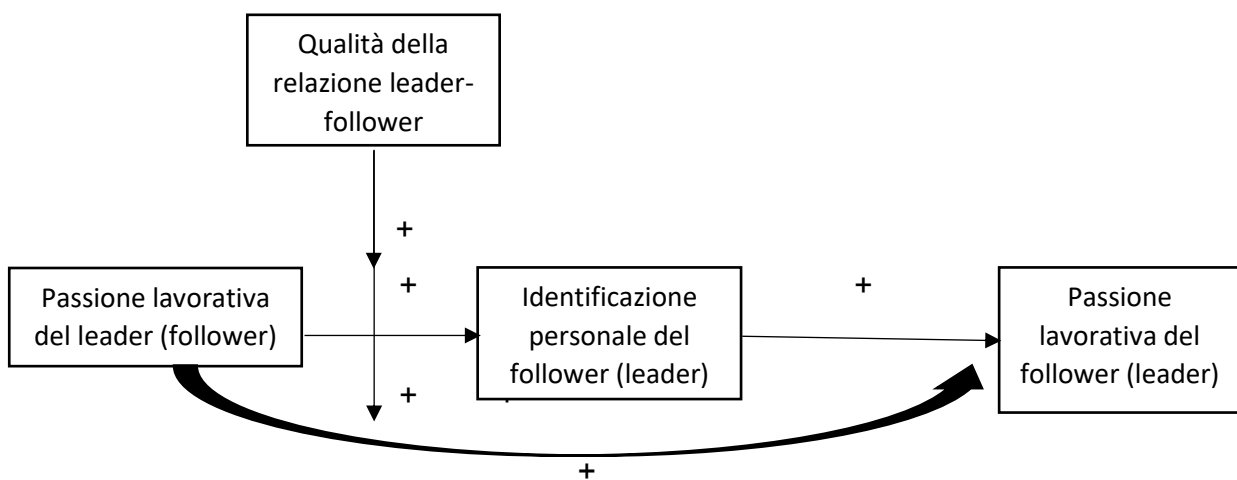


Figura 5. Modello di mediazione moderata (Butt et al., 2019).

Le ricerche di Butt et al. (2019) hanno confermato le relazioni tra costrutti ipotizzate dal modello di mediazione moderata del crossover. Come si osserva dal modello, esistono due diversi processi del crossover della passione lavorativa del leader su quella del follower. E’ presente un crossover positivo diretto: la passione lavorativa del leader è positivamente correlata alla passione lavorativa dei follower e, viceversa, la passione lavorativa dei seguaci è positivamente correlata alla passione lavorativa del leader. Nel modello è inserito

anche un moderatore, la qualità della relazione leader-membro (Leader-Member Exchange, LMX) che aumenta gli effetti del crossover positivo diretto. Se la qualità della relazione è alta c'è reciproca simpatia, fiducia, rispetto e influenza. Anche la nostra ricerca sostiene che la qualità della relazione tra leader e follower abbia un'influenza nella relazione tra la chiamata professionale del leader e quella del follower.

Secondo il modello di Butt et al. (2019) esiste anche un processo di crossover positivo indiretto, mediato dall'identificazione personale. L'identificazione personale è la "sovrapposizione cognitiva tra sé e l'altro" (Humberd & Rouse, 2016, p. 435) durante una relazione/interazione sociale. L'identificazione personale del seguace (leader) media la relazione tra la passione lavorativa del leader (seguace) e la passione lavorativa del seguace (leader). LMX influenza positivamente l'identificazione personale. Infatti la qualità della relazione leader-follower modera la relazione tra la passione per il lavoro del leader (follower) e l'identificazione personale del follower (leader), così che la relazione è più forte (più debole) quando la qualità della relazione è alta (bassa). Inoltre LMX aumenta anche gli effetti del crossover positivo indiretto. Infatti la qualità della relazione leader-follower modera la relazione indiretta della passione lavorativa del leader (follower) e della passione lavorativa del follower (leader) attraverso l'identificazione personale del follower (leader), in modo tale che la relazione mediata è più forte (più debole) quando la qualità della relazione leader follower è alta (bassa). In sintesi, la passione del leader è positivamente correlata all'identificazione personale dei seguaci e alla loro passione. La qualità della relazione è positivamente correlata alla passione lavorativa di leader, follower e all'identificazione personale dei follower. E, all'inverso, la passione dei seguaci è positivamente correlata all'identificazione personale del leader e alla passione del leader. La qualità della relazione è positivamente correlata alla passione lavorativa dei follower, del leader e all'identificazione personale del leader.

La ricerca di Butt et al., (2019) offre numerosi contributi alla letteratura. Il crossover positivo infatti può portare, non solo a un morale e benessere superiore in azienda, ma anche a prestazioni più alte. Le organizzazioni dovrebbero favorire e sviluppare la passione lavorativa nella diade leader-follower. LMX è un moderatore, quindi bisognerebbe "includere misure di LMX nelle indagini sui dipendenti per evidenziare le diadi in cui la qualità della relazione è bassa e quindi lavorare per migliorarla" (Butt et al., 2019). La ricerca contenuta in questo elaborato analizza la relazione tra i leader e i collaboratori di quattro sedi di un'azienda, includendo la misura di LMX, proprio al fine di individuare i negozi dove la qualità

della relazione tra leader e follower è peggiore. Si propone ai negozi con la qualità della relazione leader-follower peggiore di sviluppare programmi e azioni mirate a migliorare questa relazione al fine di migliorare le prestazioni lavorative dei dipendenti. Allenare i manager a sviluppare relazioni ad alta qualità porta infatti ad una serie di benefici nei seguaci (incremento della produttività, della lealtà, della soddisfazione e della motivazione intrinseca; riduzione dei problemi di lavoro e dello stress).

Una ricerca su chiamata e supporto organizzativo percepito

Kolodinsky et al. (2018) hanno tentato di colmare le lacune presenti in letteratura riguardo gli antecedenti dell'impegno lavorativo. Per impegno si intende il grado di "investimento simultaneo dell'energia fisica, cognitiva ed emotiva di un individuo in una prestazione lavorativa attiva e completa" (Rich et al., 2010, p. 619); esso ha una relazione positiva con i risultati organizzativi apprezzati e una correlazione negativa con comportamenti di ritiro e burnout. Il seguente studio si focalizza su due possibili antecedenti dell'impegno lavorativo: il grado in cui il lavoratore si sente "chiamato" a svolgere il proprio lavoro (fattore individuale intrapersonale) e la percezione che la leadership sia di supporto (fattore organizzativo extrapersonale). Anche la percezione di supporto della leadership viene considerata come antecedente dell'impegno lavorativo nello studio di Kolodinsky et al. (2018). La leadership è l'insieme delle persone che hanno il potere di sostenere i lavoratori, esclusi i pari. I leader che riescono a creare un ambiente sicuro e supportivo migliorano l'impegno lavorativo nei propri subordinati.

Kolodinsky et al. (2018) hanno svolto uno studio con 297 lavoratori millennials degli Stati Uniti. Questo gruppo di lavoratori, poco studiato in letteratura, costituirà tra pochi anni la maggioranza dei lavoratori. E' quindi importante sapere che i millennials aumenteranno il proprio impegno nel lavoro se esso è significativo e se dà un contributo alla società. Il campione è costituito da soggetti che hanno avuto/hanno contatti volontari con un organizzazione religiosa non confessionale. Il 41% sono maschi e il 59% femmine con età media di 26 anni. Un'alta percentuale si identifica come religiosa e molti lavorano nel settore for profit. Il disegno di ricerca prevede l'invio di un questionario via mail ai partecipanti, composto da tre scale Likert accordo-disaccordo che misurano la vocazione (variabile indipendente), il supporto percepito dalla leadership (variabile indipendente) e l'impegno lavorativo (variabile dipendente), nonché l'effetto di interazione tra le due variabili indipendenti. I risultati mostrano effetti positivi sull'impegno per entrambi i costrutti. Infatti sentirsi chiamati a svolgere il lavoro aumenta l'impegno lavorativo. Anche percepire

supporto da parte della leadership aumenta l'impegno del dipendente nel lavoro. Nello studio Kolodinsky et al. (2018) trovano anche un effetto positivo dell'interazione di questi due antecedenti; i dipendenti che vivono il lavoro come una vocazione e percepiscono che la leadership è supportiva, infatti, hanno il più alto impegno lavorativo.

E' quindi ragionevole ipotizzare che anche per la chiamata esistano processi di cross-over tra leader e follower mediati da: fiducia, percezione di supporto organizzativo (PSS) e qualità della relazione leader-follower (LMX).

2.3 Formulazione delle ipotesi di ricerca

Sulla base della precedente letteratura abbiamo formulato le ipotesi per il nostro studio. Innanzi tutto, si ipotizza che esista una relazione positiva tra la chiamata del leader e la chiamata del seguace (ipotesi 1). In letteratura, la chiamata lavorativa è stata utilizzata per spiegare gli atteggiamenti e i risultati positivi dei dipendenti. Ci sono poche conoscenze riguardo i fattori che favoriscono lo sviluppo di una vocazione e non è ancora chiaro se la chiamata del leader favorisca o meno la chiamata del seguace (effetto a cascata). In questo studio indagheremo se esiste un legame tra la chiamata del leader e quella del follower e se questa relazione è mediata dalla Leader-Member-Exchange (LMX, ipotesi 2), dal supporto percepito del supervisore (PSS, ipotesi 3) e dalla fiducia nel leader (trust, ipotesi 4). La ricerca organizzativa si è interessata all'effetto a cascata degli atteggiamenti e dei comportamenti del leader sugli atteggiamenti e comportamenti dei seguaci.

Si ipotizza che LMX sia un mediatore della relazione tra la chiamata del leader e quella del dipendente, in modo tale che la chiamata del leader abbia un effetto positivo su LMX e LMX abbia un effetto positivo sulla chiamata del dipendente. L'interazione tra leader e seguaci nella formazione e nel mantenimento di una relazione di qualità è stata spesso studiata all'interno della Leader-Member Exchange (LMX). Le relazioni di bassa qualità si basano sullo scambio economico mentre quelle di alta qualità sono guidate dallo scambio sociale (SET). LMX è molto studiata perché collegata a risultati positivi a livello individuale, di gruppo e organizzativo. La ricerca ha dimostrato che la LMX di alta qualità porta a risultati positivi, come una maggiore soddisfazione sul lavoro, un aumento delle prestazioni e un comportamento di cittadinanza organizzativa (Martin et al., 2016). Un seguace impegnato in una relazione di alta qualità riceve più supporto e risorse dal leader e quindi ricambia con un comportamento positivo. La chiamata potrebbe avere un impatto non solo nel proprio

lavoro, ma anche nei rapporti con gli altri; pochi studi finora hanno indagato l'effetto a cascata della chiamata. Il modello testato in questo elaborato sostiene che la chiamata del leader si ripercuota sui seguaci per la norma della reciprocità (SET). Secondo la teoria dello scambio sociale, la passione per il lavoro si trasferisce nel follower, che ricambia quanto ricevuto dal leader emulando il suo approccio al lavoro. Ci aspettiamo dunque che ci sia una relazione tra la chiamata del leader e la chiamata del seguace e che questa relazione sia influenzata da LMX.

Il modello ipotizza l'esistenza di un secondo mediatore. La percezione di supporto da parte del supervisore, infatti, potrebbe mediare la relazione tra la chiamata del leader e quella del dipendente, in modo tale che la chiamata del leader abbia un effetto positivo su PSS e PSS abbia un effetto positivo sulla chiamata del dipendente (ipotesi 3). Come dimostrato da Kurtessis et al. (2017) il supporto organizzativo percepito (POS) avvia uno scambio sociale; il seguace che percepisce di essere supportato ricambia il suo leader attraverso l'impegno organizzativo (a causa della norma della reciprocità che aumenta l'obbligo che il dipendente sente nei confronti dell'organizzazione). Anche nello studio di Kolodinsky et al. (2018) gli autori affermano che il supporto del supervisore è un antecedente dell'impegno lavorativo; i dipendenti sono disposti a scambiare il loro impegno con il supporto del superiore e questo porta ad un incremento della loro performance. Nel nostro studio consideriamo la percezione del follower di supporto da parte del suo supervisore (PSS). Infatti i leader sono una fonte di supporto più rilevante perché rappresentano maggiormente l'organizzazione, fornendo per suo conto ricompense e risorse ai dipendenti (Kurtessis et al., 2017). PSS, dunque, è un altro indicatore delle relazioni di scambio sociale. La trasmissione di PSS nella gerarchia organizzativa può essere interpretata utilizzando la teoria dello scambio sociale: i follower ricambiano gli sforzi compiuti dal leader e il supervisore ricambia fornendo loro supporto. Inoltre Kurtessis et al. (2017) hanno indagato gli antecedenti della percezione di supporto, trovando che una buona qualità della relazione leader-membro è positivamente correlata alla percezione di supporto organizzativo. PSS è un importante predittore dell'effetto a cascata leader-follower della chiamata e ci aspettiamo che la relazione tra la chiamata del leader e quella del follower sia mediata da PSS.

Infine il modello prevede l'esistenza di un terzo mediatore, la fiducia nei confronti del proprio supervisore. Si ipotizza che la fiducia sia un mediatore della relazione tra la chiamata del leader e quella del dipendente, in modo tale che la chiamata del leader abbia un effetto positivo sulla fiducia e la fiducia abbia un effetto positivo sulla chiamata del dipendente

(ipotesi 4). Secondo Cropanzano & Mitchell (2005) la fiducia è importante per comprendere lo scambio sociale, essendo uno dei mediatori critici dello scambio. La fiducia nel leader, infatti, per la norma della reciprocità suscita comportamenti di cittadinanza organizzativa nel follower e si lega a una serie di risultati positivi in termini performance (Dirks & Ferris, 2002). Nel nostro studio ipotizziamo che PSS sia un importante predittore dell'effetto a cascata leader-follower della chiamata professionale; ci aspettiamo che la relazione tra la chiamata del leader e quella del follower sia mediata dalla fiducia.

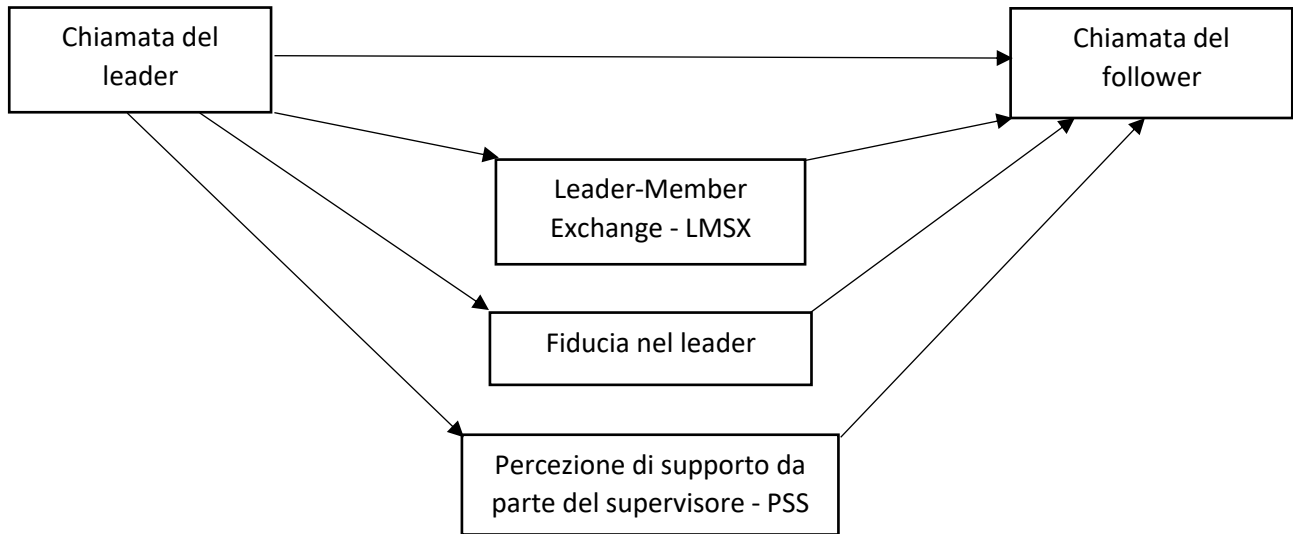


Figura 6. Modello testato nel nostro studio.

Capitolo III: La ricerca

3.1 Metodo

3.1.1 L'azienda

Iperal è un'azienda italiana, appartenente al settore della grande distribuzione, il cui presidente e amministratore delegato è Antonio Tirelli. Il 12 Agosto 1986 è stato aperto il primo ipermercato Iperal a Castione Andevenno, in provincia di Sondrio. Questo marchio è nato in Valtellina, una regione alpina e turistica con una peculiare tradizione enogastronomica. Dal 2013 è una realtà in costante crescita: nel 2001, infatti, ha aperto il primo punto vendita in Brianza e da questo momento Iperal ha iniziato a diffondersi al di fuori della Valtellina. Nel 2008 ha acquisito Sermark, storico marchio della grande distribuzione della Valcamonica. Dal 2015 Iperal ha iniziato a vendere anche online, con la possibilità di ritirare la spesa presso il negozio o di riceverla direttamente a domicilio. A distanza di oltre 30 anni, nel 2020, Iperal ha aperto i primi negozi a Milano e provincia.

Attualmente conta 50 punti vendita tra ipermercati e supermercati in 8 province lombarde: Sondrio, Brescia, Bergamo, Como, Lecco, Monza Brianza, Varese e città metropolitana di Milano. I clienti affezionati sono oltre 623.441 e il personale oggi è composto da 3780 collaboratori.

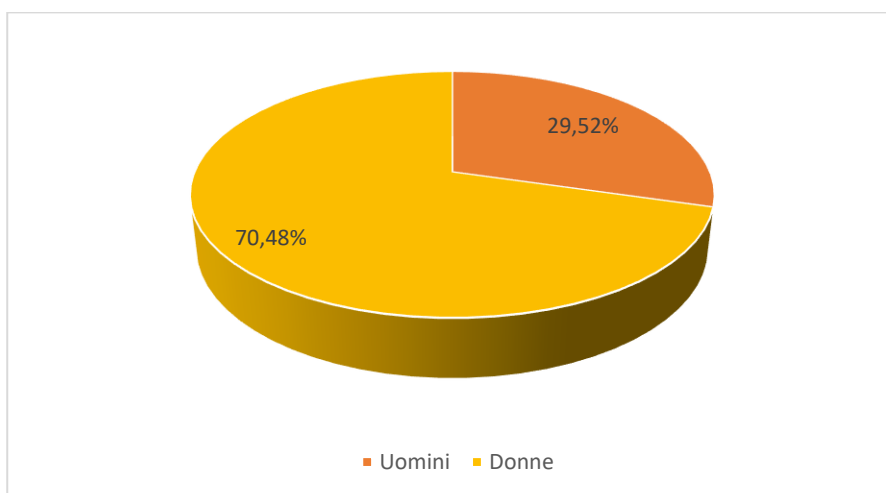


Figura 6. Percentuali di uomini e donne nella popolazione "Iperal" (<https://www.iperal.it/>).

La mission aziendale è quella di evolvere progressivamente per soddisfare i bisogni dei clienti e di creare valore per i clienti, i collaboratori, il territorio e il capitale investito.

Iperal ha acquisito una posizione di leadership nei mercati locali, adottando politiche commerciali improntate sulla convenienza e, aprendo nuovi supermercati, l'azienda è diventata un punto di riferimento per i clienti dei territori in cui essa è presente. Relazioni e appalti con fornitori locali portano Iperal ad essere un'azienda multi-locale, che valorizza prodotti della tradizione locale, produzioni biologiche e a "km zero". Si tratta quindi di un'impresa che valorizza e sostiene il territorio e che pone particolare attenzione alla sostenibilità.

3.1.2 Disegno di ricerca e procedura

La ricerca studia la relazione tra leader e collaboratori e lo scopo è quello di testare un modello relativo all'origine e allo sviluppo organizzativo della chiamata professionale. Obiettivo della ricerca è verificare se sussiste un legame tra la chiamata del leader e quella del collaboratore e se questa relazione sia influenzata dalla Leader-Member Exchange e dalla percezione del follower di supporto da parte del supervisore. Nello studio inoltre abbiamo indagato le differenze tra quattro negozi Iperal, essendo a conoscenza del fatto che in due di queste sedi l'azienda aveva rilevato una performance lavorativa inferiore.

I dati in questo studio sono stati ottenuti attraverso un questionario, creato su Qualtrics e condiviso via e-mail a tutti i dipendenti delle quattro sedi Iperal di Cassina, Civate, Lecco e Presezzo. La nostra unità di osservazione è la diade capo-collaboratore. Prima di inviare i questionari abbiamo contattato il dipartimento delle Risorse Umane di Iperal Supermercati per fornire le informazioni iniziali sul nostro studio, per motivare e incoraggiare i dipendenti a partecipare alla nostra survey.

Abbiamo comunicato con i dipendenti dell'azienda tramite e-mail, fornite dal dipartimento delle Risorse Umane. La lista dei dipendenti è stata anonimizzata, nel rispetto della privacy del personale di Iperal. I questionari sono stati distribuiti in due tempi. Al tempo 1 è stato inviato il questionario ai follower (cioè a chi non ricopre ruoli gestionali), dopo sette giorni essi hanno ricevuto un sollecito a rispondere e la survey si è chiusa dopo altri sette giorni. Successivamente (tempo 2) i leader hanno ricevuto l'invito a rispondere al questionario per se stessi e per un massimo di 10 collaboratori, estratti casualmente dal campione dei follower rispondenti. Anche per i leader la raccolta dati è durata 14 giorni, con un sollecito dopo i primi sette giorni.

3.1.3 Partecipanti

Il campione della ricerca è costituito dal personale Iperal dei punti vendita di Cassina, Civate, Lecco e Presezzo. In totale, abbiamo raccolto risposte da 262 dipendenti (21 leader e 241 follower). Il campione è disaggregato per negozio.

Hanno risposto 75 dipendenti del punto vendita di Cassina (6 manager e 69 follower), dei quali il 74,7% ha dichiarato di essere di sesso femminile, il 20% di sesso maschile e il 5,3% ha preferito non rispondere. L'età di questo sottocampione è compresa tra i 19 ed i 56 anni ($M=27,65$; $SD=7,27$). La parte del campione della sede di Civate, invece, è costituita da 68 dipendenti (6 leader e 62 collaboratori), dei quali il 57,4% ha dichiarato di essere di sesso femminile, il 26,5% di sesso maschile e il 16,2% ha preferito non rispondere. L'età è, in questo caso, compresa tra i 19 e i 60 anni ($M=36,24$; $SD=11,01$). Hanno partecipato alla ricerca anche 73 dipendenti del negozio di Lecco (5 manager e 68 follower), dei quali il 72,6% ha dichiarato di essere di sesso femminile, il 15,1% di sesso maschile e il 12,3% "preferisce non rispondere". L'età di questo sottocampione è compresa tra i 19 e i 61 anni ($M=31,17$; $SD=10$). La parte di campione di Presezzo è costituita da 46 dipendenti (4 leader e 42 follower), dei quali il 54,3% ha dichiarato di essere di sesso femminile, il 34,8% di sesso maschile e il 10,9% "preferisce non rispondere". L'età di questo sottocampione è compresa tra i 21 e i 51 anni ($M=31,54$; $SD=8,05$).

Alla domanda riguardo la funzione lavorativa ricoperta nell'azienda, il 56% dei dipendenti di Cassina ha dichiarato di occuparsi di "vendita e servizi", il 12% di "altro", il 9,3% di "produzione", l'8% di "assistenza clienti", il 5,3% di "logistica e magazzino", il 2,7% di "acquisti e commerciale", l'1,3% di "gestione" e il 5,3% "preferisce non rispondere". Per quanto riguarda la sede di Civate invece, il 61,8% dei partecipanti dichiara di occuparsi di "vendita e servizi", il 7,4% di "altro", il 5,9% di "produzione", il 2,9% di "assistenza clienti", il 6% si divide equamente in "acquisti e commerciale", "gestione", "logistica e magazzino" e "marketing e comunicazione", il 16,2% ha preferito non rispondere. Nel negozio di Lecco il 64,4% si occupa di "vendita e servizi", l'8,2% di "altro", l'8,2% di "assistenza clienti", il 6,8% di "produzione", il 2,8% si divide equamente in "gestione" e "logistica e magazzino", il 9,6% "preferisce non rispondere". Nella sede di Presezzo il 60,9% ha dichiarato di occuparsi di "vendita e servizi", l'8,7% di "produzione", il 6,5% di "altro", il 4,3% di "assistenza clienti", il 4,3% di "logistica e magazzino", il 4,4% si suddivide equamente in "amministrazione" e "gestione", il 10,9% ha preferito non rispondere.

In tutte e quattro le sedi i dipendenti hanno dichiarato di avere avuto un'educazione durata in media tre anni.

I quattro negozi hanno un'anzianità lavorativa differente: i dipendenti di Cassina e Presezzo hanno un'anzianità lavorativa media rispettiva di 2 e 4 anni, seguiti da Lecco (6 anni) e Civate (8 anni).

I negozi presentano, in media, un numero di ore lavorative settimanali diverso: i dipendenti di Civate e Presezzo dichiarano di lavorare in media circa 34 ore la settimana, seguiti da Cassina (circa 32 ore) e Lecco (29 ore).

Nei negozi di Cassina e Presezzo sono presenti contratti part-time, rispettivamente di 8 e 6 ore settimanali. Nel negozio di Presezzo, inoltre, si registra il monte ore settimanali più altro (fino a 60 ore).

E' stato chiesto ai dipendenti da quanto tempo lavorassero con il proprio leader. I dipendenti di Civate collaborano con il proprio supervisore in media da 5 anni, quelli di Lecco e Presezzo da 2 anni, seguiti da Cassina (un anno).

3.2 Strumenti e misure

Leader-Member Exchange – LMX.

La Leader-Member Exchange è la qualità della relazione leader-follower, un processo di scambio basato su fiducia e reciprocità. Per misurare LMX è stata somministrata, sia al leader che al collaboratore, la scala LMSX (Bernerth, 2007). Essa è composta da 8 item, con scala di risposta Likert a 5 punti (da "fortemente in disaccordo" a "fortemente in accordo"). Esempi di item sono: "Il mio collaboratore e io abbiamo un rapporto di scambio reciproco." e "La relazione col mio supervisore è fatta di scambi comparabili di dare e avere". In questo studio l'attendibilità della scala è stata testata con l'indice Alfa di Cronbach che è risultato ottimo (pari a .943).

Calling.

Lo strumento utilizzato per misurare la chiamata nei dipendenti è la Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS) di Vianello, Dalla Rosa, Anselmi, e Galliani (2018). Questa scala è stata somministrata sia al leader che al follower per un'autovalutazione della propria vocazione al lavoro. La versione lunga della UMCS è composta da 28 item e valuta sette

dimensioni: pervasività (4 item; es. “Anche quando non sto lavorando, penso spesso al mio lavoro.”), identificazione (4 item; es. “Il mio lavoro sarà sempre parte della mia vita.”), passione (4 item; es. “Mi piace il mio lavoro più di ogni altra cosa.”), disponibilità al sacrificio (4 item; es. “Sono disposto a grandi sacrifici pur di continuare a fare il mio lavoro.”), chiamata trascendente (4 item; es. “Faccio questo lavoro perché credo di essere stato “chiamato” a farlo.”), significato (4 item; es. “Il mio lavoro è importante per dare significato alla mia vita.”) e orientamento prosociale (4 item; es. “Un aspetto importante del mio lavoro è che contribuisca a soddisfare i bisogni della società.”). Le risposte agli item sono fornite su una scala Likert a 5 punti. Da 1 che corrisponde a “fortemente in disaccordo” a 5 che corrisponde a “fortemente in accordo”. La scala presenta ottime proprietà psicometriche sia per quanto riguarda l’attendibilità che per la validità. In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell’indice Alfa di Cronbach è risultato pari a .955.

Per l’etero-valutazione da parte dei follower riguardo alla chiamata del proprio leader è stata usata una versione breve della UMCS, la UMCS-7 (Gerdel, Dalla Rosa, Vianello, 2022). Questa è composta da sette item con scala di risposta a 5 punti (da “fortemente in disaccordo” a “fortemente in accordo”). La UMCS-7 valuta a livello unidimensionale gli aspetti di: pervasività (“Il lavoro del mio supervisore è sempre nei suoi pensieri.”), passione (“Il mio supervisore nutre per il suo lavoro una vera passione.”), disponibilità al sacrificio (“Il mio supervisore è disposto a grandi sacrifici pur di continuare a fare il suo lavoro.”), chiamata trascendente (“Il mio supervisore fa questo lavoro perché crede di essere stato “chiamato” a farlo.”), significatività (“Il lavoro del mio supervisore dà senso alla sua vita.”), orientamento prosociale (“È importante per mio supervisore che il suo lavoro contribuisca a rendere il mondo un posto migliore.”). In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell’indice Alfa di Cronbach è risultato pari a .839.

Bisogno di avere una chiamata.

Attraverso quattro item (es. “Ho bisogno di provare passione nelle mie attività lavorative.”) si misura il bisogno di sentirsi chiamati a svolgere il proprio lavoro self-report dai follower. In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell’indice Alfa di Cronbach è discreto (pari a .717).

Percezione di supporto da parte del supervisore.

Lo strumento utilizzato per misurare la percezione del follower di supporto da parte del supervisore è la PSS (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). La PSS è una scala

composta da quattro item (es. "Il mio supervisore tiene alle mie opinioni.") ai quali i soggetti possono esprimere il loro grado di accordo su una scala Likert a cinque punti (da "fortemente in disaccordo" a "fortemente in accordo"). In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell'indice Alfa di Cronbach è risultato pari a .860.

Fiducia nel supervisore.

Per rilevare la fiducia nel supervisore è stata somministrata ai follower la Trust Scale (Robinson e Rousseau, 1994), composta da undici item. Ai soggetti è richiesto di indicare su una scala Likert a 5 punti (da "fortemente in disaccordo" a "fortemente in accordo"; es. "La maggior parte delle persone, anche quelli che non sono amici stretti del mio supervisore, lo rispettano e si fidano di lui/lei come collaboratore.") il grado di accordo con le affermazioni proposte. In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell'indice Alfa di Cronbach è risultato pari a .923.

Task Performance.

Per misurare la Task Performance è stata utilizzata la Task Performance Scale (Williams & Anderson, 1991), composta da sette item. Sia ai leader che ai follower è stato richiesto di indicare su una scala Likert a 5 punti (da "mai" a "sempre"; es. "Completo adeguatamente i compiti che mi sono stati assegnati.") la frequenza con cui vengono messi in atto i comportamenti. In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell'indice Alfa di Cronbach è risultato sufficiente (pari a .669).

Contextual Performance.

Tra i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) abbiamo misurato quelli di altruismo, cortesia e compliance. Essi rientrano nella Contextual Performance, sono i comportamenti che il dipendente mette in atto nonostante non gli siano richiesti dall'organizzazione (comportamenti extra-ruolo). Se non li svolge non può essere punito o richiamato, essi però incidono sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Per misurare l'altruismo è stata utilizzata la scala di Konovsky e Organ (1996), composta da 3 item. Ai follower è stato richiesto di indicare su una scala Likert a 5 punti (da "mai" a "sempre", es. "Aiuto i nuovi assunti anche se non mi è richiesto.") la frequenza con cui mettono in atto i comportamenti. In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell'indice Alfa di Cronbach è risultato sufficiente (pari a .632).

Per misurare la cortesia è stata utilizzata la scala di Smith, Organ, e Near, (1983), composta da 3 item. Ai follower è stato richiesto di indicare su una scala Likert a 5 punti (da “mai” a “sempre”, es. “Rispetto i diritti e le necessità degli altri.”) la frequenza con cui agiscono i comportamenti. Si ottiene una misura di quanto il dipendente informa le persone coinvolte nelle sue decisioni. In questo studio l’attendibilità della scala è stata testata con l’indice Alfa di Cronbach che è risultato pari a .560.

Per misurare la compliance è stata utilizzata la scala di Pond, Nacoste, Mohr e Rodriguez (1997), composta da 3 item. Ai follower è richiesto di indicare su una scala Likert a 5 punti (da “mai” a “sempre”, es. “Mi applico nel lavoro oltre a quello che viene richiesto.”) la frequenza con cui mettono in atto i comportamenti. Si ottiene una misura di quanto i dipendenti lavorano oltre a quanto gli viene richiesto. In questo studio la scala è risultata attendibile, il punteggio dell’indice Alfa di Cronbach che è risultato pari a .669.

Interazione diadica.

Per rilevare la frequenza/quantità di interazione con il leader e l’interdipendenza nei compiti è stata somministrata ai follower la scala di Pearce e Gregersen (1991). Cinque item con scala di risposta Likert a 5 punti (da “fortemente in disaccordo” a “fortemente in accordo”, es. “Il mio lavoro mi richiede di consultare frequentemente il mio supervisore.”). In questo studio la scala l’attendibilità della scala è stata testata con l’indice Alfa di Cronbach che è risultato pari a .797.

Dati socio-demografici.

Nel questionario vengono rilevate alcune variabili socio-demografiche. Sia per i leader che per i follower gli item di questa sezione sono sette e riguardano: il genere, l’età, la nazionalità, la posizione occupata nell’azienda, l’anzianità lavorativa, il livello di istruzione, il tipo di lavoro e la durata della collaborazione con il proprio leader.

3.3 Analisi dei dati

Sono state condotte statistiche descrittive (media e deviazione standard) sia delle variabili socio-demografiche sia in riferimento a tutte le scale inserite nel questionario.

In seguito le differenze osservate tra i negozi sono state sottoposte ad analisi per testare la significatività rispetto alla popolazione di riferimento. E’ stata effettuata l’ANOVA -analisi della varianza- per ciascuna delle variabili misurate. Questo modello permette di confrontare

le medie della variabile dipendente (chiamata, task performance auto-valutata, altruismo, cortesia, compliance, LMSX, PSS, fiducia, interazione diadica, EM calling e EM performance) attraverso i quattro negozi (fattore, variabile indipendente categorica con quattro livelli). Lo scopo dell'ANOVA è individuare eventuali differenze nelle medie tra i quattro negozi Iperal rispetto alle variabili misurate.

Infine, è stato utilizzato il coefficiente r di Pearson per analizzare le correlazioni tra i costrutti rilevati.

3.4 Risultati

Differenze tra negozi

Tabella 2. Media e deviazione standard delle variabili dipendenti misurate.

	MEDIA				DEVIAZIONE STANDARD			
	CASSINA	CIVATE	LECCO	PRESEZZO	CASSINA	CIVATE	LECCO	PRESEZZO
Chiamata	3.202	3.310	3.449	3.184	0.693	0.564	0.647	0.648
Bisogno di sentirsi chiamati	3.937	3.837	3.862	3.920	0.567	0.565	0.603	0.450
Task performance	4.682	4.623	4.597	4.516	0.337	0.367	0.438	0.392
Altruismo	4.379	4.239	4.407	4.330	0.616	0.505	0.521	0.618
Cortesia	4.540	4.489	4.696	4.511	0.499	0.449	0.381	0.510
Compliance	3.679	3.792	3.721	3.900	0.795	0.709	0.780	0.744
LMX (Valutazione dei follower)	3.289	3.581	3.580	3.454	0.906	0.708	0.800	0.737
Supporto percepito	3.529	3.917	3.905	3.896	0.900	0.604	0.711	0.691
Fiducia	3.638	3.804	3.909	3.741	0.737	0.661	0.701	0.806
Interazione diadica	3.660	3.554	3.745	3.624	0.589	0.711	0.537	0.705
Chiamata dei leader (Valutata dai follower)	3.659	3.714	3.887	3.690	0.736	0.635	0.540	0.619
Performance dei leader (Valutata dai follower)	4.582	4.546	4.569	4.404	0.629	0.531	0.561	0.668
Performance dei follower (Valutata dai leader)	4.059	4.150	4.343	4.235	0.872	0.787	0.626	0.418
LMX (Valutazione dei leader)	3.772	3.744	4.081	3.696	0.878	0.530	0.578	0.550

Analizzando i risultati dell'ANOVA abbiamo riscontrato delle differenze tra i quattro negozi; nonostante la maggior parte delle differenze tra negozi non siano risultate statisticamente significative, le analisi ci hanno aiutato ad intuire quali fossero le due sedi di Iperal con una peggiore relazione tra leader e collaboratore. E' stato effettuato un confronto tra più gruppi, utilizzando la statistica F che misura quanto le medie variano attraverso i quattro negozi. Ciò dipende dalla numerosità campionaria (N). Su questa statistica è stato svolto un test della significatività con ipotesi nulla (H_0) che le differenze osservate siano solo effetto dell'errore di campionamento.

Per quanto riguarda le prestazioni lavorative autovalutate riportate dai dipendenti ($F=1.282$), poiché il p-value ($p=0.281$) è superiore alla soglia di significatività fissata, si accetta l'ipotesi nulla. Si conclude quindi che le medie dei quattro gruppi di partecipanti non sono sufficientemente diverse per affermare che i negozi si distinguono in base alla task performance auto-valutata dai follower. Le prestazioni auto-valutate dai dipendenti si differenziano lievemente. Cassina presenta i valori maggiori, Presezzo i valori minori ma non sono sufficientemente diversi per affermare che i negozi si distinguono in base alle performance auto-riportate dai dipendenti.

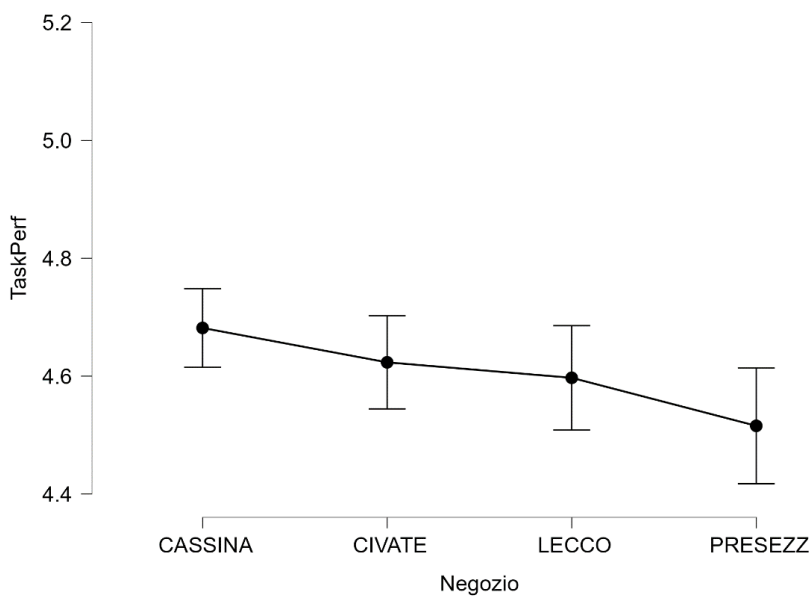


Figura 7. Prestazioni lavorative – autovalutazione.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

Anche per le prestazioni del leader (valutate dai follower), sebbene le medie non siano sufficientemente diverse ($F=0.881$, $p<0.452$), Presezzo presenta valutazioni più basse rispetto agli altri tre negozi.

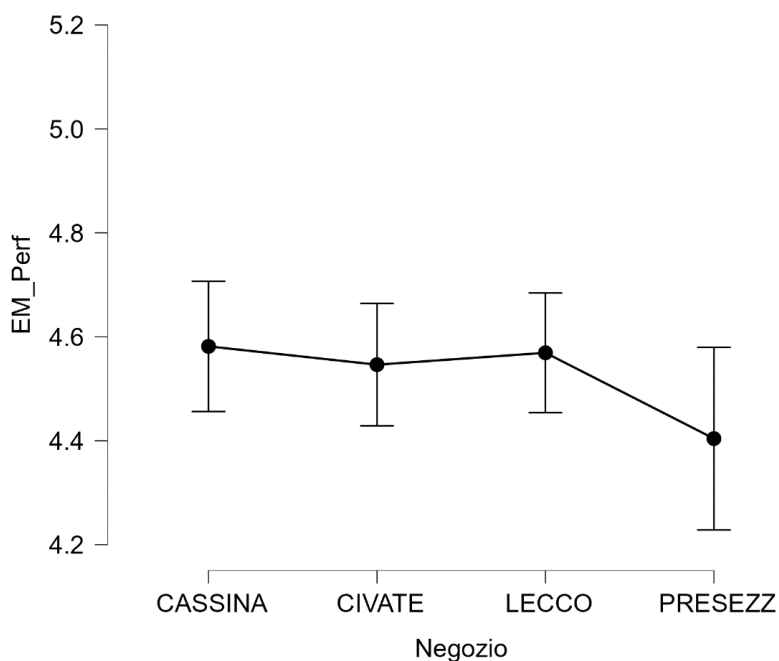


Figura 8. Prestazioni lavorative del leader – valutazioni dei follower.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

Anche per le prestazioni dei dipendenti (valutate dai leader) le medie dei quattro negozi non sono sufficientemente diverse ($F= 0.624$, $p < 0.602$). Si rileva, però, un cambiamento nel ranking dei negozi: i leader di Lecco presentano le valutazioni etero-valutate dai leader più elevate e quelli di Cassina le più basse ma Cassina aveva le auto-valutazioni più elevate. Tale effetto rappresenta una discrasia nella valutazione dello stesso oggetto da parte di personale con ruoli diversi. E' possibile che l'effetto sia dovuto a una sovrastima della performance "reale" da parte dei follower, una sottostima da parte dei leader, o una combinazione delle due. Si è dunque suggerito di migliorare l'accordo tra valutati e valutatori in questo negozio. Le divergenze potrebbero, infatti, avere effetti negativi sulla motivazione dei dipendenti, sull'assunzione di responsabilità nello svolgimento dei propri compiti, sull'impegno e sulla soddisfazione.

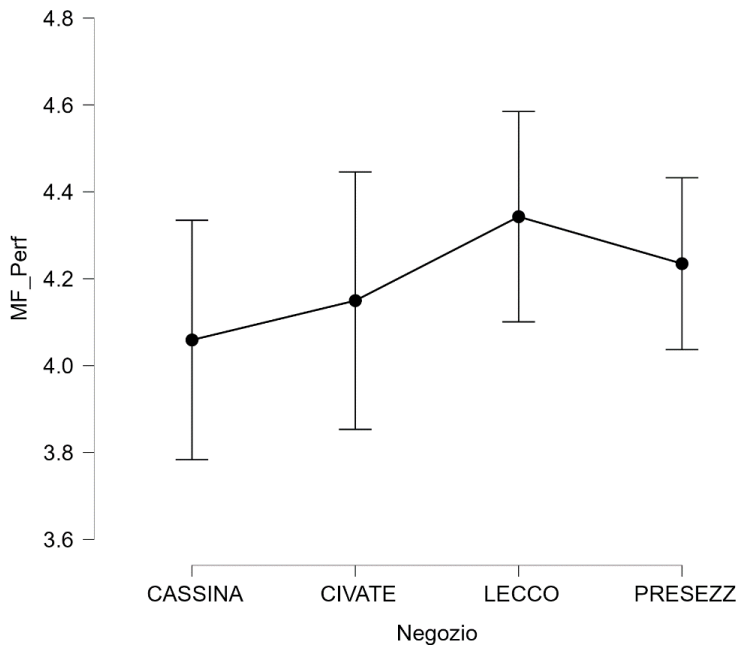


Figura 9. Prestazioni lavorative dei follower – valutazioni dei leader.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

Date queste divergenze, osservate in alcuni negozi più che in altri, si è ritenuto interessante indagare la qualità e la quantità della relazione esistente tra leader e follower.

Per la relazione leader-follower (LMX) valutata dai follower la potenza del test di significatività non è sufficiente ($F= 1.792, p= 0.150$). Il negozio di Cassina, però, presenta la qualità della relazione leader-follower più bassa; segue Presezzo. Tale osservazione è coerente con le differenze osservate in precedenza sulla performance. La probabilità è di .15, quindi non abbiamo la precisione sufficiente per affermare con certezza che in reciprocità il negozio di Cassina sia più carente. Osservando però anche le medie degli altri, è molto probabile che la qualità della relazione nel negozio di Cassina sia effettivamente più bassa. Se così fosse, bisognerebbe trovare che il negozio di Cassina ha la media più bassa rispetto agli altri anche nella percezione di supporto da parte del supervisore. Infatti nelle tabelle relative al PSS si nota una conferma della nostra ipotesi e questo ci dà maggiore sicurezza nell'affermare che probabilmente nel negozio di Cassina la reciprocità è bassa.

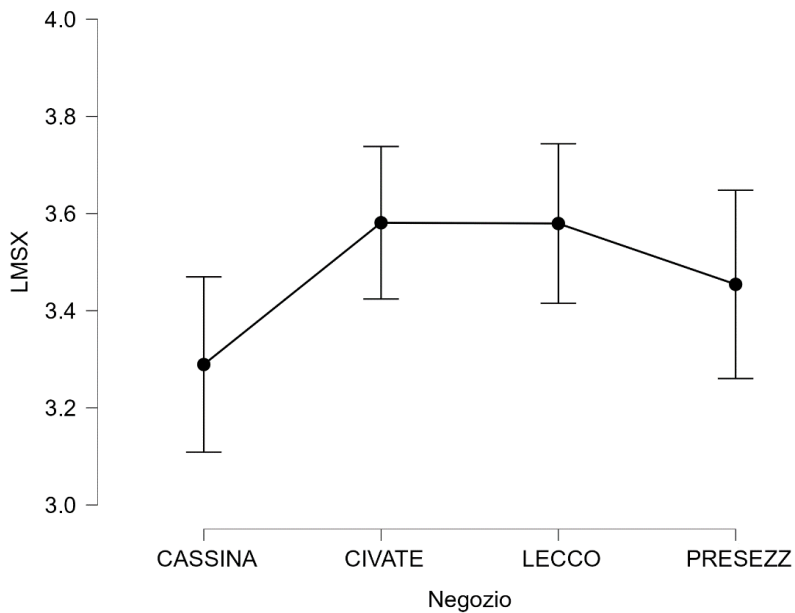


Figura 10. Relazione leader-follower – valutazioni dei follower.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

I risultati dell'ANOVA relativi alla relazione leader-follower valutata dai leader ($F= 1.256$, $p= 0.295$) portano ad accettare l'ipotesi nulla (le medie dei quattro gruppi di partecipanti non sono sufficientemente diverse per affermare che i negozi si distinguono in base a quanto i manager sentono di avere una relazione di buona qualità con il proprio follower). Osservando la figura si nota che la minore qualità della relazione tra leader e follower per il negozio di Cassina non si presenta quando si considerano le valutazioni dei leader. L'indicazione operativa, anche in questo caso, è stata quella di avvicinare le opinioni di leader e follower riguardo lo stato della loro relazione, aumentando l'accuratezza dei leader nella valutazione dei propri dipendenti.

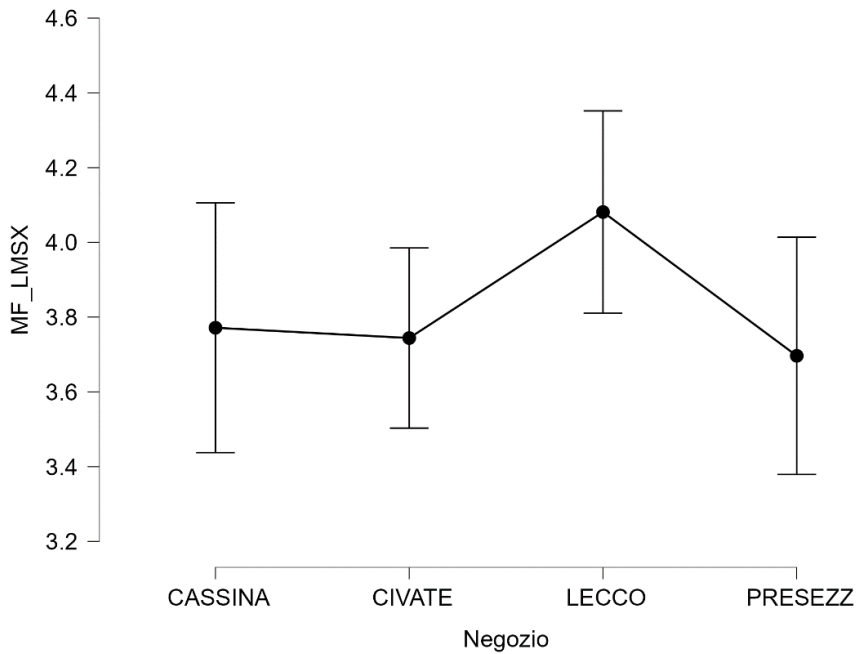


Figura 11. Relazione leader-follower – valutazioni dei leader.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

Relativamente alla fiducia nel leader (autovalutata dai dipendenti) l'ANOVA ($F= 1.664$, $p=0.176$) porta a concludere che le medie dei quattro gruppi di partecipanti non sono sufficientemente diverse per affermare che i negozi si distinguono in base alla fiducia percepita dai follower.

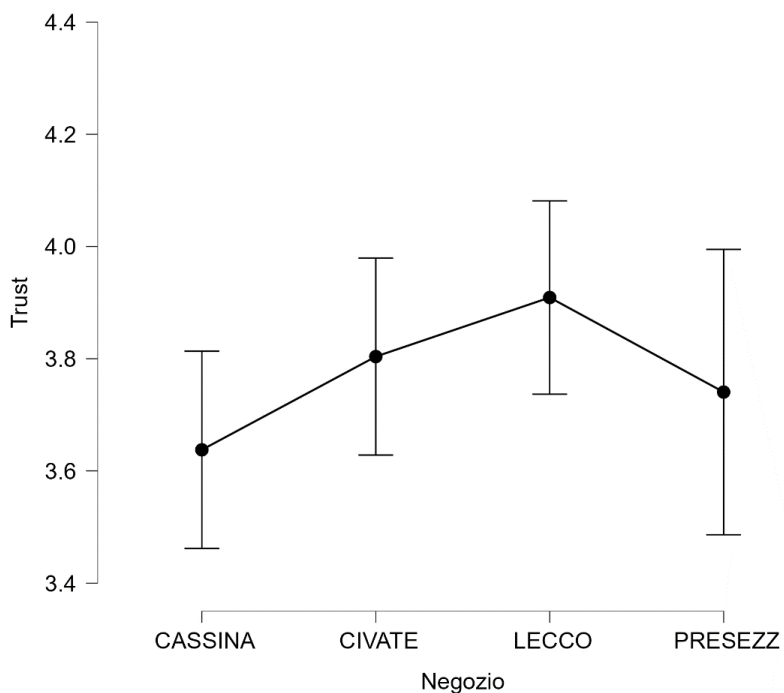


Figura 12. Fiducia.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

Per la percezione di supporto ricevuto (valutata dai dipendenti) le differenze tra negozi sono statisticamente significative ($F= 3.696, p=0.013$). Emerge in questo caso la differenza più rilevante osservata finora: i dipendenti del negozio di Cassina percepiscono molto meno supporto da parte dei supervisor. Si è proposto quindi all'azienda un intervento che migliori la relazione leader-follower, potenziando le capacità dei leader di Cassina di supportare i propri follower, e monitorando il livello di fiducia (che potrebbe alzarsi in seguito a tale intervento). Qualora ciò non accadesse, l'indicazione è quella di intervenire direttamente sulla fiducia.

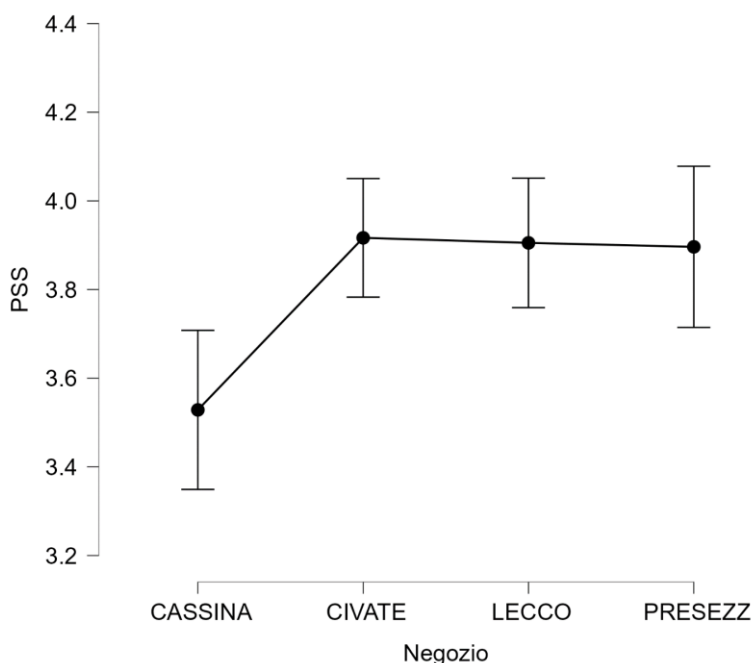


Figura 13. Supporto del supervisore percepito dal dipendente.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

A completamento del quadro, abbiamo analizzato le differenze tra negozi in merito alla frequenza con cui le persone dichiarano di adottare comportamenti di "cittadinanza organizzativa", cioè comportamenti extra-ruolo che contribuiscono efficacemente al raggiungimento dei risultati organizzativi. I comportamenti extra-ruolo misurati in questa survey sono relativi all'altruismo, alla cortesia e all'impegno.

Riguardo l'altruismo (auto-valutato) la potenza del test di significatività ($F= 1.070, p=0.362$) non è sufficiente per affermare che i negozi si distinguono in base all'altruismo dei

dipendenti. Dalla figura si nota, però, che sia nel negozio di Cassina che in quello di Lecco, i dipendenti dichiarano di aiutare i colleghi anche quando non è loro richiesto. Tale risultato potrebbe far supporre che il gruppo dei follower sia coeso. Se verificata, questa potenzialità andrebbe sfruttata in fase di intervento per il potenziamento della relazione leader-follower.

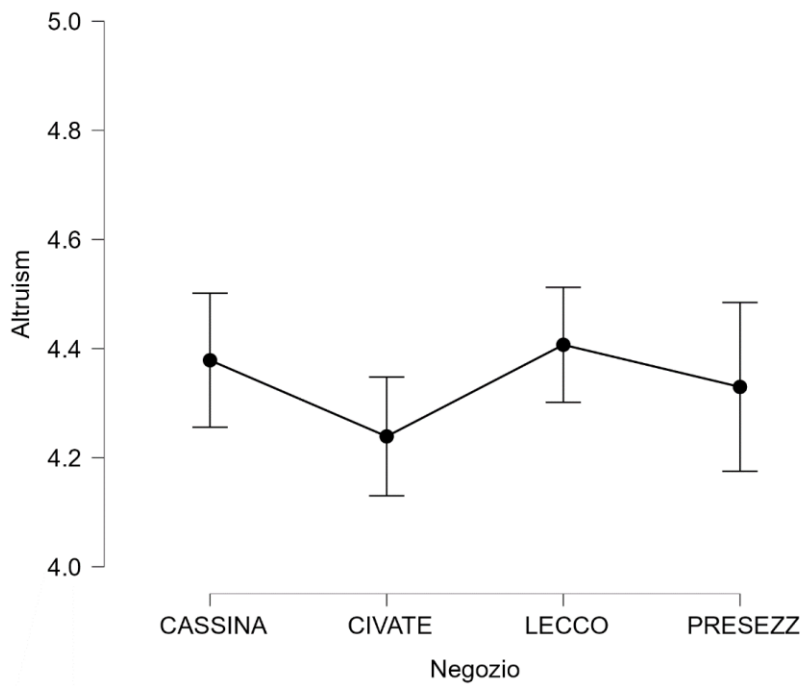


Figura 14. Altruismo.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

Per la cortesia Lecco emerge come esempio positivo tra tutti i negozi: vige un clima di partecipazione e comunicazione trasparente. Nonostante la dimensione dell'effetto non sia significativa ($F= 2.680$, $p=0.048$) sembra che il negozio di Lecco si distingua per l'utilizzo di comportamenti di cittadinanza organizzativa, in particolare relativi alla courtesy. Avendo numerosità basse non c'è sufficiente precisione per poter affermare con sicurezza di non attribuire erroneamente al caso queste differenze.

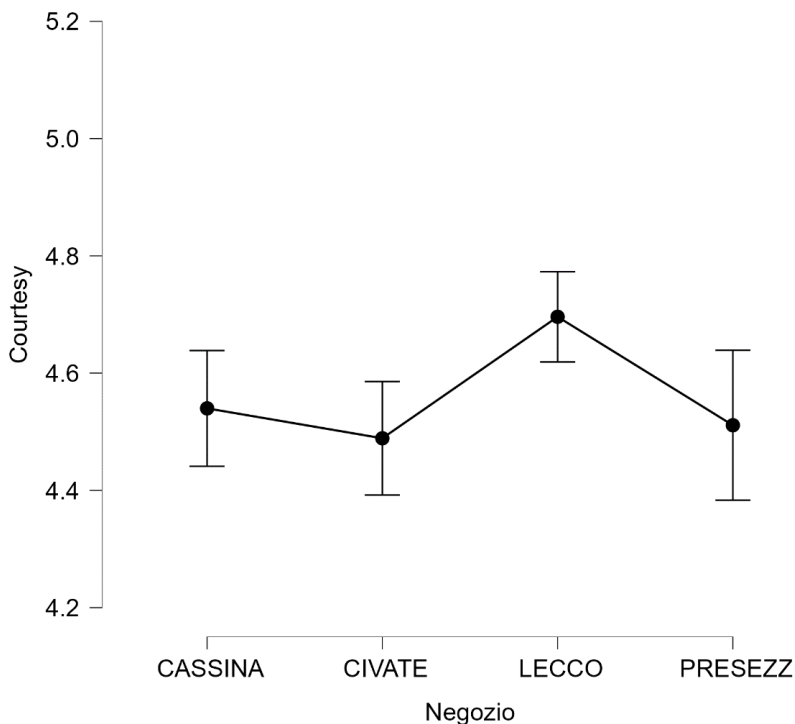


Figura 15. Cortesia.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

I risultati dell'ANOVA riguardo alle differenze tra i negozi nella compliance non sono statisticamente significativi ($F= 0.870, p=0.457$). Guardando la figura, Presezzo si distingue per la disponibilità dei dipendenti a lavorare oltre quanto richiesto. Tale informazione è coerente con l'elevato numero di ore lavorate (vedi sopra). Sebbene tale comportamento sia utile all'organizzazione, un clima di super-lavoro potrebbe essere un fattore di rischio da monitorare con attenzione. Si è quindi suggerito di indagare ulteriormente questo aspetto. Il clima di super- lavoro e il conseguente aumento del carico potrebbero infatti alzare il turnover e abbassare la soddisfazione. La qualità della relazione leader-follower mitiga le conseguenze negative del carico lavorativo. E' quindi possibile che un intervento di potenziamento della stessa abbia effetti positivi anche in questo senso.

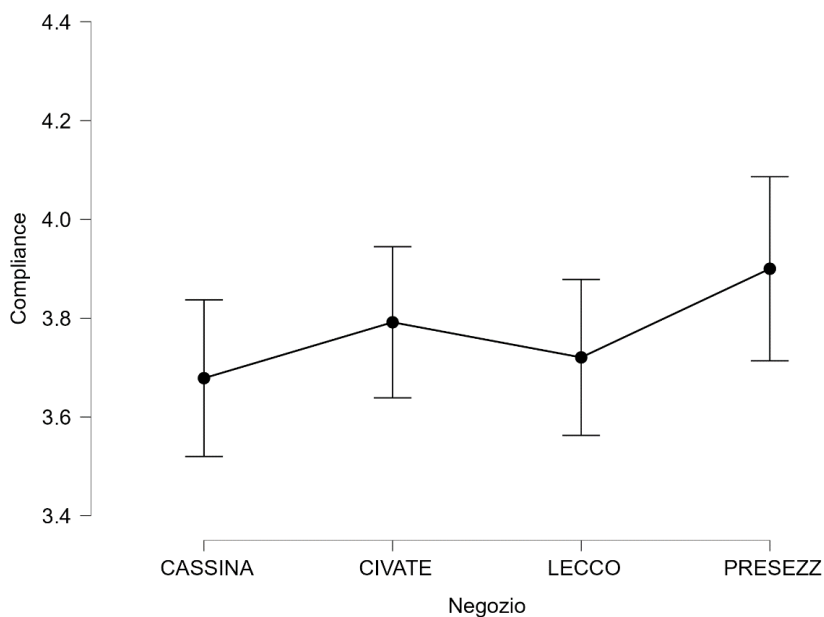


Figura 16. Compliance.

Note: Le barre d'errore rappresentano intervalli di confidenza al 90%.

In conclusione, in base ai risultati, i due negozi con la qualità leader-follower inferiore sono Cassina e Presezzo.

Per quanto riguarda il negozio si Cassina abbiamo consigliato di intervenire per incrementare:

1. La percezione di supporto da parte del supervisore;
2. La reciprocità nella relazione tra leader e follower;
3. La fiducia.

Per il negozio di Presezzo abbiamo invece consigliato di incrementare le assunzioni di personale per ridurre il numero di ore lavorate e migliorare il benessere dei dipendenti.

Durante la riunione finale con il dipartimento delle Risorse Umane di Iperal le nostre ipotesi hanno trovato una conferma. Questa analisi ha infatti confermato i sospetti della direzione riguardo i problemi nella relazione leader-collaboratori nei negozi di Cassina e Presezzo, gli ultimi probabilmente dovuti a una carenza di personale nella sede di Presezzo.

Analisi aggregate

Correlazioni

Tabella 3. Correlazioni tra le variabili.

Variable	Calling	Calling_7	EM_Calling	Need	Altruism	Courtesy	Compliance	PSS	Trust	Dyadic	LMSX	MF_LMSX	TaskPerf	MF_Perf	EM_Perf
Calling	0,955														
Calling_7	0,962***	0,839													
EM_Calling	0,383***	0,372***	0,839												
Need	0,275***	0,278***	0,148*	0,717											
Altruism	0,091	0,083	0,077	0,191**	0,632										
Courtesy	0,201**	0,171**	0,138*	-0,032	0,266***	0,56									
Compliance	0,32***	0,33***	0,175**	0,287***	0,425***	0,059	0,669								
PSS	0,421***	0,396***	0,523***	-0,013	0,005	0,103	0,18**	0,86							
Trust	0,482***	0,436***	0,618***	0,021	0,034	0,208**	0,246***	0,788***	0,923						
Dyadic	0,337***	0,285***	0,334***	0,092	0,117	0,221***	0,232***	0,427***	0,517***	0,797					
LMSX	0,461***	0,448***	0,467***	0,104	0,012	0,098	0,175**	0,718***	0,705***	0,396***	0,943				
MF_LMSX	0,148	0,171	0,242*	0,087	0,15	-0,113	0,243*	0,341**	0,292**	0,165	0,211	0,943			
TaskPerf	0,183**	0,188**	0,121	0,2**	0,214***	0,202**	0,303***	0,134*	0,239***	0,142*	0,171**	0,08	0,669		
MF_Perf	0,191	0,182	0,164	0,109	0,158	-0,071	0,271*	0,424***	0,324**	0,218*	0,261*	0,781***	0,119	0,669	
EM_Perf	0,239***	0,184**	0,514***	-0,063	-0,042	0,265***	-0,012	0,534***	0,712***	0,311***	0,433***	0,049	0,304***	0,068	0,669

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Calling: auto-valutazione della propria vocazione al lavoro; *Calling_7*: auto-valutazione della propria vocazione al lavoro usando la scala breve di chiamata; *EM_Calling*: valutazione dei dipendenti della vocazione del proprio leader; *Need of calling*: bisogno di avere una chiamata professionale; *Altruism*: altruismo verso i colleghi auto-valutato dal dipendente; *Courtesy*: cortesia, grado di partecipazione e comunicazione trasparente; *Compliance*: disponibilità a lavorare oltre quanto richiesto; *PSS*: supporto del supervisore percepito dal dipendente; *Trust*: fiducia nel leader auto-valutata dai follower; *Dyadic Interaction*: frequenza/quantità di interazione con il leader e interdipendenza nei compiti; *LMSX*: relazione leader-follower valutata dai dipendenti; *MF_LMSX*: relazione leader-follower valutata dal leader; *Task Perf*: prestazioni lavorative auto-valutate dai dipendenti; *MF_Perf*: prestazioni dei dipendenti valutate dal leader; *EM_Perf*: prestazioni del leader valutate dai follower.

Con lo scopo di indagare la presenza di relazioni significative tra i costrutti indagati in questa ricerca sono state condotte delle analisi delle correlazioni bivariate. Il coefficiente di correlazione (r di Pearson) fornisce informazioni sull'intensità e sulla direzione della relazione tra due variabili. Il coefficiente di correlazione varia da -1 a +1: quando il segno è positivo al crescere (o al decrescere) di una variabile crescerà anche la seconda; quando il segno è negativo, al crescere di una variabile l'altra decrescerà e viceversa.

L'indice di validità convergente della scala breve di chiamata (Calling UMCS-7), valutata attraverso la correlazione con un'altra unità di misura (ovvero la scala UMCS della chiamata composta da 28 item) è risultata forte ($r = .962, p < .001$).

Per quanto riguarda la relazione tra chiamata e performance self-reported l'indice di correlazione di Pearson è piccolo ma significativo ($r = .183, p < .01$). C'è una relazione tra i due costrutti: i collaboratori che percepiscono una chiamata maggiore dichiarano di svolgere meglio il proprio lavoro. Si rileva anche una relazione tra la chiamata (Calling) e l'etero valutazione della chiamata (EM Calling). Quindi chi ha una chiamata maggiore percepisce maggiore chiamata nel proprio leader ($r = .383, p < .001$) e percepisce una maggiore performance nel proprio leader ($r = .239, p < .001$). Questa correlazione non è dovuta alle percezioni ma a una differenza vera di performance; il collaboratore si aspetta che il leader nel suo ruolo sia di supporto, mostri reciprocità e ispiri fiducia. Si tratta di una relazione di grande interesse teorico, indice della validità predittiva. La chiamata ha una relazione molto debole e non significativa con la valutazione del leader sulla performance del follower ($r = .191, p = .084$).

Sono dimostrate delle relazioni tra la chiamata e la contextual performance. Esiste una relazione moderatamente significativa tra la chiamata e la compliance ($r = .32, p < .001$); una piccola relazione tra la chiamata e la courtesy ($r = .201, p < .01$); mentre la relazione tra chiamata e altruismo non è significativa ($r = .091, p = .161$).

Le relazioni tra la chiamata e i mediatori della relazione tra chiamata e performance sono tutte significative. Esiste, infatti, una relazione tra la chiamata e il supporto percepito da parte del supervisore (PSS). Coerentemente con la letteratura, il supporto sociale si dimostra un predittore della chiamata. Nel precedente studio gli effetti non erano così grandi, infatti qui il coefficiente di

Pearson è più elevato ($r = .421$; $p < .001$). Anche la relazione tra chiamata e fiducia risulta positiva e significativa ($r = .482$; $p < .001$). Un altro risultato interessante riguarda la relazione moderatamente significativa tra la chiamata e la Leader-Member Exchange ($r = .461$, $p < .001$). Maggiore è la percezione di chiamata, maggiore è la percezione di avere un buon rapporto con il leader (oppure maggiore è la percezione di avere un buon rapporto con il proprio leader e maggiore sarà la percezione di chiamata). Il nostro studio è di tipo correlazionale quindi ci permette di stabilire se due variabili sono in relazione tra loro ma, non ci permette di fare inferenze causali e di sapere con certezza quale sia la causa e quale l'effetto; teoricamente ci si aspetta che venga prima LMX e quindi che una buona relazione favorisca lo sviluppo della chiamata. La chiamata mostra anche una relazione moderata e positiva con l'interazione diadica, ovvero con la frequenza/quantità della relazione con il leader ($r = .337$, $p < .001$). Invece la relazione tra chiamata e la performance dei follower valutata dai leader non è significativa ($r = .148$, $p = .181$). Una buona relazione con il leader, dunque, favorisce lo sviluppo della chiamata; sentirsi supportati, avere fiducia nel leader, sentire che c'è un rapporto di reciprocità e un'interazione frequente sono elementi che favoriscono l'emergere della chiamata.

Esistono delle relazioni interessanti anche tra la chiamata del manager valutata dai propri follower (EM Calling) e alcuni dei costrutti rilevati dallo studio.

Le relazioni tra EM Calling e task performance autovalutata dal follower ($r = .121$, $p = .064$) e quella tra EM Calling e performance dei dipendenti valutata dai leader ($r = .164$, $p = .138$) non sono significative. Mentre forte è la relazione tra la EM Calling e la prestazione del leader valutata dai follower ($r = .514$, $p < .001$).

Ci sono delle relazioni anche con la contextual performance. Esiste una relazione piccola tra la chiamata del leader valutata dai follower e la compliance ($r = .175$, $p < .01$); una piccola relazione anche tra la EM Calling e la courtesy ($r = .138$, $p < .05$); mentre la relazione tra EM Calling e altruismo non è significativa ($r = .077$, $p = .241$).

Le relazioni tra la EM Calling e i mediatori sono tutte significative. Esiste una relazione con il supporto del supervisore percepito dal dipendente ($r = .523$; $p < .001$). Anche la relazione tra EM Calling e fiducia risulta forte e significativa ($r = .618$; $p < .001$). Un altro risultato interessante riguarda la relazione moderata con

la Leader-Member Exchange ($r = .467, p < .001$). La chiamata del manager valutata dai follower mostra anche una relazione moderata e positiva con l'interazione diadica, ovvero con la frequenza/quantità della relazione con il leader ($r = .334, p < .001$). Invece la relazione tra la EM Calling e la performance dei follower valutata dai leader è piccola ma comunque significativa ($r = .242, p < .05$). Una buona relazione con il leader, dunque, migliora le valutazioni che i follower danno rispetto alla chiamata del proprio manager.

Esistono delle relazioni significative anche tra la EM Performance e i vari costrutti presi in esame dalla ricerca.

Si nota una relazione moderatamente forte tra EM Performance e Task Performance autovalutata ($r = .304, p < .001$). Invece la relazione tra la performance del leader valutata dai follower e la performance dei follower valutata dai leader non è significativa ($r = .068, p = .544$).

Le relazioni con la Contextual Performance non sono significative, tranne che quella piccola presente tra EM Performance e Courtesy ($r = .265, p < .001$).

Esiste poi una relazione forte tra EM Performance e percezione di supporto ($r = .534, p < .001$); una relazione molto forte tra EM Performance e fiducia ($r = .712, p < .001$); una relazione moderata tra EM Performance e frequenza/quantità dell'interazione con il leader ($r = .311, p < .001$); infine una relazione moderata anche tra EM Performance e qualità della relazione con il leader ($r = .433, p < .001$).

La relazione che esiste, da letteratura, tra la task performance e la contextual performance, è confermata in questo studio (relazione tra task performance e altruismo: $r = .214, p < .001$; tra task performance e courtesy: $r = .202, p < .01$). La relazione più forte è però quella tra la task performance e la compliance ($r = .303, p < .001$).

Le correlazioni tra il bisogno di sentire la chiamata e gli altri costrutti presi in esame sono bassi; non si evidenziano correlazioni di particolare interesse teorico e pratico. Esiste una piccola relazione con la task performance ($r = .200, p < .01$). I predittori della task performance autovalutata sono in primo luogo la fiducia ($r = .239, p < .001$) e debolmente la reciprocità con il leader-LMX ($r = .171, p < .01$).

L'analisi di mediazione

Abbiamo svolto anche un'analisi di mediazione, attraverso un modello di equazioni strutturali per variabili osservate, una metodologia statistica finalizzata a stimare l'effetto diretto e indiretto di variabili indipendenti su un outcome di interesse.

Il risultato più rilevante di questa analisi mostra che: la percezione del follower relativa alla chiamata professionale del proprio leader ha un effetto sulla percezione di chiamata del follower solo se la relazione tra loro è di alta qualità (effetto indiretto totale standardizzato di .25, $p < .001$). Esiste un *trickle down effect* mediato, ovvero una relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower, mediata dalla bontà della relazione capo-collaboratore (valutata dal follower) e dalla fiducia. Il modello spiega il 27% della varianza della variabile outcome (chiamata del follower).

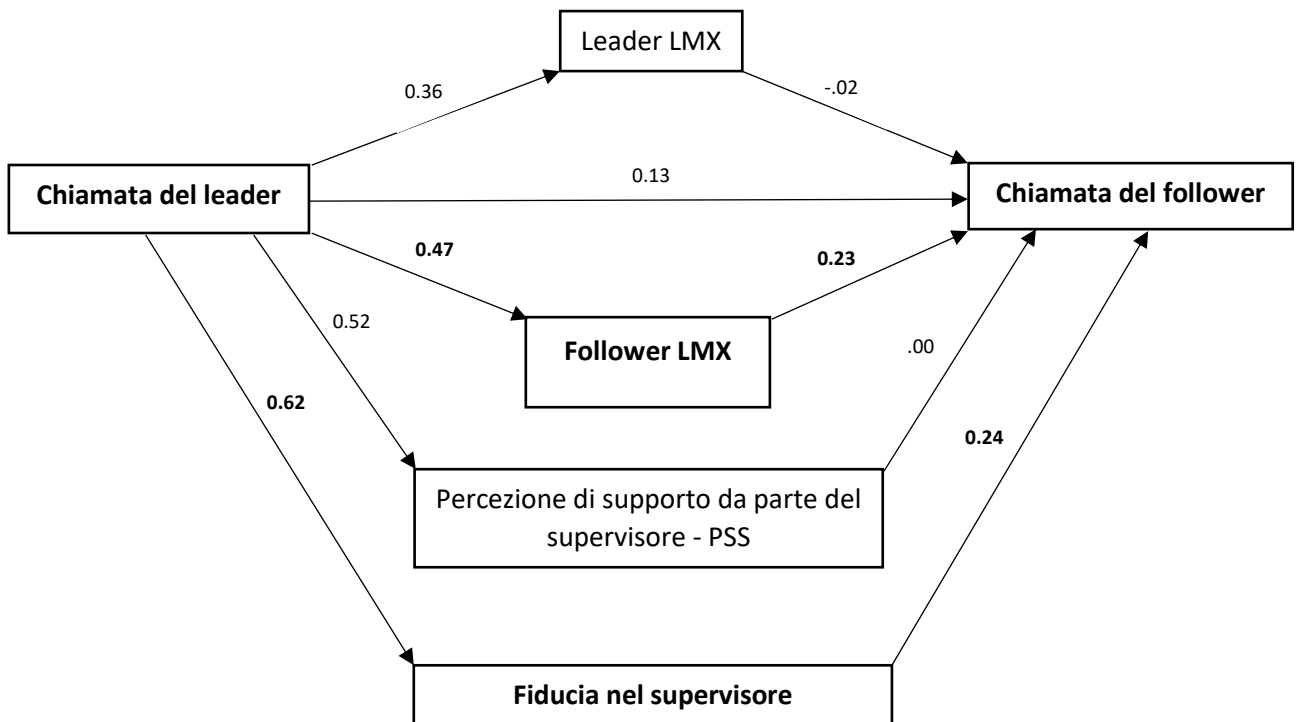


Figura 17. Analisi di mediazione.

Tabella 4. Effetti indiretti.

				Estimate	SE	z	p	95% Confidence Interval		
								Lower	Upper	
EM_Calling	→	MF_LMSX	→	Calling	-0.014	0.058	-0.235	0.814	-0.127	0.100
EM_Calling	→	LMSX	→	Calling	0.169	0.074	2.281	0.023	0.024	0.314
EM_Calling	→	PSS	→	Calling	0.004	0.091	0.040	0.968	-0.175	0.183
EM_Calling	→	Trust	→	Calling	0.235	0.106	2.216	0.027	0.027	0.443

Note: Stima robusta di SE e CI (ML).

Discussione dei risultati e conclusioni

La prima ipotesi del nostro studio prevedeva di rilevare una relazione positiva tra la chiamata del leader e quella del seguace. In letteratura lo studio di Butt et al. (2019) ha analizzato il processo di cross-over, dimostrando una correlazione tra le esperienze e le emozioni del leader e quelle del follower. La nostra ricerca, partendo dai risultati di Butt et al. (2019), ipotizzava la presenza di un effetto a cascata o cross-over, dunque di una correlazione, tra la chiamata del leader e quella del collaboratore. L'analisi della correlazione ha confermato che esiste una relazione forte tra la chiamata del leader (etero-valutata dal collaboratore) e quella del follower (auto-riferita). Dunque, chi sente di avere una chiamata percepisce maggiore chiamata nel proprio leader e anche una maggiore performance in quest'ultimo.

La seconda ipotesi presupponeva l'esistenza di un mediatore della relazione tra la chiamata del leader e quella del collaboratore. Il costrutto in questione è la LMX, ovvero la qualità della relazione tra leader e follower. Nello specifico, nel nostro studio viene utilizzata una particolare scala, volta a rilevare la qualità dello scambio sociale tra supervisore e subordinati, ovvero la scala LMSX di Bernerth et al. (2007). Nella ricerca di Butt et al. (2019) è stato dimostrato che la LMX agisce da moderatore, aumentando gli effetti del cross-over positivo diretto della passione lavorativa. I risultati del nostro studio hanno confermato l'esistenza di una relazione moderatamente significativa tra la chiamata professionale e la Leader-Member Exchange. Considerando la letteratura sul tema, si ipotizza che la direzione della relazione sia la seguente: maggiore è la percezione di avere un buon rapporto con il proprio leader e maggiore sarà la percezione di chiamata professionale. La natura correlazionale della ricerca non permette di stabilire quale sia la causa e quale l'effetto ma ci aspettiamo che sia la presenza di una buona relazione leader-follower a favorire lo sviluppo della chiamata. L'analisi di mediazione ha confermato che la percezione di chiamata professionale del leader ha un effetto significativo sulla percezione di chiamata professionale del follower, solo se è buona la relazione tra leader e follower (valutata dal follower), suffragando l'idea che LMX agisca da mediatore nel modello.

La terza ipotesi contempla l'esistenza di un ulteriore mediatore: la percezione di supporto da parte del proprio supervisore (PSS). Nel nostro studio abbiamo considerato la percezione del follower di supporto da parte del suo diretto supervisore (PSS); quest'ultimo è la fonte di sostegno più rilevante, perché rappresenta maggiormente l'organizzazione, fornendo per suo conto ricompense e risorse ai dipendenti (Kurtessis et al., 2017). Nelle analisi correlazionali svolte nel seguente elaborato si è notata una relazione positiva tra la chiamata e il supporto percepito da parte del supervisore (PSS). L'analisi di mediazione non ha confermato un effetto indiretto significativo per quanto riguarda il costrutto PSS.

L'ultimo mediatore esaminato nella nostra ricerca è la fiducia nei confronti della leadership. Nel nostro studio la fiducia ha infatti una relazione positiva e significativa con la chiamata e una relazione molto forte con le prestazioni del leader (valutate dai follower). Anche le relazioni tra la chiamata del manager valutata dai propri collaboratori (EM Calling) e i mediatori sono risultate tutte significative. Le analisi correlazionali infatti mostrano una relazione tra la EM Calling e PSS, una correlazione forte con la fiducia e una relazione moderata con LMSX. L'analisi di mediazione ha mostrato che la relazione tra la chiamata del leader e quella del follower è mediata dalla fiducia.

Una buona relazione con il leader, dunque, favorisce lo sviluppo della chiamata; avere fiducia nel leader e sentire che esiste un rapporto di reciprocità sono elementi che agevolano l'emergere della chiamata. La presenza di una buona relazione leader-follower porta anche a risultati positivi in termini di performance (secondo Gerstner & Day, 1997, LMX si lega positivamente alla performance oggettiva, alla soddisfazione, all'impegno organizzativo, alla chiarezza di ruolo e si lega negativamente al conflitto di ruolo e al turnover; Martin et al., 2016 hanno trovato una relazione positiva tra la LMX e la performance del compito e quella della cittadinanza, una relazione debole tra LMX e misure oggettive delle prestazioni del compito, invece una relazione negativa tra LMX e la performance controproducente). Il nostro studio conferma i risultati già consolidati in letteratura riguardo il legame tra chiamata e performance (da notare la relazione piccola ma significativa tra la EM Calling e la performance dei follower valutata dal leader).

Una buona relazione con il leader, migliora le valutazioni che i follower danno rispetto alla chiamata del proprio manager.

Data l'influenza della qualità della relazione leader-follower nel cross-over della chiamata professionale può essere costruttivo per le organizzazioni includere misure di LMX nelle loro indagini sulla chiamata professionale. In questo modo è possibile evidenziare le diadi in cui la qualità della relazione è bassa e lavorare al fine di migliorarla. I ricercatori (per esempio Graen et al., 1982; Scaduto et al., 2008; Townsend et al., 2002) hanno dimostrato che addestrare i manager a sviluppare relazioni LMX di alta qualità porta benefici ai loro seguaci, come l'aumento della produttività, la lealtà verso il leader, la soddisfazione e la motivazione intrinseca, così come la riduzione dei problemi di lavoro e dello stress. Quindi, cercare di migliorare la qualità della relazione nella diade leader-follower può rivelarsi vantaggioso per le organizzazioni e per i loro dipendenti; si crea così un ambiente di lavoro positivo, si realizza un crossover positivo di atteggiamenti e comportamenti all'interno della relazione leader-follower (Bakker e Xanthopoulou, 2009). La formazione della leadership che si concentra sulle tecniche per potenziare la LMX, attraverso il miglioramento della soddisfazione lavorativa dei follower, la fiducia, la motivazione al lavoro e l'empowerment, probabilmente avrà un effetto positivo nella performance, aumentando allo stesso tempo la probabilità che anche il follower si senta "chiamato" a svolgere il proprio lavoro (vedi Korsgaard, Sapienza, & Schweiger, 2002). Secondo Martin et al. (2016), infatti, i leader dovrebbero sviluppare relazioni LMX di alta qualità con tutti i propri seguaci per aumentare la loro performance. Creare delle buone relazioni richiede tempo e scambi sociali regolari tra leader e seguaci; certi vincoli organizzativi potrebbero impedire il verificarsi di questa situazione. E' necessario però che il leader si impegni ad instaurare una buona relazione con tutti i membri perché, se così non fosse, potrebbero aumentare i comportamenti controproducenti dei seguaci. Le organizzazioni dovrebbero usare delle azioni correttive per limitare questo tipo di comportamenti negativi, rimuovendo le barriere strutturali allo sviluppo di una buona LMX (es. riduzione delle dimensioni dei gruppi). Il nostro studio a sua volta evidenzia che, favorire lo sviluppo di una chiamata professionale e allo stesso tempo permettere ai leader di viverla è dualmente importante per le organizzazioni, non solo per aumentare i risultati positivi in termini di performance nei leader, ma anche per favorire lo sviluppo nei

collaboratori di una chiamata professionale. In sostanza la chiamata professionale migliora le performance dei leader e, tale risorsa, è importante anche per le prestazioni delle persone con cui essi interagiscono e si identificano. Le organizzazioni dovrebbero formare i supervisori nelle abilità di relazione interpersonale e renderli consapevoli dell'influenza che i loro comportamenti hanno sulle emozioni e sui comportamenti dei loro seguaci (Li et al., 2017). Date le precedenti indicazioni tratte dalla letteratura, a Iperal abbiamo consigliato di migliorare la qualità della relazione leader-follower (ad es. attraverso programmi di team building) nel negozio di Cassina. L'obiettivo degli interventi suggeriti è l'incremento: della percezione di supporto da parte del supervisore, della reciprocità nella relazione tra leader e follower e della fiducia. L'intento è quello di evitare i comportamenti controproducenti e massimizzare i risultati positivi della chiamata.

In sintesi il modello che mette in relazione la chiamata del leader e quella del seguace è rilevante per la teoria sullo sviluppo e l'origine della chiamata. Dalla ricerca, infatti, è emerso che la chiamata del seguace dipende sia dalla bontà della relazione tra leader e follower che dalla fiducia nei confronti del leader. E' importante sottolineare che se il leader percepisce una chiamata professionale è maggiormente portato a costruire relazioni di buona qualità con i propri follower. Il nostro studio ha permesso di confermare l'esistenza di una relazione tra i vari costrutti del modello, come da ipotesi. Ci sono però dei limiti, che riguardano la natura correlazionale dello studio e che non permettono di identificare relazioni di tipo causale tra le variabili. La ricerca futura potrebbe anche indagare il legame tra PSS, fiducia e la Leader-Member Exchange al fine di verificare se PSS e fiducia agiscono come predittori di una buona relazione tra capo e collaboratore o solamente come dei correlati.

Riferimenti bibliografici

- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2014). Examining social class and work meaning within the Psychology of Working Framework. *Journal of Career Assessment, 22*, 543–561.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *J. Personal. Soc. Psychol., 66*(5), 950–67.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O’Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *J. Appl. Soc. Psychol., 43*(12), 2426–48.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. New York: Harper & Row.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1986). *Habits of the heart. Individualism and commitment in American life*. New York, NY: Harper & Row.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*, 973– 994.
- Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2015). Bait and switch or doubleedged sword? The (sometimes) failed promises of calling. *Human Relations, 68*, 157–178.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28*(8), 979–1003.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

- Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. *J. Appl. Psychol.*, 53(6), 456–59.
- Blustein, D. L., Kozan, S., Connors-Kellgren, A., & Rand, B. (2015). Social class and career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career interventions: Vol. 1. Foundations* (pp. 243–257). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32–57.
- Butt, H. P., Tariq, H., Weng, Q., & Sohail, N. (2019). I see you in me, and me in you. The moderated mediation crossover model of work passion. *Personnel Review*, 48(5), 1209–1238.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *J. Appl. Psychol.*, 87(5), 875–84
- Cardador, M. T., & Caza, B. B. (2012). Relational and identity perspectives on healthy versus unhealthy pursuit of callings. *Journal of Career Assessment*, 20, 338–353.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M.G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *J. Vocat. Behav.*, 79(2), 367–7.
- Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. E., & Augelli, B. (2016). Exploring the boundaries of career calling: The moderating roles of procedural justice and psychological safety. *Journal of Career Development*. Advance online publication.
- Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. E., & Augelli, B. (2018). Exploring the boundaries of career calling: the moderating roles of procedural justice and psychological safety. *J. Career Dev.*, 45(2), 103–16.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42, 1836–1873.

Clinton, M. E., Conway, N., & Sturges, J. (2017). "It's tough hanging-up a call": the relationships between calling and work hours, psychological detachment, sleep quality, and morning vigor. *J. Occup. Health Psychol.*, 22(1), 28–39.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321

Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *J. Organ. Behav.*, 36(8),1114–31.

Coulson, J. C., Oades, L. G., & Stoyles, G. J. (2012). Parents' subjective sense of calling in childrearing: measurement, development and initial findings. *J. Posit. Psychol.*, 7(2), 83–94.

Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searle, J. (2014). Career calling as a personal resource moderator between environmental demands and burnout in Australian junior doctors. *Journal of Career Development*, 41, 547–561.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Performance*. New York: Harper & Row.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37, 424 – 450.

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Make your job a calling: How the psychology of vocation can change your life at work*. Philadelphia, PA: Templeton Press.

- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career development strivings: assessing goals and motivation in career decision-making and planning. *J. Career Dev.*, *35*(1), 23–41.
- Dik, B. J., Duffy, R. D., & Tix, A. P. (2012). Religion, spirituality, and a sense of calling in the workplace. In P. C Hill & B. J. Dik (Eds.), *The psychology of religion and workplace spirituality* (pp. 113–134). Charlotte, NC: Information Age.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 611–628.
- Dobrow Riza, S. D., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology*, *100*, 695–712.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology*, *64*, 1001–1049.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice. *Journal of Career Assessment*, *20*, 264 –280.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. *Social problems*, *3*(3), 131-142.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: it's not about having it, it's about living it. *Journal of counseling psychology*, *60*(1), 42.
- Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology*, *60*, 219 –227.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and P-E fit. *Career Development Quarterly*, *63*, 126 – 140.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016). Examining how aspects of vocational privilege relate to living a calling. *The Journal of Positive Psychology*, *11*, 416 – 427.

- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology, 63*, 127–148.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., & Autin, K. L. (2015). Calling among the unemployed: Examining prevalence and links to coping with job loss. *The Journal of Positive Psychology, 10*, 332–345.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology, 59*, 50-59.
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 400 – 411.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*, 428 – 436.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. S. (2011). Calling and work related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 210 –218.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). The dark side of callings. In D. B. Yaden, T. D. McCall, & J. H. Ellens (Eds.), *Being called: Secular, sacred, and scientific perspectives* (pp. 13Review of General Psychology–25). Santa Barbara, CA: Praeger.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2016). Examining predictors of work volition among undergraduate students. *Journal of Career Assessment, 24*, 441– 459.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., England, J. W., Dik, B. J., & Velez, B. L. (2018). Work as a Calling: A Theoretical Model. *Journal of Counseling Psychology, 65*(4), 423–439.
- Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, K. A., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 127– 137.

Duffy, R. D., Foley, P. F., Raque-Bodgan, T. L., Reid, L., Dik, B. J., Castano, M. C., & Adams, C. (2012). Counseling psychologists who view their careers as a calling: A qualitative study. *Journal of Career Assessment, 20*, 293–308.

Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: connections to career development. *J. Vocat. Behav., 70*(3), 590–601.

Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2010). The salience of a career calling among college students: exploring group differences and links to religiousness, life meaning, and life satisfaction. *Career Dev. Q. 59*(1):27–41.

Duffy, R. D., Torrey, C. L., England, J. W., & Tebbe, E. A. (2017). Calling in retirement: A mixed methods study. *The Journal of Positive Psychology, 12*, 399 – 413.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1026-1040.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565-573.

Elangovan, A.R., Pinder, C.C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *J. Vocat. Behav., 76*(3), 428– 40.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335-362.

Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas.

Foa, U. G., & Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen & M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.

- Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015). A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 1–10.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827–844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*, 161-178.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 109–131.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., & Zhou, X., et al. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: a career construction perspective. *J. Vocat. Behav.*, *85*(3), 394–402.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 155–176.
- Hardy, L. (1990). *The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work*. Wm. B. Eerdmans Publishing.
- Hartnett, S., & Kline, F. (2005). Preventing the fall from the “Call to Teach”: Rethinking vocation. *Journal of Education & Christian Belief*, *9*, 9 –20.
- Highhouse, S., Nye, C. D., & Matthews, R. A. (2017). Finding meaning in the struggle of work. *J. Pers. Psychol.*, *16*, 137– 49.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, *1*, 104–121.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Calling and career preparation: investigating developmental patterns and temporal precedence. *J. Vocat. Behav.*, *83*(1),51–60.

- Humberd, B.K., & Rouse, E.D. (2016). Seeing you in me and me in you: personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435-455.
- Hunter, I., Dik, B. J., & Banning, J. H. (2010). College students' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 178 –186.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 5–32.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739 –751.
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., & Lee, S., et al. (2018). Relationship between burnout and PTSD symptoms in firefighters: the moderating effects of a sense of calling to firefighting. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 91(1), 117– 23.
- Johnson, R. E., Tang, M. U., Chang, C., & Kawamoto, C. K. (2013). A self-regulation approach to person-environment fit. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions* (pp. 74 –98). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.*, 33(4), 692–724.
- Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122–126.
- Kim, J., & Mueller, C. W. (1978). *Introduction to factor analysis: What it is and how to do it*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kim, H. J., Praskova, A., & Lee, K. H. (2016). Cross-cultural validation of the Career Calling Scale for Korean emerging adults. *Journal of Career Assessment*, 25, 434 – 449.

- Kim, S. S., Shin, D., Vough, H.C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Hum. Relat.*, *71*,1319–47.
- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, *24*(3), 406–423.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(3), 253–266.
- Konovsky, M., & Pugh, D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, *37*, 656–669.
- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, *28*, 497–516.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281–342.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *J. Bus. Ethics*, *112*(4), 627–4.
- Lazar, A., Davidovitch, N., & Coren, G. (2016). Gender differences in calling and work spirituality among Israeli academic faculty. *Journal of International Education Research*, *12*, 87–98.
- Lee, K. J. (2014). Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *41*, 140- 148.

- Lee, K. J. (2016). Sense of calling and career satisfaction of hotel frontline employees: mediation through knowledge sharing with organizational members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2016). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization*. Advance online publication.
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L.Q., & Liu, S. (2016). The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: the role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(2), 142-153.
- Li, J., Zhang, J., & Yang, Z. (2017). Associations between a leader's work passion and an employee's work passion: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 8*, 1447.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*, 43– 72.
- Liden, R. C., Sparrow, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Personnel and Human Resources Management, 15*, 47–119.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *J. Appl. Psychol., 49*(2), 24–33.
- Lysova, E. I., Jansen, P.G., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Examining calling as a double-edged sword for employability. *J. Vocat. Behav. 104*, 261–72.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: a Meta-analytic Review. *Personnel Psychology, 69*, 67–121.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397– 422.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of motivation. *Psychol. Rev.*, *50*, 370–96.
- Maslow, A. H. (1967). A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life. *J. Humanistic Psychol.*, *7*(2), 93–127.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*, 709–734.
- McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *Int. J. Project Manag.* *35*, (8), 1673–82.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, *36*, 485-495.
- Mirels, H. L., & Garrett, J. B. (1971). The Protestant ethic as a personality variable. *J. Consult. Clin. Psychol.*, *36*(1), 40–44.
- Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *J. Appl. Psychol.*, *86*(3), 533–40.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, *8*(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224–247.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational behaviour*, *28*, 111-136.
- Paillé, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, *79*(4), 681–700.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance, and organizational citizenship behavior the mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, *24*, 415-428.

- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 838–844.
- Perrewé, P.L., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., McAllister, C.P. & Harris, J.N. (2014). Developing a passion for work passion: future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 145-150.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107–142.
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much? *Journal of Applied Social Psychology, 27*(17), 1527–1544.
- Praskova A, Hood M, & Creed PA. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: a longitudinal study. *J. Vocat. Behav. 85*(1), 125–35.
- Rasinski, K. A., Lawrence, R. E., Yoon, J. D., & Curlin, F.A. (2012). A sense of calling and primary care physicians' satisfaction in treating smoking, alcoholism, and obesity. *Arch. Intern. Med., 172*(18), 143-24.
- Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2015). Examining the outcomes of having a calling: Does context matter? *J. Bus. Psychol., 30*(3), 499–512.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(5), 825.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245–259.

- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*, 651–665.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*, 66–80.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*, 393–404.
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development, 12*(3), 158-170.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(1), 1–29.
- Sherman, D. W. (2004). Nurses' stress & burnout. How to care for yourself when caring for patients and their families experiencing life-threatening illness. *The American Journal of Nursing, 104*, 48 –56.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Appl. Psychol., 1*(3), 303–20.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J.Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred? *J. Career Assess., 18*(1), 82– 96.

- Thompson, J. A., & Bunderson, S. (2019). Research on Work as a Calling...and How to Make It Matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421–443.
- Torrey, C. L., & Duffy, R. D. (2012). Calling and well-being among adults: Differential relations by employment status. *Journal of Career Assessment*, 20, 415– 425.
- Townsend, J. C., Silva, N. D., Mueller, L., Curtin, P., & Tetrick, L. E. (2002). Attributional complexity: a link between training, job complexity, decision latitude, leader–member exchange, and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(1), 207-221.
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., Anselmi, P., & Galliani, E.M. (2018). Validity and measurement invariance of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS): A three-wave survey study. *PLoS ONE*, 13(12): e0209348.
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., & Gerdel, S. (2022). Career Calling and Task Performance: The Moderating Role of Job Demand. *Journal of Career Assessment*.
- Vinje, H. F., & Mittelmark, M. B. (2007). Job engagement’s paradoxical role in nurse burnout. *Nursing & Health Sciences*, 9, 107–111.
- Vroom, V. H. (1959). Some personality determinants of the effects of participation. *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 59(3), 322–27.
- 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.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans. T. Parsons. New York: Routledge Classics.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, 23, 513–530.

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(3), 601–617.

Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21–33.

<https://www.iperal.it/>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70 –78.

Xie, B., Zhou, W., Huang, J.L., & Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *J. Vocat. Behav.*, 100, 78–87.

Yim, F., & Fock, H. (2013). Social responsibility climate as a double-edged sword: How employee-perceived social responsibility climate shapes the meaning of their voluntary work? *J. Bus. Ethics*, 114(4), 665–74.

Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). The association between a sense of calling and physician well-being: a national study of primary care physicians and psychiatrists. *Acad. Psychiatry*; 41(2), 167–73.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare il professor Vianello, relatore di questa tesi di laurea, per l'aiuto fornito durante l'ultimo anno del mio percorso universitario. Grazie per la disponibilità e la precisione mostrate durante la stesura del lavoro di tesi e per le conoscenze trasmesse nel corso del tirocinio.

Colgo altresì l'occasione per ringraziare Iperal, l'azienda che mi ha offerto la possibilità di raccogliere i risultati della mia ricerca. Un ringraziamento in particolare al Dott. Moscatelli e la Dott.ssa Adobati per la cordialità e l'interesse nei confronti dello studio.