



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Tesi di laurea**

**“Predittori organizzativi della chiamata professionale: lo scambio leader-follower”**

**“Organizational predictors of the professional call: the leader-follower exchange”**

*Relatore*

**Prof. Michelangelo Vianello**

*Laureanda: Claudia Bolzoni*

*Matricola: 1232779*

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

<b>Abstract</b>	<b>1</b>
<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
<b>Capitolo 1: La chiamata al lavoro</b>	<b>2</b>
1.1 L'importanza oggettiva e soggettiva del lavoro	2
1.2 Il costrutto di "chiamata a lavoro"	5
1.3 I predittori della chiamata	9
<b>Capitolo 2: Trickle down effect, chiamata e altri costrutti</b>	<b>10</b>
2.1 I "trickle effects" e il modello "trickle-down"	10
2.2 costrutti "fiducia", "scambio capo-collaboratore" e "supporto organizzativo percepito"	14
2.3 Costruzione delle ipotesi di ricerca	16
<b>Capitolo 3: Ricerca sulla chiamata al lavoro</b>	<b>17</b>
3.1 Obiettivi della ricerca	17
3.2 Ipotesi di base	18
3.3 Cereal Docks Group: una breve panoramica sull'azienda	18
3.4 Le fasi di ricerca. Fase I: negoziazione con l'azienda	19
3.5 Le fasi di ricerca. Fase II: raccolta dati	19
3.6 Le fasi di ricerca. Fase III: risultati	20
3.6.1 Partecipanti	21
3.6.2 Valutazione dell'affidabilità delle scale	24
3.6.3 Verifica delle ipotesi	26
3.7 Vantaggi ed implicazioni pratiche per l'azienda	30
<b>Bibliografia</b>	<b>31</b>

## **Abstract**

La chiamata al lavoro fornisce intuizioni uniche e potenti sulla relazione intercorrente tra gli individui e il loro lavoro e le loro organizzazioni.

Ciò che andremo a studiare saranno le relazioni tra la chiamata del follower e del leader e la qualità della loro relazione, per andare a verificare, in un secondo momento, se vi sia un effetto di “Trickle-down”, quindi, cercando di capire se i supervisori che sono chiamati al loro lavoro abbiano un impatto positivo sulla chiamata dei loro dipendenti.

Per verificare questa ipotesi abbiamo avviato una collaborazione con l’azienda Cereal Docks Group, al fine di studiare la relazione tra capi e collaboratori. Tale ricerca adotta, dunque, un disegno multilivello, in quanto l’unità di osservazione non è il singolo individuo, ma la coppia leader-collaboratore.

Per mezzo di un sondaggio, sono state indagate le relazioni tra i supervisori e i loro dipendenti e quali fattori influenzano questa relazione (come la fiducia, la frequenza e l’intensità delle relazioni, l’atteggiamento individuale verso il lavoro eccetera).

Ciò che la ricerca si propone di studiare è, dunque, non solo la qualità dello scambio leader-follower, osservando come la costruzione di relazioni influenzi la chiamata dei dipendenti, ma anche come queste stesse relazioni tra capi e collaboratori costituiscano un fattore significativo per quanto concerne il benessere organizzativo, risultando in questo senso utile non solo a livello teorico per l’Università di Padova, ma anche a livello applicativo per Cereal Docks.

## INTRODUZIONE

Per cogliere al meglio l'obiettivo della ricerca ed i risultati che da essa derivano, diviene necessario fornire una panoramica dei molteplici fattori che le conferiscono significato.

Partiremo, dunque, da un capitolo "introduttivo" inerente al concetto di "chiamata al lavoro", evidenziando l'importanza che, ad oggi, il lavoro ricopre sotto numerosi aspetti della vita degli individui, ponendo una considerevole attenzione al fattore "benessere" correlato all'attività lavorativa.

### 1. CAPITOLO I: La chiamata al lavoro

*"Scegli un lavoro che ami, e non dovrai lavorare neppure un giorno della tua vita"*

Confucio

#### *1.1. L'importanza oggettiva e soggettiva del lavoro*

Il termine italiano "lavoro" deriva dal latino "labor", che significa, letteralmente, "pena", "sforzo", "fatica" e "sofferenza".

Partendo, quindi, dal solo significato etimologico di questo termine, incappiamo, irrimediabilmente, in una serie di parole connotate negativamente, e non è, in effetti, difficile che un individuo pensi al lavoro come ad un'attività di negazione della propria libertà, caratterizzata da sforzo fisico e da fatica mentale.

Tuttavia, possiamo affermare con certezza che il lavoro costituisca più di un terzo della vita attiva degli esseri umani e che per questo sia importante che l'attività lavorativa generi una serie di aspetti positivi alla vita dell'individuo.

In particolare, si è evidenziato come la soddisfazione dovuta al proprio lavoro rappresenti una variabile essenziale per quanto concerne la qualità di vita percepita dall'individuo (Loscocco & Roschelle, 1991): non caso, nella misurazione della soddisfazione di vita

generale, la soddisfazione al lavoro rappresenta il 20% della varianza dell'intera misura (Campbell, Converse & Rodgers, 1976).

Dunque, possiamo dire, che la qualità della vita a lavoro impatti sulla qualità della vita al di fuori dell'ambiente organizzativo, andando, a sua volta, ad influenzare i livelli di benessere.

Inoltre, il lavoro è, allo stesso tempo, il mezzo più usato di realizzazione personale. A questo punto, sorge la necessità di sentirsi realizzati e soddisfatti dal proprio lavoro per far fronte a quelle connotazioni negative del termine in sé (precedentemente citate) che portano, inevitabilmente, ad un altrettanto negativa visione soggettiva del lavoro. Infatti, i significati che gli individui attribuiscono al loro lavoro, così come le loro credenze in merito al suo scopo o a che cosa esso raggiunga (Brief & Nord, 1990), sono tipicamente assunti per influenzare importanti risultati legati al lavoro, come le prestazioni lavorative, la soddisfazione del lavoro, il comportamento di cittadinanza organizzativa e il benessere (Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tuttavia, le persone differiscono notevolmente nel modo in cui esprimono e sperimentano la loro carriera. Molti di noi sono intrappolati in lavori che non gradiscono particolarmente o a cui non si sentono connessi. Alcuni di noi, ad esempio, potrebbero sentirsi in dovere di intraprendere un percorso congruente a quello precedentemente intrapreso dal resto della famiglia, anche se non coerente con i propri desideri, altri, invece, potrebbero aver scelto la strada più conveniente per motivi legati alla paura, alla pigrizia, alla mancanza di fiducia in sé stessi o a causa di difficoltà economiche, magari sacrificando le proprie passioni per occuparsi di qualcosa che abbia sbocchi lavorativi più concreti. Tuttavia, di qualunque caso si tratti, potrebbe risultare alquanto deludente pensare che il proprio lavoro provveda a poco altro se non che al salario.

Wrezesniewski si è occupata, durante l'arco della sua carriera, di come gli individui si identifichino con il loro lavoro, e ha definito tre differenti contesti lavorativi (prendendo ispirazione dall'approccio di Bellah et al., che all'interno di *"Habits of the Heart"*<sup>1</sup> identificano tre tipologie di relazioni che le persone possono instaurare nei confronti della propria occupazione), a seconda di come le persone si relazionano al proprio lavoro: "Job", "Career" e "Calling". Ciò che definisce "Job" non è altro che un lavoro in cui l'individuo si concentra su benefici materiali (come le ricompense finanziarie), non mostrando alcuna necessità nella ricerca di altre tipologie di ricompensa (come potrebbero essere, ad esempio, il piacere o l'appagamento derivanti dall'attività lavorativa che si svolge). Il lavoro, dunque, non è fine a se stesso, ma diventa un mezzo che permette agli individui di acquisire le risorse necessarie per godersi il proprio tempo lontano dal lavoro; al contrario, con il termine "Career", facciamo riferimento a quel particolare contesto lavorativo in cui le persone hanno un investimento personale più profondo nel loro lavoro e considerano i loro risultati non solo attraverso il guadagno monetario, ma attraverso la promozione all'interno della struttura occupazionale, progresso che porta, spesso, ad una posizione sociale più prestigiosa, un aumento del potere nell'ambito della propria occupazione e una maggiore autostima per il lavoratore (Bellah et al., 1985); infine, con "Calling" (il contesto lavorativo che sarà protagonista della ricerca) si fa riferimento a quelle persone che sentono una connessione personale ed emotiva nei confronti del proprio lavoro, considerandolo, sostanzialmente, come inseparabile dalla propria vita. Si tratta, quindi, di individui che si concentrano sul piacere di essere impegnati in un lavoro appagante e socialmente utile. Una persona con una

---

<sup>1</sup> Pubblicato per la prima volta nel 1985, *Habits of the Heart* continua ad essere una delle interpretazioni più discusse della società americana moderna, all'interno del quale si discute il modo in cui la religione contribuisca e sminuisca il bene comune dell'America.

“chiamata”, infatti, non lavora per il guadagno finanziario o per l’avanzamento della carriera, ma per la soddisfazione ed il senso di completezza che lo svolgimento dell’attività lavorativa porta all’individuo stesso.

## 1.2 Il costrutto di “chiamata a lavoro”

Dopo la breve introduzione del primo paragrafo in merito all’importanza che il lavoro occupa nelle nostre vite e in seguito alla distinzione tra i tre differenti contesti lavorativi descritti da Wrezesniewski, possiamo ora focalizzarci sul costrutto di “chiamata a lavoro” (o “Calling”), nonché l’ultimo dei tre contesti lavorativi di cui abbiamo parlato. È relativamente semplice riconoscere l’importanza che ad oggi ricopre il fatto di percepire e di vivere la “chiamata”<sup>2</sup>; dall’altra parte, non è altrettanto semplice ricavare una definizione “standard” (e accettata da tutti) della stessa, che, ad oggi, ancora non esiste (ciò è molto probabilmente collegato al fatto che trovare e vivere la propria chiamata all’interno del contesto lavorativo rimane, senza alcun dubbio, un concetto ancora emergente). Quanto a ciò che abbiamo appena delineato, gli autori Bunderson e Thompson, all’interno del loro articolo “*Research on work as a calling...and how to make it matter*” (2019), hanno affermato di aver esaminato 84 studi, nei quali dichiarano di aver trovato almeno 14 distinte definizioni formali del costrutto “chiamata” (data questa diversità di definizioni, non sorprende anche la presenza di una vasta gamma di misure della “chiamata”). Inoltre, riferiscono, si trattava di definizioni che andavano dal concepire la chiamata come “*lavoro che una persona percepisce come lo scopo della sua*

---

<sup>2</sup> “Il percepire una chiamata si riferisce al grado in cui un individuo crede di essere “chiamato” a una particolare carriera. [. . .] Vivere una chiamata si riferisce al grado in cui un individuo è attualmente impegnato in attività o lavori che soddisfano questa chiamata” (Duffy & Austin, 2013).

vita” (Hall & Chandler 2005) alla chiamata come *“passione consumante e significativa che le persone sperimentano nei confronti di un dominio/ settore/ambito”*.

Nel tempo, la “chiamata” ha assunto connotazioni e spiegazioni differenti, passando da *“invito sacro e divino”* proveniente da un Dio trascendente (in tal caso la concezione farebbe prettamente riferimento al termine “vocazione”, che vedremo essere, in realtà, distinto dalla “chiamata” che stiamo prendendo in considerazione) per compiere un lavoro moralmente responsabile, a, più recentemente, essere stata concettualizzata, più in generale, come un *“lavoro svolto da un forte senso di direzione interiore”* (Markow & Klenke, 2005) che trascende l'interesse personale, che serve gli altri, che fa la differenza, e che fornisce un profondo senso di significato e scopo per la propria vita (ad esempio, Wrzesniewski, 2003, 2012; Hall & Chandler, 2005; Myers, 2014).

Ancora, la chiamata è stata definita, in tempi decisamente più moderni, come *“un costrutto multidimensionale che descrive aspetti affettivi, motivazionali, spirituali e legati all'identità della relazione tra gli individui nei loro specifici domini di vita e lavoro”* (Dalla Rosa, Vianello, & Anselmi, 2019).

Si può anche aggiungere che, secondo alcuni studi, le persone che sperimentano la chiamata a lavoro presentano anche una serie di differenti esiti sul lavoro rispetto alle controparti di “job” e “career” (passaggio particolarmente interessante, poiché riesce a far cogliere con chiarezza l'importanza che il lavoro ricopre nelle nostre vite e, di conseguenza, manifesta anche l'importanza di riuscire a vivere la chiamata).

Ad esempio, dal punto di vista delle conseguenze, le persone che hanno una chiamata trascorrono più ore al lavoro - anche se non compensate (Wrzesniewski, 2003), hanno una maggiore soddisfazione di lavoro e di vita (Wrzesniewski et al., 1997; Duffy & Dik,



2013) e ricevono più soddisfazione dal lavoro che dal tempo libero o da altre attività (Wrzesniewski, 2003).

In aggiunta, è stato osservato che avere una chiamata favorisce l'impegno e il coinvolgimento nei confronti dell'ambito della chiamata e che gli individui con una chiamata sono più soddisfatti del proprio lavoro e della propria vita (Dalla Rosa, Galliani, & Vianello, 2017; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Duffy et al., 2013; Hagmaier & Abele, 2012).

Risulta chiaro, a questo punto, che la chiamata al lavoro non è che un costrutto positivo che descrive quanto gli individui percepiscono il proprio lavoro come una *passione significativa e consumante*, vissuta come un *richiamo trascendente*, che definisce la loro identità, lo scopo della loro vita e che contribuisce al bene comune.

Ma in virtù di che cosa possiamo parlare di “chiamata” e non, ad esempio, di “work commitment” (Loscocco, 1989), di “centralità del lavoro” (Dubin, 1956), di “work engagement” (Kahn, 1990), di “lavoro significativo” (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010) o di “comportamenti di lavoro prosociali” (Grant, 2007, 2008)? Cosa ci consente di poter distinguere la chiamata dai costrutti appena citati?

Dik & Duffy (2009) all'interno di una loro rassegna inerente alla gamma di definizioni del costrutto della “chiamata”, identificano tre componenti che, quando combinate, risultano essere rappresentative della chiamata in ambito lavorativo. Secondo gli autori, la combinazione di un invito/richiamo esterno, di un significato/scopo e di una motivazione prosociale, ci permette di poter distinguere chiaramente la “chiamata” da quei costrutti che le sono strettamente correlati (e che abbiamo citato poco fa).

Dunque, come possiamo constatare, il concetto di lavoro come chiamata ha il potenziale di fornire una conoscenza *unica* e potente su come gli individui si relazionano al loro

lavoro e alle organizzazioni, in quanto coloro che fanno esperienza del lavoro come chiamata hanno molta più probabilità di percepire un allineamento profondo tra la loro “vocazione” e la loro identità, per cui provano una connessione personale ed emotiva al proprio lavoro. Notiamo, quindi, che la chiamata viene definita come una sorta di vocazione e, a volte, le persone tendono proprio ad usare questi termini, erroneamente, come sinonimi.

In merito a questo aspetto, gli autori Dik e Duffy, all’interno dell’articolo “*Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice*” (2009) affermano che la chiamata e la vocazione sono costrutti preziosi, inclusivi e cross-culturalmente rilevanti che forniscono un modello promettente per guidare la ricerca e la pratica che si rivolge all’esperienza di lavoro degli individui come significativa. Gli stessi autori, però, riferiscono anche come, tipicamente, i termini “chiamata” e “vocazione” siano da considerare distintamente, definendoli come segue:

*“Una chiamata è un invito trascendente, vissuto come origine al di là del sé, per avvicinarsi a un particolare ruolo di vita in un modo orientato verso il dimostrare o derivare un senso di scopo o di significato e che detiene altri valori e obiettivi orientati come fonti primarie di motivazione”.*

*“Una vocazione è un approccio a un particolare ruolo di vita che è orientato a dimostrare o derivare un senso di scopo o di significato e che detiene altri valori e obiettivi orientati come fonti primarie di motivazione”.*

Come detto, la sovrapposizione dei termini “chiamata” e “vocazione” risulta considerevole, ma chiarire la loro distinzione è di assoluta rilevanza per evitare alcun tipo di fraintendimento.

### 1.3 I predittori della chiamata

Rifacendoci sempre agli studi effettuati da Bunderson e Thompson (di cui abbiamo citato alcuni contenuti all’interno del paragrafo precedente) si è potuto constatare che gli studi che si sono occupati di osservare la chiamata come una variabile dipendente fossero davvero limitati. Gli autori, infatti, confidano ai lettori di come, tra gli 84 studi da loro esaminati, solo 18 di essi comprendessero, tra gli altri argomenti, i predittori della chiamata.

Gli studi hanno concluso che le persone hanno maggiori probabilità di sperimentare una chiamata quando sono soddisfatte dal loro lavoro (Duffy et al. 2014a), quando si sentono legate alla loro carriera (Dobrow 2013), e quando sperimentano o cercano un significato nella loro vita o nel loro lavoro (Duffy et al. 2011b; 2014a, b).

All’interno dell’articolo “*The developmental trajectories of calling: predictors and outcomes*” (Vianello, Galliani, Dalla Rosa e Anselmi, 2019) è stato scoperto come le persone che si sentono “chiamate” rispetto ad un certo lavoro o ad un certo ambito siano appassionate al settore della chiamata (*passion component*: Bunderson & Thompson, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Hagmaier & Abele, 2012; Wrzesniewski et al., 1997), abbiano uno scopo nella vita (*purposefulness component*: Dik & Duffy, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Praskova et al., 2015), sacrifichino altri aspetti della loro vita in favore della loro chiamata (*sacrifice component*: Bunderson & Thompson, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), sentano che la sfera della chiamata è sempre nei loro

pensieri (*pervasiveness component*: Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Hagmaier & Abele, 2012; Wrzesniewski et al., 1997), riportino il fatto che la loro chiamata provenga da qualcosa che è più grande o al di sopra di loro (*transcendent summons component*: Dik & Duffy, 2009; Hagmaier & Abele, 2012; Hunter, Dik, & Banning, 2010; Zhang, Dik, Wei, & Zhang, 2015; Zhang, Herrmann, Hirschi, Wei, & Zhang, 2015) e che questa parte della loro chiamata sia stata utile per gli altri (*prosocial orientation component*: Bunderson & Thompson, 2009; Dik & Duffy, 2009; Hagmaier & Abele, 2012; Praskova et al., 2015).

Inoltre, altre ricerche hanno suggerito che le chiamate risultano più probabili tra gli individui che sperimentano un maggior entusiasmo (Peterson et al. 2009), un minore burnout (Jager et al. 2017) e una maggiore chiarezza della propria professione (Duffy et al. 2014b), ossia l'abilità di stabilire dei chiari obiettivi di carriera (Day & Allen, 2004). Però, dal momento che molte di queste variabili sono state proposte anche come risultati di chiamata, alcuni ricercatori hanno suggerito che la relazione tra chiamata e atteggiamenti legati al lavoro sia reciproca e di auto-rafforzamento; ovvero che gli atteggiamenti positivi favoriscono un senso di chiamata, che, a sua volta, rafforza gli atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro.

## **CAPITOLO 2: Il “Trickle-down effect”, la chiamata e altri costrutti**

### *2.1 I “trickle effects” e il modello di “trickle-down”*

Cogliere in cosa consista l'effetto “trickle-down” risulta essere, a questo punto, un passo particolarmente rilevante da compiere, dal momento che una delle ipotesi della ricerca riguarda proprio questo modello (vedi paragrafo 3.2). Infatti, come vedremo procedendo con la trattazione, si ipotizzerà di un effetto a cascata del costrutto “chiamata” che andrà

dal leader al follower<sup>3</sup> (ma di questo si parlerà in modo più specifico all'interno del capitolo 3, dedicato alla ricerca e ai suoi sviluppi). Vediamo, quindi, di cosa tratta il cosiddetto “trickle-down effect” o “effetto a cascata”.

Nel corso dell'ultima decade, i ricercatori si sono sempre più interessati al “trickle-down effect” all'interno del quale le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti, o i comportamenti di una fonte (di solito è un manager) influenza le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti, o i comportamenti di un soggetto emittente (solitamente rappresentato da un supervisore), che, a sua volta, influenza le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti o i comportamenti di un ricevente (spesso un subordinato) (Ambrose, Schminke, & Mayer, 2013; Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007). Gli effetti del “trickle-down” si riferiscono, quindi, al flusso di percezioni, sentimenti, atteggiamenti e comportamenti che si trovano lungo la gerarchia organizzativa.

Alcuni studi hanno rilevato i “trickle-down effects” attraverso un'ampia varietà di domini di ricerca come gli ambiti della creatività, della direzione, della giustizia, della gestione di prestazioni, della cooperazione, dell'integrità comportamentale, della violazione psicologica di contratti, dell'etica, della qualità di servizio, del comportamento abusivo, della priorità di sicurezza del CEO, del supporto organizzativo e della voce.

Ma, al di là degli effetti di “trickle-down” (nella ricerca è spesso usato per collegare le percezioni, gli atteggiamenti e i comportamenti dei supervisori a costrutti simili a livello subordinato), la ricerca ha anche esaminato come le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui possano essere soggetti ad un effetto di “trickle out” nelle organizzazioni (dal supervisore, al dipendente, al cliente; Lichtenstein,

---

<sup>3</sup> Il termine “Follower” fa riferimento ad un lavoratore di livello inferiore all'interno dell'organizzazione, il quale si trova sotto la giurisdizione di un manager di un livello superiore. Pertanto, in questo contesto, i Manager di livello inferiore sono anch'essi follower nei confronti dei loro stessi supervisori.

Netemeyer, & Maxham, 2010) e di “trickle up” (dal subordinato, al supervisore, al manager; Kolk, Vock, & Dolen, 2016). Allo stesso modo le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui potrebbero subire un effetto di “trickle-in” nei confronti delle organizzazioni (come da un cliente, a un dipendente, ad un collega; Wo, 2015) e di “trickle-around” (come da un collega ad un altro; Foulk, Woolum, & Erez, 2016).

Tuttavia, tratteremo, in modo specifico, in merito al “trickle-down effect”, che, all’interno della letteratura di psicologia organizzativa, rappresenta un modello (spesso) usato per collegare le percezioni, gli atteggiamenti e i comportamenti dei supervisori a costrutti simili a livello subordinato (come già accennato).

Come si può leggere all’interno dell’articolo *“Trickle-down, Trickle-out, Trickle-up, Trickle-in, and Trickle-around effects: an integrative Perspective on indirect social influence phenomena”* (Ambrose, Schminke e Wo , 2018) la maggioranza degli articoli che si occupano di studiare i “trickle effects” parlano del fenomeno del “trickle-down” e, infatti, nonostante molteplici articoli si occupino di esplorare più di una tipologia di “trickle effects”, 30 su 35 degli stessi include i “trickle-down effects”. Tali articoli, inoltre, si occupano di esaminare una vasta gamma di costrutti, tra cui la leadership (che ad oggi è l’ambito che ha ricevuto più attenzione), la giustizia, la supervisione abusiva, la violazione del contratto psicologico, il POS (“perceived organizational support”, ossia “supporto organizzativo percepito”) e l’integrità comportamentale.

Tuttavia, la ricerca sul “trickle-effect” suggerisce che il trattamento da parte di una fonte può anche influenzare indirettamente gli altri. Ossia, l’influenza sociale non è limitata agli effetti diretti tra una fonte e un destinatario, ma può portare, per mezzo di una rete sociale,

ad influenzare gli individui che non hanno alcuna interazione diretta con la fonte originale.

La ricerca sui “trickle effects” è importante proprio per la comprensione di questa influenza sociale indiretta, che è a sua volta fondamentale per comprendere la rete di influenza sociale nelle impostazioni organizzative. Gli effetti di “trickle”, dunque, sono di notevole importanza pratica proprio a causa della loro natura indiretta. Infatti, proprio perché questi effetti di “trickle” si verificano indirettamente, i manager e i dipendenti, spesso, non sono a conoscenza di quando e come avvengono, di chi sia la fonte originale degli effetti, o di chi potrebbe essere il destinatario eventuale di tali effetti. Gli studiosi che esplorano gli effetti di “trickle-down” hanno esplicitamente abbracciato questa sfida pratica, notando il ruolo centrale che i supervisori svolgono nella vita organizzativa dei dipendenti (Ambrose et al., 2013) e l'ampio impatto che i “trickle effects” hanno in una varietà di atteggiamenti dei dipendenti (Bordia, Restubog, Bordia, & Tang, 2010). Ad esempio, la ricerca sul “trickle-down effect” del comportamento di leadership negativo mostra come un trattamento iniquo che viene ricevuto dagli individui ai livelli più alti dell'organizzazione abbia un impatto pronunciato anche sui lavoratori di un livello più basso (Ambrose et al., 2013; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, & Marinova, 2012). La stessa ricerca dimostra anche gli effetti di trickle-down di una leadership più positiva.

Pertanto, la comprensione dei “trickle-down effects” consente alle organizzazioni di identificare ed esplorare metodi pratici per tamponare il flusso di influenza negativa e facilitare il flusso di effetti positivi, motivo per cui la comprensione dei “trickle-down effects” rappresenta un'importante sfida concettuale per gli studiosi e una sfida pratica per i manager, i dipendenti e le organizzazioni in cui lavorano.

## 2.2 I costrutti “Fiducia”, “Scambio Capo-Collaboratore” e “Supporto Organizzativo Percepito”

“**Fiducia**”. Secondo ciò che rileviamo all’interno dell’articolo *“When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes”* (Bernardeau D., Grima F., Paillé P., 2013), la componente “trust”, ossia la “fiducia”, tende a cristallizzare la relazione tra due individui costruendo una spirale virtuosa di scambi.

La fiducia degli individui nei confronti del proprio leader è diventato un concetto davvero importante all’interno di molteplici discipline (risulta, addirittura, essere un concetto chiave all’interno delle teorie di leadership). Infatti, sono stati pubblicati articoli che includono il concetto di fiducia all’interno di letteratura riguardante le attitudini al lavoro, il team, la comunicazione, la giustizia, i contratti psicologici, le relazioni organizzative e la gestione dei conflitti, e attraverso le discipline della psicologia organizzativa, in merito alla gestione, alla pubblica amministrazione, alla comunicazione organizzativa e all’istruzione (più recentemente, la fiducia è emersa come tema di ricerca a sé stante).

In particolare, la fiducia si occupa di indagare la relazione tra il leader e il follower e, più precisamente, di come il follower interpreti la natura della relazione, aspetto particolarmente rilevante, dal momento che, come riferisce un’ulteriore prospettiva fornitaci in merito a tale componente, il senso di vulnerabilità del follower (in una relazione gerarchica) è influenzato proprio dalla percezione delle caratteristiche/della personalità del leader. Infatti, secondo questa prospettiva le preoccupazioni legate alla fiducia circa la personalità di un leader sono importanti perché il leader può avere l’autorità di prendere decisioni che hanno un impatto significativo sul follower e sull’abilità del follower di raggiungere i propri obiettivi (questa prospettiva è nota come



“character based perspective”). La fiducia è, infine, correlata a numerosi esiti attitudinali, come l’impegno organizzativo e la soddisfazione a lavoro. Infatti, i manager sono responsabili di molti compiti che hanno un effetto importante sulla soddisfazione del lavoro dei dipendenti come la valutazione delle prestazioni, l'orientamento e l'assistenza alle responsabilità lavorative e la formazione. Gli individui si sentono più sicuri e più positivi per quanto concerne le decisioni che deve prendere il manager quando credono di potersi fidare del proprio leader. Al contrario, avere degli scarsi livelli di fiducia nei confronti del leader può portare a stress psicologico, proprio perché il leader ha potere sugli aspetti importanti del lavoro di un singolo, e questo disagio potrebbe influenzare l’atteggiamento dell’individuo nei confronti del proprio posto di lavoro (e di conseguenza anche la chiamata).

**“Scambio capo-collaboratore”.** “LMX” non è che un acronimo per “leader-member exchange”, ossia lo *“Scambio Capo-Collaboratore”*. C'è un'attenzione di lunga data nei confronti delle interazioni tra leader e follower nella formazione e nel mantenimento dei processi di leadership, che risalgono all'influente lavoro iniziale di Weber (1921-22). Sebbene la ricerca sulla leadership sia andata oltre Weber, questa attenzione continua ad evolversi in termini di promozione di un approccio più sistematico alla leadership relazionale o basata sulle relazioni (Uhl-Bien, 2006). L'approccio più prominente che si concentra sulle relazioni leader-follower è quello dello “scambio capo-collaboratore” (“LMX”), originariamente introdotto come modello “Vertical Dyad Linkage” (Danserau, Graen, & Haga, 1975). Il focus del modello dello “Scambio Capo-Collaboratore” è riguardante la qualità dello scambio diadico che si sviluppa tra leader e seguaci (Graen & Uhl-Bien, 1995). Anche se il focus principale del modello è sullo scambio reciproco tra

leader e follower, la teoria riconosce anche che entrambe le parti contribuiscono allo sviluppo e al mantenimento della qualità delle relazioni in corso tra le parti. Alcune ricerche meta-analitiche (Gerstner C.R. & Day D.V., 1997) hanno dimostrato come un'alta qualità delle relazioni tra leader e follower sia associata ad effetti positivi per quanto concerne l'ambito lavorativo, come la soddisfazione del follower, l'impegno e la performance.

**“Supporto organizzativo percepito”.** “PSS” è un acronimo per “perceived social support”, ossia “supporto sociale percepito”, componente che fa riferimento a quanto il follower si senta supportato dal Manager e dall'organizzazione. Infatti, secondo la teoria del supporto organizzativo (OST; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Shore & Shore, 1995), i dipendenti sviluppano una percezione generale riguardante la misura in cui l'organizzazione apprezza il loro contributo e si preoccupa del loro benessere (“perceived organizational support”, or POS).

### *2.3 Costruzione delle ipotesi di ricerca*

All'interno dell'articolo scientifico *“What drives the trickle-down effect of calling orientation from supervisors to subordinates? The perspective of social learning theory”* (Xie B., Zhou W., Xia D. e Guo Y., 2019) si ipotizza, come nel nostro caso, che l'orientamento della chiamata del supervisore sia positivamente correlato all'orientamento della chiamata dei subordinati. Tale ipotesi è stata testata per mezzo di una sperimentazione che ha coinvolto circa 1355 dipendenti (dipendenti presso una banca nella Cina del sud), cui risultati hanno sostenuto che l'orientamento di chiamata del

supervisore era associato positivamente all'orientamento di chiamata dei subordinati. Ecco che ci occuperemo di testare nuovamente tale ipotesi in un contesto geografico ed organizzativo completamente differente. Infatti, come vedremo in modo più approfondito all'interno del terzo capitolo, ci occuperemo di testare l'ipotesi secondo cui esiste un effetto di "trickle-down", per cui la chiamata "scenderebbe a cascata" dal Manager al Follower (vedi paragrafo 3.2), motivo per il quale è stata necessaria la stesura di un paragrafo inerente al concetto di "trickle-down effect".

La rilevanza delle componenti "Fiducia" ("Trust"), "Scambio Capo-Collaboratore" ("LMX") e "Supporto organizzativo percepito" ("PSS"), invece, è dovuta al fatto che risultano essere delle componenti necessarie per la costruzione di una seconda ipotesi della nostra ricerca, per la quale la relazione tra la chiamata del manager e quella del follower sia mediata se esiste "fiducia" ("trust"), buona relazione ("Scambio Capo-Collaboratore" ) e se il dipendente si sente supportato dal proprio leader ("Supporto organizzativo percepito").

### **CAPITOLO 3: Ricerca sulla chiamata al lavoro**

Passiamo ora alla ricerca vera e propria, per cui i precedenti capitoli hanno funto da introduzione, chiarendo in primis gli obiettivi che si pone, per poi andare a fornire una breve panoramica dell'azienda con cui ci siamo rapportati e andando, infine, a definire le varie fasi che hanno condotto ai risultati finali.

#### *3.1 Obiettivi della ricerca*

La ricerca vuole comprendere i processi secondo cui la chiamata influenza la relazione leader/follower e il meccanismo secondo cui la chiamata influenza positivamente risultati

organizzativi importanti, ponendo attenzione anche ad aspetti come la fiducia (“trust”), il sostegno del supervisore e la qualità dello scambio leader-membro.

Tali informazioni potranno essere usate, in seguito, per trattenere i giovani talenti, per migliorare la relazione tra leader e follower e per promuovere lo sviluppo dei dipendenti.

### *3.2 Ipotesi di base*

Le ipotesi che saranno testate all’interno di questa ricerca sono, fondamentalmente, due:

1. **Ipotesi n°1:** la relazione tra la chiamata del manager e la chiamata del follower, se c’è (e, come abbiamo visto, esiste), è mediata (ossia, avviene se e solo se) se esiste fiducia (“trust”), buona relazione (“scambio capo-collaboratore”), e se il dipendente percepisce supporto (“perceived social support”);
2. **Ipotesi n°2:** questa seconda ipotesi è inerente all’effetto di trickle-down, che abbiamo approfondito in precedenza all’interno del capitolo 2. Infatti, ipotizziamo possa esserci un effetto di trickle-down (quindi che vi sia un effetto “a cascata”, per cui la chiamata scenderebbe dal Manager al Follower) dalla chiamata del Leader (o manager) a quella del Follower.

### *3.3 Cereal Docks Group: una breve panoramica sull’azienda*

L’azienda cui ci siamo rapportati è un gruppo industriale italiano che opera nel settore della prima trasformazione alimentare e dei mangimi, producendo ingredienti, tra cui farine, oli e lecitina, derivati da semi oleosi (soia, girasole e colza) e cereali (mais, frumento, orzo) destinati ad applicazioni in ambito alimentare, farmaceutico, cosmetico, zootecnico, tecnico ed energetico. Con 6 impianti di produzione e 2 centri di stoccaggio, Cereal Docks Group lavora oltre 2,5 milioni di tonnellate di cereali e semi oleosi all'anno,

con la partecipazione di oltre 14.000 aziende agricole in Italia. La sede generale dell'azienda si trova a Camisano Vicentino (Vicenza) dove Mauro e Paolo Fanin fondarono l'azienda 36 anni fa.

#### *3.4 Le fasi di ricerca. Fase I: negoziazione con l'azienda*

Per avviare la ricerca vi era, in primo luogo, la necessità di contattare un'azienda che si rendesse disponibile a somministrare alla totalità dei dipendenti una serie di sondaggi che indagassero la qualità delle relazioni tra leader e follower.

In questa fase, come introdotto nel paragrafo precedente, ho deciso di contattare l'azienda Vicentina Cereal Docks Group, dove avevo avuto il piacere di svolgere uno stage nel 2021. Dunque, mi sono occupata di contattare personalmente il Responsabile HR della compagnia, il Dottor Massimo Piatto, per discutere della possibilità di somministrare questi sondaggi ai componenti dell'azienda, facendo leva anche sui vantaggi applicativi che gli esiti di questa ricerca avrebbero portato al gruppo.

Vi è stata, quindi, una fase di negoziazione vera e propria, in cui per mezzo di una corrispondenza via e-mail e attraverso una serie di colloqui personali, ho convinto l'azienda a prendere parte alla nostra ricerca. Ciò è stato possibile solamente dopo aver inviato una relazione riepilogativa relativa allo scopo della ricerca e in seguito alla condivisione di una breve presentazione da parte del supervisore di questo elaborato, riguardanti: la chiamata, il sondaggio da somministrare, le informazioni inerenti alla raccolta dati, informazioni relative ai successivi risultati e, infine, i vantaggi e le implicazioni positive per l'azienda.

#### *3.5 Le fasi di ricerca. Fase II: raccolta dati*

Questa seconda fase di raccolta dati rappresenta una fase particolarmente delicata e significativa.

In seguito alla corrispondenza intrapresa con l'azienda, inerente alla descrizione della ricerca, delle sue fasi e delle sue implicazioni positive, ci è stato inviato l'organigramma del gruppo, grazie al quale abbiamo potuto procedere con la compilazione di un file Excel, di assoluta rilevanza per la somministrazione del questionario ai soggetti e i successivi risultati della ricerca, dal momento che avrebbe reso possibile la suddivisione precisa ed organizzata dei vari Manager e dei rispettivi Follower. L'Excel era composto da una totalità di 7 colonne, indicanti, in ordine: il cognome e il nome del soggetto, l'e-mail aziendale, il reparto di appartenenza, la descrizione della qualifica del soggetto, il nome e il cognome del manager che il soggetto avrebbe dovuto valutare e, infine, i nomi e i cognomi dei follower del soggetto (dei quali ne abbiamo inseriti 5 al massimo per ogni manager). Una volta elaborata la versione finale del foglio elettronico e dopo aver inviato ai dipendenti una e-mail con tutte le indicazioni in merito al sondaggio che avrebbero dovuto compilare su Qualtrics, chiarendo che i dati sarebbero stati trattati esclusivamente in forma anonima.

### *3.6 Le fasi di ricerca. Fase III: risultati*

Quest'ultima fase di ricerca risulta decisamente più complessa rispetto alle due precedenti di negoziazione e di raccolta dei dati, nonostante abbiano costituito due passaggi fondamentali ed imprescindibili per poter concludere la ricerca.

I risultati sono stati elaborati per mezzo del software "Jeffreys's Amazing Statistics Program", più comunemente noto come "JASP", un programma gratuito e open-source per l'analisi statistica, che è stato progettato per essere di facile utilizzo e familiare agli

utenti di SPSS<sup>4</sup>. “JASP” offre procedure di analisi standard sia nella loro forma classica che bayesiana, producendo generalmente tabelle e grafici in stile APA<sup>5</sup> per facilitare la pubblicazione e, infine, promuove la “scienza aperta”<sup>6</sup> attraverso l'integrazione con l'Open Science Framework<sup>7</sup> e la riproducibilità, integrando le impostazioni di analisi nei risultati.

Procediamo, a questo punto, con la descrizione delle procedure che sono state effettuate per analizzare i dati della ricerca e i risultati che ne conseguono. Innanzitutto, abbiamo la necessità di soffermarci su quelle che sono le statistiche descrittive del campione che abbiamo preso in considerazione, ossia: genere, età, nazionalità, educazione (Figura 1) e funzione organizzativa (Figura 2), prendendole in considerazione in questo preciso ordine e tenendo conto che i soggetti che hanno preso parte alla sperimentazione sono N=111 (con anzianità media di 6 anni), ma che non tutti hanno risposto a tutte le domande del questionario (dal momento che dobbiamo tenere conto delle domande con risposta facoltativa). Inoltre, avvisiamo i lettori della possibilità di una quantità di errore che potrebbe portare ad una sottostima dei dati.

### *3.6.1 Partecipanti*

I dati utilizzati all'interno di questo articolo fanno parte di una ricerca che ha avuto inizio nel 2021 e che sta ancora sviluppandosi. Faremo riferimento ad un campione di 111

---

<sup>4</sup> SPSS è una suite di software (ossia una serie di software progettati dallo stesso produttore) statistici sviluppata da IBM (International Business Machines Corporation (IBM) è una società tecnologica multinazionale americana) per la gestione dei dati, l'analisi avanzata, l'analisi multivariata, la business intelligence e le indagini penali.

<sup>5</sup> Lo stile APA (noto anche come formato APA) è uno stile e un formato di scrittura per documenti accademici come articoli e libri di riviste accademiche.

<sup>6</sup> La scienza aperta è il movimento per rendere la ricerca scientifica (comprese le pubblicazioni, i dati, i campioni fisici e il software, come in questo caso) e la sua diffusione accessibile a tutti i livelli della società, amatoriale o professionale.

<sup>7</sup> L'Open Science Framework (OSF) è un progetto software open source che facilita la collaborazione aperta nella ricerca scientifica.

partecipanti, facenti parte di una realtà organizzativa molto conosciuta nel Vicentino: “Cereal Docks Group” (vedi paragrafo 3.3).

Per quanto riguarda la **variabile “genere”**, tra i 111 soggetti appartenenti al campione, solo in 86 (il 22,5% del campione non si è espresso in merito) hanno acconsentito ad indicare il genere di appartenenza e, dalle misurazioni risulta evidente una prevalenza del genere maschile in azienda, che conta 52 soggetti maschili (rappresentante il 46,8% del campione), rispetto ai 34 soggetti di genere femminile (rappresentante il restante 30,6% del campione). Inoltre, anche nel caso della **variabile “età”**, sono stati in soli 86 i soggetti ad indicarne il valore. In particolare, risulta prevalente la presenza di individui di età compresa tra i 30 e i 39 anni, di cui contiamo 38 soggetti, per poi passare a 22 partecipanti di età compresa tra i 20 e i 29 anni, 15 individui tra i 40 e i 49 anni, 10 soggetti di età compresa tra i 50 e i 59 anni e, infine, un solo soggetto di età superiore ai 65 anni (caratterizzando un’età media di 37 anni).

Per quanto concerne la **variabile “nazionalità”** del campione, sono stati solo 46 i soggetti ad esprimersi, evidenziando come 40 dei quali siano di nazionalità italiana e i restanti 6 di altra nazionalità (4 di nazionalità non specificata e 2 di nazionalità francese).

Passiamo ora alla **variabile “educazione”**, di cui riportiamo la tabella di seguito (Figura 1):

**Figura 1: tabella di frequenza per la variabile “educazione”**

<b>Frequencies for Education</b>				
<b>Education</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Primary education (e.g., elementary school)	1	0.901	1.149	1.149
Lower secondary education (e.g., Middle school)	3	2.703	3.448	4.598



### Frequencies for Education

Education	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Upper secondary education (e.g., High School)	34	30.631	39.080	43.678
Post-secondary non-tertiary education (e.g., vocational, or technical school)	4	3.604	4.598	48.276
Bachelor's or equivalent	12	10.811	13.793	62.069
Master's or equivalent	30	27.027	34.483	96.552
Doctoral or equivalent	3	2.703	3.448	100.000
Missing	24	21.622		
Total	111	100.000		

Come si può notare dalla tabella di frequenza riportata (Figura 1), solo in 87 dei 111 soggetti hanno preferito esprimersi rispetto al proprio livello di educazione, e risulta piuttosto evidente come la maggioranza dei dipendenti dell'azienda abbia indicato di aver compiuto studi di "Upper secondary education", ossia che abbia conseguito il diploma di istruzione secondaria di secondo grado (30,6%), mentre il 27% del campione ha conseguito un diploma di Master o di un livello ad esso equivalente.

Infine, consideriamo la variabile "**funzione organizzativa**". Anche in questo caso riportiamo di seguito la tabella di frequenza (Figura 2):

**Figura 2: tabella di frequenza per la variabile "funzione organizzativa"**

### Frequencies for Org\_function

Org_function	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Purchase and commercial	7	6.306	8.046	8.046
Administration	15	13.514	17.241	25.287
Customer Service	1	0.901	1.149	26.437
Management	2	1.802	2.299	28.736
HR	3	2.703	3.448	32.184
IT	1	0.901	1.149	33.333
Logistics and warehouse	6	5.405	6.897	40.230
Marketing and communication	2	1.802	2.299	42.529
Maintenance, cleaning and vigilance	3	2.703	3.448	45.977
Production	11	9.910	12.644	58.621

### Frequencies for Org\_function

Org_function	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
Quality	15	13.514	17.241	75.862
Security	1	0.901	1.149	77.011
Research and development	5	4.505	5.747	82.759
Sales and Service	4	3.604	4.598	87.356
Other	11	9.910	12.644	100.000
Missing	24	21.622		
Total	111	100.000		

Ora, prima di cominciare con l'analisi dei dati che potranno farci accettare o rifiutare le due ipotesi di base che abbiamo esposto (cap. 3, p. 3.2), forniamo un'ultima tabella di frequenza in merito alla **variabile "posizione"** ("Position") dei partecipanti (Figura 3), che si configurano in "Follower" e in "Manager".

**Figura 3: tabella di frequenza per la variabile "posizione" ("Position")**

### Frequencies for Position

Position	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
Follower	80	72.072	72.072	72.072
Manager	31	27.928	27.928	100.000
Missing	0	0.000		
Total	111	100.000		

### 3.6.2 Valutazione dell'affidabilità delle scale

Passiamo, ora, alla valutazione dell'affidabilità dello strumento, per cui dobbiamo fare affidamento alla coerenza interna dello stesso. Quest'ultima è data dal grado di accordo nelle risposte dei soggetti agli item che compongono ciascuna scala dello strumento (che vedremo in dettaglio nelle prossime pagine). Per verificare tale affidabilità usiamo il coefficiente alfa di Cronbach, che indichiamo con la lettera "a" dell'alfabeto greco, che è un indice di concordanza interna basato sulla correlazione media tra gli item. Infatti, quando un insieme di item sono pensati per misurare lo stesso costrutto (che nel nostro

caso è quello di “chiamata”), dovrebbero correlare l’uno con l’altro e il valore di “a”<sup>8</sup> dovrebbe essere elevato ( $\alpha > .70$  o  $\alpha > .80$ ).

Le variabili che andremo a considerare, al fine di verificarne l’affidabilità per mezzo del coefficiente di Cronbach, sono: “need for calling”, “passion”, “task performance”, “compliance”, “altruism”, “courtesy”, “sacrifice”, “transcendent summons component”, “prosocial”, “pervasiveness component”, “purposefulness”, “Identity”, “dyadic interaction”, “LMSX”, “perceived social support” e “trust”.

La prima componente che andiamo ad analizzare è “**need for calling**”, indicante il bisogno percepito di chiamata da parte dei soggetti, per il quale abbiamo un valore di  $\alpha$  pari a .68. Il valore del coefficiente di Cronbach per la componente “**passion**” (passione) è pari a  $\alpha = .85$  (valore decisamente ottimale e significativo). Passiamo poi per la variabile “**task performance**”, per la quale il valore di  $\alpha$  è pari a .75, mentre per “**compliance**” (adempimento), che fa riferimento ad una componente extra ruolo (così come le componenti “altruism” e “courtesy”), per cui l’individuo lavora più di quanto richiesto (in letteratura si è osservato come questa componente contribuisca agli obiettivi organizzativi), la quale ha valore  $\alpha$  pari a .67, esattamente come la componente “**altruism**” (altruismo,  $\alpha = .67$ ) e la componente “**courtesy**” (cortesia; si tratta di un comportamento extra ruolo, che si pone lo scopo di informare le persone circa le proprie decisioni) con un valore  $\alpha = .60$ . La componente “**sacrifice**” ha valore  $\alpha = .83$ , mentre la componente “**transcendent summons**” presenta un valore di  $\alpha = .81$  e quella “**prosocial**” (pro-socialità) ha valore  $\alpha = .84$ . Consideriamo, poi, la componente “**pervasiveness**” (pervasività), cui  $\alpha$  ammonta ad un valore di .90 e la componente “**purposefulness**”

---

<sup>8</sup> Il valore di  $\alpha$  è considerato buono se  $\alpha > .80$ , adeguato se  $\alpha > .70$ , basso se  $\alpha > .60$ , molto basso se  $\alpha < .60$  e inaccettabile quando  $\alpha < .50$ .

(propositività), che presenta un valore di  $\alpha = .84$  e la componente **“identity”**, cui valore di  $\alpha = .87$ . Andiamo, in seguito, a fare una valutazione dell'affidabilità della componente **“dyadic interaction”**, variabile che fa riferimento alla frequenza con cui interagiscono manager e follower, presenta un valore  $\alpha = .86$ .

Infine, tre componenti particolarmente importanti: **“perceived social support”** (tratta di quanto l'individuo si senta supportato da manager e dall'organizzazione), con un valore  $\alpha = .88$ , **“trust”**, con un valore di  $\alpha$  pari a  $.83$  e **“LMSX”**, ossia “leader-member exchange” (lo scambio leader-follower), che comprende la valutazione del follower e del manager sulla percezione della relazione esistente con il proprio capo, che assume un valore di  $\alpha$  pari a  $.93$  (molto buono).

### *3.6.3 Verifica delle ipotesi*

Come accennato all'interno del paragrafo 3.2, le ipotesi di ricerca sono due: la prima che indaga l'esistenza di un effetto di “trickle-down”, per cui la chiamata dovrebbe scendere a cascata dal manager al follower; la seconda che analizza la relazione tra la chiamata del manager e la chiamata del follower e, in particolare, l'esistenza di una mediazione e di questa relazione per mezzo delle componenti di “fiducia”, “scambio Capo-Collaboratore” e “supporto organizzativo percepito”.

**Ipotesi 1:** esiste un effetto di “trickle-down”, ossia la chiamata scende a cascata dal manager al follower.

Per verificare la validità di tali ipotesi, abbiamo condotto una serie di calcoli delle correlazioni per mezzo del software “Jasp” (vedi p. 3.6). In particolare, abbiamo

effettuato un'analisi di correlazione, aspettandoci che la "chiamata del manager" ("FM\_Calling") fosse correlata con la "chiamata" ("Calling"). Tuttavia, una volta eseguiti questi calcoli abbiamo ottenuto un valore di  $\alpha = .28$ , valore che, inerentemente all'ambito delle correlazioni, risulta debole, ma non assente.

Dunque, possiamo asserire che esista (anche se con grado debole) un effetto di "trickle-down" inerentemente il costrutto della "chiamata", dal manager al follower.

**Ipotesi 2:** la relazione tra la chiamata del manager e la chiamata del follower, se c'è (e c'è), è mediata se esiste fiducia, buona relazione, e se il dipendente si sente supportato.

In tal caso abbiamo condotto un'analisi più complessa (sempre tramite l'utilizzo del software "jasp"), per mezzo di un'analisi di mediazione utilizzando delle stime standardizzate, su tutte e tre le componenti citate ("fiducia", "supporto organizzativo percepito", "scambio capo-collaboratore"), considerando che il grado di correlazione tra la chiamata del manager e la chiamata ha valore  $\alpha = .28$ . tale analisi risulta particolarmente interessante perché ci permette di analizzare la possibile esistenza di una mediazione, andando a studiare tutti quelli che sono gli "effetti indiretti".

Per quanto concerne la variabile "Fiducia" ("trust"), abbiamo condotto un'analisi di mediazione, inserendo come predittore la chiamata del manager ("FM\_Calling"), come outcome la chiamata e come mediatore la fiducia, ottenendo un valore  $p = .014$  e notando un effetto indiretto per la componente "fiducia" ("trust") per quanto riguarda la relazione tra chiamata e cortesia.

### Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
FM_Calling → Trust → Calling	0.014	0.067	0.203	0.839	-0.118	0.145
FM_Calling → Trust → MF_Perf	0.163	0.102	1.598	0.110	-0.037	0.363
FM_Calling → Trust → Altruism	0.135	0.075	1.812	0.070	-0.011	0.282
FM_Calling → Trust → Courtesy	0.198	0.081	2.442	0.015	0.039	0.356
FM_Calling → Trust → Compliance	0.127	0.075	1.702	0.089	-0.019	0.274

*Note.* Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Abbiamo proseguito, poi, con il calcolo delle due componenti rimanenti: “Scambio Capo-Collaboratore” (“LMX”) e “Supporto organizzativo percepito” (“PSS”).

Per quando concerne la prima, abbiamo indicato come predittore la chiamata del manager, come mediatore “Scambio Capo-Collaboratore” e come outcome la chiamata, arrivando ai risultati illustrati all’interno della tabella che segue:

### Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
FM_Calling → LMSX → Calling	0.026	0.035	0.753	0.451	-0.042	0.094
FM_Calling → LMSX → MF_Perf	0.052	0.055	0.943	0.346	-0.056	0.159
FM_Calling → LMSX → Altruism	0.059	0.044	1.346	0.178	-0.027	0.145
FM_Calling → LMSX → Courtesy	0.056	0.043	1.298	0.194	-0.029	0.141
FM_Calling → LMSX → Compliance	0.074	0.049	1.506	0.132	-0.022	0.171

*Note.* Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

In questo caso non notiamo effetti indiretti dovuti alla qualità della relazione tra leader e follower nella relazione tra la chiamata del manager e quella del follower.

Infine, per il calcolo degli effetti indiretti per la componente “Supporto organizzativo percepito” (“PSS”), abbiamo posto come predittore la chiamata del manager, come mediatore il “supporto organizzativo percepito” (“PSS”) e come outcome la chiamata.

Anche in questo caso, come possiamo osservare all'interno della tabella riportata di seguito, non abbiamo alcun effetto indiretto per la componente "supporto organizzativo percepito" ("PSS"), anche se, rappresenta un effetto (seppur piccolo) vicino alla significatività.

#### Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
FM_Calling → PSS → Calling	0.048	0.040	1.210	0.226	-0.030	0.126
FM_Calling → PSS → MF_Perf	0.065	0.055	1.180	0.238	-0.043	0.174
FM_Calling → PSS → Altruism	0.060	0.044	1.352	0.176	-0.027	0.146
FM_Calling → PSS → Courtesy	0.045	0.040	1.128	0.259	-0.033	0.124
FM_Calling → PSS → Compliance	0.060	0.044	1.349	0.177	-0.027	0.147

*Note.* Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Possiamo, quindi, affermare come esista una mediazione della componente "fiducia" ("trust") poiché media la relazione tra "chiamata" e "cortesia" ("courtesy"). Per quanto riguarda le componenti di "Supporto organizzativo percepito" ("PSS") e "Scambio capo-collaboratore" ("LMX") non notiamo alcun effetto indiretto sulla relazione tra la chiamata del manager e quella del follower nei confronti delle altre componenti riportate all'interno delle tabelle.

In conclusione, si può dire che la mediazione che abbiamo osservato tra chiamata e cortesia ("courtesy") sia significativa per quanto concerne la componente della "fiducia" (proprio in quanto  $p = 0.015$ ). La fiducia, infatti, si pone come una terza variabile interveniente nei confronti della relazione tra la chiamata del manager e quella del follower e la componente "cortesia", generando un effetto indiretto all'interno di questa relazione. Invece, la mediazione tra chiamata e altruismo ("altruism") non risulta significativa per alcuna componente, in quanto per la componente "fiducia" abbiamo un

valore  $p=0.070$ , per la variabile “Scambio capo-collaboratore” ammontiamo ad un valore di  $p$  pari a  $0.178$  e, infine, per quanto concerne la componente “supporto organizzativo percepito” abbiamo ricavato un valore di  $p$  pari a  $=0.176$ . Dunque, come ci suggeriscono i dati che abbiamo appena delineato, non vi è alcun effetto indiretto rilevato per quello che concerne tale componente.

### *3.7 Vantaggi ed implicazioni pratiche per l'azienda*

La ricerca che è stata svolta ha implicato una serie di veri e propri vantaggi, non solo a livello accademico, ma anche a livello organizzativo per l'azienda che vi ha partecipato. Infatti, lo studio condotto non ha avuto alcun costo per l'azienda (se non per quanto concerne il tempo impiegato per la compilazione del questionario). Addirittura, l'aver partecipato a questa ricerca ha dato la possibilità all'azienda di acquisire una conoscenza migliore inerentemente ai processi chiave individuali che, secondo la letteratura, influenzerebbe la performance lavorativa.

Inoltre, sempre per quanto riguarda quelle implicazioni e quei vantaggi applicativi di cui parlavamo, possiamo andare a considerare quattro macrocategorie: la performance, la relazione di leadership, la chiamata al lavoro<sup>9</sup> e il sostegno e la fiducia del supervisore. Infatti, i risultati della ricerca hanno anche evidenziato come queste sette dimensioni della chiamata abbiano una forte influenza nei confronti dell'impegno lavorativo, della soddisfazione al lavoro, della performance di lavoro e del benessere.

---

<sup>9</sup> La chiamata è un fattore utile per lo sviluppo di carriera in quanto presenta un impatto sulla crescita personale e i risultati possono essere informa



## Bibliografia

- Adis C.S., Buffardi L.C., Eisenberger R., Ford M.T., Kurtessis J.N., Stewart K.A., “*Perceived Organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory*”, in “*Journal of Management*”, 2017, DOI: 10.1177/0149206315575554
- Ambrose M.L., Schminke M., Wo D.X.H., “*Trickle-down, Trickle-out, Trickle-up, Trickle-in, and Trickle-around effects: an integrative Perspective on indirect social influence phenomena*”, in “*Journal of Management*”, 2018, DOI: 10.1177/0149206318812951
- Bunderson J.S., Thompson J.A., “*Research on work as a calling...and how to make it matter*”, in “*Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*”, 2019, 6: 421-43, DOI: <https://doi.org/10.3390/laws11030042>
- Chandler D.E., Hall D.T., “*Psychological success: When the career is a calling*”, in “*Journal of Organizational Behaviour*”, 2005, 26(2): 155-176, DOI: 10.1002/job.301
- Dalla Rosa A. Vianello M., Anselmi P., “*Longitudinal predictors of the development of a calling: New evidence for the a posteriori hypothesis*”, in “*Journal of Vocational Behavior*”, 2019, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.007>
- Day D., Schyns B., “*Critique and review of leader-member exchange theory: issues of agreement, consensus, and excellence*”, in “*European Journal of Work and Organizational Psychology*”, 2010, DOI: 10.1080/13594320903024922
- Dik, B. J.; Duffy, R. D., “*Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice*”, in *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450, DOI:10.1177/0011000008316430
- Dik, B. J.; Duffy, R. D., “*Research on calling: what have we learned and where are we going?*”, in “*Journal of Vocational Behaviour*”, 83(3), 428-436, 2013, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>

- Dirks K.T., Ferrin D.L., “*Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*”, 2002, DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Gerstner C.R., Day D.V., “*Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*”, in “*Journal of Applied Psychology*”, 1997, DOI: 10.1037//0021-9010.82.6.827
- Kolodinsky R.W., Ritchie W., Kuna W.A., “*Meaningful engagement: impacts of a ‘calling’ work orientation and perceived leadership support*”, in “*Journal of Management & organization*”, 1-18, 2017, DOI: doi:10.1017/jmo.2017.19
- Rutigliano E., “*Lavoro: appunti per la metamorfosi di un concetto*”, in “*Quaderni di Sociologia*”, 57|2011, 109-114, DOI: <https://doi.org/10.4000/qds.615>
- Vianello M., Galliani E.M., Dalla Rosa A., Pasquale A., “*The developmental trajectories of calling: predictors and outcomes*”, in “*Journal of Career Assessment*”, 1-19, 2019, DOI: 10.1177/1069072719831276
- Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin P., Schwartz B., “*Jobs, careers and callings: people’s relations to their work*”, in “*Journal of research in personality*”, 1997, 31, 21-33, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Xie B., Zhou W., Xia D., Guo Y., “*What drives the Trickle-Down Effect of Calling Orientation from Supervisors to Subordinates? The Perspective of Social Learning Theory*”, 2019; 10: 905, DOI: <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2019.00905>