



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia Generale

Corso di laurea magistrale in Psicologia Clinica

Tesi di Laurea Magistrale

Yes-Men e Brownnosers in contesto lavorativo: preliminare valutazione delle proprietà psicometriche di strumenti di assessment ed esplorazione di sintomi ansiosi e depressivi

Yes-Men and Brownnosers in work context: preliminary evaluation of psychometric properties of assessment instruments and exploration of anxiety and depressive symptoms

Relatore

Prof. Andrea Spoto

Correlatrice

Dott.ssa Anna Panzeri

Laureando: Fabio Bragantini

Matricola: 2021195

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

*La maggior parte dell'umanità è predisposta alla sottomissione.
Gente inconsapevole, gestita completamente.*

Chi ha capito, ha capito, non ha bisogno di consigli.

Chi non ha capito, non capirà mai.

Io non biasimo queste persone perché loro sono strutturati per vivere e basta.

Casa vuol dire vivere e basta?

Mangiare, bere, respirare, partorire, lavorare, guardare la televisione, mangiare la pizza il sabato sera, andare a vedere la partita.

Il loro mondo finisce lì. Non sono in grado di percepire altro.

C'è invece un piccolissimo gruppo di esseri umani che sono “difetti di fabbricazione”: sono sfuggiti al controllo qualità della linea di produzione.

Sono pochi, sono eretici, sono guerrieri.

(Carlos Castaneda)



Gregge con pastore e donna elegante

Dite sì un milione di volte, e poi un altro milione di volte...

E la parola che avrete detto due milioni di volte sarà sì!

(Terence Stamp)

A Martina, Lucrezia e Tommaso un grazie per l'esempio di dedizione, famiglia e rispetto che mi avete mostrato; mezzi a me indispensabili per l'attuazione di questo percorso.

Sommario

Riassunto	6
CAPITOLO 1	9
Inquadramento generale	9
1.2 Costrutti rilevanti	10
1.2.1 Comportamento di cittadinanza organizzativa verso gli individui	10
1.2.2 Procedural justice (PJ) climate	11
1.2.3 Ingratiation	12
1.2.4 Yes Men	12
1.2.5 Brownnosers	15
1.2.6 Autostima, autoefficacia e adulazione	15
1.2.7 Ostracismo	17
1.2.8 Abilità politiche	18
1.2.9 Esaurimento emotivo e stato depressivo al lavoro	19
1.2.10 Depressione	19
1.2.11 Disturbi d'ansia	19
1.3 Obiettivo e ipotesi di ricerca	19
CAPITOLO 2	21
Metodo e struttura della ricerca	21
2.1 Metodo	21
2.1.1 Partecipanti	21
2.1.2 Strumenti di misura autosomministrati	21
2.1.2.1 Depressione	22
2.1.2.2 Ansia	22
2.1.2.3 Autoefficacia	23
2.1.2.4 Yes-Men e No-Men - accondiscendenza verso i superiori in ambito lavorativo -	24
2.1.2.5 Brownnosers – “lusinga” verso i superiori in ambito lavorativo	24
2.1.2.6 Coinvolgimento sul lavoro	25
2.1.2.7 Autostima	27
2.1.2.8 Depressione sul lavoro e burnout	28
2.1.2.9 Ingraziamento – Ricerca di benefici in ambito lavorativo	28
2.1.2.10 Clima di giustizia procedurale	29
2.1.2.11 Adulazione	29
2.1.2.12 Abilità politiche	30
2.1.2.13 Ostracismo	32
2.1.3 Analisi statistiche	32
2.1.3.1 Validazione preliminare delle scale di misura	33
2.1.3.2 Valutazione dei livelli dei costrutti e delle loro associazioni	36
CAPITOLO 3	39
Risultati	39
3.1 Descrittive del campione	39
3.2 Analisi fattoriali esplorative e confermativa	41
3.2.1 Scala Yes-Men, No-men e Yes-Men presence (YNM)	41
3.2.2 Scala Brownnosers (BRO)	44
3.2.3 Scala Ingratiation (Ingr)	47
3.2.4 Scala Procedural Justice Climate-PJ (PJ-Climate)	49
3.2.5 Scala Flattering (FL)	51
3.2.6 Scala Ostracismo (Ostr)	53

3.2.7 Scale validate all'estero e tradotte in italiano	55
3.3 Descrittive delle scale	57
3.4 Correlazioni	58
3.5 Test t a campioni indipendenti	61
CAPITOLO 4.....	65
Discussione e prospettive future	65
4.1 Obiettivo dell'elaborato	65
4.2 Discussione dei risultati alla luce della letteratura.....	66
4.3 Implicazioni dei risultati.....	69
4.3.1 Le ripercussioni cliniche	70
4.4 Limiti	72
4.5 Punti di forza.....	72
4.6 Prospettive future.....	73
4.7 Conclusione.....	74
Bibliografia	75
Appendice	80

Riassunto

Introduzione: Lavorare all'interno di ambienti in cui si riscontra la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* potrebbe innescare, nei soggetti che percepiscono tale presenza, una sofferenza psicologica che si manifesterebbe attraverso possibili sintomatologie di depressione e ansia.

Il presente studio ha un duplice obiettivo: fornire la validazione preliminare di alcuni strumenti di misura per indagare i livelli dei costrutti psicologici più rilevanti in ambito organizzativo al fine di valutare l'impatto psicologico della presenza percepita di *Yes-Men* e *Brownnosers*. Lo studio si è declinato nello sviluppo e validazione preliminare di alcuni strumenti di *assessment* costruiti *ad hoc*, utilizzati insieme ad altri, al fine di misurare e indagare i rispettivi costrutti psicologici anche nel contesto italiano.

Il secondo obiettivo consiste nell'utilizzare gli strumenti di cui sopra per indagare i livelli di alcuni costrutti psicologici, oltre a depressione e ansia. Una volta ottenuta la classificazione dei sottogruppi del campione (i partecipanti che ravvisano o meno la presenza di *Yes-Men* in ambiente di lavoro), ipotizzare che chi ne avvertisse la presenza potesse mostrare livelli maggiori di depressione e ansia. Oltre a ciò si sono volute testare le associazioni fra i costrutti dei singoli questionari con delle correlazioni, ipotizzando di volta in volta una relazione positiva o negativa dei costrutti psicologici analizzati.

Metodi: I dati sono stati raccolti tramite la somministrazione online, ad un campione italiano, di una survey composta da una serie di questionari autosomministrati (alcuni costruiti *ad hoc* ed altri validati o tradotti). Per la validazione preliminare sono state utilizzate le tecniche dell'analisi fattoriale esplorativa (EFA) e confermativa (CFA). Dopo aver analizzato i relativi indici di adattamento per la verifica delle ipotesi sono stati utilizzati la matrice di correlazione per indagare le correlazioni tra i fenomeni oggetto di studio e i t test a campioni indipendenti sulla scala costruita *ad hoc* che misura l'Ostracismo, sul *Political Skill Inventory* in versione tradotta e sul *Patient Health Questionnaire - PHQ-9*, *Generalized Anxiety Disorder -7 (GAD-7)*, *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, *Occupational Depression Inventory (ODI)*.

Risultati: Tramite EFA e CFA, e analisi delle proprietà psicometriche, si è giunti ad una validazione preliminare di tutte le scale che hanno dimostrato proprietà psicometriche e *indici di fit* solidi. Le scale si sono potute quindi utilizzare per misurare i costrutti psicologici di riferimento, provvedendo ad una suddivisione del campione in due gruppi (coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* sul posto di lavoro e quelli che non la percepiscono). I risultati mostrano che il gruppo di soggetti che ravvisano comportamenti "sgradevoli" in ambiente di lavoro, riscontrando la presenza

di *Yes-Men e Brownnosers*, rispetto al gruppo che non li ravvisa, riporta: livelli maggiori di sintomatologia depressiva, misurata attraverso l'*Occupational Depression Inventory - ODI*, con *effect size* medio; tuttavia non si ravvisano differenze nei livelli di sintomatologia depressiva se si utilizza il *Patient Health Questionnaire - PHQ-9*; questo gruppo riferisce inoltre una sintomatologia ansiosa, misurata tramite *Generalized Anxiety Disorder - GAD-7*, leggermente più alta con *effect size* medio.

Discussione: L'uso di scale validate all'estero o tradotte, insieme a quelle costruite *ad hoc* per la ricerca, seppur in via preliminare, consente di misurare l'esistenza di sintomi di depressione e ansia nel gruppo di soggetti che avvertono la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* in ambiente di lavoro. Sia la validità fattoriale che la consistenza interna degli strumenti consentono di giungere a questa conclusione. Pertanto, i risultati così ottenuti, argomentano a favore della utilità delle scale nell'approfondire disturbi psicologici connessi all'esposizione a comportamenti "sgradevoli" nel contesto lavorativo. Le correlazioni hanno mostrato risultati che vanno nella direzione delle ipotesi considerate all'inizio della ricerca, rinforzando il fatto che sintomatologie di depressione e ansia si associano con la rilevazione di comportamenti di *Yes-Men e Brownnosers* fra i colleghi. Questi sintomi possono essere definiti come la conseguenza di *stressor*, rappresentati anche dalla esposizione a comportamenti in ambito organizzativo non graditi a coloro che avvertono la presenza di *Yes-Men e Brownnosers*. La presenza di una differenza nelle medie dei gruppi che avvertono la presenza di *Yes-Men* in ambiente di lavoro (*Yes-Men presence*) e quelli che non la ravvisano (*Yes-Men absence*) ai *t-test*, con *effect size* moderati sia nella sintomatologia depressiva che in quella ansiosa, alimenta questa curiosità.

L'ipotesi che il gruppo che avverte la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* in ambiente di lavoro subisca maggiormente gli effetti di comportamenti sgradevoli che impattano dal punto vista affettivo e ansioso, viene confermata.

I risultati ottenuti, per i livelli di depressione e ansia, meritano ulteriore futura attenzione, seppur tenuto conto di tutti i limiti connessi al campione e alla costruzione delle scale.

Alla luce dei risultati, si dovrebbero vagliare con attenzione le loro implicazioni pratiche per le organizzazioni, i manager e i dipendenti. Le organizzazioni dovrebbero evitare politiche e procedure che incoraggino comportamenti di cittadinanza organizzativa che diano la percezione di essere autoserviti.

L'ambizione dell'idea sottostante all'elaborato, è stata quella di stimolare la curiosità nei lettori al fine di scatenare un maggior approfondimento scientifico sul tema.

Ricerche future potrebbero partire da questa limitata analisi per costruire strumenti più adeguati, indagare l'esistenza di correlazioni altrettanto significative con ulteriori strumenti psicodiagnostici esistenti o creati *ex novo*, prendendo come riferimento campioni clinici e di controllo, restituendo al mondo del lavoro e alle organizzazioni un ulteriore spunto di riflessione.

CAPITOLO 1

Inquadramento generale

All'interno delle organizzazioni professionali, viene a definirsi un clima aziendale che si esplicita attraverso molteplici comportamenti da parte dei membri dell'organizzazione. *Yes-Men* e *Brownnosers* (leccapiedi) entrano nelle dinamiche relazionali e possono portare a un livello di benessere organizzativo percepito più o meno elevato.

Un clima positivo restituisce più facilmente un maggior orientamento ai risultati, benessere collettivo, oltre che individuale. Di converso, un clima negativo influenza non solo le performance lavorative ma anche il benessere personale, fino a poter divenire un elemento di *trigger* di alcuni disagi se non addirittura patologie, fra le quali disturbi di ansia o depressione. Con *Ingratiation* si intende: ingraziarsi, compiacere qualcuno. Una forma di influenza sociale che può assumere la forma di adulazione, conformismo ed esecuzione di favori per gli altri (Liden, 2023).

Gli *Yes-Men* sono individui che acriticamente adottano il conformismo verso i superiori, rispondendo sempre sì alle loro richieste o alle loro affermazioni, mostrandosi costantemente in linea con i loro pensieri e con quanto dicono.

I *Brownnosers* sono i cosiddetti "leccapiedi". Persone che fanno dell'adulazione uno strumento per acquisire una luce migliore verso i loro superiori.

Il Comportamento di cittadinanza organizzativa verso gli individui si riferisce a quei comportamenti che mirano ad ottenere un migliore *status* all'interno della organizzazione.

Riassumendo, in questo elaborato si è perseguito l'intento di circoscrivere alcune peculiarità dell'*ingratiatation* che prendono vita grazie agli *Yes-Men* e ai *Brownnosers*, attraverso comportamenti "sgradevoli" di cittadinanza organizzativa verso gli individui. Si è cercato di comprendere la percezione di giustizia procedurale entro l'organizzazione. Si è indagato se la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in ambiente di lavoro, abbia influenze negative su coloro che ne percepiscono la presenza, in termini di disagi o addirittura disturbi. Si è partiti dal "rovescio della medaglia", più scarno in letteratura, valutando se le caratteristiche, anche positive dell'*ingratiatation*, possano essere viceversa causa scatenante di disturbi d'ansia e dell'umore, di ostracismo e isolamento aziendale. Livelli alti di insoddisfazione lavorativa possono mediare tra una condizione di ostracismo e quella di *ingratiatation*. L'insoddisfazione porta l'impiegato a scappare da una situazione di rifiuto, arrivando perfino ad adottare comportamenti ingraziatori compensativi. Questi ultimi, contemplano il tentativo dei *No-Men* di apparire migliori agli occhi dei superiori in conseguenza al disagio provato. Si è tenuto

conto del fatto che un atteggiamento di conformismo verso il management possa essere adottato solo da coloro che abbiano una più marcata affettività positiva (Harvey et al., 2007) e abilità politiche (Fitriastuti et al., 2021) per riuscire nell'impresa. In caso questa indagine non avesse il risultato sperato, resterebbe aperto il quesito principale della ricerca o sarebbe possibile indagarlo in modo differente. L'assunto che comportamenti ingratiatori, in particolare utilizzati da *Yes-Men* e *Brownnosers*, non inneschino disturbi d'ansia o dell'umore potrebbe essere un'ipotesi plausibile ma potrebbero generare ugualmente disagi minori che, in un tempo più prolungato, andrebbero a sommarsi ad altri *stressor* esterni, conducendo alla medesima condizione ipotizzata in partenza.

Il vantaggio delle ipotesi considerate in questa ricerca, risiede nel poter meglio delineare la composizione della cittadinanza organizzativa e delle sue dinamiche, nel fornire strumenti adeguati al *management* per comprendere meglio la platea dei *followers*, sapendo riconoscere il giusto valore dell'*ingratiation*, distinguendola dalla mera *Yes-Men/Brownnosers - strategy* e ridando dignità e valore all'atteggiamento, se costruttivo, del *No-Men*, come persona che contribuisce a stimolare un confronto. In tal modo, l'organizzazione sarebbe più compatta e avrebbe al suo interno attori maggiormente soddisfatti, una produttività più accentuata, una soddisfazione lavorativa maggiore, minori rischi di *burnout*, di disturbi d'ansia o dell'umore, minor *turnover*, forzato dal disagio, e minori rischi legati a controversie tra lavoratori e azienda. Dal punto di vista meramente economico, una migliore restituzione dell'investimento in risorse umane agli *Stakeholders*.

1.2 Costrutti rilevanti

Per poter affrontare la presente ricerca, si è indagata la letteratura in merito ad alcuni costrutti, ai quali si è ipotizzato di attribuire un contributo alla formazione di un ambiente idoneo per verificare la presenza di situazioni di disagio. Partendo da alcuni articoli scientifici che si sono occupati di descrivere comportamenti in ambito lavorativo, evidenziandone peculiarità, caratteristiche, punti di forza e debolezza, si è giunti alla definizione di un questionario mirato.

1.2.1 Comportamento di cittadinanza organizzativa verso gli individui

Si parla di comportamento di cittadinanza organizzativa verso gli individui (*Organizational Citizenship Behavior toward Individuals* (OCBI) (Malodia, 2013; Farrell & Finkelstein, 2011) in riferimento alla appartenenza ad un determinato ambiente professionale attraverso il quale è possibile indagare le performance dei lavoratori e i loro vantaggi competitivi. Quando i lavoratori percepiscono ostacoli al loro percorso di carriera, possono adottare tattiche di *impression management* (James T. Tedeschi, 2013) per ovviare a questa situazione, quali l'*ingratiation* (Yang et al., 2022) o l'adulazione

(*flattery*), ricomprese in tecniche che sono state anche definite Machiavellismo (Becker & Dan O’Hair, 2007).

Basandosi sulla Teoria dello scambio sociale (J.W. Thibaut, H.H. Kelley, G.C. Homans, 1958 e seguenti; Wan & Antonucci, 2016), possiamo affermare che gli individui sono motivati ad acquisire *status* ingaggiando comportamenti ingraziatori nei confronti dei loro superiori. Questo apre il dibattito su quanto l’intensità di questi comportamenti (fra cui sono salienti anche gli atteggiamenti di *Yes-Men* e *Brownnosers*), possano essere più o meno invalidanti la salute personale di coloro che ne avvertono la presenza, stimolando in essi un disagio psicologico o, peggio una patologia.

Ci si può chiedere se, il perdurare di atteggiamenti di *ingratiati* a cui il gruppo di coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* assiste quotidianamente, possano condurre ad un degrado del loro benessere lavorativo e personale.

Il processo di scambio sociale in fase di creazione di un team è delineato da fattori di contesto. Si può ipotizzare che, un particolare fattore contestuale saliente che influenzi i desideri degli impiegati ad essere coinvolti nello scambio sociale tramite comportamenti di cittadinanza organizzativa e *ingratiati* sia la *procedural justice (PJ-Climate)* (Guo et al., 2022).

1.2.2 Procedural justice (PJ) climate

Si tratta di una fondamentale rappresentazione della giustizia che esiste tra i membri del team (Yang et al., 2022). Gli impiegati tendono a riferirsi ad un *PJ-climate* per dare senso ad una raffigurazione di differenze gerarchiche. In più, ci si aspetta che il *PJ-climate* operi come una funzione che attribuisce senso, che delinea l’estensione della probabilità percepita di ricevere future ricompense di *status* attraverso comportamenti di cittadinanza organizzativa o *ingratiati*.

I soggetti con maggior motivazione allo *status* (Yang et al., 2022), cioè spinti a guadagnare una posizione gerarchica migliore, è più probabile che usino *ingratiati* e comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCBI).

Al contrario, quando le procedure all’interno del team sono eque, quando c’è alto clima di giustizia procedurale (*PJ-climate*) e c’è la sensazione che i colleghi si sentano paritari rispetto agli altri, i membri del team percepiscono l’omogeneità, si trattano equamente nella presa di decisione (Jehn et al., 1997). Questa uniformità diminuisce le differenze di *status* e promuove identità condivisa e l’autorità indifferenziata tra gli impiegati (Kelly et al., 1999).

I comportamenti di cittadinanza organizzativa OCBI “sgradevoli” legati a motivazione allo *status* e alla *ingratiati*, indeboliscono il clima di giustizia procedurale. Per comportamenti “sgradevoli”, si vogliono intendere quell’insieme di comportamenti quali l’*ingratiati*, la *flattering* (adulazione), il dire sempre sì in modo acritico ai superiori, l’ostracismo subito in ambiente di lavoro, la lusinga verso

i superiori, le abilità politiche, se usate in modo ingannatorio per ottenere risultati per sé. Tutti quei comportamenti che hanno come fine quello di ottenere benefici per se stessi, anche a scapito dei colleghi, oltre che ingannatori. Un clima di ingiustizia procedurale inibisce la transizione di una generale motivazione allo *status* in uno specifico comportamento orientato allo *status*.

1.2.3 Ingratiation

Ingraziarsi, compiacere qualcuno: si tratta di una forma di influenza sociale definita come "una tattica politica che gli impiegati usano per promuovere i propri interessi personali" (Eastman, 2023) e può assumere la forma di adulazione, conformismo ed esecuzione di favori per gli altri (Andrews & Kacmar, 2001).

Questa pratica è chiamata anche gestione dell'impressione (*impression management*). Questi tipi di tecniche sono utilizzati e adottati dai dipendenti per conquistare la fiducia del management per ottenere benefici come promozioni, valutazioni delle prestazioni favorevoli, buone relazioni con i superiori, *manager* e *leaders* (Mughal, 2020). I dipendenti vogliono mostrare una buona immagine ai loro superiori o *manager*. I *manager* concedono premi e riconoscimenti a coloro che li impressionano con il loro comportamento e le loro azioni. La gestione dell'impressione comporta il tentativo consapevole o inconscio di controllare o manipolare le percezioni degli altri su se stessi o su una situazione, al fine di presentarsi in una luce favorevole. Include varie tattiche come l'*ingratiatiati*, la *flattering* (adulazione), l'autopromozione, l'intimidazione e la supplica.

I lavoratori utilizzano le tattiche di *ingratiatiati* in risposta ai benefici concessi solo ad alcune persone favorite, come strategia influente per diventare una persona gradita agli occhi dei *leader*. La gestione dell'impressione ha altre dimensioni come l'autopromozione e l'intimidazione e questo stile di gestione è utile per ottenere i risultati desiderati per la valutazione delle prestazioni. L'*ingratiatiati* avviene tra due gruppi: uno è chiamato gruppo attore e l'altro è chiamato gruppo bersaglio (Yang et al., 2022).

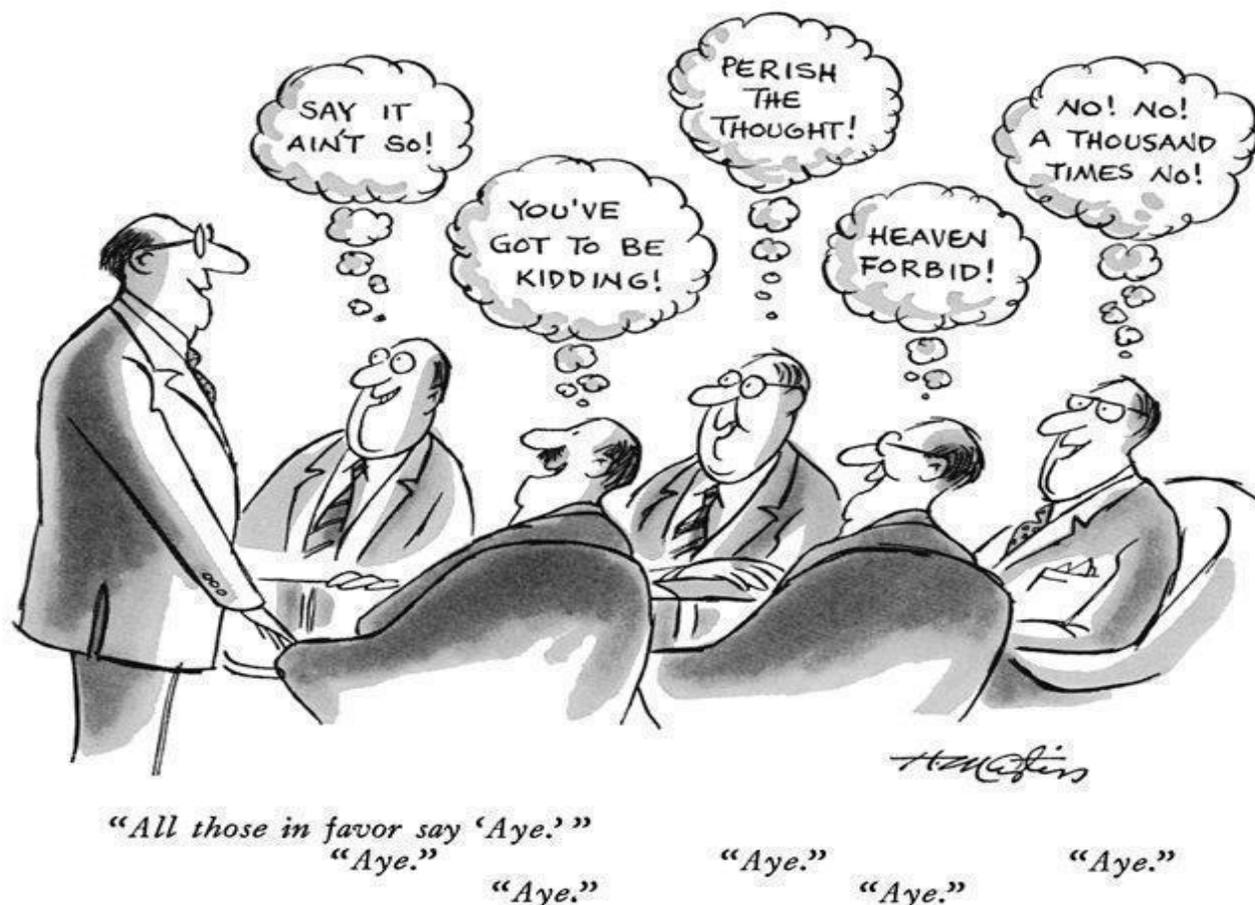
L'*ingratiatiati* è divisa in quattro categorie: auto-presentazione, conformità di opinione, miglioramento degli altri e auto-deprezzamento.

1.2.4 Yes Men

La conformità di opinione si traduce in un gruppo chiamato "sì signore" (*Yes - Sir*) o "uomini del sì" (*Yes-Men*). Nonostante abbiano opinioni diverse sulle decisioni del *management*, dicono solo sì al loro gruppo bersaglio (M. Bolino et al., 2016).

Gli *Yes-Men* sono una figura familiare del mondo degli affari che spesso diventano oggetto di scherno. In una vignetta che raffigura un gruppo di dirigenti intorno a un tavolo con il loro capo,

succede qualcosa del genere: "Sì" dice uno, "Sì" dice il successivo, e così via, ma i loro pensieri, dati in nuvole nella vignetta, sono: "Mai e poi mai!", "Falliremo", "Come può pensare questo?", "Oh mio Dio!", "Per favore, qualcuno dica di no" (Figura 1).



© The New Yorker Collection 1979 Henry Martin from cartoonbank.com. All Rights Reserved.

Figura 1 - Gli Yes-Men

Perché i collaboratori dicono "sì" quando pensano "no"? La spiegazione può stare nel fatto che il capo vorrebbe sentirsi dire di sì. A causa delle sue preoccupazioni di carriera, non mostrerà di aver fatto un errore invertendo rotta (Rasmusen, 2008).

Nel principale articolo sugli *Yes-Men* (Prendergast, 1993), spiega il conformismo in modo diverso, come risultato degli incentivi che il capo dà ai suoi collaboratori per esercitare sforzi per raccogliere informazioni. Supponiamo che il capo dica a un collaboratore di raccogliere informazioni e il collaboratore voglia evitare lo sforzo. Il capo dovrà ricompensare il collaboratore in base a quanto le conclusioni del collaboratore corrispondono a quelle del capo. Il capo non vuole che il collaboratore

raccolga informazioni che il capo conosce già, ma sa che, in media, ogni nuova informazione sarà correlata alle informazioni del capo, quindi ricompenserà la conferma. Tuttavia, se l'impiegato ha un segnale disturbante dell'opinione iniziale del capo, l'impiegato modificherà il suo rapporto nella direzione di quella opinione.

Il modello di Prendergast riguarda l'azzardo morale, il problema dello sforzo del collaboratore, ma potrebbe essere adattato alla situazione avversa, il problema della capacità del collaboratore. Il capo vorrebbe ricompensare un collaboratore più talentuoso e una buona informazione indicherebbe una capacità elevata. La misura del capo per valutare se l'informazione del collaboratore è stata buona sarà quanto si avvicina alle sue informazioni, quindi se il collaboratore ottiene un segnale delle informazioni del capo, riferirà quelle, invece di quello che realmente crede. In questo modello, come nel modello di Prendergast sull'azzardo morale, le informazioni del collaboratore potrebbero essere molto più accurate di quelle del capo, ma il collaboratore si conformerà comunque, perché il capo deve usare il proprio segnale per giudicare il collaboratore.

Molta letteratura (Kim & Ryu, 2023; Jehn et al., 1997; Prendergast, 2022; Rasmusen, 2008) si è occupata di indagare la relazione tra i *leaders* e gli *Yes-Men* misurando le tecniche di *impression management* nelle due direzioni, dal *leader* al *follower* e viceversa. Meno nutrita è la letteratura (Guo et al., 2022; Zellars et al., 1999; Shankar et al., 1992) riguardo agli effetti dell'*ingratiation* tra *co-workers*, inteso che nella cittadinanza organizzativa vi sia una mescolanza di *Yes-Men* e *No-Men* (Yang et al., 2022).

Molti articoli scientifici parlano anche dei benefici della *ingratiation* all'interno dell'organizzazione, quali il miglioramento del clima e del benessere dell'impiegato. Si parla molto di *ingratiation* nelle organizzazioni, spesso nei rapporti con il *leader* da parte dei *followers* (Kim & Ryu, 2023). Secondo diversi studi l'*ingratiation* subentra quando c'è ostracismo nel luogo di lavoro o si abusa del *follower* maltrattandolo, oppure quando c'è una componente di ambiente stressante. Si distingue anche tra alta e bassa autostima dei *followers* per separare chi utilizza o meno l'*ingratiation* in modo efficace. Spesso si parla di *ingratiation* come una tecnica che serve a ridurre lo *stress* dell'ambiente lavorativo o l'abusivismo del *leader*, per ripristinare equilibrio anche a livello di autostima. Si parla altresì di *ingratiation* come abitudine sgradevole utilizzata da *Yes-Men* e *Brownnosers* come tecnica adulativa e di conformismo verso la leadership. Si vorrebbe misurare se in un ambito lavorativo ricco di *Yes-Men* e *Brownnosers*, dilaga di più il malcontento, lo *stress*, l'ansia e una affettività potenzialmente negativa. Inoltre, misurare se un ambiente lavorativo ostile stimola o meno *ingratiation*.

1.2.5 Brownnosers

Secondo l'*Oxford English Dictionary Online* (*Oxford English Dictionary, 2023*), la locuzione *Brownnoser* deriva "dall'implicazione che la servilità equivale ad avere il proprio naso nell'ano della persona da cui si cerca di ottenere un avanzamento, principalmente nello *slang* americano e significa cercare di ottenere favori lusingando". Pertanto, il "*Brownnoser*" è la persona che dice cose lusinghiere su un'altra, con l'intento di ricevere qualcosa di favorevole in cambio (Martin & Wilson, 2015). Numerose frasi sono state fornite dagli intervistati di Martin e Wilson come sinonimi per il termine "*brownnosing*", tra cui "leccaculo", "strisciacci*", "adulatori", "coccolone", "secchione", "paludato", "servilismo" e "ossequiosità".

Approfondendo la letteratura emerge che un atteggiamento affettivo negativo porta ad effetti ancor più negativi sull'individuo che sperimenta un abusivismo manageriale (uno stile manageriale direttivo, poco riguardoso e poco umano) e l'*ingratiation*, in modo deleterio per la sua persona. Individui che invece hanno una affettività positiva possono mettere in campo tecniche di *ingratiation* usando schemi positivi, meno impattanti sulla persona.

L'*ingratiation* e i costrutti affini potrebbero non mitigare efficacemente gli effetti negativi associati alla supervisione abusiva per tutti gli individui. I ricercatori hanno proposto che i comportamenti che sono percepiti come mirati esclusivamente alla gestione dell'impressione potrebbero comportare esiti negativi per l'attore (Jones e Pittman, 1982). Ad esempio, Bolino ha osservato che i comportamenti di cittadinanza dell'impiegato percepiti come guidati esclusivamente da motivazioni di gestione dell'impressione sarebbero accolti meno favorevolmente rispetto a comportamenti che sono percepiti come non motivati politicamente (M. C. Bolino, 2023). Per essere efficaci, è evidente che gli individui non solo devono utilizzare tattiche come l'*ingratiation*, ma devono anche farlo in modo appropriato, il che spesso richiede che i messaggi siano trasmessi in modo positivo (Castro et al., 2003; Johnson, Smith-McLallen, Killea e Levin, 2004). Una disposizione affettiva positiva potrebbe quindi essere utile per promuovere un comportamento ingraziatorio efficace.

1.2.6 Autostima, autoefficacia e adulazione

Le spiegazioni teoriche per la connessione tra autostima (K. Wu et al., 2011) e adulazione (Jones, 1965) possono essere trovate nella teoria dell'auto-affermazione, avanzata da Steele (1988), in cui l'auto-affermazione e il mantenimento dell'immagine sono reazioni alle minacce all'immagine di sé (Sherman & Cohen, 2006). In risposta a tali minacce, gli individui possono scegliere di accettare la minaccia o di affermare altri aspetti del sé al fine di riaffermare l'auto-*adequacy* complessiva. L'autostima è una risorsa per l'auto-affermazione che diventa più saliente e più facilmente disponibile agli individui quando esistono minacce all'immagine di sé (Sherman & Cohen, 2006). Quando lo

stress è internalizzato, gli individui sono più inclini ad utilizzare l'autostima per riaffermare la loro adeguatezza. Poiché l'autostima è una risorsa per far fronte allo *stress*, essa si esaurisce in questo processo di *coping* e l'individuo diventa più incline ad utilizzare l'adulazione per proteggere, riparare o addirittura rafforzare l'immagine di sé. Presentando se stesso in una luce positiva a un supervisore, un individuo può mitigare i sentimenti ridotti di auto-valore. Aumentando lo *stress*, ci si dovrebbe aspettare che diminuisca l'autostima e, a sua volta, una bassa autostima può indurre comportamenti di *coping* come l'adulazione, un modo per presentare se stessi in una luce più positiva. Dato il rapporto negativo tra *stress* e autostima e tra autostima e il processo di *coping* nella risoluzione dello *stress* (Lazarus S., 1990), l'autostima potrebbe mediare tra lo *stress* e l'adulazione.

Come *stressor* interpersonali, l'ostracismo e la percezione di non essere più considerati dal management minacciano le risorse sociali del destinatario, che sono risorse che possono essere utilizzate quando necessarie, per risolvere un problema o far fronte a un evento difficile. Basandosi sulla teoria della conservazione delle risorse (COR), le persone si sforzano di conservare, proteggere e acquisire risorse, dato che tali risorse sono limitate (Wells et al., 1999). Trovano quindi minaccioso il vedere una potenziale o effettiva perdita di queste preziose risorse. Infatti, gli eventi di perdita di risorse sono responsabili della maggior parte dei casi di depressione (Hobfoll, 1989). L'ostracismo e la percezione di far parte del gruppo “altro”, quello dei *No-Men* o che percepiscono la presenza di *Yes-Men*, presentano significativi ostacoli che possono ridurre le risorse che gli individui possono possedere. Ciò è dovuto al fatto che, da un lato, gli individui devono mobilitare risorse per contrastare l'ostracismo, e dall'altro lato, sono meno propensi a rinnovare le loro risorse grazie ad altre persone, portando a una situazione in cui le risorse vengono esaurite. Poiché le risorse possono aiutare le persone a gestire il lavoro quotidiano, le persone che esauriscono le risorse sono probabilmente stressate ed esauste.

Tuttavia, mostrare gratificazione potrebbe non attenuare completamente le conseguenze negative legate all'ostracismo sul posto di lavoro per tutti gli individui (Hou et al., 2022). Numerose ricerche hanno suggerito che le risposte di adattamento differiscono tra gli individui (Williams, 2007). Infatti, il successo della gratificazione dipende dall'efficace attuazione. La ricerca ha dimostrato che i comportamenti gratificanti percepiti come motivati dalla gestione dell'impressione possono portare a esiti negativi, come valutazioni di scarsa *performance* e scarsa promuovibilità (Bolino, 1999). Studi hanno inoltre rivelato che quando viene attuata senza successo, la gratificazione può causare immagini negative non intenzionali, in modo tale che l'influenzatore sia considerato un leccapiedi quando l'influenzato rileva la gratificazione e sospetta i suoi motivi sottostanti (M. Bolino et al.,

2016). Pertanto, perché la gratificazione sia efficace, l'impiegato deve esibire gratificazione in modo appropriato, il che richiede abilità.

Per spiegare gli effetti divergenti dell'ingraziamento, recenti studi si sono concentrati sulle abilità politiche dell'*influencer* nell'indagare il legame tra ingraziamento e risultati (Harris et al., 2007; Treadway et al., 2007), basandosi sul rationale che l'efficacia dell'ingraziamento, all'interno del quale possiamo ascrivere l'adulazione, è "una funzione delle abilità politiche dell'impiegato, che facilita la consegna ed esecuzione del comportamento di influenza" (Ferris et al., 2007, p. 309).

L'autoefficacia si somma all'autostima nelle riflessioni fatte in precedenza e contribuisce a mantenere elevato il concetto di sé prevenendo la perdita di risorse (K. Wu et al., 2011).

L'autoefficacia generale è stata definita come la capacità di una persona di stimare le sue capacità di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive e i corsi delle azioni necessarie per esercitare il controllo sugli eventi della propria vita.

1.2.7 Ostracismo

Gli individui spendono una grande parte dei loro giorni al lavoro. L'importanza di mantenere relazioni armoniche con gli altri non può essere ignorata perché aiuta a sviluppare interazioni positive tra lavoratori che impattano su performance e soddisfazione lavorativa (Chung, 2015). In questa situazione, se qualcuno è costretto a fronteggiare problemi durante le relazioni routinarie di lavoro, può essere emotivamente destabilizzato nel percorso di raggiungimento di performance lavorative (Umar et al., 2019).

Uno di questi problemi è quello di essere intenzionalmente ostacolati dai colleghi, superiori e perfino subalterni (K. Wu et al., 2011).

L'ostracismo è il tipo di comportamento di rifiuto in ambiente di lavoro (Hou et al., 2022). Ci sono diversi tipi di ostracismo trovati in letteratura. Quello *linguistico* si esplicita con due persone che parlano tra loro in modo che le persone intorno non le comprendano. Il *rifiuto sociale* si palesa quando un individuo tenta di costruire e sostenere una relazione con qualcun altro che non è disponibile a farlo. Infine c'è la *schivata organizzativa*, una esclusione pianificata di una persona da un gruppo.

In questo ambito si prende in considerazione l'ostracismo sperimentato dagli individui nel momento che percepiscono loro stessi intenzionalmente rifiutati dagli altri sul posto di lavoro in relazione al fatto di appartenere alla categoria dei *No-Men* o del gruppo di coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* sul posto di lavoro.

1.2.8 Abilità politiche

Si tratta di un'importante abilità per l'attore quando esibisce comportamenti ingratiatori (Treadway et al., 2007; L.-Z. Wu et al., 2012). Recenti ricerche hanno definito l'abilità politica come l'abilità di esercitare influenza attraverso l'uso di tattiche di influenza (Mintzberg, 1983). Più recentemente è stata definita una abilità individuale di comprendere effettivamente gli altri al lavoro e usare questa conoscenza per influenzare gli altri ad agire in modo da accrescere i propri obiettivi personali e organizzativi (Ferris et al., 2005)

Ferris et al. (2005) sostengono che le abilità politiche includono *quattro dimensioni* associate all'efficacia dell'ingraziamento: perspicacia sociale, influenza interpersonale, capacità di networking e apparente sincerità. Gli impiegati che hanno perspicacia sociale e padroneggiano l'influenza interpersonale sono più abili nel cambiare le loro attitudini, prospettive e comportamenti per adattarsi all'ambiente (Ferris et al., 2005; Turnley and Bolino, 2001). Quando applicano l'ingraziamento, questi impiegati sanno come raggiungere con successo i loro obiettivi. Inoltre, gli impiegati con abilità politiche capiscono come sviluppare e applicare le reti sociali (Ferris et al., 2005). Questa abilità di *networking* li aiuta a stabilire relazioni di alta qualità con i loro colleghi. In un tale contesto, i tentativi di ingraziamento sono probabilmente più efficaci (Ferris et al., 2007). Di converso, la carenza di queste caratteristiche individuali pone dei dubbi sulla riuscita di un eventuale atteggiamento ingratiatorio messo in atto dai *No-Men* o da coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in ambiente lavorativo per attenuare gli effetti ad essi causati dal gruppo che non li percepisce. Infine, gli impiegati con abilità politiche possono influenzare e gestire le risposte degli altri quando sembrano avere alti livelli di integrità, sincerità e genuinità (Ferris et al., 2005). Complessivamente, i tentativi di ingraziamento mostrati dagli impiegati con elevate abilità politiche sono più probabilmente efficaci.

In linea con questi argomenti, i risultati empirici hanno dimostrato che la competenza politica dell'*influencer* è un fattore determinante per il successo o il fallimento dei tentativi di *ingratiation*. Ad esempio, utilizzando campioni in un'agenzia governativa statale Harris e collaboratori, hanno scoperto che l'*ingratiation* era positivamente correlata alle valutazioni dei supervisor sulle prestazioni lavorative tra i dipendenti con elevate competenze politiche, ma era negativamente correlata tra quelli con basse competenze politiche (Harris et al., 2007).

In sintesi, la competenza politica dell'*influencer* ha un impatto significativo sull'efficacia dell'*ingratiation* nella gestione dell'ostracismo sul lavoro, in quanto i dipendenti con un alto livello di competenza politica sono in grado di esporre l'*ingratiation* in modo più efficace rispetto a coloro con un basso livello di competenza politica (Fitriastuti et al., 2021).

1.2.9 Esaurimento emotivo e stato depressivo al lavoro

Questo ambito indaga se vi sia la presenza di esaurimento emotivo e stato depressivo al lavoro (L.-Z. Wu et al., 2012; Murphy et al., 2006), oltre che depressione sul posto di lavoro e *burnout*, tramite l'indagine *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* e l'*Occupational Depression Inventory (ODI)* (Bianchi & Schonfeld, 2020; Bianchi et al., 2022) e se l'intervistato si senta prosciugato dal lavoro. Le misurazioni saranno messe in relazione tra due gruppi: quello che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* e quello che ne percepisce l'assenza (Herreen et al., 2022).

1.2.10 Depressione

La valutazione della presenza di una sintomatologia depressiva nel campione di soggetti intervistati tramite la *survey* sottostante a questa ricerca si è concretizzata nel circoscrivere i lavoratori che avvertono la presenza di *Yes-Men*. Essi, in qualità di categoria che potrebbe maggiormente essere avversa agli *Yes-Men* e *Brownosers* in ambiente professionale, viene ipotizzato possano essere soggetti a deflessioni del tono dell'umore, abbassamento dell'autostima, perdita di interesse o piacere, in una parola anedonia, tipiche dei disturbi depressivi. Tutto ciò in modo più marcato rispetto al gruppo che non ne avverte la presenza ((Bianchi et al., 2022; Kroenke et al., 2001).

1.2.11 Disturbi d'ansia

L'intento della ricerca è stato anche quello di individuare se, tra i colleghi di lavoro, nella quotidianità lavorativa, il gruppo che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* al lavoro subisce questo impatto negativamente, avvertendo una sintomatologia che preluda ai disturbi d'ansia (Murphy et al., 2006), messo a confronto con il gruppo che non ravvisa presenza di *Yes-Men* e *Brownosers*.

1.3 Obiettivo e ipotesi di ricerca

Il presente elaborato ha un duplice obiettivo:

- fornire una preliminare validazione di strumenti di misura relativi ad alcuni dei più rilevanti costrutti in contesto organizzativo e lavorativo
- valutare i livelli di sintomi psicologici avversi in gruppi di persone che riferiscono di percepire la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* in contesto lavorativo, comparandoli con quelli di coloro che non ne rilevano la presenza.

Gli obiettivi sono stati tradotti nelle seguenti ipotesi:

- Verificare se nel gruppo che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* siano maggiormente presenti sintomatologie depressive e/o ansiose rispetto a chi non avverte tale presenza

- Il gruppo che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* percepisce un minor benessere all'interno del luogo di lavoro, maggior *burnout*, maggior ostracismo e ha minori abilità politiche rispetto a quello che non la avverte

Infine, sono state indagate una serie di correlazioni tra le scale utilizzate, riguardanti la percezione di presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers*, la misura di depressione, ansia, *ingratiation*, autostima, benessere al lavoro, *burnout*, autoefficacia, giustizia procedurale, adulazione, ostracismo e abilità politiche. La finalità era quella di comprendere la direzione e la forza delle correlazioni, arrivando a stabilire se le correlazioni erano positive o negative tra le variabili, in modo da poter dimostrare la corrispondenza tra il movimento di una o dell'altra variabile e la conseguente risposta in senso attenuante o aggravante delle altre.

CAPITOLO 2

Metodo e struttura della ricerca

2.1 Metodo

Relativamente alla struttura metodologica della ricerca, quest'ultima ha previsto un disegno di ricerca di tipo osservazionale e trasversale.

2.1.1 Partecipanti

Il campione di riferimento è stato raccolto dalla popolazione generale italiana; è stato reclutato sulla base di specifici criteri di inclusione ed esclusione. A tal proposito, sono stati selezionati esclusivamente soggetti che: (a) sono di nazionalità italiana; (b) hanno espresso il consenso al trattamento dei dati personali; (c) hanno completato integralmente i questionari. Per quanto concerne, inoltre, la distribuzione legata al genere si rimanda alla Tabella 1 del Cap. 3. L'anonimato dei soggetti partecipanti è stato garantito.

2.1.2 Strumenti di misura autosomministrati

Tramite *Qualtrics* si è somministrata online una *survey* contenente al suo interno 13 questionari autosomministrati, di cui 7 presenti in letteratura, validati o tradotti in lingua italiana e 5 costruiti *ad hoc* per l'esigenza di ricerca, sulla scorta della letteratura scientifica trovata sulla materia. I primi 7, orientati alla misurazione di singoli costrutti quali la depressione, l'ansia, l'autoefficacia in generale, il benessere lavorativo, l'autostima, la depressione e il *burnout* in ambito lavorativo e le abilità politiche. Gli altri 5, la presenza di *Yes-Men* in ambiente lavorativo o se i soggetti intervistati appartenessero alla categoria degli *Yes-Men* o dei *No-Men*, così per i *Brownnosers*, evidenziandone solo la presenza o l'essere un *Brownnoser*, l'ingraziamento, il clima di giustizia procedurale, l'adulazione e l'ostracismo. Per quanto riguarda la modalità di rilevazione dei punteggi, si sottolinea che il procedimento di raccolta dati ha garantito il totale. Una volta evidenziati gli ambiti entro i quali si voleva muovere la presente ricerca, sono state elencate le scale utilizzate per indagare i costrutti. Alcune di esse sviluppate *ad hoc*, altre, tradotte o già esistenti e/o validate in lingua originale e/o in italiano.

2.1.2.1 Depressione

Il *Patient Health Questionnaire - PHQ-9* (Kroenke et al., 2001) è uno strumento di *screening*, diagnosi, monitoraggio e misura della gravità della depressione (Tabella A1 in Appendice).

Si tratta di una appendice al *Patient Health Questionnaire – PHQ* di Kroenke et al. focalizzato sul modulo della depressione. La depressione maggiore può essere diagnosticata se 5 o più dei 9 criteri di sintomo depressivo sono presenti almeno “più di metà giornata” nelle ultime due settimane e uno dei sintomi è umore depresso o anedonia. Altri tipi di depressione sono diagnosticati se 2, 3 o 4 sintomi depressivi si sono presentati “più di metà giornata” nelle ultime due settimane e uno dei sintomi è umore depresso o anedonia. Uno dei nove criteri di sintomo “*thoughts that you would be better off dead or hurting yourself in some way*” (Ha pensato che sarebbe meglio essere morto, di farsi del male in qualche modo) conta del tutto se presente, indipendentemente dalla durata. L’affidabilità della scala PHQ-9 è eccellente, con una misura di alpha di Cronbach di 0.84.

Per il questionario è stata utilizzata la versione validata in italiano. È completato dal paziente in pochi minuti e il punteggio viene calcolato dal medico. Il PHQ - 9 può essere somministrato ripetutamente allo scopo di misurare il *trend* della depressione sotto terapia. Riflette i criteri diagnostici del DSM-IV per i disturbi di depressione maggiore. I partecipanti indicano quanto spesso sono stati disturbati da ciascun sintomo nelle ultime due settimane, attraverso 9 item su una scala Likert a 4 punti, da 0 = Mai a 3 = Quasi tutti i giorni. Il range di punteggio totale è compreso tra 0 e 27, con punteggi tra 5-9 corrispondenti a sintomi minimi, 10-14 = depressione minore, distimia, depressione maggiore lieve, 15-19 = depressione maggiore moderatamente severa e ≥ 20 depressione maggiore severa. Le proprietà psicometriche di questa scala sono forti. L’affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta rispettivamente: $\alpha = 0.771$, $\omega = 0.779$.

Per l’interpretazione dei risultati si veda sempre la Tabella A1 in Appendice.

2.1.2.2 Ansia

La scala che è stata usata per la misurazione dell’ansia è la *Generalized Anxiety Disorder -7 (GAD-7)* (Spitzer et al., 2006) nella versione validata in italiano. Rappresenta uno strumento di *screening* per il disturbo d’ansia generalizzata e possiede quindi un importante valore diagnostico.

La scala si compone di 7 *item* (Tabella A2 in Appendice) valutati su scala di risposta Likert a 4 punti da 0 = Mai a 3 = Quasi tutti i giorni. La somma dei punteggi porta a un totale compreso tra 0 e 21; punteggi più alti indicano livelli più alti di ansia. Come *cut-off* per una possibile diagnosi che abbia buona sensibilità e specificità (oltre 80%) si è individuato il valore di 10, ma in successivi studi in cui venivano presi in esame pazienti anziani, si è verificato che il punteggio ottimale potesse essere 5 per

la GAD-7 e 2 per la GAD-2 (versione con le sole prime due domande). Questo può indicare come nel soggetto anziano anche più lievi sospetti e riscontri preliminari di ansia generalizzata siano da prendere in considerazione con la massima serietà. Vengono misurati aspetti intimamente connessi al disturbo d'ansia generalizzata. All'interno delle istruzioni viene richiesto esplicitamente di focalizzarsi sulle precedenti due settimane, indicando successivamente, quanto spesso si siano sperimentati particolari sintomi d'ansia. A titolo esemplificativo, il GAD-7 include item del tipo: "Preoccuparsi troppo rispetto a diverse cose", "Avere difficoltà a rilassarsi o" Essere così irrequieto da far fatica a stare fermo". Relativamente alle proprietà psicometriche dello strumento, Spitzer e collaboratori (2006) identificano in primo luogo un'ottima consistenza interna ($\alpha = .92$) e, successivamente, differenti prove a sostegno della validità diagnostica e convergente del questionario. Per quanto riguarda la prima gli autori notano che i punteggi del GAD-7 sono in grado di discriminare efficacemente tra soggetti con e senza disturbo d'ansia generalizzata e di predirne, inoltre, importanti conseguenze disadattive. Inerentemente alla validità convergente del GAD-7, poi, Spitzer e collaboratori (2006) notano che punteggi di quest'ultimo correlano significativamente con un importante strumento impiegato nella misurazione dell'ansia, il *Beck Anxiety Inventory* ($r = .72$; Beck et al., 1988). L'affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta rispettivamente: $\alpha = 0.832$, $\omega = 0.835$.

2.1.2.3 Autoefficacia

L'autoefficacia è stata misurata utilizzando la *General Self Efficacy Scale* – GSES (Teo & Kam, 2014; Marcionetti & Rossier, 2021) tradotta in italiano (Tabella A3 in Appendice).

La General Self Efficacy scale fu originariamente sviluppata in Germania come una scala a 20 *item* da Schwarzer e Jerusalem (1981) prima che fosse modificata nella versione a 10 *item* (1995). Nella GSES i 10 *item* valutano la credenza individuale di far fronte a una varietà di situazioni nella vita. Fin dal suo sviluppo, la GSES è stata tradotta in 26 altre lingue da vari ricercatori. Comparata con altre scale che furono disegnate per valutare la *self-efficacy*, la GSES misura esplicitamente il grado di agenzia personale, che è la credenza che le azioni personali sono responsabili dei risultati di successo. In particolare, la scala è stata creata con l'obiettivo di prevedere il *coping* con le difficoltà quotidiane e l'adattamento dopo aver vissuto eventi di vita stressanti di ogni tipo.

Le caratteristiche psicometriche della scala dipendono dal campione e dal contesto di studio. Ci sono più di 1000 studi che hanno usato la GSES in molte nazioni e lingue.

Sul sito di uno dei due autori (Schwarzer, 2023), infatti, si trova la pubblicazione della scala in varie lingue, sotto la voce: *assessment > psychometric scales to assess self efficacy > General Self-*

Efficacy. È stata usata la versione tradotta in italiano. Si tratta di una scala psicométrica a 10 *item* in forma Likert a 4 punti, da 1 = Per nulla vero a 4 = Totalmente vero. Il modello che caratterizza la scala è a un fattore. Il range di punteggio è compreso tra 10 e 40.

L'affidabilità misurata tramite alpha di Cronbach è $\alpha = .73$ in Germania e $\alpha = .95$ nello studio effettuato a Singapore.

L'affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta rispettivamente: $\alpha = 0.833$, $\omega = 0.839$.

2.1.2.4 Yes-Men e No-Men - accondiscendenza verso i superiori in ambito lavorativo -

La presente scala *Yes-Men e No-men e Yes-Men presence (YNM)* è stata sviluppata *ad hoc* in quanto il costrutto non ha una correlata misurazione statistica presente in letteratura. Valuta il costrutto di accondiscendenza acritica nei confronti di un responsabile da parte del sottoposto. Tenta inoltre l'individuazione di soggetti avversi a tale pratica e la rilevazione da parte degli intervistati della presenza di comportamenti accondiscendenti entro l'organizzazione lavorativa di appartenenza. Sinteticamente cerca di valutare l'accondiscendenza acritica agita e avvertita. Grazie al contributo di alcuni articoli scientifici sull'argomento (Prendergast, 2022; Kim & Ryu, 2023; Rasmusen, 2008) si è giunti alla costruzione della scala (Tabella A4 in Appendice) composta inizialmente da 14 item, suddivisa in tre sottoscale: la prima (*item* da 1 a 4) intende individuare la presenza di *Yes-Men* all'interno del contesto lavorativo; la seconda (*item* dal 5 al 9) mira a identificare il soggetto come un *No-Man*; la terza (*item* dal 10 al 14) indaga sempre il soggetto, ipotizzando che possa essere uno *Yes-Man*. Successivamente, grazie all'utilizzo della Analisi Fattoriale Esplorativa, saranno assoggettati a selezione. Le tre sottoscale sono tutte Likert a 4 punti, da 0 = Per nulla a 3 = Molto.

Per il calcolo dei punteggi inizialmente ipotizzato si veda sempre la *Tabella A4 in Appendice*.

L'affidabilità delle tre sotto scale, misurata in seguito all'analisi fattoriale esplorativa (EFA) e confermativa (CFA), misurata con alpha di Cronbach e Omega di McDonald in questo studio risulta:

Yes-Men presence: $\alpha = 0.740$, $\omega = 0.760$;

No-Man being: $\alpha = 0.593$, $\omega = 0.612$;

Yes-Man being: $\alpha = 0.739$, $\omega = 0.756$.

2.1.2.5 Brownosers – “lusinga” verso i superiori in ambito lavorativo

La scala *Brownosers – BRO* è stata sviluppata *ad hoc* in quanto il costrutto non ha una correlata misurazione statistica presente in letteratura. Il costrutto che vuol essere indagato è quello della

“lusinga”: quanto sia presente tale comportamento nei colleghi di lavoro verso i superiori, se vi siano soggetti avvezzi all'utilizzo di tale pratica e, di converso, se vi siano soggetti che rifuggono tale pratica. Grazie al contributo di alcuni articoli scientifici sull'argomento (Martin & Wilson, 2015; Bowler et al., 2010) si è giunti alla costruzione della scala (Tabella A5 in Appendice) composta da 12 *item*, suddivisa in due sottoscale: la prima (item da 1 a 7) intende individuare se il soggetto abbia le caratteristiche prese in esame per essere definito *Brownnosers* (gli *item* 1 e 6 sono *item reverse*); la seconda (*item* dall' 8 al 12) mira a verificare la presenza di *Brownnosers* nel contesto lavorativo. In sede di Analisi Fattoriale Esplorativa, saranno poi sottoposti a selezione.

Le due sottoscale sono tutte Likert a 4 punti, da 0 = Per nulla a 3 = Molto.

Per il calcolo dei punteggi inizialmente ipotizzato si veda la Tabella A5 in Appendice.

L'affidabilità delle due sotto scale, misurata in seguito a EFA e CFA con alpha di Cronbach e Omega di McDonald in questo studio risulta: *Brownnosers being*: $\alpha = 0.913$, $\omega = 0.914$;

Brownnosers presence: $\alpha = 0.853$, $\omega = 0.855$.

Per effettuare le analisi statistiche prefissate per la presente ricerca, successivamente sarà creata una variabile dicotomica a cui far appartenere i soggetti intervistati che avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in ambiente di lavoro e quelli che non la ravvisano. Il gruppo che percepisce la presenza di *Yes-Men* e/o *Brownnosers* in ambiente di lavoro potrà essere definito anche come *Yes-Men presence*, *Brownnosers presence*, *Yes-Men e Brownnosers presence*. Coloro che non percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in contesto lavorativo, potranno anche essere denominati in seguito come, *Yes-Men e Brownnosers absence*.

2.1.2.6 Coinvolgimento sul lavoro

Il costrutto *work engagement*, è definibile come una “condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento”.

La scala *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES (Pisanti et al., 2008) è stata messa a punto nel 2003 da Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker ed è composta da 17 *item* (Balducci et al., 2010). La UWES è stata tradotta in lingua italiana da tre traduttori indipendenti. Essi hanno raggiunto un accordo su una versione comune del test, la quale è stata sottoposta ad una “contro traduzione” da una persona madre lingua inglese ed esperta in lessico psicologico. L'*item* 15 “*At my job, I am very resilient, mentally*” è stato riformulato in accordo con il principale autore della scala (Prof. Wilmar Schaufeli), specificandone il significato (“Nel mio lavoro, quando sono sotto pressione, ho notevoli capacità di recupero mentali”), data l'inesistenza in lingua italiana di un analogo termine a quello anglosassone “*resilient*”.

A livello psicometrico le analisi sono partite dalla suddivisione degli *item* in 3 fattori identificati in 3 sottoscale: “*Vigor, Dedication, Absorption*” (Vigore, Dedizione, Coinvolgimento).

Per quanto riguarda l’attendibilità delle scale i risultati hanno evidenziato indici di coerenza interna ($.78 < \alpha < .91$) e di correlazione media *item*-totale ($.37 < r < .66$) decisamente soddisfacenti. L’analisi *item*-totale per ciascuna scala non ha evidenziato margini di miglioramento della coerenza interna di ciascuna dimensione a seguito dell’eventuale eliminazione di uno o più *item*. In generale la scala ha comunque buone proprietà psicometriche, con un Alpha di Cronbach generalmente più alto di $\alpha = .80$ (Duran, Extremera, & Rey, 2004; Montgomery, Peeters, Schaufeli, & Den Ouden, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Inoltre, l’analisi fattoriale confermativa ha dimostrato che una struttura a tre fattori della scala (Vigore, Dedizione, Coinvolgimento) è superiore in termini di adattamento rispetto a una struttura a un fattore (Coinvolgimento) (Schaufeli et al., 2002).

Incoraggiati da questi risultati, gli autori (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) hanno recentemente proposto una versione più breve dell’UWES, ridotta a nove *item* della scala. Utilizzando un ampio database internazionale, Schaufeli et al. (2006) hanno dimostrato che l’UWES-9 ha proprietà psicometriche paragonabili a quelle della versione originale della scala, con un α di Cronbach superiore a .80 in 10 Paesi. In un’analisi fattoriale di conferma su più gruppi ha inoltre riscontrato che una soluzione a tre fattori si adattava meglio ai dati rispetto a una soluzione a un fattore, sebbene la soluzione a un fattore mostrasse in generale un adattamento accettabile; e che le consistenze interne delle tre scale di impegno (Vigore, Dedizione e Coinvolgimento) erano superiori al valore di $\alpha = .70$ nella maggior parte dei database nazionali. In due dei Paesi esaminati, Australia e Norvegia, l’UWES-9 ha mostrato anche un coefficiente di stabilità a 1 anno di $\alpha = .64$ e $\alpha = .73$, rispettivamente, con le sottoscale Vigore, Dedizione e Coinvolgimento che hanno mostrato un coefficiente di stabilità superiore a $\alpha = .60$.

Ulteriori analisi sono state condotte sull’insieme dei dati italiani ($n = 668$). L’affidabilità della scala (misurata con α di Cronbach) dell’UWES-9 è risultata eccellente ($\alpha = .92$), così come l’affidabilità delle sottoscale Vigore, Dedizione e Coinvolgimento ($\alpha = .86$, $\alpha = .89$ e $\alpha = .76$, rispettivamente).

Per il presente studio è stata utilizzata la versione italiana ridotta, validata, a 9 *item* (UWES-9) (Balducci et al., 2010), su scala Likert a 7 punti, da 0 = Mai a 6 = Sempre/Ogni giorno.

La UWES-9 misura il coinvolgimento lavorativo. Per consultare la composizione degli *item* fare riferimento alla Tabella A6 in Appendice. Il range complessivo di punteggio varia da 0 a 54.

L’affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta: $\alpha = 0.943$, $\omega = 0.945$.

2.1.2.7 Autostima

La *Rosemberg Self Esteem Scale* – RSES (K. Wu et al., 2011; Robins et al., 2001; Supple et al., 2013) è una delle scale *self-report* più diffuse che indaga l'autostima globale sia a livello clinico che nella popolazione in generale.

Numerosi studi utilizzano la RSES per esaminare l'eziologia dell'autostima e il modo in cui l'autostima è correlata a una serie di risultati sociali, accademici o di salute mentale (Farruggia, Chen, Greenberger, Demitrieva, & Macek, 2004). Nonostante le evidenze degli studi di analisi fattoriale suggeriscano che l'RSES sia bidimensionale (cioè con due fattori), i ricercatori continuano a trattare l'RSES come una scala unidimensionale. Attualmente si discute se i risultati bidimensionali dimostrino o meno che l'RSES valuta due elementi sostanzialmente distinti relativi all'autostima o se derivino da effetti di metodo dovuti all'inclusione di *item* con formulazione positiva e negativa nella stessa scala. Inoltre, sebbene l'RSES sia comunemente utilizzata in studi su adolescenti di diversi gruppi culturali ed etnici, pochi studi hanno valutato la validità del costrutto *cross-culturale* dell'RSES.

La RSES comprende 10 item su scala di tipo Likert, progettati per stimare le valutazioni positive di sé. Le opzioni di risposta vanno da 1= fortemente in disaccordo a 4= fortemente d'accordo. Cinque item indicano una maggiore autostima positiva (ad esempio, "Penso di avere un certo numero di qualità") e cinque item indicano una maggiore autostima negativa (ad esempio, "a volte mi sento inutile"). Le alpha di Cronbach per l'intera scala in questi dati erano $\alpha=.79$, $\alpha=.82$ e $\alpha=.86$ rispettivamente per i campioni latino-americano, armeno-iraniano ed europeo-americano. Coerentemente con l'uso convenzionale dell'RSES, gli item con formulazione negativa sono stati codificati in modo inverso, in modo che punteggi più alti su questa sottodimensione della RSES indichino in realtà una minore autostima negativa (Supple et al., 2013).

È stata utilizzata la versione tradotta in italiano (Tabella A7 in Appendice). Consiste in 10 affermazioni formulate positivamente e negativamente che valutano i sentimenti su se stessi. Agli intervistati viene chiesto di esprimere il proprio grado di accordo su ciascuna affermazione su una scala di tipo Likert a 4 punti, da 1 = fortemente in disaccordo a 4 = fortemente in accordo, e fornisce una struttura a fattore singolo. Il *range* di punteggio spazia da 0 a 30. I valori più alti indicano un più grande senso di autostima globale.

L'affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta rispettivamente: $\alpha = 0.808$, $\omega = 0.824$.

2.1.2.8 Depressione sul lavoro e burnout

La scala utilizzata per misurare questi costrutti è la *Occupational Depression Inventory* – ODI, nella versione validata in italiano (Bianchi et al., 2022; Bianchi & Schonfeld, 2020). L'*Occupational Depression Inventory* (ODI) riflette un nuovo approccio al disagio legato al lavoro incentrato sui sintomi depressivi attribuiti al lavoro. Lo strumento è stato sviluppato facendo riferimento alla caratterizzazione della depressione maggiore contenuta nel Manuale Diagnostico e Statistico dei disturbi mentali, quinta edizione (DSM-V). La versione italiana dell'ODI presenta solide proprietà psicometriche e strutturali, suggerendo che lo strumento può essere fruttuosamente utilizzato per affrontare il disagio legato al lavoro nelle popolazioni di lingua italiana. Contrariamente al *Maslach Burnout Inventory* (MBI), la misura di riferimento per la valutazione dei sintomi del *burnout*, l'ODI: (a) adotta un approccio sia dimensionale che categorico al disagio legato al lavoro, (b) consente la stima della prevalenza, (c) valuta l'ideazione suicidaria, un indicatore di grave disagio legato al lavoro, (d) beneficia di solide basi cliniche e teoriche, (e) mostra solide proprietà psicometriche e strutturali e (f) mostra concettualizzazione e misurazione ben allineate. L'ODI è anche più breve e più facile da usare rispetto all'MBI. L'MBI comprende un numero maggiore di item (16 o 22, a seconda della versione) e produce tre punteggi separati difficili da coordinare (ad esempio, per ottenere un indice globale di burnout). Infine, mentre l'MBI è un test proprietario, l'ODI è disponibile gratuitamente per ricercatori e professionisti. L'ODI può aiutare i ricercatori, gli operatori e i responsabili politici ad affrontare il problema del disagio legato al lavoro in modo più efficace, a beneficio degli individui, delle organizzazioni e della società nel suo complesso. L'ODI (Tabella A8 in Appendice) valuta i sintomi di interesse tramite 8 *item* su scala Likert e uno a risposta dicotomica, entro una finestra temporale di 2 settimane. Ogni elemento sintomo è valutato su scala Likert a 4 punti, da 0 = mai o quasi mai a 3 = quasi ogni giorno. L'ODI include inoltre una domanda relativa all'intenzione di turnover, associata a risposta ("sì", "no"). Il punteggio totale spazia da 0 a 24. La correlazione interna dello strumento in italiano misurata con Alpha di Cronbach è risultata $\alpha = .878$.

L'affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta: $\alpha = 0.871$, $\omega = 0.870$.

2.1.2.9 Ingraziamento – Ricerca di benefici in ambito lavorativo

Questa scala è stata costruita *ad hoc* per indagare la tecnica usata dalle persone in contesto lavorativo finalizzata a conquistare la benevolenza dei superiori con lo scopo di avere benefici per se stessi (Mughal, 2020; Jones, 1965; Harvey et al., 2007; Malodia, 2013; Shankar et al., s.d.; Fitriastuti et al., 2021; Zellars et al., 1999). Denominata *Ingratiation (Ingr)*, è composta da due sottoscale, ciascuna

formata da 5 item; la prima indaga la presenza di colleghi nell'ambiente di lavoro che adottino questa tecnica (cioè se vi è la percezione che gli altri mettano in pratica i comportamenti indagati); la seconda prova a soffermarsi sul soggetto per sondare se lui stesso fa parte della categoria di coloro che adottano l'*Ingratiation* per raggiungere i propri scopi. Con il contributo dell'Analisi Fattoriale Esplorativa gli *item* delle sottoscale saranno sottoposti a successiva selezione.

Entrambe le sottoscale sono di tipo Likert a 4 punti, da 0=Fortemente in disaccordo a 3=Fortemente d'accordo.

La Tabella A9 in Appendice mostra gli item e il calcolo dei risultati inizialmente ipotizzati.

L'affidabilità delle due sotto scale misurata in seguito a EFA e CFA con alpha di Cronbach e Omega di McDonald in questo studio risulta: *Ingratiation presence*: $\alpha = 0.923$, $\omega = 0.925$;

Ingratiation being: $\alpha = 0.715$, $\omega = 0.767$.

2.1.2.10 Clima di giustizia procedurale

La presente scala è stata costruita *ad hoc* (Farrell & Finkelstein, 2011; Guo et al., 2022; Pisanti et al., s.d.; Yang et al., 2022) per andare ad indagare presso gli intervistati se vi sia una percezione di giustizia all'interno del contesto lavorativo tra i membri del team. Molto spesso la giustizia percepita è maggiore se le ricompense sono esterne all'organizzazione. I riconoscimenti provenienti dall'interno innescano il confronto tra i collaboratori, i quali si pongono delle domande in merito alla motivazione per cui certe ricompense sono indirizzate verso uno o più soggetti all'interno della organizzazione e non ad altri.

Lo strumento è stato denominato *Procedural Justice Climate – PJ-Climate*.

Questo costrutto aiuta a comprendere se le relazioni tra i colleghi vengono percepite come eque o fuorviate da privilegi di alcuni verso altri. Sono stati utilizzati 11 *item* totali su scala Likert a 4 punti, da 0=fortemente in disaccordo a 3=fortemente d'accordo. Gli *item* 7, 10 e 11 sono item reverse. (Tabella A10 in Appendice). Dopo l'utilizzo dell'Analisi Fattoriale Esplorativa gli *item* saranno sottoposti a selezione.

L'affidabilità della scala misurata in seguito a EFA e CFA con alpha di Cronbach e Omega di McDonald in questo studio risulta: $\alpha = 0.898$, $\omega = 0.908$

2.1.2.11 Adulazione

La scala della adulazione, *flattering – FL*, è stata costruita *ad hoc* per il questionario sulla base della letteratura scientifica presente (Hou et al., 2022; Jones, 1965; Wayne, 1995; Harris et al., 2007). È

costituita da 5 *item* che ambiscono a valutare quanto il soggetto intervistato metta in atto comportamenti di tipo adulatorio. Siamo sempre nell'ambito della *Ingratiation*. L'intento nell'utilizzo di questo strumento mira ad aggiungere valore al costrutto, simile, della *Ingratiation*, oltre che effettuare un'indagine sui comportamenti che, sia *Yes-Men* che *Brownnosers*, tendono ad utilizzare nella normalità. Così facendo, rafforzare potenzialmente l'individuazione di *Yes-Men* e *Brownnosers* o la semplice presenza di tali comportamenti in ambiente di lavoro. Inoltre, supportare la sotto scala 3 della scala *Yes-Men No-Men* e *Yes-Men presence* e la sottoscala 1 della scala *Brownnosers* aggiungendo elementi utili a completare o meno i risultati ottenuti con le stesse sotto scale. Si sono volute acquisire maggiori informazioni a supporto per definire un soggetto in qualità di *Yes-Men* o *Brownnosers* e ridurre la possibile elusione degli intervistati alle domande, magari troppo evidenti, delle sottoscale 3 e 1 delle scale YNM e BRO.

La scala, come detto, è formata da 5 *item* su scala Likert a 4 punti, da 0=Fortemente in disaccordo a 3=Fortemente in accordo. Anche in questo caso l'Analisi Fattoriale Esplorativa condurrà successivamente a una selezione degli *item* (Tabella A11 in Appendice). Il coefficiente alpha di Cronbach dello studio che ha fornito lo spunto per la costruzione della presente scala, ha restituito un valore di $\alpha = .78$.

L'affidabilità della scala creata *ad hoc*, misurata in seguito a EFA e CFA con alpha di Cronbach e Omega di McDonald risulta: $\alpha = 0.630$, $\omega = 0.692$.

2.1.2.12 Abilità politiche

Le abilità politiche in ambito professionale sono un costrutto molto indagato. Una delle scale più utilizzate è la *Political Skill Inventory* – PSI (Ferris et al., 2005). È composta da 18 *item* suddivisi in 4 sottoscale come specificato in seguito. Pertanto l'abilità politica è un costrutto a 4 fattori.

L'abilità politica è stata misurata utilizzando l'intero *Political Skill Inventory* (PSI) a 18 *item* (Ferris et al., 2005). Il *Political Skill Inventory* comprende le quattro dimensioni dell'abilità di rete, della sincerità apparente, dell'astuzia sociale e dell'influenza interpersonale e utilizza una scala Likert che va da 1 = "fortemente in disaccordo" a 7 = "fortemente d'accordo". Un esempio di *item* che misura l'abilità di rete è : “*I spend a lot of time and effort at work networking with others*” (Al lavoro dedico molto tempo e impegno a fare rete con gli altri); un esempio di *item* per la sincerità apparente è “*I try to show a genuine interest in other people*” (Cerco di mostrare un interesse genuino per le altre persone); un esempio di *item* per l'astuzia sociale è “*I am particularly good at sensing the motivations and hidden agendas of others*” (Sono particolarmente bravo a percepire le motivazioni e i programmi nascosti degli altri); e un esempio di *item* per l'influenza interpersonale è “*I am able to communicate*

easily and effectively with others” (Sono in grado di comunicare facilmente ed efficacemente con gli altri). È stata utilizzata un'analisi delle componenti principali per verificare se una soluzione a quattro fattori fosse rilevante nel campione analizzato nella ricerca “*A dark side of political skill? Awareness and life satisfaction in a Latin American Business*” (Hayek et al., 2017). Coerentemente con le ricerche precedenti (ad esempio, Ferris et al., 2005), la soluzione a quattro fattori, che rappresentava il 65% della varianza, ha fornito il miglior adattamento. Tuttavia, nonostante l'esistenza di quattro sottodimensioni della misura dell'abilità politica, coerentemente con il l'obiettivo teorico, con il modo in cui la misura è stata convalidata (Ferris et al., 2005) e con l'uso della misura da parte di altri ricercatori (ad esempio, Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007; Blickle et al., 2008), l'interesse andava solo alla misura di ordine superiore dell'abilità politica che combina insieme ciascuna delle quattro dimensioni. Questa scala completa del *Political Skill Inventory* ha prodotto una consistenza interna misurata con α di Cronbach di $\alpha=0,90$ (Hayek et al., 2017).

Per la presente ricerca è stata tradotta la versione dall'inglese e i punti della scala Likert utilizzati sono 5 anziché i 7 della versione originale, da 1=fortemente in disaccordo a 5=fortemente d'accordo, per evitare una eccessiva dispersione delle risposte (traduzione in Appendice a margine della Tabella A17 di riferimento). Il motivo della traduzione è da ricercarsi nel fatto che la presente scala è sembrata essere molto completa e dettagliata nell'analizzare il costrutto di interesse. Per non perdere l'opportunità di utilizzare lo strumento si è provveduto alla sua traduzione da parte di due figure, una esperta di comportamenti organizzativi e una con esperienza in metodologia e psicologia clinica.

Secondo questo approccio le abilità politiche sono composte da quattro sottodimensioni ugualmente importanti:

- Astuzia sociale (sezione 1): misura le capacità di comprendere le motivazioni e i programmi degli altri e l'attitudine a leggere efficacemente le situazioni e rispondere in modo efficace. Gli *item* sono 5. Il punteggio totale va diviso per 5.
- Influenza interpersonale (sezione 2): considera quanto l'intervistato sia abile a far sentire gli altri a proprio agio, così come l'attitudine a costruire simpatia e l'attitudine a creare relazione. Gli *item* sono 4. Il punteggio totale va poi diviso per 4.
- Capacità di *networking* (sezione 3): esamina la capacità percepita di impegnarsi, costruire e utilizzare efficacemente reti informali e formali per raggiungere i propri obiettivi. Gli *item* sono 6. Il punteggio totale va poi diviso per 6.
- Sincerità apparente (sezione 4): valuta il grado di genuinità con cui l'intervistato viene percepito autentico e sincero dagli altri e quanto è importante per lo stesso che gli altri lo vedano genuinamente interessato a loro. Gli *item* sono 3. Il totale va poi diviso per 3.

I risultati che si orientano verso il punteggio 1 indicano bassa correlazione delle caratteristiche del soggetto verso abilità politiche. Viceversa, i punteggi che si orientano verso il 5 indicano una alta correlazione con le abilità politiche (Tabella A12 in Appendice).

L'affidabilità della scala per questo studio, misurata con alpha di Cronbach e Omega di Mc Donald, risulta: $\alpha = 0.887$, $\omega = 0.890$.

2.1.2.13 Ostracismo

La presente scala Ostracismo (O) è stata costruita *ad hoc* sulla base della letteratura scientifica (Hou et al., 2022; Umar et al., 2019; L.-Z. Wu et al., 2012). L'obiettivo è stato quello di provare ad indagare la percezione di atteggiamenti entro il contesto lavorativo, volti a ostacolare lo sviluppo di carriera del soggetto intervistato, il suo isolamento, la negazione di ricompense, l'indifferenza, come se non esistesse. Anche l'ostracismo potrebbe essere la conseguenza di un disallineamento del soggetto dall'omogeneità di comportamenti tenuti da *Yes-Men e Brownosers*. In buona sostanza, alcuni vissuti descritti dagli item della scala, soprattutto quelli legati alla carriera e alle ricompense, dovrebbero trovare un riscontro negativo nel gruppo degli *Yes-Men presence*.

La scala è formata da 8 *item* su scala Likert a 4 punti, da 0=Fortemente in disaccordo a 3=Fortemente in accordo (Tabella A13 in Appendice). Dopo aver eseguito l'Analisi Fattoriale Esplorativa, gli *item* saranno sottoposti a selezione.

L'affidabilità della scala misurata in seguito a EFA e CFA con alpha di Cronbach per questo studio risulta: $\alpha = 0.835$, $\omega = 0.854$.

2.1.3 Analisi statistiche

Di seguito è descritta la strategia delle analisi statistiche del presente elaborato. Una prima parte riguarda la validazione preliminare delle scale di misura e la seconda parte riguarda le relazioni fra costrutti e la valutazione dei loro livelli nei sottogruppi del campione che rilevano o meno la presenza di *Yes-Men e Brownosers*.

Per ricavare le principali statistiche descrittive utilizzate nella presente ricerca sono stati utilizzati: il pacchetto "*Psych*" del *software* R 4.2.1e l'*open software* JAMOMI (Licenza AGPL3), nell'ultima versione disponibile *macOS* 2.4.1.0. La struttura fattoriale è stata indagata tramite analisi fattoriale esplorativa (EFA) e confermativa (CFA).

2.1.3.1 Validazione preliminare delle scale di misura

Per ciascuna delle scale realizzate *ad hoc* si è provveduto a studiarne le proprietà psicometriche, la struttura fattoriale tramite *Exploration Factor Analysis* (EFA) e selezionando gli *item*.

Successivamente, sulla base dei risultati della EFA, è stata condotta la *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Per le scale già validate all'estero e solo tradotte ai fini del presente elaborato è stata condotta solo la CFA per verificarne la bontà della struttura fattoriale. Per tutte le scale è stata testata la *reliability* (*affidabilità*), tramite Alpha di Cronbach e Omega di McDonald. Infine, ove possibile, è stata verificata la validità convergente e divergente attraverso l'indice *rho di Spearman* = r_s .

L'analisi fattoriale consiste in un insieme di tecniche statistiche utilizzate per ricercare l'esistenza di variabili latenti (e.g., costrutti) a partire da una serie di variabili osservate (e.g., *item*). Una variabile è definita latente quando non è direttamente misurabile. L'obiettivo dell'analisi fattoriale è capire se le variabili misurabili (gli *item*) sono effettivamente adatte a spiegare un determinato concetto che per sua natura non può essere direttamente misurato (costrutto). Dal momento che queste tecniche si utilizzano principalmente per l'analisi di questionari, si può anche dire che l'obiettivo di una analisi fattoriale è la validazione del questionario. È di aiuto nel capire se il questionario misura effettivamente quello per cui è stato progettato. Le variabili latenti in statistica vengono chiamate fattori. La *Exploration Factor Analysis* (EFA) permette di esplorare le relazioni latenti fra una serie di variabili osservate, senza specificare quali *item* saturino su quali fattori. La *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) si utilizza quando si conosce già a priori la struttura delle variabili e si vuole confermare se tale struttura sia presente anche per i dati raccolti, quindi si specificano le saturazioni fattoriali di ogni *item* sul suo fattore latente.

Attraverso l'EFA è possibile decidere il numero di fattori da estrarre da una scala in base, fra l'altro, alla saturazione fattoriale, cioè alla forza della relazione tra il fattore e la variabile. La EFA si colloca all'inizio dell'analisi per il fatto di permettere una prima verifica sulla congruità delle variabili utilizzate (*item*) in termini di coerenza e saturazione verso lo specifico fattore di riferimento (costrutto).

La CFA è diversa dalla EFA. Si effettua attraverso l'utilizzo di modelli di equazioni strutturali (SEM). In questi modelli la struttura fattoriale è vincolata, definita a priori dal ricercatore. Nell'EFA è il modello a dire quali variabili sono riconducibili ad un fattore, mentre nella CFA è il ricercatore a dire quali variabili appartengono a un determinato fattore.

Al termine dell'analisi fattoriale, prima esplorativa e poi confermativa, il modello costruito dirà se la struttura specificata in un modello si adatta bene ai dati calcolando una serie di indici di adattamento, i cosiddetti indici di *fit*.

Per valutare la bontà dell'adattamento del modello ai dati sono stati utilizzati i seguenti *indici di fit* con le seguenti soglie:

il chi quadrato ($X^2_{(gdl)}$), il *Comparative fit index* (CFI), il *Tucker-Lewis index* (TLI), lo *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR o residuo quadratico medio standardizzato, in italiano), il quadrato medio di approssimazione (RMSEA o errore quadratico medio della approssimazione, in italiano) e il suo intervallo di confidenza (90% RMSEA).

Un chi quadrato non significativo esprime un adattamento adeguato del modello. Tuttavia, il chi-quadrato è sensibile alla dimensione del campione. Il CFI e il TLI esprimono la quantità di varianza e covarianza rappresentata dal modello rispetto a un modello di base non strutturato. Questi indici non sono influenzati dalla dimensione del campione. I valori desiderabili di CFI e TLI sono superiori a 0.95, anche se valori compresi tra 0.90 e 0.95 sono accettabili. Il *Comparative Fit Index* (CFI; Bentler, 1989, 1990) è un indice che misura la differenza tra il modello in esame (*target model*) e il modello nullo (*null model*) ossia il modello in cui le variabili osservate sono tutte tra loro indipendenti.

L'SRMR è un indice che riassume la differenza tra la matrice di covarianza osservata (S) e la matrice riprodotta sulla base dei parametri del modello (Σ^{\wedge}) espressa in termini di residui. In un modello ideale tali residui dovrebbero essere tutti nulli, in un buon modello quindi ci aspettiamo che tale indice sia prossimo a 0. Al crescere dei residui, tale indice cresce, ad indicare un peggioramento nel modello. L'RMSEA descrive l'adattamento per gradi di libertà del modello; valori compresi tra 0.05 e 0.08 indicano un adattamento accettabile e valori inferiori a 0.05 esprimono un buon adattamento. L'affidabilità è stata valutata per ciascuna delle due dimensioni utilizzando l' α di Cronbach. Valori ≥ 0.7 suggeriscono un'affidabilità della scala da accettabile ad elevata.

Per valutare ulteriormente la bontà dell'adattamento sono stati scelti i seguenti criteri di *cut-off*: (A) non significatività statistica del X^2 , (B) RMSEA inferiore a 0.08, (C) CFI superiore a 0.95 e (D) SRMR inferiore a 0.08 (Brown, 2015; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016; van de Schoot et al., 2012). Successivamente è stata valutata anche la consistenza interna; essa è una caratteristica della attendibilità dello stesso. Fa riferimento al grado in cui tutte le parti del test misurano allo stesso modo la variabile misurata. Se un test si propone di misurare un concetto unitario, anche le sotto parti del test (es. gli *item*) debbono misurare allo stesso modo la variabile e devono concordare. In altre parole si valuta se i molteplici item che compongono lo strumento sono correlati tra loro, mostrando maggiore o minore eterogeneità nel contenuto.

Un metodo per vagliare l'*attendibilità* di uno strumento attraverso la misura della consistenza interna è l'Alpha di Cronbach, uno degli indici più utilizzati in psicologia, perché non richiede misurazioni ripetute o costruzioni di forme parallele della stessa scala (Gnisci et al., 2016). Un secondo metodo è

rappresentato dall'utilizzo di una misura che si sta affermando come alternativa: il coefficiente *Omega* (McDonald, 1999) che si è rivelato essere un indice più sensibile della consistenza interna sia rispetto all'Alpha di Crombach che ad altre alternative proposte (es.: Graham, 2006; Raykov, 1997a; Revelle & Zinbarg, 2009; Zinbarg et al., 2005; Zinbarg, Yovel, Revelle, & McDonald, 2006; Zinbarg, Revelle, & Yovel, 2007). *Omega* infatti performa meglio nelle situazioni, frequenti in psicologia, di violazione della tau-equivalenza, ed in generale riduce il rischio, rispetto ad *Alpha*, di sotto o sovra stimare l'affidabilità. In altri termini, gli assunti richiesti da *Omega* sono meno restrittivi e più realistici ed il calcolo dell'intervallo di confidenza associato a tale indice riflette molto meglio la variabilità del processo di stima offrendo un maggiore grado di accuratezza delle stime stesse (Dunn et al., 2014).

La *validità convergente e divergente* si inseriscono nel più ampio concetto di validità di costrutto. La validità di costrutto della misura ha acquisito nel corso del tempo un ruolo sempre più importante e viene definita come il grado in cui uno strumento misura ciò che intende misurare. La validità convergente è il grado di accordo tra due misurazioni dello stesso costrutto fatte con metodi diversi. La validità divergente invece è il grado di discriminazione tra due misurazioni di costrutti diversi. La validità di costrutto di uno strumento di misura è alta quando questo strumento riesce a misurare il costrutto in modo tale che lo strumento stesso non sia essenziale nella misurazione del costrutto (quindi quando diversi modi, strumenti, metodi per misurare il costrutto danno risultati simili e correlano tra loro) e quando lo strumento misura quel costrutto in modo tale che esso sia non correlato con costrutti diversi. La misura viene effettuata tramite l'*indice di correlazione lineare rho di Spearman (r_s)*, il quale fornisce un indice di correlazione tra ranghi. Questo coefficiente può essere usato anche nel caso in cui una variabile è misurata su scala ordinale e l'altra su scala a intervalli o a rapporti equivalenti. Infatti, è possibile ricondurre la seconda variabile ad una misura su scala ordinale, attribuendo a ciascun valore il rango adatto. Il coefficiente di correlazione r_s varia da -1 a +1 e i valori assunti hanno lo stesso significato dei corrispondenti valori di *r di Bravais-Pearson*. Il coefficiente di correlazione lineare *r di Bravais-Pearson*, detto anche coefficiente di correlazione prodotto-momento, valuta invece la correlazione tra due scale, entrambe a intervalli o rapporti equivalenti. Può assumere tutti i valori compresi tra -1 e +1 con il seguente significato (Ercolani et al., 2008):

- I. $r = +1$. Tra le due variabili esiste una concordanza positiva lineare perfetta (caso assai raro)
- II. r compreso fra +1 e .50. Indica una relazione positiva molto elevata (valori di r vicino a 1) o comunque abbastanza elevata

- III. r compreso fra .50 e .20. Indica una “tendenza” alla relazione positiva
- IV. r compreso fra .20 e -.20. Indica totale assenza di relazione (per $r = 0.00$) o trascurabile tendenza alla relazione positiva o negativa
- V. r compreso fra -.20 e -.50. Indica una “tendenza” alla relazione negativa.
- VI. r compreso fra -.50 e -1. Indica una relazione negativa abbastanza elevata o molto elevata
- VII. $r = -1$. Tra le due variabili esiste una concordanza negativa lineare perfetta

L'indice di correlazione *rho di Spearman* (r_s) è un indice di *effect size*, pertanto la significatività statistica dell'informazione da esso fornita, assume una portata più ridondante perché restituisce anche la dimensione di questa correlazione.

2.1.3.2 Valutazione dei livelli dei costrutti e delle loro associazioni

Per la seconda parte delle analisi statistiche si è proceduto a identificare il gruppo di soggetti che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* nell'ambiente di lavoro (gruppo *Yes-Men e Brownnosers presence*) e il gruppo che non avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* (gruppo *Yes-Men e Brownnosers absence*). Tale procedura è stata effettuata sulla base dei punteggi ottenuti alle scale “YM presence” e “BN presence” assegnando al gruppo “*Yes-Men e Brownnosers presence*” coloro che avevano punteggi maggiori del 75esimo percentile nelle scale “*Yes-Men presence*” o “*Brownnosers presence*”, e i restanti al gruppo “*Yes-Men e Brownnosers absence*”.

I. Correlazioni

Si sono verificate associazioni fra costrutti attraverso le correlazioni *rho di Spearman* (r_s). La correlazione *rho di Spearman* (r_s) fornisce un indice di correlazione tra ranghi. Questo coefficiente può essere usato anche nel caso in cui una variabile è misurata su scala ordinale e l'altra su scala a intervalli o a rapporti equivalenti. Infatti, è possibile ricondurre la seconda variabile a una misura su scala ordinale, attribuendo a ciascun valore il rango adatto. È lecito infatti passare da una misura di livello superiore ad una di livello inferiore, mentre non è possibile il contrario. Questo coefficiente di correlazione varia tra -1 e +1 e i valori assunti hanno lo stesso significato dei corrispondenti valori di r di *Pearson*, del quale è una buona stima quando n (numerosità dei soggetti) è abbastanza grande. Il calcolo di *rho di Spearman* (r_s) si basa sulle differenze riscontrate tra i ranghi attribuiti allo stesso soggetto nelle due variabili.

Sono state valutate le seguenti ipotesi di ricerca (*research hypothesis, RH*):

- RH#0 = Alti punteggi nelle sottoscale *y_presence* (presenza *Yes-Men*) e *b_presence* (presenza *Brownnosers*) correlano positivamente con alti punteggi alle scale PHQ-9 (Depressione), GAD-7 (Ansia), ODI (*Occupational Depression Inventory*) e negativamente con i punteggi alla scala *Utrecht Work Engagement Scale* - UWES
- RH#1 = I punteggi alla scala UWES (livello di coinvolgimento sul lavoro) correlano negativamente con quelli alla sotto scala *Ingratiation_presence* all'interno del costrutto *Ingratiation*, positivamente con quelli alle scale RSES (*Rosemberg Self Esteem Scale*) e GSES (*General Self Efficacy Scale*)
- RH#2 = I valori alla scala ODI (Depressione e *burnout*) correlano positivamente con quelli della scala *Ingratiation_presence*, all'interno della scala Ingr (*Ingratiation*) e negativamente con quelli della giustizia procedurale (*PJ-Climate*) e quelli del coinvolgimento al lavoro misurati tramite l'UWES
- RH#3 = I punteggi alla scala *PJ-Climate* (*Procedural Justice Climate*) correlano negativamente con quelli delle sottoscale *y_presence* e *b_presence* (rispettivamente della scala *Yes-Men*, *No-Men* e *Yes-Men presence*, e *Brownnosers*) e con quelli della scala *Flattering* (FL): se nella scala *PJ-Climate* si riscontrano punteggi alti, nelle sottoscale *y_presence* e *b_presence* si riscontreranno punteggi bassi, così come nella scala *Flattering* FL. Inoltre, i punteggi alla scala *PJ-Climate* correlano positivamente con la scala del coinvolgimento lavorativo UWES
- RH#4 = I punteggi alla scala *PJ-Climate* correlano negativamente con i punteggi alla sottoscala *Ingratiation_presence* della scala Ingr (*Ingratiation*)
- RH#5 = Alti livelli nelle abilità politiche, misurate con *Political Skill Inventory*, correlano negativamente con la sintomatologia depressiva, misurata con il PHQ-9 e quella ansiosa, misurata con il GAD-7
- RH#6 = L'ostracismo misurato attraverso l'omonima scala (OSTR) correla positivamente con l'*Ingratiation_presence*

II. Confronto per campioni indipendenti

I due gruppi, quello che avverte la presenza di *Yes Men* e *Brownnosers* (“*Yes-Men* e *Brownnosers* presence”) e quello che non ne avverte la presenza (“*Yes-Men* e *Brownnosers* absence”) sono stati utilizzati come i livelli della variabile indipendente che influisce sui livelli dei costrutti da esplorare. Confrontando i due gruppi precedenti si sono volute verificare le seguenti ipotesi per testare se il

gruppo che rileva comportamenti tipici degli *Yes-Men e Brownnosers*, registri un livello di benessere personale inferiore. Si è utilizzato il *t test per campioni indipendenti e l'effect size d di Cohen*.

Il *t test* è un *test* statistico che ha lo scopo di verificare se il valore medio di una distribuzione si discosta significativamente da un certo valore di riferimento. La distribuzione *t*, detta di *Student*, è una distribuzione particolarmente utile per campioni di ampiezza inferiore a 30 unità. È assimilabile alla distribuzione normale (Ercolani et al. 2008). Il *t test* utilizzato dallo strumento di analisi R è il *t test di Welch*,

Il *d di Cohen* è una misura dell'*effect size* che aiuta a determinare la forza della relazione tra due variabili. In pratica, se l'effetto che è stato individuato, magari anche avente validità statistica (misurata dal *p-value*), sia forte, medio o debole.

L'*effect size* misurato con *d di Cohen* è così rappresentato: $d = (m1 - m2) / sd$, dove *m1* e *m2* sono le medie della variabile nelle due popolazioni a confronto e *sd* la deviazione standard della variabile. Se $d=1$, vuol dire che le medie differiscono di una deviazione standard, per $d=0.5$, per metà della deviazione standard e così via. Secondo Cohen, $d=0.2$ corrisponde ad un piccolo *effect size*, $d=0.5$, medio e $d=0.8$ grande. Quindi Cohen ritiene che differenze tra medie inferiori al 20% della deviazione standard sarebbero da considerarsi irrilevanti, anche se potenzialmente significative.

Sono state valutate le seguenti ipotesi di ricerca (*research hypothesis, RH*):

- RH#7 = Nel gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence* sono maggiormente presenti sintomatologie depressive rispetto al gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence*, confrontando i risultati del questionario PHQ-9
- RH#8 = Nel gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence* sono maggiormente presenti sintomatologie ansiose rispetto al gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence*, confrontando i risultati del GAD-7
- RH#9 = Il gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence* ha punteggi più elevati nella scala dell'Ostracismo (O) rispetto al gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence*
- RH#10 = Il gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence* ha punteggi più bassi nella scala del coinvolgimento sul lavoro (UWES) rispetto al gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence*
- RH#11 = Il gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence* ha punteggi più alti nella scala *Occupational Depression Inventory* (ODI) rispetto al gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence*
- RH#12 = Il gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence* ha punteggi inferiori al *Political Skill Inventory* rispetto al gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence*

CAPITOLO 3

Risultati

3.1 Descrittive del campione

A tal proposito, dunque, si osserva che all'interno del campione raccolto ($n = 189$ soggetti, di cui ritenuti validi per le analisi seguenti 148 soggetti, sulla scorta delle regole precedentemente descritte) circa il 39.189% è rappresentato da partecipanti di sesso maschile, in notevole minoranza rispetto ai soggetti di sesso femminile, pari a circa 60.811%.

Tabella 1

Tabella di frequenza relativa al sesso del campione

Sesso	Frequenza	%
Maschi	58	39,189
Femmine	90	60,811
Totale	148	100,000

Per quanto riguarda, invece, la distribuzione relativa all'età dei soggetti partecipanti, si osserva che la fascia di età tra i 21 e i 63 anni è quella maggiormente rappresentata. Inoltre, è altrettanto importante osservare che il *range* è particolarmente ampio. La media di età è 47.4 anni con un sd di 9.74. Successivamente, per confermare l'omogeneità del campione rispetto all'età condizionata al sesso, è stato svolto un *t test* con correzione di Welch ($t = -0.0965$, gdl 120, p-value 0.923). Sulla base di tali risultati si conclude che i soggetti di sesso maschile e femminile non differiscono significativamente per la loro età.

Un ulteriore aspetto interessante da osservare riguarda il livello di scolarità riferito dai partecipanti (Tabella 2). Circa il 42% del campione possiede un titolo di licenza superiore e, ancora, si attesta approssimativamente al 46% la percentuale di soggetti laureati. Meno rappresentati, invece, sono quei partecipanti il cui livello di educazione è al di sotto della licenza superiore (2%) e superiore alla laurea (9%).

Tabella 2

Tabella relativa al livello di scolarità del campione

Livello di educazione	Percentuale	Percentuale cumulata
Licenza elementare	0.000	0.000
Licenza di scuola media	2.027	2.027
Diploma di scuola superiore	41.892	43.919
Laurea triennale	12.162	56.081
Laurea magistrale	34.460	90.541
Post-lauream (Dottorato, Master, Specializzazione)	9.459	100.000

Per completare il quadro dei dati sociodemografici del campione, poi, è significativo osservarne le diversità in termini di livelli di occupazione nella Tabella 3.

Tabella 3

Tabella relativa alla tipologia di occupazione nel campione

Livello di educazione	Percentuale
Studente	0.676
Studente-lavoratore/trice	1.351
Lavoratore/trice	95.946
Disoccupato/a	0.676
Altro	0.676
Pensionato/a	0.676

La tipologia di occupazione maggiormente osservata è quella dei soggetti lavoratori, pari a circa il 95.946%. I restanti, invece, con una percentuale che oscilla approssimativamente tra l'1.351% e lo 0.676%, appartengono alle seguenti categorie: Studente; Studente-lavoratore/trice; Disoccupato/a; Pensionato/a; Altro. Un ulteriore elemento da prendere in considerazione, relativamente alle caratteristiche sociodemografiche, concerne la regione di provenienza. A tal proposito, si rimanda alla seguente Tabella 4. La maggior parte dei soggetti, pari al 77% circa, riferisce di provenire dal Veneto. A seguire, le regioni maggiormente rappresentate sono la Lombardia (8%) e il Trentino Alto Adige (8%). Il dato è stato chiaramente espresso.

Tabella 4*Tabella relativa alla Regione di provenienza dei partecipanti*

Regione di provenienza	Frequenza	Percentuale
Emilia Romagna	2	1.351
Friuli Venezia Giulia	5	3.378
Lazio	1	0.676
Lombardia	12	8.108
Piemonte	1	0.676
Toscana	1	0.676
Trentino Alto Adige	12	8.108
Veneto	114	77.027

3.2 Analisi fattoriali esplorative e confermativa

Di seguito verranno valutate le proprietà psicometriche delle scale di misura create *ad hoc* attraverso EFA e CFA; per le scale validate all'estero e tradotte in italiano si effettua solo la CFA per verificare la bontà della struttura fattoriale già nota anche nel campione italiano. La consistenza interna è stata testata per tutte le scale con *Alpha* di Cronbach e *Omega* di Mc Donald.

3.2.1 Scala Yes-Men, No-men e Yes-Men presence (YNM)

La EFA relativa alla scala *Yes-Men, No-men e Yes-Men presence* (YNM) costruita *ad hoc* ha identificato 3 fattori latenti su cui saturano gli *item* con *loading* positivi e alti ($>.317$). Sono stati selezionati, all'interno dei tre fattori in essa rappresentati, quegli *item* che meglio saturavano per quel fattore, in modo da poter essere sfruttati per la CFA (Tabella 5): Il primo fattore (*Yes-Men_presence*), è rappresentato dagli *item* che vanno da 1 a 3, con una saturazione fattoriale che spazia tra $\lambda = 0.586$ e $\lambda = 0.899$. Il secondo fattore (*Yes-Man_being*), rappresentato dagli *item* 10, 11 e 13, spazia da valori di $\lambda = 0.592$ e $\lambda = 0.896$; infine, il terzo fattore (*No-Man_being*), rappresentato dagli *item* 5, 8, 9 contempla valori di $\lambda = 0.353$ e $\lambda = 0.753$.

Sulla base della struttura fattoriale indicata dalla EFA, si è specificato il modello CFA con tre fattori correlati di primo ordine. Il fattore latente *Yes-Men presence* si riflette sugli *item* 1, 2 e 3 con una forza equivalente alla saturazione fattoriale che si vede nella stima standardizzata (da $\lambda = 0.580$ a $\lambda = 0.638$). Queste relazioni sono statisticamente, alte e significative come indicato da $p < 0.001$. Lo *standard error* associato (SE) è molto basso.

Il fattore latente *No-Man being* si riflette sugli *item* 5, 8 e 9 con una forza equivalente alla saturazione fattoriale che va da $\lambda = 0.330$ a $\lambda = 0.483$. Queste relazioni sono statisticamente alte e significative e lo *standard error* associato risulta sempre basso.

Lo stesso vale per il terzo fattore latente *Yes-Man being* che si riflette sugli *item* 10, 11 e 13 con una forza equivalente alla saturazione fattoriale compresa tra $\lambda = 0.403$ e $\lambda = 0.642$. Le relazioni sono statisticamente alte e significative e lo *standard error* associato risulta ancora basso.

Le correlazioni dei fattori latenti sono statisticamente significative e di entità piccola-moderata.

Gli *indici di fit* del modello visibili in Tabella 6, indicano che esso spiega i dati in modo buono ($\chi^2_{(24)} = 38.1$, $p = .034$; CFI = .954, TLI = .930, SRMR = .057, RMSEA = .063, 90%CI RMSEA = .018 - .099). La consistenza interna della scala è accettabile per tutte le sotto scale (*Yes-Men presence*: $\alpha = .740$, $\omega = .760$; *No-Man being*: $\alpha = .593$ $\omega = .612$; *Yes-Man being*: $\alpha = .739$, $\omega = .756$), come mostra la Tabella 7.

Tabella 5*Analisi fattoriali della Scala Yes-Men, No-Men e Yes-Men presence (YNM)*

<i>Saturazioni fattoriali della scala Yes-Men, No-Men e Yes-Men presence alla EFA</i>						
	Fattore					Unicità
	1	2	3			
YNM_14_1	0.601					0.602
YNM_14_2	0.899					0.205
YNM_14_3	0.586					0.614
YNM_14_5	0.317				0.353	0.753
YNM_14_8					0.590	0.617
YNM_14_9					0.753	0.407
YNM-14_10		0.896				0.167
YNM-14_11		0.592				0.643
YNM-14_13		0.632				0.620

<i>Saturazioni fattoriali delle scale Yes-Men presence, No-Man being e Yes-Man being alla CFA</i>						
Fattore	Indicatore	Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Yes-Men presence	YNM_14_1	0.580	0.0752	7.72	<.001	0.650
	YNM_14_2	0.638	0.0634	10.05	<.001	0.850
	YNM_14_3	0.482	0.0633	7.62	<.001	0.637
No-Man being	YNM_14_5	0.330	0.0745	4.43	<.001	0.446
	YNM_14_8	0.433	0.0657	6.58	<.001	0.666
	YNM_14_9	0.416	0.0668	6.23	<.001	0.645
Yes-Man being	YNM-14_10	0.642	0.0585	10.97	<.001	0.938
	YNM-14_11	0.407	0.0587	6.95	<.001	0.590
	YNM-14_13	0.403	0.0584	6.89	<.001	0.582

<i>Covarianze fattoriali delle scale Yes-Men presence, No-Man being e Yes-Man being alla CFA</i> (^a parametro fisso)						
		Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Yes-Men presence	Yes-Men presence	1.000 ^a				
	No-Man being	0.313	0.1176	2.66	0.008	0.313
	Yes-Man being	-0.371	0.0910	-4.08	<.001	-0.371
No-Man being	No-Man being	1.000 ^a				
	Yes-Man being	-0.463	0.0955	-4.85	<.001	-0.463
Yes-Man being	Yes-Man being	1.000 ^a				

Tabella 6*Indici di fit della Scala Yes-Men, No-men e Yes-Men presence (YNM) nella CFA*

χ^2		gdl		p	
38.1		24		0.034	
Indici di fit					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Inferiore	Superiore
0.954	0.930	0.0571	0.0631	0.0179	0.0993

Tabella 7*Statistiche di Affidabilità della Scala Yes-Men presence*

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.740	0.760

Statistiche di Affidabilità della Scala No-Man being

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.593	0.612

Statistiche di Affidabilità della Scala Yes-Man being

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.739	0.756

3.2.2 Scala Brownosers (BRO)

La EFA relativa a questa scala costruita ad hoc, ha identificato due fattori latenti su cui saturano gli *item* con *loading* positivi e alti (>.649). Sono stati selezionati, all'interno dei due fattori in essa rappresentati, quegli *item* che meglio saturavano per quei fattori, in modo da poter essere adoperati per le successive valutazioni (Tabella 8): Il primo fattore (*BRO_ being*), è rappresentato dagli *item* 2, 3, 4, 5, con una lambda che spazia tra = 0.830 e lambda = 0.888. Il secondo fattore (*BRO_ presence*), rappresentato dagli *item* 8, 9, 10, 11, 12, spazia da valori di lambda = 0.649 e lambda = 0.791.

Sulla base della struttura fattoriale indicata dalla EFA si è specificato il modello CFA con due fattori correlati di primo ordine. La CFA mostra che il fattore latente *BRO_being* si riflette sugli *item* 2, 3, 4 e 5 con una forza equivalente alla saturazione fattoriale che si vede nella stima standardizzata (da $\lambda = 0.528$ a $\lambda = 0.566$). Queste relazioni sono alte e statisticamente significative come indicato da $p < 0.001$. Lo *standard error* associato (SE) è molto basso.

Il fattore latente *BRO_presence* si riflette sugli *item* 8, 9, 10, 11, 12 con una forza equivalente alla saturazione fattoriale che va da $\lambda = 0.574$ a $\lambda = 0.730$. Queste relazioni sono statisticamente alte e significative e lo *standard error* associato risulta sempre basso (Tabella 8).

Le correlazioni dei fattori latenti sono statisticamente significative e di entità piccola-moderata.

Gli *indici di fit* del modello visibili in Tabella 9, indicano che esso spiega i dati in modo buono ($X^2_{(26)} = 56.9$, $p = <.001$; CFI = .958, TLI = .941, SRMR = .0524, RMSEA = .090, 90%CI RMSEA = .058 - .121).

La consistenza interna della scala è accettabile, ottima per le due sotto scale (*BRO_being*: $\alpha = .913$, $\omega = .914$; *BRO_presence*: $\alpha = .853$, $\omega = .855$), come mostra la Tabella 10.

Tabella 8

Analisi fattoriali della Scala Brownnosers (BRO)

Saturazioni fattoriali della scala Brownnosers (BRO) alla EFA

	Fattore		Unicità
	1	2	
BRO-12_2	0.837		0.303
BRO-12_3	0.888		0.210
BRO-12_4	0.830		0.314
BRO-12_5	0.855		0.261
BRO-12_8		0.649	0.580
BRO-12_9	0.117	0.749	0.409
BRO-12_10		0.791	0.368
BRO-12_11	-0.124	0.775	0.402
BRO-12_12		0.717	0.487

Saturazioni fattoriali delle scale Bro_being e BRO_presence alla CFA

Fattore	Indicatore	Stima	SE	Z	p	Stima Standard
BRO_being	BRO-12_2	0.532	0.0436	12.20	< .001	0.835
	BRO-12_3	0.528	0.0394	13.42	< .001	0.887
	BRO-12_4	0.558	0.0465	12.00	< .001	0.827
	BRO-12_5	0.566	0.0442	12.80	< .001	0.861

BRO_presence	BRO-12_8	0.574	0.0730	7.87	< .001	0.628
	BRO-12_9	0.636	0.0593	10.73	< .001	0.797
	BRO-12_10	0.730	0.0644	11.33	< .001	0.829
	BRO-12_11	0.666	0.0719	9.25	< .001	0.721
	BRO-12_12	0.638	0.0751	8.50	< .001	0.680

Covarianze fattoriali delle scale BRO_being e BRO_presence alla CFA

(^a parametro fisso)

		Stima	SE	Z	p
BRO_being	BRO_being	1.000 ^a			
	BRO_presence	0.115	0.0919	1.25	0.212
BRO_presence	BRO_presence	1.000 ^a			

Tabella 9

Indici di fit della Scala Brownosers (BRO) nella CFA

χ^2	gdl	p
56.9	26	<0.001

Indici di fit

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Inferiore	Superiore
0.958	0.941	0.0524	0.0896	0.0578	0.121

Tabella 10

Statistiche di Affidabilità della Scala BRO_being

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.913	0.914

Statistiche di Affidabilità della Scala BRO_presence

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.853	0.855

3.2.3 Scala Ingratiation (Ingr)

La EFA relativa a questa scala costruita *ad hoc*, ha identificato 2 fattori latenti su cui saturano gli *item* con *loading* positivi e alti ($>.404$) come mostrato in Tabella 11. Sono stati selezionati, all'interno dei due fattori in essa rappresentati, quegli *item* che meglio saturavano per quel fattore, in modo da poter essere sfruttati per le successive valutazioni: Il primo fattore (*Ingratiation presence*), è rappresentato dagli *item* 1, 2, 3, 4, 5, con una stima della lambda che spazia tra $\alpha = 0.763$ e $\lambda = 0.906$. Il secondo fattore (*Ingratiator being*), rappresentato dagli *item* 6, 7, 8, spazia da valori di $\lambda = 0.404$ a $\lambda = 0.934$.

Sulla base della struttura fattoriale indicata dalla EFA si è specificato il modello CFA con due fattori correlati di primo ordine. La CFA mostra che il fattore latente *Ingratiation presence* si riflette sugli *item* 1, 2, 3, 4, 5 con saturazioni fattoriali alte (da $\lambda = 0.595$ a $\lambda = 0.692$) e tutte statisticamente significative ($p < 0.001$). Il fattore latente *Ingratiator being* si riflette sugli *item* 6, 7, 8, con saturazioni fattoriali medio alte (da $\lambda = 0.300$ a $\lambda = 0.641$) e tutte statisticamente significative ($p < 0.001$). Lo *standard error* associato (SE) è molto basso.

Le correlazioni dei fattori latenti sono statisticamente significative e di entità piccola-moderata.

Gli *indici di fit* del modello visibili in Tabella 12, indicano che esso spiega i dati in modo buono ($X^2_{(19)} = 60.1$, $p = <.001$; CFI = .944, TLI = .917, SRMR = .0053, RMSEA = .121, 90%CI RMSEA = .087 - .0156). La consistenza interna della scala è accettabile, ottima per la prima e buona per la seconda sottoscala (*Ingratiation presence*: $\alpha = .923$, $\omega = .925$; *Ingratiator being*: $\alpha = .715$, $\omega = .767$), come mostra la Tabella 13.

La scala *Ingratiator being* alla fine non è stata utilizzata per ulteriori analisi.

Tabella 11*Analisi fattoriali della scala Ingratiation**Saturazioni fattoriali della scala Ingratiation (Ingr) alla EFA*

	Fattore		Unicità
	1	2	
I-10_1	0.784		0.395
I-10_2	0.872		0.238
I-10_3	0.888		0.211
I-10_4	0.906		0.177
I-10_5	0.763		0.380
I-10_6		0.404	0.813
I-10_7		0.934	0.124
I-10_8		0.770	0.413

Saturazioni fattoriali della scala Ingratiation (Ingr) alla CFA

Fattore	Indicatore	Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Ingratiation presence	I-10_1	0.620	0.0581	10.67	< .001	0.758
	I-10_2	0.673	0.0502	13.39	< .001	0.882
	I-10_3	0.692	0.0490	14.11	< .001	0.909
	I-10_4	0.666	0.0493	13.51	< .001	0.887
	I-10_5	0.595	0.0548	10.85	< .001	0.771
Ingratiator being	I-10_6	0.300	0.0631	4.75	< .001	0.412
	I-10_7	0.641	0.0653	9.82	< .001	0.955
	I-10_8	0.423	0.0515	8.21	< .001	0.751

*Covarianze fattoriali delle scale BRO_being e BRO_presence alla CFA**(^a parametro fisso)*

		Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Ingratiation presence	Ingratiation presence	1.000 ^a				
	Ingratiator being	0.151	0.0867	1.74	0.082	0.151
Ingratiator being	Ingratiator being	1.000 ^a				

Tabella 12*Indici di fit della Scala Ingratiation (Ingr) nella CFA*

χ^2	gdl	p				
60.1	19	< .001				
Indici di fit						
				RMSEA 90% CI		
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	Inferiore	Superiore	
0.944	0.917	0.0529	0.121	0.0872	0.156	

Tabella 13*Statistiche di Affidabilità della Ingratiation presence*

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.923	0.925

Statistiche di Affidabilità della Scala Ingratiation being

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.715	0.767

3.2.4 Scala Procedural Justice Climate-PJ (PJ-Climate)

La EFA ha identificato 1 fattore latente su cui saturano gli *item* con loading positivi e alti (>.427) e negativi, sempre alti (> 0.739) come mostrato in Tabella 14. Sono stati selezionati gli *item* che meglio saturavano per quel fattore, in modo da poter essere adoperati per le successive valutazioni: Sono stati mantenuti gli *item* 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11 con una stima dei lambda che spazia tra $\lambda = - 0.902$ e $\lambda = 0.920$.

Sulla base della struttura fattoriale indicata dalla EFA si è specificato il modello CFA con un fattore correlato di primo ordine. La CFA mostra che il fattore latente *PJ-Climate* si riflette sugli *item* 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11 con saturazioni fattoriali alte (da $\lambda = - 0.685$ a $\lambda = 0.682$) e tutte statisticamente significative ($p < 0.001$).

Lo *standard error* associato (SE) è molto basso.

Gli *indici di fit* del modello visibili in Tabella 15, indicano che esso spiega i dati in modo buono ($X^2_{(14)} = 51.6$, $p = <.001$; CFI = .949, TLI = .923, SRMR = .0301, RMSEA = .135, 90%CI RMSEA = .096 - .0175).

La consistenza interna della scala è buona (Procedural Justice Climate: $\alpha = .898$, $\omega = .908$), come mostra la Tabella 16.

La validità convergente-divergente è stata indagata mettendo a confronto la percezione di giustizia in ambito lavorativo con il Coinvolgimento sul lavoro, misurato attraverso la scala UWES-9 e si è osservata una correlazione positiva di $r_s = 0.43$. Da essa è possibile desumere che, a valori elevati di giustizia percepita, si assocerà un maggior coinvolgimento sul lavoro.

Tabella 14

Analisi fattoriali della scala Procedural Justice Climate (PJ -Climate)

Saturazioni fattoriali della scala Procedural Justice Climate (PJ-Climate) alla EFA

	Fattore	
	1	Unicità
PJ-11_2	0.427	0.817
PJ-11_6	0.557	0.690
PJ-11_7	-0.739	0.454
PJ-11_8	0.856	0.268
PJ-11_9	0.920	0.154
PJ-11_10	-0.875	0.234
PJ-11_11	-0.902	0.187

Saturazioni fattoriali della scala Procedural Justice Climate (PJ-Climate) alla CFA

Fattore	Indicatore	Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Fattore 1	PJ-11_2	0.316	0.0603	5.24	< .001	0.422
	PJ-11_6	0.450	0.0643	7.00	< .001	0.545
	PJ-11_7	-0.496	0.0480	-10.35	< .001	-0.739
	PJ-11_8	0.623	0.0505	12.33	< .001	0.838
	PJ-11_9	0.682	0.0489	13.94	< .001	0.902
	PJ-11_10	-0.651	0.0465	-13.99	< .001	-0.903
	PJ-11_11	-0.685	0.0481	-14.24	< .001	-0.913

Tabella 15*Indici di fit della Scala Procedural Justice Climate – PJ (PJ - Climate) nella CFA*

χ^2	gdl	p			
51.6	14	< .001			
Indici di fit					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Inferiore	Superiore
0.949	0.923	0.0301	0.135	0.0964	0.175

Tabella 16*Statistiche di Affidabilità della Scala Procedural Justice Climate (PJ – Climate)*

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.898	0.908

3.2.5 Scala Flattering (FL)

La EFA ha identificato 1 fattore latente su cui saturano gli *item* con *loading* positivi e alti (>.327) e come mostrato in Tabella 17. Sono stati selezionati gli *item* che meglio saturavano per quel fattore, in modo da poter essere sfruttati per le successive valutazioni: Sono stati mantenuti gli *item* 3, 4, 5. Essendo di numerosità troppo ridotta, le successive considerazioni ed analisi effettuate, hanno tenuto conto di questa scala in modo minimo.

Sulla base della struttura fattoriale indicata dalla EFA si è specificato il modello CFA con un fattore correlato di primo ordine. La CFA mostra che il fattore latente *Flattering (FL)* si riflette sugli *item* 3, 4, 5 con saturazioni fattoriali accettabili (da $\lambda = 0.203$ a $\lambda = 0.694$) e tutte statisticamente significative ($p < 0.001$).

Lo *standard error* associato (SE) è medio-basso (Tabella 17).

Gli *indici di fit* del modello visibili in Tabella 18, indicano che esso spiega i dati in modo ottimo ma il modello con soli tre *item* è ‘*just identified*’ ($\chi^2_{(0)} = 0.00$, $p < 0.001$; CFI = 1.000, TLI = 1.000, SRMR = 1.51e-9, RMSEA = .00, 90%CI RMSEA = .00 - .00).

La consistenza interna della scala è accettabile per la scala *Flattering* ($\alpha = .630$, $\omega = .692$), come mostra la Tabella 19.

Tabella 17

Analisi fattoriali della Scala Flattering – Adulazione

Saturazioni fattoriali della scala Flattering - Adulazione alla EFA

	Fattore	Unicità
	1	
FL-5_3	0.327	0.8931
FL-5_4	0.990	0.0206
FL-5_5	0.572	0.6727

Saturazioni fattoriali della scala Flattering – Adulazione alla CFA

Fattore	Indicatore	Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Fattore 1	FL-5_3	0.203	0.0605	3.35	< .001	0.327
	FL-5_4	0.694	0.1258	5.51	< .001	0.990
	FL-5_5	0.477	0.1031	4.63	< .001	0.572

Tabella 18

Indici di fit della Scala Flattering - Adulazione nella CFA

χ^2	gdl	p			
0.00	0	<0.001			
Indici di fit					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Inferiore	Superiore
1.00	1.00	1.51e-9	0.00	0.00	0.00

Tabella 19

Statistiche di Affidabilità della Scala Flattering

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.630	0.692

3.2.6 Scala Ostracismo (Ostr)

La EFA ha identificato 1 fattore latente su cui saturano gli *item* con *loading* positivi e alti ($>.363$) e come mostrato in Tabella 20. Sono stati selezionati gli *item* che meglio saturavano per quel fattore, in modo da poter essere sfruttati per le successive valutazioni: Sono stati mantenuti gli *item* 1, 2, 3, 4, 6, 8, con una stima di lambda che spazia tra $\lambda = 0.425$ e $\lambda = 0.868$.

Sulla base della struttura fattoriale indicata dalla EFA si è specificato il modello CFA con un fattore correlato di primo ordine. La CFA mostra che il fattore latente *Ostracismo (OSTR)* si riflette sugli *item* 1, 2, 3, 4, 6, 8 con saturazioni fattoriali accettabili (da $\lambda = 0.363$ a $\lambda = 0.602$) e tutte statisticamente significative ($p < 0.001$).

Gli *indici di fit* del modello visibili in Tabella 21, indicano che esso spiega i dati in modo ottimo ($X^2_{(9)} = 12.3$, $p = 0.199$; CFI = .991, TLI = .985, SRMR = .0028, RMSEA = .0500, 90%CI RMSEA = .000 - .112).

La consistenza interna della scala è buona per la scala di Ostracismo, con $\alpha = .835$ e $\omega = .854$, come mostra la Tabella 22.

La validità convergente-divergente è stata indagata mettendo a confronto l'Ostracismo, misurato con la presente scala, con diverse altre scale: la *Occupational Depression Inventory (ODI)* che mostra una correlazione positiva $r_s = 0.35$, potrebbe essere perché, più i soggetti sentono alto il livello di ostracismo e più potrebbero sviluppare alti livelli di depressione e *burnout* sul posto di lavoro – o viceversa; quella sul Coinvolgimento sul lavoro (UWES) con cui vi è correlazione negativa $r_s = -0.32$, a segnalare che è possibile che più un soggetto avrà livelli alti di ostracismo sul lavoro e meno alto sarà il livello di coinvolgimento sul lavoro – e viceversa; le scale che misurano rispettivamente l'autostima (RSES) e autoefficacia (GSES) correlano negativamente con ostracismo (rispettivamente $r_s = -0.39$ e $r_s = -0.31$), aggiungendo l'informazione che è possibile che i soggetti che raggiungono livelli alti di ostracismo sul posto di lavoro, riscontrino livelli bassi di autostima e autoefficacia – e viceversa.

Tabella 20*Analisi fattoriali della Scala Ostracismo (Ostr)**Saturazioni fattoriali della scala Ostracismo (Ostr) alla EFA*

	Fattore	
	1	Unicità
O-8_1	0.762	0.419
O-8_2	0.802	0.357
O-8_3	0.868	0.247
O-8_4	0.651	0.576
O-8_6	0.660	0.565
O-8_8	0.425	0.819

Saturazioni fattoriali della scala Ostracismo (Ostr) alla CFA

Fattore	Indicatore	Stima	SE	Z	p	Stima Standard
Fattore 1	O-8_1	0.601	0.0584	10.30	< .001	0.755
	O-8_2	0.602	0.0518	11.62	< .001	0.818
	O-8_3	0.566	0.0444	12.76	< .001	0.872
	O-8_4	0.395	0.0470	8.39	< .001	0.646
	O-8_6	0.389	0.0459	8.46	< .001	0.651
	O-8_8	0.363	0.0728	4.99	< .001	0.415

Tabella 21*Indici di fit della Scala Ostracismo (O) nella CFA*

χ^2	gdl	p			
12.3	9	0.199			
Indici di fit					
CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Inferiore	Superiore
0.991	0.985	0.0278	0.0495	0.00	0.112

Tabella 22

Statistiche di Affidabilità della Scala Ostracismo (O)

	α di Cronbach	ω di McDonald
scala	0.835	0.854

3.2.7 Scale validate all'estero e tradotte in italiano

Di seguito il riepilogo delle analisi di CFA e affidabilità per ciascuna scala validata all'estero o tradotta. Per una sintesi si rimanda alla Tabella 23.

Sulla base della distribuzione percentile delle scale che rilevano la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* è stata creata una variabile dicotomica che indicasse chi rileva la presenza di *Yes-Men* o *Brownnosers* nel proprio contesto lavorativo (=1, punteggi > 75esimo percentile in almeno una delle variabili che rileva la presenza di *Yes-Men* o di *Brownnosers*) e chi non li rileva (= 0, punteggi < 75esimo percentile in).

La Tabella 25 mostra le descrittive sociodemografiche di questi due gruppi.

Tabella 23

CFA – Indici di fit e statistiche di Affidabilità delle Scale validate all'estero, tradotte o costruite ad hoc

Scale validate o tradotte	CFA-indici di fit				Analisi di affidabilità	
	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	α di Cronbach	ω di McDonald
PHQ-9	0.866	0.821	0.0626	0.0974	0.771	0.779
GAD-7	0.934	0.901	0.0463	0.105	0.832	0.835
GSES	0.888	0.856	0.0616	0.0962	0.833	0.839
UWES-9	0.856	0.807	0.0612	0.215	0.943	0.945
RSES	0.766	0.699	0.0909	0.145	0.808	0.824
ODI	0.874	0.823	0.0653	0.152	0.871	0.870
PSI	0.587	0.532	0.114	0.156	0.887	0.890
Scale costruite ad hoc	CFA-indici di fit				Analisi di affidabilità	
	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	α di Cronbach	ω di McDonald
YNM	0.954	0.930	0.0571	0.0631		
YM_presence					0.740	0.760
NM_being					0.593	0.612
YM_being					0.739	0.756
BRO	0.958	0.941	0.0524	0.0896		
BRO_being					0.913	0.914
BRO_presence					0.853	0.855
Ingr	0.944	0.917	0.0529	0.121		
Ingratiation presence					0.923	0.925
Ingratiation being					0.715	0.767
PJ Climate	0.949	0.923	0.0301	0.135	0.898	0.908
FL	1.000	1.000	1.51e-9	0.00	0.630	0.692
Ostr	0.991	0.985	0.0278	0.0495	0.835	0.854

Nota:

SCALE VALIDATE O TRADOTTE:

PHQ-9: *Patient Health Questionnaire* per la misura della depressione; GAD-7: *Generalized Anxiety Disorder* per la misura di ansia generalizzata; GSES: *General Self Efficacy Scale* per la misura della autoefficacia; UWES-9: *Utrecht Work Engagement Scale* per la misura del coinvolgimento sul lavoro; RSES: *Rosenberg Self Esteem Scale*: per la misura di autostima; ODI: *Occupational Depression Inventory*: per la misura di depressione e burnout sul lavoro; PSI: *Political Skill Inventory*: per la misura delle abilità politiche;

SCALE COSTRUITE AD HOC:

YNM: *Yes-Men, No-Men, Yes-Men presence* Essere uno *Yes-Man*, un *No-Man* o presenza di *Yes-Men* sul lavoro; *YM presence*: presenza di *Yes-Men*; *NM being*: essere un *No-Man*; *YM being*: essere uno *Yes-Man*; BRO: scala *Brownosers*. Misura presenza e l'essere un *Brownosers*; *BRO being*: essere un *Brownosers*; *BRO presence*: presenza di *Brownosers*; Ingr: scala *Ingratiation*; *Ingratiation presence*: presenza di comportamenti ingratiatori; *Ingratiation being*: essere un ingratiatore; *PJ-Climat*: scala che misura la giustizia procedurale; FL: scala che misura l'adulazione (*flattering*); Ostr: scala che misura l'ostracismo.

3.3 Descrittive delle scale

Di seguito in Tabella 24 sono riportate le descrittive dei punteggi totali delle scale di misura utilizzate nel campione oggetto della ricerca.

Tabella 24

Descrittive dei punteggi totali delle scale di misura utilizzate nel campione

scala	Media	SD	Min	Max
Yes Men presence	2.11	0.65	0.00	3.00
BRO presence	1.67	0.71	0.00	3.00
DEP	6.72	3.95	0	21
ANX	6.26	3.66	0	18
OSTR	0.78	0.50	0.00	2.25
GSES	29.59	3.70	20	39
RSES	22.51	4.17	13	30
UWES	35.23	11.85	2	54
ODI	5.93	4.84	0	20
PSI	3.72	0.45	2.56	4.89
Ingr presence	1.64	0.68	0.00	3.00
PJ Climate	1.17	0.59	0.00	2.71
Flatering - Adulazione	0.70	0.55	0.00	2.00

Tabella 25*Descrittive del gruppo che rileva e non rileva la presenza di Yes-Men o Brownnosers*

Gruppo che non rileva la presenza di YM o BN						Gruppo che rileva la presenza di YM o BN					
Scala	N	Media	SD	Min	Max	Scala	N	Media	SD	Min	Max
YM pres	95	1.79	0.50	0.00	2.33	YM pres	53	2.69	0.48	0.00	3.00
BRO pres	95	1.36	0.61	0.00	2.20	BRO pres	53	2.22	0.53	0.60	3.00
DEP	95	6.34	3.87	0	21	DEP	53	7.40	4.04	2	16
ANX	95	5.86	3.54	0	15	ANX	53	6.96	3.80	1	18
OSTR	95	0.74	0.48	0.00	2.25	OSTR	53	0.84	0.51	0.00	2.00
GSES	95	28.75	3.37	20	37	GSES	53	31.11	3.82	25	39
RSES	95	22.26	4.41	13	30	RSES	53	22.96	3.69	14	30
UWES-9*	95	36.46	11.54	2	54	UWES*	53	33.02	12.18	4	50
ODI	95	5.29	4.85	0	20	ODI	53	7.06	4.65	0	16
PSI	95	3.65	0.41	2.56	4.50	PSI	53	3.85	0.49	2.78	4.89
Ingr pres	95	1.43	0.61	0.00	3.00	Ingr pres	53	2.01	0.64	0.80	3.00
PJ Clim*	95	1.35	0.56	0.00	2.71	PJ Clim*	53	0.84	0.50	0.00	2.14
FL Adul	95	0.69	0.54	0.00	2.00	FL Adul	53	0.73	0.58	0.00	2.00

*La scala correla in modo negativo con le scale YM/BN presence

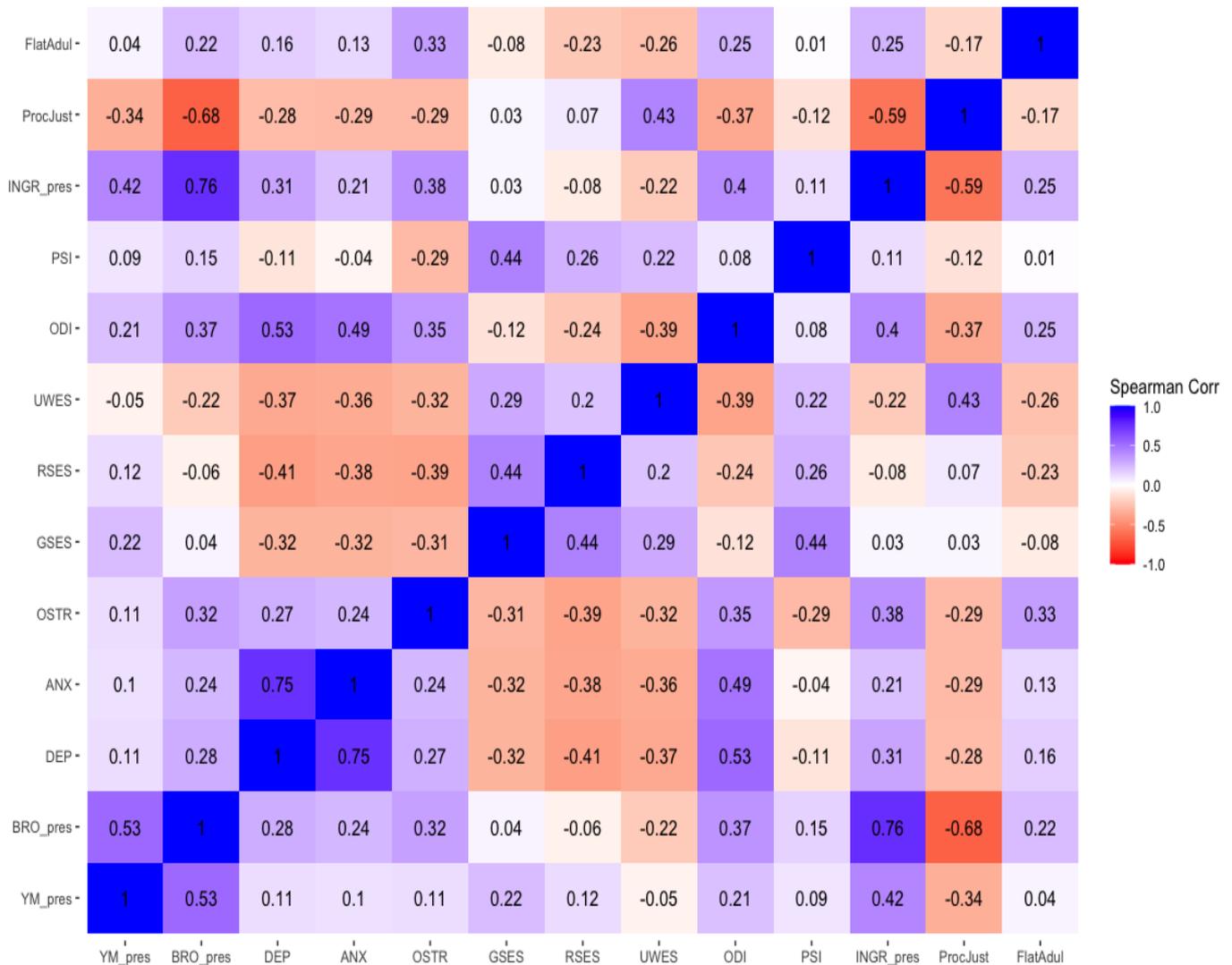
Nota: YM pres (presenza di *Yes-Men*); BRO pres (presenza di *Brownnosers*); DEP (depressione); ANX (ansia); OSTR (Ostracismo); GSES: General Self efficacy Scale (autoefficacia); RSES: Rosenberg Self Esteem Scale (autostima); UWES-9 Utrecht Work Engagement Scale (Coinvolgimento sul lavoro); ODI: Occupational Depression Inventory (depressione e burnout sul lavoro); PSI: Political Skill Inventory (abilità politiche); Ingr pres: Ingratiation presence (presenza di comportamenti ingratiatori); PJ Clim: Procedural Justice Climate (clima di giustizia procedurale); FL Adul: Flattering (Adulazione)

3.4 Correlazioni

Di seguito, la Figura 2 mostra la matrice di correlazione rho di Spearman (r_s) che mette in relazione tutte le scale utilizzate per le misurazioni in questo studio. Per l'interpretazione delle stesse si rimanda a interpretazione clinica.

Si è proceduto ad interpretare le correlazioni in base alle ipotesi presentate al capitolo 2, punto 2.1.3.2 sez. I.

Figura 2 Matrice di correlazione di Spearman fra le scale di misura



Nota: Il colore rosso indica una correlazione negativa tra due variabili (al variare di una delle due in una direzione positiva o negativa, corrisponde una variazione in direzione opposta dell'altra). Il colore blu indica una concordanza positiva lineare tra le due variabili. L'intensità del colore indica quanto perfetta è la correlazione: la massima intensità, corrispondente al valore + o - 1, descrive rispettivamente una correlazione positiva o negativa perfetta.

Riguardo alla prima ipotesi (RH#0), si possono confermare le correlazioni positive tra le sottoscale che misurano la percezione dei soggetti intervistati in merito alla presenza o meno di *Yes-Men* e *Brownosers* in ambiente lavorativo, e le scale PHQ-9, GAD-7, ODI. Anche le correlazioni negative tra le sottoscale dei soggetti che avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* con i punteggi alla scala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), relativa al coinvolgimento sul lavoro, vengono confermate. In particolare possiamo affermare che la positività di correlazione tra la scala che valuta la percezione di presenza di *Yes-Men* e una sintomatologia di depressione ($r_s = 0.11$), misurata con PHQ-9, e ansia ($r_s = 0.1$) è da considerarsi debole. Sempre debole, seppur più elevata, risulta la

correlazione tra i livelli della scala che rileva la presenza di *Brownnosers* in ambiente lavorativo e le sintomatologie di depressione ($r_s = 0.28$), misurate sempre con PHQ-9, e ansia ($r_s = 0.24$). Anche l'ODI, con cui si intendeva mettere in evidenza in altro modo la depressione attraverso presenza di esaurimento lavorativo e *burnout*, mostra una correlazione debole con la scala che misura la percezione di presenza di *Yes-Men* ($r_s = 0.21$), mentre si riscontra una correlazione moderata con la scala che misura la presenza di *Brownnosers* ($r_s = 0.37$). Infine, le correlazioni tra la scala che valuta il coinvolgimento lavorativo (UWES) e le scale che misurano la presenza di *Yes-Men* ($r_s = -0.05$) e *Brownnosers* ($r_s = -0.22$), denotano correlazioni deboli.

Nella seconda ipotesi (RH#1) si conferma la correlazione negativa tra i punteggi alla scala UWES, che misura il grado di coinvolgimento sul lavoro, e quelli della scala *Ingratiation presence* che misura i livelli di ingraziamento dei superiori percepiti nell'ambiente lavorativo. Anche in questo caso la correlazione riscontrata è debole, $r_s = -0.22$; le correlazioni positive con i punteggi alle scale RSES ($r_s = 0.20$), che misura l'autostima e GSES ($r_s = 0.29$), che misura l'autoefficacia, sono anch'esse confermate.

Nella terza ipotesi (RH#2), si conferma la correlazione positiva di entità moderata tra i valori di depressione riscontrati con la scala ODI e quelli della presenza di ingraziamento dei superiori percepito nell'ambiente lavorativo con la sottoscala *Ingratiation _ presence* ($r_s = 0.4$). I valori alla scala ODI correlano negativamente, in modo leggermente moderato, con quelli della scala *PJ Climate* che misura la percezione di giustizia in ambiente di lavoro ($r_s = -0.37$) e quelli del coinvolgimento sul lavoro misurati tramite UWES ($r_s = -0.39$).

Nella quarta ipotesi (RH#3), si confermano le direzioni negative proposte in fase di analisi. I punteggi alla scala *PJ-Climature*, che misura la giustizia procedurale, correlano negativamente con quelli delle sottoscale che valutano la presenza di *Yes-Men* ($r_s = -0.34$) e *Brownnosers* ($r_s = -0.68$). In questo caso le correlazioni sono di entità media e moderata. La correlazione di *PJ Climate* con la scala *Flattering* che valuta il livello di adulazione, invece, sono negative ma deboli ($r_s = -0.17$). Inoltre si conferma che i punteggi alla scala *PJ-Climature* correlano positivamente con quelli della scala UWES che misura il coinvolgimento sul lavoro, con entità moderata ($r_s = 0.43$).

Nella quinta ipotesi (RH#4), viene confermato che i punteggi alla scala *PJ- Climate*, che valuta il clima di giustizia procedurale, correlano negativamente e moderatamente con i punteggi alla sottoscala che rileva la presenza di Ingraziamento (*Ingratiation _ presence*) ($r_s = -0.59$).

La sesta ipotesi (RH#5) viene confermata nelle direzioni di correlazione ma trova riscontro nella debolezza delle stesse. Alti livelli nelle abilità politiche, misurate con *Political Skill Inventory*,

correlano negativamente con la sintomatologia depressiva, misurata con il PHQ-9 ($r_s = -0.11$) e quella ansiosa ($r_s = -0.04$), misurata con il GAD-7.

L'ultima ipotesi (RH#6) viene confermata nella direzione ed evidenza una correlazione di entità leggermente moderata. Alti punteggi di ostracismo misurati con la scala OSTR tendono a correlare con elevati punteggi che emergono nel riscontrare la presenza di *Ingratiation*: $r_s = 0.38$.

3.5 Test t a campioni indipendenti

I due campioni indipendenti a confronto erano il gruppo che non riscontra la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* ($n = 95$), denominato anche *Yes-Men e Brownnosers absence* e il gruppo che ne avverte la presenza, denominato *Yes-Men e Brownnosers presence* ($n = 53$). L'ipotesi nulla dice che i due gruppi a confronto non differiscono, mentre l'ipotesi alternativa ad una coda suppone che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* abbia degli outcome peggiori che verranno di volta in volta declinati.

La prima ipotesi indagata (RH#7), sempre in riferimento al capitolo 2, punto 2.1.3.2, sez. II, voleva verificare se nel gruppo *Yes-Men e Brownnosers absence* fossero presenti livelli inferiori di sintomatologia depressiva rispetto al gruppo *Yes-Men e Brownnosers presence*, in base ai risultati ottenuti al test *Occupational Depression Inventory (ODI)*.

I risultati mostrano che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* mostra punteggi più alti alla ODI rispetto al gruppo che non rileva presenza di *Yes-Men e Brownnosers* (*Yes-Men/Brownnosers absence*: media 5.29; $sd = 4.85$; *Yes-Men/Brownnosers presence*: media 7.06; $sd = 4.65$) e tale differenza è statisticamente significativa ($t = -2.18$, $df = 111.58$, $p = 0.02$; $d = -0.37$). La dimensione dell'effetto calcolata con d di Cohen restituisce un valore di -0.37 . Pertanto, si riscontra una maggior presenza di sintomi depressivi nel gruppo *Yes-Men presence* con un effetto considerato piccolo-medio. Per l'importanza del costrutto e il peso sul campione si considera comunque medio.

La seconda ipotesi indagata (RH#8) voleva verificare se nel Gruppo *Yes-Men/Brownnosers absence* era presente un coinvolgimento nel lavoro maggiore rispetto al Gruppo *Yes-Men/Brownnosers presence*, in base ai risultati ottenuti al test *Utrecht Work Engagement Scale – 9 (UWES)*. I risultati mostrano che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* mostra punteggi più bassi alla UWES rispetto al gruppo che non rileva la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* ("*Yes-Men/Brownnosers absence*": media 36.46; $sd = 11.54$; "*Yes-Men/Brownnosers presence*": media 33.02; $sd = 12.18$) e tale differenza è statisticamente significativa ($t = 1.68$, $df = 102.88$, $p = 0.048$; $d = -0.29$).

La dimensione dell'effetto calcolata con d di Cohen restituisce un valore di -0.29 . Pertanto, si riscontra un minor coinvolgimento nel luogo di lavoro nel gruppo *Yes-Men presence* con un effetto considerato piccolo-medio. Si potrebbe concludere che coloro che sono meno coinvolti in ambito lavorativo sono anche più attenti a comportamenti definiti "tossici" in base alla presente ricerca.

La terza ipotesi indagata (RH#9) voleva verificare se nel gruppo "*Yes-Men e Brownnosers absence*" fosse presente una sintomatologia ansiosa minore rispetto al gruppo "*Yes-Men e Brownnosers presence*", in base ai risultati ottenuti al test *Generalized Anxiety Disorder -7 (GAD-7)*.

I risultati mostrano che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men/Brownnosers* mostra punteggi più alti alla GAD-7 rispetto al gruppo che non rileva la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* ("*Yes-Men/Brownnosers absence*": media 5.86 ; $sd = 3.54$; "*Yes-Men/Brownnosers presence*": media 6.96 ; $sd = 3.80$) e tale differenza è statisticamente significativa ($t = -1.73$, $df = 101.42$, $p = 0.04$; $d = -0.30$).

La dimensione dell'effetto calcolata con d di Cohen restituisce un valore di -0.30 . Pertanto, si riscontra una maggior sintomatologia ansiosa nel gruppo *Yes-Men presence* con un effetto considerato piccolo-medio. Per l'importanza del costrutto e il peso sul campione si considera comunque medio.

La quarta ipotesi indagata (RH#10) voleva verificare se nel gruppo "*Yes-Men e Brownnosers absence*" era presente una sintomatologia depressiva minore rispetto al gruppo "*Yes-Men e Brownnosers presence*", in base ai risultati ottenuti al test *Patient Health Questionnaire - PHQ-9*. Trattasi di uno strumento che misura la sintomatologia depressiva in modo più specifico e meno pertinente all'ambiente lavorativo rispetto all'*Occupational Depression Inventory (ODI)*.

I risultati mostrano che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* mostra punteggi più alti alla PHQ-9 rispetto al gruppo che non rileva presenza di *Yes-Men e Brownnosers* ("*Yes-Men/Brownnosers absence*": media 6.34 ; $sd = 3.87$; "*Yes-Men/Brownnosers presence*": media 7.40 ; $sd = 4.04$) e tale differenza non è statisticamente significativa ($t = -1.55$, $df = 103.74$, $p = 0.06$; $d = -0.27$).

In base alla statistica t , ai df e al p -value si può affermare che la differenza tra le medie dei due gruppi testati non è statisticamente significativa ($p = 0.06$). Il t test a campioni indipendenti sui punteggi di depressione misurata con la PHQ-9 mostra che le differenze dei due gruppi nei livelli di depressione non sono statisticamente significative e con un *effect size* piccolo-medio.

Con la quinta ipotesi (RH#11) indagata si è verificato se nel gruppo "*Yes-Men e Brownnosers absence*" fosse presente minore ostracismo in ambito lavorativo rispetto al gruppo "*Yes-Men e*

Brownnosers presence”, in base ai risultati ottenuti al questionario sull’*Ostracismo (OSTR)* costruito ad hoc per la ricerca.

I risultati mostrano che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men/Brownnosers* mostra punteggi più alti alla scala OSTR rispetto al gruppo che non rileva presenza di *Yes-Men/Brownnosers* (“*Yes-Men/Brownnosers absence*”: media 0.74; sd = 0.48; “*Yes-Men/Brownnosers presence*”: media 0.84; sd = 0.51) e tale differenza non è statisticamente significativa ($t = -1.16$, $df = 102.22$, $p = 0.12$; $d = -0.20$).

In base alla statistica t , ai df e al p -value si può affermare che la differenza tra le medie dei due gruppi testati non è statisticamente significativa ($p = 0.12$). Il t test a campioni indipendenti sui punteggi di ostracismo misurati con la scala OSTR mostra che il gruppo che rileva la presenza di “*Yes-Men e Brownnosers*” non ha punteggi più alti di ostracismo, la differenza non è statisticamente significativa con un *effect size* piccolo.

L’ultima ipotesi indagata (RH#12) ha riguardato se nel gruppo “*Yes-Men e Brownnosers absence*” fossero presenti maggiori abilità politiche rispetto al gruppo “*Yes-Men e Brownnosers presence*”, in base ai risultati ottenuti al *Political Skill Inventory (PSI)*.

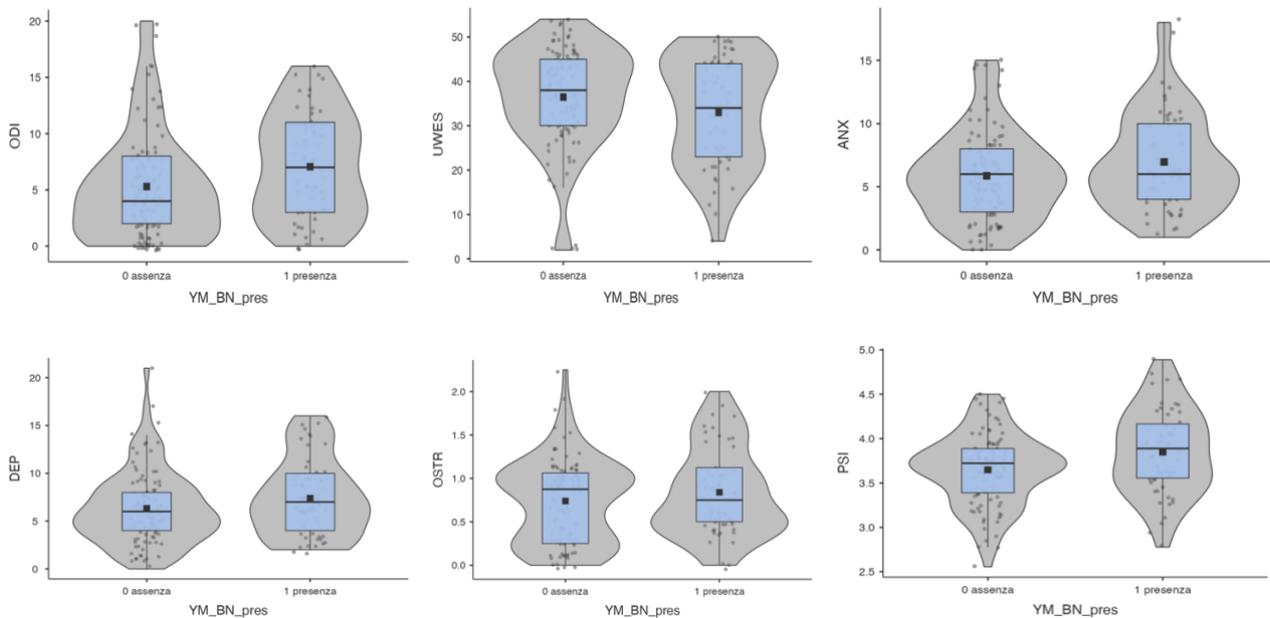
I risultati mostrano che il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men/Brownnosers* non mostra punteggi più bassi al PSI rispetto al gruppo che non rileva presenza di *Yes-Men/Brownnosers* (“*Yes-Men/Brownnosers absence*”: media 3.65; sd = 0.41; “*Yes-Men/Brownnosers presence*”: media 3.85; sd = 0.49) e ciò contraddice l’ipotesi di ricerca iniziale poiché tale differenza non è statisticamente significativa ($t = -2.53$, $df = 92.829$, $p = 0.994$; $d = -0.445$).

In base alla statistica t , ai df e al p -value si può affermare che la media del gruppo che non rileva la presenza di *Yes-Men/Brownnosers* non è maggiore della media del gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men/Brownnosers* ($p = 0.994$). Il t test a campioni indipendenti sui punteggi di abilità politiche misurati con la PSI mostra che le differenze dei due gruppi nei livelli di abilità politiche non possono essere statisticamente diverse e l’*effect size* è medio.

Di seguito, in Figura 3, i violin e *box plot* rappresentativi delle differenze tra le medie di cui alle precedenti ipotesi vagliate attraverso il t test.

Figura 3

Violin e Box plot rappresentativi dei punteggi dei soggetti che avvertono la presenza di Yes-Men e Brownnoser (Yes-Men e Brownnosers presence) sul posto di lavoro e quelli che non la avvertono (Yes-Men e Brownnosers absence)



Nota:

ODI = Occupational Depression Inventory: misura di depressione e burnout sul lavoro

UWES = Utrecht Work Engagement Scale: misura del coinvolgimento sul lavoro

ANX = Generalized Anxiety Disorder GAD-7: misura di ansia generalizzata

DEP = Personal Health Questionnaire PHQ- 9: misura di depressione

OSTR = Questionario che misura il livello di ostracismo costruito *ad hoc*

PSI = Political Skill Inventory: misura le abilità politiche (vers. tradotta)

YM_BN_pres: variabile dicotomica che rileva la presenza o assenza di *Yes-Men e Brownnosers*

0 = assenza di *Yes-Men e Brownnosers* sul posto di lavoro

1 = presenza di *Yes-Men e Brownnosers* sul posto di lavoro

CAPITOLO 4

Discussione e prospettive future

4.1 Obiettivo dell'elaborato

Il presente studio ha avuto un duplice obiettivo, fornire la validazione preliminare di alcuni strumenti di misura e utilizzarli per indagare i livelli dei costrutti psicologici più rilevanti in ambito organizzativo al fine di valutare l'impatto psicologico della presenza percepita di *Yes-Men* e *Brownnosers*.

Nello specifico, il primo obiettivo si è declinato nello sviluppo, o traduzione, e validazione preliminare di alcuni strumenti di *assessment*, utilizzati insieme ad altri costrutti *ad hoc*, al fine di misurare e indagare i rispettivi costrutti psicologici anche nel contesto italiano. Tra essi: comportamenti degli *Yes-Men*, comportamenti dei *Brownnosers*, ingraziamento, clima di giustizia procedurale, adulazione, ostracismo, abilità politiche, depressione, ansia in generale, autoefficacia, coinvolgimento lavorativo, autostima, depressione e *burnout* specificatamente sul posto di lavoro.

Il secondo obiettivo del presente elaborato consisteva nell'utilizzare gli strumenti di cui sopra per indagare i livelli di questi costrutti psicologici in ambiente di lavoro. Successivamente alla somministrazione dei questionari costruiti *ad hoc*, sono stati creati due gruppi: coloro che rilevano la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in ambiente di lavoro e coloro che non la rilevano. Una volta ottenuta la classificazione dei due sottogruppi del campione, si è ipotizzando che chi avesse riscontrato la presenza di *Yes Men* e *Brownnosers* potesse mostrare livelli maggiori di depressione e ansia, rispetto a coloro che non rilevano tale presenza. Oltre a ciò si sono volute testare le associazioni fra i costrutti dei singoli questionari con delle correlazioni, ipotizzando di volta in volta una relazione positiva o negativa dei costrutti psicologici analizzati.

Estendendo il secondo obiettivo, lo scopo della presente ricerca risiede nel fornire un primo contributo per verificare, dalla prospettiva di coloro che avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers*, se la compresenza in ambito organizzativo con gli *Yes-Men* e i *Brownnosers* sia associata a sintomatologie d'ansia o dell'umore, per effetto di essere esposti quotidianamente ai loro comportamenti "sgradevoli", acriticamente assertivi e adulativi, finalizzati ad ottenere benefici tramite l'*ingratiation*. Questa ricerca analizza il "rovescio della medaglia", cioè il potenziale effetto deleterio per la salute psicologica dei *co-workers* che ravvisano la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* e non lo stato di salute e benessere degli *Yes-Men* e dei *Brownnosers*, premettendo una scarsità di documentazione specifica in letteratura sul tema. Assistere quotidianamente a comportamenti acritici e ingratiatori,

con conseguente percezione di ingiustizia derivante da ricompense non equamente distribuite, esporrebbe coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in ambiente lavorativo a sviluppare sintomatologie psicologiche avverse, bassa autostima e autoefficacia, isolamento e ostracismo, scarso coinvolgimento sul lavoro. Si è distinta altresì questa tecnica di *impression management* tra coloro che sentono di avere alta o bassa abilità politica per inferire se quelli meno dotati di abilità politiche soffrono maggiormente un ambiente ricco di *Yes-Men*, in virtù della loro ridotta capacità di utilizzare l'*ingratiatation* e altre tecniche riconducibili alle abilità politiche, quali ad esempio l'influenza interpersonale, come strumento positivo per ottenere ricompense. Lo scopo di questo studio è anche quello esaminare la relazione tra il percepito ostracismo sul posto di lavoro dei soggetti che avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers*, causato dall'essere ostaggio delle strategie degli *Yes-Men* e dei *Brownnosers*. Essi tendono a sfruttare i benefici dei loro comportamenti sgradevoli per fini personali. Si è voluto valutare l'eventuale disagio psicologico di coloro che avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers*, concentrandosi anche sugli effetti di *ingratiatation* e abilità politica. L'abilità politica è una variabile importante per il successo o il fallimento dell'uso dell'*ingratiatation*, per fronteggiare l'ostracismo sul posto di lavoro.

Basandosi sulla letteratura esistente, si ipotizza che la percezione del favoritismo del *management* verso gli *Yes-Men* e i *Brownnosers* porti alla riduzione dei benefici per coloro che ne avvertono la presenza, i quali, vengono relegati a gruppo di minor interesse per il *management*, ostacolati nella carriera e nelle relazioni aziendali, isolati e trattati con sostanziale indifferenza, sfruttati ai meri fini professionali, disincentivati. Viene loro riservata una quotidianità di secondo piano. Si vuol misurare se questo percepito del gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* sia supportato dai dati e se sia associato con il potenziale sviluppo di sintomi di disturbi d'ansia o dell'umore.

Riassumendo, si è voluto approfondire se alcuni atteggiamenti riscontrati in ambito lavorativo, quali i comportamenti di *Yes-Men* e *Brownnosers*, fossero associabili a fonti di *stress* che potessero essere considerate elementi di *trigger* per futuri disagi o, ancor peggio disturbi.

4.2 Discussione dei risultati alla luce della letteratura

Per prima cosa è importante evidenziare le proprietà psicometriche degli strumenti di *assessment* che sono stati creati *ad hoc*, in materia di *Yes-Men* e *Brownnosers*, *Ingratiatation*, Ostracismo, Clima di giustizia procedurale e *Flattering*, avendo effettuato una preliminare validazione degli stessi e dopo aver analizzato la letteratura presente, sebbene scarsa.

Tramite EFA e CFA, e analisi delle proprietà psicometriche, si è giunti ad una validazione preliminare di tutte le scale seguenti, che hanno dimostrato proprietà psicometriche solide. Diverso ragionamento

si deve fare per la scala *flattering* in quanto, la EFA ci ha portato a scartare alcuni degli item, riducendola a soli 3 item. Per questa ragione, nelle analisi è stato fatto uso molto ridotto di quest'ultima.

Le scale *Yes-Men*, *No-Men and Yes-Men presence (YNM)* e *Brownnosers (BRO)* mirano ad individuare se l'intervistato possa essere considerato uno *Yes-Man*, un *No-Man* o se abbia la percezione che nel suo ambiente di lavoro vi siano degli *Yes-Men*, oppure se l'intervistato sia un *Brownnosers* o abbia la percezione che nel suo ambiente di lavoro vi sia la presenza di *Brownnosers*. La letteratura al riguardo (Rasmusen, 2008; Guo et al., 2022; Jehn et al., 1997; Martin & Wilson, 2015) ha permesso di approntare gli item utilizzati e di individuare quelli con maggior saturazione e con maggiore aderenza al costrutto indagato.

Ingratiation e *flattering* sono terminologie con significato accomunabile e sono tecniche utilizzate dai lavoratori per ingraziarsi qualcuno (Hou et al., 2022; Jones, 1965; Liden, 2023; Shankar et al., 1992; Wayne, 1995; Park et al., 2011). L'utilizzo di due scale diverse su costrutti simili ha avuto lo scopo di rafforzare le indagini sulla presenza di tali comportamenti nel campione di riferimento.

Nel caso della *Ingratiation*, si è utilizzata la sottoscala *Ingratiation_presence* per verificare la percezione di presenza di comportamenti ingraziatori tipici di *Yes-Men* e *Brownnosers*.

Si è indagata anche la percezione di giustizia; il clima di giustizia procedurale o *Procedura Justice Climate*, (Yang et al., 2022; Zellas et al. 1999) aiuta nella comprensione di quanto sia percepito "giusto" l'ambiente di lavoro dagli intervistati. In particolare, è stata effettuata anche un'analisi di validità convergente-divergente con la scala che misura il coinvolgimento sul lavoro, individuando una correlazione positiva di entità media, confermando che chi avesse un maggior livello di percezione di giustizia, sarebbe più coinvolto sul lavoro.

Infine, l'ultima scala costruita *ad hoc* ha avuto l'obiettivo di individuare un percepito di ostracismo in ambiente lavorativo (Wu et al., 2012), probabilmente come conseguenza di una appartenenza al gruppo di coloro che sentono l'ambiente di lavoro popolato da *Yes-Men* e *Brownnosers*. Non adottare pratiche ingraziatorie porterebbe ad essere ostacolati in termini di carriera e nelle relazioni tra colleghi. Si è provveduto anche in questo caso a testare la validità convergente-divergente dello strumento mettendolo a confronto con le scale che misurano depressione sul posto di lavoro, coinvolgimento sul lavoro, autostima e autoefficacia, ottenendo discrete correlazioni, concludendo che chi subisse ostracismo, sperimenterebbe livelli di depressione e ansia maggiori e livelli di coinvolgimento, autostima e autoefficacia minori.

Anche l'ostracismo si è rivelato più evidente in coloro che fanno parte del gruppo che percepisce la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers*; ciò sarebbe in linea con la teoria che la presa di distanza dal

conformismo sul posto di lavoro possa rappresentare un ostacolo alla crescita professionale e alla ricompensa, oltre che comportare un ridotto coinvolgimento sul lavoro (Wu et al., 2012). Il gruppo che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* si è dimostrato anche meno dotato di abilità politiche, maggiormente associabili a coloro che appartengono al gruppo di coloro che non avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers*. Tali scale si sono potute utilizzare per misurare i costrutti psicologici di riferimento, provvedendo ad una suddivisione del campione in due gruppi (coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* sul posto di lavoro e quelli che non la percepiscono).

Dopo aver discusso i risultati delle analisi di validazione preliminare per le nuove scale, sono state discusse le differenze e associazioni dei relativi costrutti. Sono stati utilizzati *t test* a campioni indipendenti per la verifica delle ipotesi e la matrice di correlazione per indagare le correlazioni tra i fenomeni oggetto di studio. Dall'analisi dei risultati si può confermare che il gruppo dei soggetti che avvertono la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* in ambiente lavorativo, quali elementi "sgradevoli" nelle relazioni tra lavoratori, subiscono un condizionamento allo sviluppo di sintomi depressivi in ambiente lavorativo di entità media (presenti nei risultati all' *Occupational Depression Inventory* - ODI ma assenti nel *Patient Health Questionnaire*.9 PHQ-9). La depressione è stata vagliata attraverso l'utilizzo di due strumenti, il (PHQ-9) e l'(ODI), il primo con caratteristiche più generali sui gravi sintomi della malattia e il secondo, più specifico nel catturare gli elementi del disagio in ambiente lavorativo; inoltre, più mirato nel cogliere le caratteristiche di *burnout*. Utilizzare due strumenti che misurano alcuni aspetti comuni, è servito per evitare che l'analisi risultasse troppo generale e poco esaustiva, che facesse sfuggire all'osservatore elementi di interesse. A posteriori, si è infatti potuto notare che solo una delle due scale, la ODI, ha mostrato risultati statisticamente significativi e con *effect size* moderato.

Inoltre, come ben noto, la sintomatologia depressiva si accompagna spesso a quella ansiosa e, nel presente studio, il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* sembra subire maggiormente gli effetti dell'ansia valutata con il GAD-7, con risultati di poco inferiori rispetto a quelli della depressione e con *effect size* medio. I risultati ottenuti, per i livelli di depressione e ansia, meritano ulteriore attenzione, seppur tenuto conto di tutti i limiti connessi al campione e alla costruzione delle scale. Infatti, viene confermata l'ipotesi che il gruppo che avverte la presenza di *Yes-Men* e *Brownosers* in ambiente di lavoro subisca maggiormente gli effetti di comportamenti sgradevoli che vanno ad impattare dal punto vista affettivo e ansioso.

È bene soffermarsi anche sulle abilità politiche che, nei risultati di questo studio, non sono emerse in misura maggiore all'interno di uno dei due gruppi presi in esame (coloro che ravvisano la presenza

di *Yes-Men* e *Brownnosers* e quelli che non la ravvisano). Essendo un argomento dibattuto e controverso, quanto emerge dai risultati potrebbe andare nella direzione della letteratura che propende verso l'ipotesi che le abilità politiche vengano utilizzate per ridurre lo *stress* all'interno di un ambiente di lavoro ostile, in egual modo dai soggetti che vi abitano e non siano una prerogativa riservata al gruppo che non rileva la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* sul posto di lavoro (Kim & Ryu, 2023). Secondo la letteratura, si riscontrano meno consapevolezza sociale, influenza interpersonale, capacità di *networking* e sincerità nei soggetti che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* sul posto di lavoro (Braddy Campbell, et al., 2014). Sempre basandosi sui risultati delle analisi statistiche a corredo della presente ricerca, si potrebbe ipotizzare che il gruppo di coloro che non ravvisano la presenza di *Yes-Men*, non avendo più elevate competenze politiche, non vede ridotto anche l'impatto del conflitto di ruolo con i superiori, suggerendo che l'abilità politica non sia l'elemento principale che possa agire come un cuscinetto nella relazione stressante – *stressor*. Questo spingerebbe a dover cercare altrove i motivi che consentono agli individui di far fronte a forme di tensione psicologica, somatica e fisiologica così come descritto in letteratura (Hayek et al., 2017). I lavoratori con un alto livello di competenza politica sono anche in grado di esporre l'*ingratiation* in modo più efficace rispetto a coloro con un basso livello di competenza politica (Fitriastuti et al., 2021).

Secondo la letteratura, il coinvolgimento sul lavoro diventa un elemento chiave per discriminare tra coloro che sentono una maggior o minor appartenenza all'organizzazione lavorativa in funzione della percezione di comportamenti legati a *Yes-Men* e *Brownnosers* (Balducci et al., 2010). Dai risultati del presente elaborato si può vedere quanto il coinvolgimento sul lavoro sia connesso positivamente con l'autoefficacia, l'autostima, la giustizia procedurale, l'assenza di comportamenti ingratiatori e sgradevoli, attuati da *Yes-Men* e *Brownnosers*.

Il gruppo che rileva la presenza di *Yes-Men* subisce effetti negativi in termini di autostima ed autoefficacia, a cui si somma una maggior percezione di ostracismo, come emerge dalle analisi di confronto delle medie.

4.3 Implicazioni dei risultati

La quotidianità lavorativa di ciascuno di noi è divenuta molto complessa, a causa di accelerazioni nei cambiamenti che riguardano, tra gli altri, globalizzazione, tecnologia, scarsità di tempo, normative più stringenti, competitività, relazioni sempre più “sottili”, sfilacciate e povere di valori, socialità digitale. L'ambiente lavorativo rispecchia, nel suo piccolo, l'ecosistema di livello superiore che è innanzitutto quello nazionale, poi quello mondiale.

Tutte le complessità di cui sopra, insieme a molte altre, costituiscono *stressor* che possono condurre

nel tempo a sviluppare disturbi psichiatrici (Melchior et al., 2007). Infatti, la letteratura oltre a indicare i possibili *stressor*, fa cenno in merito a quanto perdurino questi stimoli negativi nei soggetti. Più lo *stress* si prolunga e più la risposta fisica prima, e psichica poi, prendono una direzione maladattiva, alterando i livelli di cortisolo nel sangue, spingendo la produzione di questo anti infiammatorio naturale all'eccesso rendendolo poco efficace, rispetto alla funzione ottimale riscontrabile nella quotidianità di soggetti sani. Alla luce dei presenti risultati, si dovrebbero vagliare con attenzione le loro implicazioni pratiche per le organizzazioni, i *manager* e i dipendenti. Le organizzazioni dovrebbero evitare politiche e procedure che incoraggino comportamenti di cittadinanza organizzativa che diano la percezione di essere autoserviti. Inoltre, poiché questi comportamenti verrebbero premiati in modo formale (ma anche informale), è probabile che le percezioni di giustizia distributiva dei dipendenti ne risentano negativamente (Bowler et al., 2010). A tal proposito, si noti che in questo studio i risultati delle valutazioni alla scala che misura la percezione di giustizia *PJ-Climate* correlano negativamente con quelle della scala che misura la presenza di comportamenti ascrivibili a *Yes-Men e Brownnosers*, il che porta a ipotizzare che la maggiore presenza di comportamenti “sgradevoli” in ambiente di lavoro, così come definiti all’inizio del presente elaborato, possa condurre ad una minor percezione di giustizia.

Poiché le motivazioni di cittadinanza organizzativa, comprese quelle ascrivibili all’adulazione, all’ingraziamento, al dire sempre sì, alla lusinga, possono determinare il livello di riconoscimento corrisposto per tali comportamenti da parte del supervisore in base agli atteggiamenti dei dipendenti, è importante che i supervisori siano consapevoli delle motivazioni dei dipendenti e che usino la discrezione nel decidere quali azioni meritano un riconoscimento. Inoltre, può essere utile che i manager comunichino ai dipendenti l’apprezzamento verso le loro dimostrazioni di contributo agli obiettivi del *team* ma che tali dimostrazioni dovrebbero essere più mirate agli obiettivi professionali (Farrell & Finkelstein, 2011).

4.3.1 Le ripercussioni cliniche

Le correlazioni hanno mostrato risultati che vanno nella direzione delle ipotesi considerate all’inizio della ricerca, rinforzando il fatto che sintomatologie di depressione e ansia si annidano maggiormente nel gruppo che ravvisa la presenza di *Yes-Men e Brownnosers* rispetto a quello che non la avverte. Questi sintomi possono essere definiti come la conseguenza di *stressor*, rappresentati anche dalla esposizione a comportamenti in ambito organizzativo non graditi a coloro che avvertono la presenza di *Yes-Men e Brownnosers*. Riferendoci alla letteratura, lo *stress* lavorativo può far precipitare le conseguenze verso depressione e ansia (Melchior et al., 2007). Inoltre, lavorare assieme ad altri colleghi può rappresentare una debolezza se i comportamenti adottati non sono di qualità. I

comportamenti sono un “modello di ruolo” e conducono ad una atmosfera positiva nel *team* se sono virtuosi (Murphy et al., 2006).

Coloro che adottano comportamenti sgradevoli potrebbero contrapporsi a quelli che riscontrano la presenza di tali comportamenti. Si potrebbe pensare che il gruppo che adotta comportamenti sgradevoli si serva di uno schema di pensiero e di risposta più ridotto, limitato e poco flessibile, basato su risposte sempre allineate con i superiori e con un contraddittorio estremamente circoscritto rispetto a coloro che accusano la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* sul posto di lavoro. La letteratura, a titolo di esempio, ci suggerisce che l’inflessibilità psicologica, che trova la sua radice anche in una acritica manifestazione della propria idea in ambiente di lavoro, media la relazione tra il conformismo alle norme maschili e la depressione. È stato proposto che la stretta aderenza alle norme maschili, definite come le regole e le aspettative socialmente prescritte su ciò che un uomo "dovrebbe essere" (tra le altre, anche rispettoso dell’autorità e del potere ad egli sovraordinato), possa contribuire a risultati scadenti in termini di salute e alla potenziale sottodiagnosi della depressione negli uomini. Le norme maschili tradizionali richiedono di evitare la vulnerabilità emotiva e di mettere in atto lo stoicismo. Pertanto, un meccanismo di *coping* predefinito per gli uomini che aderiscono strettamente a queste norme può includere la soppressione delle emozioni e l’evitamento della ricerca di aiuto quando sperimentano un disagio psicologico. Nello studio di Herreen (Herreen et al., 2022) è stato proposto che l’inflessibilità psicologica possa fungere da mediatore nella relazione tra norme maschili e depressione negli uomini. Questo studio ha indagato se l’inflessibilità psicologica mediasse la relazione tra conformità alle norme maschili e depressione. I risultati hanno indicato che l’inflessibilità psicologica media significativamente la relazione tra conformità alle norme maschili e depressione (sia la sintomatologia prototipica che quella esternalizzante). I risultati suggeriscono che l’inflessibilità psicologica può essere un possibile percorso attraverso il quale la conformità alle norme maschili è associata ai sintomi depressivi negli uomini, fornendo importanti indicazioni su possibili obiettivi terapeutici per l’intervento psicologico.

Altre correlazioni, rivenienti dalle analisi effettuate in questo studio, hanno suggerito che alti livelli di *Ingratiation* riducono il coinvolgimento sul lavoro. Autostima e autoefficacia si alzano nel momento in cui il coinvolgimento sul lavoro, e la percezione di giustizia, aumentano di livello percepito. Viceversa, in un clima di ingiustizia procedurale si rincontreranno maggiormente *Ingratiation* e adulazione, oltre che una possibile maggior percezione di presenza di *Yes-Men* sul posto di lavoro.

4.4 Limiti

Il presente elaborato presenta dei limiti che è importante riconoscere. All'interno del campione si sono messe in luce le seguenti possibili fonti di distorsione che potrebbero ridurre le potenzialità di generalizzazione dei risultati all'intera popolazione italiana. La numerosità del campione, sebbene sufficiente per effettuare prime valutazioni, andrebbe ampliata ad un maggior numero di soggetti ed equilibrata per genere. Anche l'inclusione preponderante di soggetti appartenenti al sesso femminile ($n = 90$), rispetto a quella maschile ($n = 58$), tra l'altro notoriamente più inclini a sviluppare sintomi depressivi, può rappresentare un punto di debolezza della ricerca, insieme alla scarsa omogeneità relativamente alla regione di provenienza dei partecipanti, molto focalizzata sul Veneto.

Il tempo di esposizione ai comportamenti osservati non è stato misurato, pertanto si ritiene possa essere un limite in quanto da esso potrebbe dipendere il livello di *stress* percepito.

Le scale costruite *ad hoc* sono state validate preliminarmente. Andrebbero approfondite, sottoposte ad un campione più ampio, riviste ulteriormente negli item per vedere se fosse possibile implementare quelle con affidabilità più bassa inserendo item più pertinenti.

La sintomatologia di ansia e depressione emersa nei risultati, appartenente maggiormente al gruppo di coloro che percepiscono la presenza di *Yes-Men* e *Brownnosers* in ambiente di lavoro, andrebbe indagata anche con diversi strumenti nella quotidianità *extra* lavorativa, per appurare l'eventuale presenza di sintomi affettivi nei soggetti del campione, indipendenti dal solo contesto lavorativo, sebbene siano state usate due scale di misura, una più generica (i.e., PHQ-9) ed una più specifica, mirata al contesto lavorativo (i.e., ODI)

Accanto alle limitazioni derivanti dalle caratteristiche sociodemografiche campionarie se ne identificano di ulteriori, connesse alla metodologia di ricerca. A tal proposito, è opportuno ribadire che la natura *cross-sectional* del presente studio di validazione ha previsto l'utilizzo esclusivo di strumenti *self-report* e, ancora, non ha incluso campioni clinici. Dunque, per tali ragioni, è possibile che i risultati della ricerca siano influenzati, almeno parzialmente, da fattori legati a *bias* di desiderabilità sociale. Inoltre, data la natura trasversale della ricerca, è opportuno osservare che non è stato possibile stimare la stabilità temporale delle scale utilizzate.

4.5 Punti di forza

Nonostante la presenza di limitazioni, esistono alcuni elementi che depongono a favore delle buone caratteristiche del presente studio di validazione preliminare.

La presenza di un *range* anagrafico sufficientemente ampio insieme alla sostanziale nutrita rappresentanza delle categorie relative al livello di scolarità (fatta eccezione per coloro in possesso di

licenza elementare e media, poco rappresentati) e alla numerosità campionaria sufficientemente elevata che consenta alla CFA di fornire risultati significativi e interpretabili, ci porta a poter affermare che lo strumento di analisi sia una buona base di partenza nell'indagine dei costrutti che si prefiggeva di indagare.

Prescindendo dalla bontà di alcune caratteristiche sociodemografiche del campione, è bene evidenziare quali siano i punti di forza, invece, che riflettono le caratteristiche psicometriche degli strumenti più in generale. A tal proposito, l'analisi degli *indici di fit* consente di supportare in particolare la solidità delle scale costruite *ad hoc*. Si rimanda alla Tabella 23 per un riscontro relativo alle proprietà psicometriche relative alle scale usate nel presente studio (sia validate all'estero o tradotte che costruite *ad hoc*). Degno di nota è il valore di CFI delle scale costruite *ad hoc*, eccezione fatta per la scala *flattering* (FL) della quale si è già data spiegazione al punto 4.2 "Discussione dei risultati". Esso conferma, insieme agli indici TLI, SRMR e RMSEA che gli strumenti utilizzati hanno proprietà psicometriche molto buone.

4.6 Prospettive future

I risultati ottenuti ci consentono di poter affermare che gli strumenti per i quali si è fatta una validazione preliminare si sono dimostrati nel complesso adeguati ad indagare i costrutti sottostanti. In forza di questi risultati, viene alimentata la curiosità per un futuro maggior approfondimento delle tematiche oggetto di analisi. I sintomi riscontrati potrebbero essere prodromici allo sviluppo di disturbi psicologici anche gravi. Andrebbe posta, ad esempio, maggiore attenzione al tempo di esposizione ai fenomeni indagati, cosa che in questa ricerca non è stata fatta.

Inoltre, dopo aver considerato l'approfondimento del presente studio da parte di professionisti con maggior competenza nel campo della psicomelia e aver posto rimedio ai limiti dello stesso, sarebbe consigliabile una nuova somministrazione ad un campione più ampio ed equilibrato dal punto di vista sia numerico che geografico.

I risultati di questo studio possono essere un punto di partenza per progetti nel campo della ricerca-azione. Ad esempio, in caso organizzazioni lavorative volessero replicare una indagine simile alla presente e rilevassero una certa gravità delle sintomatologie esaminate, potrebbe essere utile attivare la funzione Risorse Umane al fine di istituire un maggior presidio interno tramite una somministrazione periodica di questionari finalizzati a monitorare l'andamento del fenomeno. Al contempo, sarebbe auspicabile stimolare attività formative per i lavoratori che spieghino i rischi, le cause e le conseguenze della esposizione a comportamenti maladattivi. Contemporaneamente, la formazione dovrebbe vertere anche sull'adeguato approccio nelle relazioni aziendali, stimolando una

comunicazione circolare rispetto ad una struttura verticistica della stessa che porta, a lungo andare, al radicamento di comportamenti assertivi e acritici. L'attivazione di *focus group* specifici per la discussione delle tematiche relazionali maladattive aiuterebbe probabilmente a ridurre l'entità e a innescare comportamenti virtuosi non solo per gli individui ma anche per l'organizzazione.

4.7 Conclusione

Tra le potenzialità della metodologia utilizzata per questa ricerca vi è senza dubbio la possibilità di misurare costrutti di centrale importanza per la sofferenza psicologica, facendo riferimento, come esempio, a particolari aree di contenuto quali quelle della depressione e dell'ansia.

Nonostante non sia possibile fare un riferimento esplicito e concreto ad una letteratura scientifica sul tema del vissuto lavorativo, condiviso tra *Yes-Men* e *Brownosers*, clinicamente invalidante, si riporta che negli organi di stampa, nei *social media* e nel quotidiano, questa categoria di soggetti è sempre più individuata e commentata negativamente (T.Troy, 22 Agosto 2021; J.L. Fisher, 30 Settembre 2022, A. Pietrini, 2023).

L'ambizione dell'idea sottostante all'elaborato è stata quella di stimolare la curiosità nei lettori al fine di scatenare un maggior approfondimento scientifico sul tema.

La presenza di una differenza nelle medie dei gruppi *Yes-Men presence* e *Yes-Men absence* ai *t-test* con *effect size* moderati sia nella sintomatologia depressiva che in quella ansiosa, alimenta questa curiosità.

Ricerche future potrebbero partire da questa limitata analisi per costruire uno strumento più adeguato, indagare l'esistenza di correlazioni altrettanto significative con ulteriori strumenti psicodiagnostici esistenti o creati *ex novo*, prendendo come riferimento campioni clinici e di controllo, restituendo al mondo del lavoro e alle organizzazioni un ulteriore spunto di riflessione.

Rendere il contesto professionale più in linea con l'attuale impatto sostenibile di tipo ambientale, sociale e di governance di una impresa (Environmental – Social - Governance *compliant*), e non finalizzato alla costruzione di una immagine aziendale "ambientalista" di facciata (*Greenwashing*), vuol dire anche spendere attenzione non solo al valore produttivo delle risorse ma, soprattutto a quello psicologico; considerare il benessere sul posto di lavoro come leva da cui partire per una produttività più sana, consapevole, valorizzata, rispettata.

La presente ricerca potrebbe per certi versi rappresentare uno strumento funzionale da cui partire per la valutazione del rischio psicopatologico in ambiente lavorativo.

Bibliografia

- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 142–161. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1756>
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>
- Beck AT, Steer RA, Brown GK. Beck depression inventory Second Edition Manual. San Antonio, TX: The Psychological Corporation Harcourt Brace & Company 1996. Adattamento italiano a cura di M. Ghisi et al. Firenze: Giunti OS, 2006
- Becker, J. A. H., & Dan O’Hair, H. (2007). Machiavellians’ Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>
- Bianchi, R., Fiorilli, C., Angelini, G., Dozio, N., Palazzi, C., Palazzi, G., Vitiello, B., & Schonfeld, I. S. (2022). Italian version of the Occupational Depression Inventory: Validity, reliability, and associations with health, economic, and work-life characteristics. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 1061293. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.1061293>
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2020). The Occupational Depression Inventory: A new tool for clinicians and epidemiologists. *Journal of Psychosomatic Research*, 138, 110249. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2020.110249>
- Bolino, M. C. (2023). *Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?* Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377–406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>
- Bowler, Wm. M., Halbesleben, J. R. B., & Paul, Jeff. R. B. (2010). If you’re close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, 20(4), 309–316. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.04.001>
- Center for Creative Leadership, Braddy, P., Campbell, M., & Center for Creative Leadership. (2014). *Using political skill to maximize and leverage work relationships*. Center for Creative Leadership. <https://doi.org/10.35613/ccl.2014.1005>
- Eastman, K. K. (2023). *In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior*

A.P. Ercolani A.P. et al., (2008), Elementi di statistica per la psicologica

Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011). The Impact of Motive Attributions on Coworker Justice Perceptions of Rewarded Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 57–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9174-5>

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>

Fitriastuti, T., Larasatie, P., & Vanderstraeten, A. (2021). Please Like Me: Ingratiation as a Moderator of the Impact of the Perception of Organizational Politics on Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7455. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147455>

Gnisci A. et al, (2016) Metodologia della ricerca psicologica

Guo, G., Jia, Y., Mu, W., & Wang, T. (2022). The Paradoxical Effects of the Contagion of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 405–424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S341068>

Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264–280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>

Hayek, M., Randolph-Seng, B., Williams, W. A., & Ingram, K. (2017). A dark side of political skill? Awareness and life satisfaction in a Latin American Business. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 405–422. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.17>

Herreen, D., Rice, S., & Zajac, I. (2022). Psychological inflexibility mediates the relationship between conformity to masculine norms and depression: Preliminary support for a transdiagnostic approach to working therapeutically with men. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 26, 210–216. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2022.10.007>

Hou, L., Gu, X., & Ding, G. (2022). From an identity process theory perspective: A daily investigation of why and when ostracism triggers ingratiation. *The Journal of Social Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2139215>

Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305. <https://doi.org/10.1108/eb022799>

Jones, E. E. (1965). Conformity as a Tactic of Ingratiation: Uses of agreement to enhance one's power in a social relationship are explored experimentally. *Science*, 149(3680), 144–150. <https://doi.org/10.1126/science.149.3680.144>

Kim, J.-Y., & Ryu, K. (2023). *Yes-Men and No-Men: Does Defiance Signal Talent?* *Journal of*

Kroenke, K., Spitzer, R. L., & Williams, J. B. W. (2001). The PHQ-9: Validity of a brief depression severity measure. *Journal of General Internal Medicine*, 16(9), 606–613. <https://doi.org/10.1046/j.1525-1497.2001.016009606.x>

Lazarus S. Author's Response. *Taylor & Francis Group, Lts in collaboration with JSTOR* (1990). <https://jstor.org/stable/1449711>

Liden, R. C. (2023). *Ingratiation Behaviors in Organizational Settings*.

Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37(8), 1119–1129. <https://doi.org/10.1017/S0033291707000414>

Malodia, L. (2013). Influence of Employees' Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Business Perspectives and Research*, 1(2), 47–54. <https://doi.org/10.1177/2278533720130205>

Marcionetti, J., & Rossier, J. (2021). A Longitudinal Study of Relations Among Adolescents' Self-Esteem, General Self-Efficacy, Career Adaptability, and Life Satisfaction. *Journal of Career Development*, 48(4), 475–490. <https://doi.org/10.1177/0894845319861691>

Martin, D., & Wilson, J. (2015). Apple-Polishers, Ass-Kissers and Suck-Ups: Towards a Sociology of Ingratiation. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2012.1740>

Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37(8), 1119–1129. <https://doi.org/10.1017/S0033291707000414>

Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, <https://mintzberg.org/books/power-and-around-organizations>

Mughal, Y. H. (2020). A holistic model of organizational cynicism, cronyism and ingratiation. *Tourism and Leisure*, 9.

Murphy, S. A., Duxbury, L., & Higgins, C. (2006). The Individual and Organizational Consequences of Stress, Anxiety, and Depression in the Workplace: A Case Study. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 143–157. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2006-0018>

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill

Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257–302. <https://doi.org/10.1177/0001839211429102>

Pisanti, R., Paplomatas, A., & Bertini, M. (s.d.). *Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: Un contributo all'adattamento italiano della UWES - Utrecht Work Engagement Scale*.

Prendergast, C. (2022). *A Theory of «Yes Men»*. The American Economic Review, Sep., 1993, Vol. 83, No. 4 (Sep., 1993), pp. 757770 Published by: American Economic Association Stable URL:

<https://www.jstor.org/stable/2117577>

Rasmusen, E. (2008). *The Boss's Career Concerns as a Reason for Yes-Men*. Published by <https://www.researchgate.net/publication/267970799>

Robins, R. W., Hendin, H. M., & Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring Global Self-Esteem: Construct Validation of a Single-Item Measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(2), 151–161. <https://doi.org/10.1177/0146167201272002>

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
Shankar, A., Ansari, M. A., & Saxena, S. (1992). *Ingratiation in Organizations: A Bystander's Perspective*. Indian Institute of Technology, Kampur, *Psychological Studies* (1992) Vol. 37, Nos. 2 & 3, pp. 88-94

Sherman, D. K., & Cohen, G. L. (2006). The Psychology of Self-defense: Self-Affirmation Theory. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 183–242). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38004-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38004-5)

Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R., Vagg, P. R., & Jacobs, G. A. (1983). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Spitzer, R. L., Kroenke, K., Williams, J. B. W., & Löwe, B. (2006). A Brief Measure for Assessing Generalized Anxiety Disorder: The GAD-7. *Archives of Internal Medicine*, 166(10), 1092. <https://doi.org/10.1001/archinte.166.10.1092>

Supple, A. J., Su, J., Plunkett, S. W., Peterson, G. W., & Bush, K. R. (2013). Factor Structure of the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(5), 748–764. <https://doi.org/10.1177/0022022112468942>

Teo, T., & Kam, C. (2014). A Measurement Invariance Analysis of the General Self-Efficacy Scale on Two Different Cultures. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 32(8), 762–767. <https://doi.org/10.1177/0734282914531707>

Kelly L. Zellars, K. Michelle Kacmar. *The Influence Of Individual Differences On Reactions To Co-Workers' Ingratiation Behaviors*. *Journal of Managerial Issues* (1999), Published by Pittsburg State University

Umar A., Fatima, S., & Hasnain, A. (2019). Dual Effects of Ostracism at Work with Differing Regulatory Focus of Ostracized Workers: Affective Event Theory Application. *NICE Research Journal*, 131–153. <https://doi.org/10.51239/nrjss.v0i0.128>

Wan, W. H., & Antonucci, T. C. (2016). Social Exchange Theory and Aging. In N. A. Pachana (A c. Di), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1–9). Springer

Wells, J. D., Hobfoll, S. E., & Lavin, J. (1999). When it Rains, it Pours: The Greater Impact of Resource Loss Compared to Gain on Psychological Distress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1172–1182. <https://doi.org/10.1177/01461672992512010>

Wayne, S. J. (1995). *Coworker Responses to Others' Ingratiation Attempts*. 3.

Wu, K., Li, C., & Johnson, D. E. (2011). Role of Self-Esteem in the Relationship between Stress and Ingratiation. *Psychological Reports*, *108*(1), 239–251.
<https://doi.org/10.2466/07.09.20.PR0.108.1.239-251>

Wu, L.-Z., Yim, F. H., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress: Workplace Ostracism. *Journal of Management Studies*, *49*(1), 178–199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>

Yang, C., Chen, Y., & Gao, J. (2022). How and When Can Employees with Status Motivation Attain Their Status in a Team? The Roles of Ingratiation, OCBI, and Procedural Justice Climate. *Group & Organization Management*, 105960112211122.
<https://doi.org/10.1177/10596011221112232>

Contenuti online

Jonathan L. Fisher. (30 Settembre 2022). *Elon Musk Only Has “Yes” Men*. slate.com
<https://slate.com/technology/2022/09/elon-musk-text-messages-twitter-yes-men.html>

Oxford English Dictionary online. (2023). <http://www.oed.com/>

Pietrini A. (2023). *I 7 motivi per i quali gli Yes-Man (o Woman) sono dannosi alle imprese*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7076800845752770560?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_updateV2%3A%28urn%3Ali%3Aactivity%3A7076800845752770560%2CFEED_DETAIL%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse%29

Trevy Troy. (22 Agosto 2021). *All the President’s Yes-Men*. wsj.com. (the Wall Street Journal)
https://www.wsj.com/articles/president-decision-making-biden-kennedy-johnson-taliban-afghanistan-bay-of-pigs-vietnam-saigon-blinkin-sullivan-11629641380?st=5xs6fobvk2oi9mg&reflink=article_email_share

Schwarzer R. (2023). <https://www.psyc.de/WORDPRESS/wordpress>

Appendice

Tabella A1

Patient Health Questionnaire - PHQ-9

Durante le ultime due settimane, per quanti giorni	Mai = 0	Quasi ogni giorno = 3
1	Ha provato poco interesse o piacere nel fare le cose?	
2	Si è sentito giù di morale, depresso, senza speranza?	
3	Ha avuto problemi nell'addormentarsi, nel rimanere addormentato, o ha dormito troppo?	
4	Ha avuto sensazione di stanchezza o di poca energia?	
5	Ha avuto poco appetito o mangiato troppo?	
6	Si è sentito arrabbiato con se stesso, di essere un fallito, o di aver danneggiato se stesso o la sua famiglia?	
7	Ha avuto difficoltà a concentrarsi su qualcosa, ad esempio leggere il giornale o guardare la TV?	
8	Ha avuto movimenti o parole talmente lenti da poter essere stati notati dagli altri. O, al contrario, è stato talmente irrequieto e instancabile da muoversi più del solito?	
9	Ha pensato che sarebbe meglio essere morto, di farsi del male in qualche modo?	

Interpretazione dei risultati

Punteggio	Diagnosi provvisoria	Trattamento/raccomandazioni
5-9	Sintomi minimi	Supporto. Follow up mensile e/o su richiesta
10-14	Depressione Minore Distimia Depressione maggiore lieve	Supporto, monitoraggio Antidepressivi o psicoterapia Antidepressivi o psicoterapia
15-19	Depressione maggiore, moderatamente severa	Antidepressivi o psicoterapia
>20	Depressione maggiore severa	Antidepressivi o psicoterapia

Tabella A2

Generalized Anxiety Disorder -7 (GAD-7)

Durante le ultime due settimane, con quale frequenza sei stato/a infastidito/a da ciascuno dei seguenti problemi?	Mai = 0	Quasi ogni giorno = 3
1 Sentirsi ansioso/a, nervoso/a o teso/a		
2 Non riuscire a smettere di preoccuparsi o a tenere sotto controllo le preoccupazioni		
3 Preoccuparsi troppo per varie cose		
4 Avere difficoltà a rilassarsi		
5 Essere talmente irrequieto/a da far fatica a stare seduto/a		
6 Infastidirsi o irritarsi facilmente		
7 Avere paura che possa succedere qualcosa di terribile		

Tabella A3

General Self Efficacy Scale (GSES)

Pensando a te stesso, indica quanto sono vere le affermazioni che seguono:	Per nulla vero = 1	Totalmente vero = 4
1 Riesco sempre a risolvere problemi difficili se ci provo abbastanza seriamente		
2 Se qualcuno mi contrasta, posso trovare il modo o il sistema di ottenere ciò che voglio		
3 Per me è facile attenermi alle mie intenzioni e raggiungere i miei obiettivi		
4 Ho fiducia di poter affrontare efficacemente eventi inattesi		
5 Grazie alle mie risorse, so come gestire situazioni impreviste		
6 Posso risolvere la maggior parte dei problemi se ci metto il necessario impegno		
7 Rimango calmo nell'affrontare le difficoltà perché posso confidare nelle mie capacità di fronteggiarle		
8 Quando mi trovo di fronte ad un problema, di solito trovo parecchie soluzioni		
9 Se sono in "panne", posso sempre pensare a qualcosa da mettere in atto		
10 Non importa quello che mi può capitare, di solito sono in grado di gestirlo		

Tabella A4

Yes-Men, No-Men and Yes-Men presence - YNM

Gli Yes-Men sono persone che si mostrano sempre incondizionatamente d'accordo con i loro superiori, per accrescere l'immagine positiva che i superiori hanno di loro. Indica quanto concordi con le seguenti affermazioni: Per nulla = 1 Poco = 2 Abbast = 3 Molto = 4

Sottoscala 1: Valutazione presenza Yes-Men in contesto lavorativo

- 1 Quel collega dice sempre sì ai superiori
- 2 Quando vedo i miei colleghi compiacere i loro superiori, è palese che lo fanno per ingraziarseli
- 3 Al lavoro gli Yes Men sono semplici adulatori
- 4 Al lavoro, gli Yes Men, in fondo, hanno anche una professionalità elevata

Sottoscala 2: Valutazione del soggetto come No-Man

- 5 Spesso esprimo opinioni che divergono da quelle dei miei superiori
- 6 Tendo ad essere in contrasto con le idee degli altri
- 7 Prima di esprimere il mio parere tendo a ponderare diverse opzioni
- 8 Se devo dissentire, lo faccio apertamente
- 9 Dico no ai miei superiori quando la penso diversamente

Sottoscala 3: Valutazione del soggetto come Yes-Man

- 10 Accondiscendo facilmente i miei superiori
- 11 Sono uno che compiace i superiori
- 12 Concordo con gli altri prima di aver ponderato diverse opzioni
- 13 Sono pronto a dire sì ai superiori
- 14 Dico sì ai miei superiori anche quando la penso diversamente

Interpretazione dei risultati

<i>Sottoscala 1:</i> Valutazione presenza Yes-Men in contesto lavorativo	Da 0 a 3= assenza	Da 4 a 7=presenza scarsa	Da 8 a 9= abbastanza presenti	>=10 = molto presenti
<i>Sottoscala 2:</i> Valutazione del soggetto come No-Man	Da 0 a 4= no No-Man	Da 5 a 8= poco No-Man	Da 9 a 12= abbastanza No-Man	>=13 = molto No-Man
<i>Sottoscala 3:</i> Valutazione del soggetto come Yes-Man	Da 0 a 4= no Yes-Man	Da 5 a 8=poco Yes-Man	Da 9 a 12= abbastanza Yes-Man	>=13 = molto Yes-Man

Tabella A5

Brownosers - BRO

I Brownosers (leccapiedi) sono persone che cercano di guadagnarsi il favore di qualcuno attraverso l'adulazione. Indica quanto concordi con le seguenti affermazioni: Per nulla = 1 Poco = 2 abbast = 3 Molto = 4

Sottoscala 1: Valutazione del soggetto come Brownoser

- 1 **reverse** Non sarei mai capace di fare il leccapiedi
- 2 Adulo i miei superiori per ingraziarmeli
- 3 Lusingo i miei superiori per ottenere favori
- 4 Sono servile con i miei superiori per ottenere benefici
- 5 Adulo i miei superiori per apparire migliore
- 6 **reverse** Non mi interessa lusingare i miei superiori
- 7 Quando faccio il "leccapiedi" funziona sul posto di lavoro

Sottoscala 2: Valutazione presenza Brownosers in contesto lavorativo

- 8 Quando i miei colleghi fanno i "leccapiedi" funziona sul posto di lavoro
- 9 Sono circondato da colleghi che fanno i "leccapiedi"
- 10 I miei colleghi fanno i "leccapiedi" per ottenere favori
- 11 Al lavoro i "leccapiedi" "leccano" i superiori che hanno maggiore autorità e potere
- 12 Al lavoro, molte volte, nella mente dei superiori, quelli che fanno i "leccapiedi" sono "subordinati modello"

Interpretazione dei risultati

<i>Sottoscala 1:</i> Valutazione del soggetto come Brownoser	Da 0 a 4= no Brownoser	Da 5 a 11= poco Brownoser	Da 12 a 18= Abbastanza Brownoser	>=19 = Molto Brownoser
<i>Sottoscala 2:</i> Valutazione presenza Brownosers in contesto lavorativo	Da 0 a 3= assenza	Da 4 a 7 =presenza scarsa	Da 8 a 12= Abbastanza presenti	>=13 = Molto presenti

Tabella A6

Coinvolgimento sul lavoro (UWES-9)

Di seguito troverai 9 affermazioni che riguardano sensazioni relative al lavoro che svolgi. Ti preghiamo di leggere attentamente ciascuna affermazione e di decidere se lei ha mai provato tali sentimenti verso il tuo lavoro. Se non ne hai mai provati, scrivi 0 nella riga di valutazione dell'affermazione. Se invece, hai provato tali sentimenti, ti preghiamo di indicare quanto spesso li hai provati facendo click sul numero (da 1 a 6) che meglio descrive la loro frequenza

0=	1=Quasi mai/Qualche volta	2=Raramente/Una volta al mese	3=Qualche volta/Qualche volta al mese	4= Spesso/Una volta alla settimana	5=Molto spesso/Qualche volta alla settimana	6=Spesso/Ogni giorno
1	Nel mio lavoro mi sento pieno di energia					
2	Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso					
3	Sono entusiasta del mio lavoro					
4	Il mio lavoro mi ispira					
5	La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro					
6	Sono felice quando lavoro intensamente					
7	Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio					
8	Sono immerso nel mio lavoro					
9	Mi lascio prendere completamente quando lavoro					

Tabella A7

Rosemberg Self Esteem Scale (RSES)

Di seguito troverai 10 affermazioni. Descrivi quanto concordi con esse	Fortemente in disaccordo = 1	Fortemente in accordo = 4
1	Penso di valere almeno quanto gli altri	
2	Penso di avere un certo numero di qualità	
3	Sono portato a pensare di essere un vero fallimento	
4	Sono in grado di fare le cose bene almeno come la maggior parte delle persone	
5	Penso di non aver molto di cui essere fiero	
6	Ho un atteggiamento positivo verso me stesso	
7	Complessivamente sono soddisfatto di me stesso	

- 8 Desidererei avere maggior rispetto di me stesso
 - 9 Senza dubbio a volte mi sento inutile
 - 10 A volte penso di essere un buono a nulla
-

Tabella A8

Occupational Depression Inventory (ODI)

Le seguenti affermazioni riguardano l'impatto che il tuo lavoro potrebbe avere su di te. Per favore leggi ogni affermazione e indica quanto spesso hai sperimentato i problemi menzionati durante le ultime due settimane. Usa la scala fornita per rispondere		Mai/Quasi mai = 0	Solo pochi giorni = 1	Più di metà dei giorni = 2	Quasi ogni giorno = 3
1	Il mio lavoro era così stressante che non riuscivo ad apprezzare le attività che di solito mi piacciono				
2	Lo stress del lavoro mi ha causato problemi di sonno (ho avuto difficoltà ad addormentarmi o a dormire, oppure ho dormito molto più del solito)				
3	Mi sono sentito/a esausto/a a causa del mio lavoro				
4	Ho sentito che il mio appetito era disturbato a causa dello stress del mio lavoro (ho perso il mio appetito o, al contrario, ho mangiato troppo)				
5	La mia esperienza di lavoro mi ha fatto sentire come un/a fallito/a				
6	Il mio lavoro mi ha stressato così tanto che facevo fatica a concentrarmi				
7	A causa dello stress da lavoro mi sono sentito/a irrequieto/a e incapace di stare fermo/a o, al contrario, mi sono sentito/a rallentato/a, ad esempio nel modo in cui mi muovevo e parlavo				
8	Ho pensato che preferirei essere morto/a piuttosto che continuare in questo lavoro				
Se hai avvertito almeno qualcuno dei problemi menzionati qui sopra, questi problemi ti hanno portato a considerare di lasciare il tuo attuale lavoro o la tua posizione?					
		SI		NO	

Tabella A9

Ingratiation - INGR

L'ingraziamento (ingraziarsi qualcuno) è una tecnica utilizzata dai subordinati per conquistare la fiducia e la benevolenza dei superiori al fine di ottenere benefici e migliorare la propria immagine verso di essi. In generale, nell'ambiente di lavoro, quanto concordi con le seguenti affermazioni:				
	Fortemente in disaccordo = 0	In disaccordo = 1	In accordo = 2	Fortemente d'accordo = 3
Sottoscala 1: Ingratiation presence – Presenza di ingraziamento in ambito di lavoro (valutazione dei co-workers)				
1	Nell'ambiente in cui lavoro ci sono molti colleghi che cercano di ingraziarsi i superiori			
2	I miei colleghi cercano di ingraziarsi i superiori a tutti i costi			
3	I miei colleghi sono adulatori dei superiori			
4	I miei colleghi cercano di ottenere la benevolenza dei superiori			
5	I miei colleghi cercano di migliorare la loro immagine nei confronti dei superiori			
Sottoscala 2: Valutazione se il soggetto compilatore adotta Ingratiation				
6	Mi piace compiacere i superiori			
7	Faccio sempre i complimenti ai miei superiori: meglio adularli			
8	Mi faccio notare dal mio superiore adulandolo			
9	Non sono un aduttore			
10	Odio compiacere il mio superiore			
Interpretazione dei risultati				
Sottoscala 1: Presenza di ingraziamento in ambito di lavoro (valutazione dei co-workers)	Da 0 a 3= assenza	Da 4 a 7= poca presenza	Da 8 a 11= presenza avvertita	>=12 = presenza marcata
Sottoscala 2: Valutazione se il soggetto compilatore adotta Ingratiation	Da 0 a 3= non adotta	Da 4 a 7= adotta poco	Da 8 a 11= adotta	>=12 = adotta molto

Tabella A10

Procedural Justice Climate – PJ Climate

Il clima di giustizia procedurale è il risultato della giustizia percepita tra i membri del team; quanto essi percepiscono di lavorare in un ambiente giusto. Quanto concordi con le seguenti affermazioni:		Fortemente in disaccordo = 0	In disaccordo = 1	In accordo = 2	Fortemente d'accordo = 3
Sottoscala 1: Valutazione del soggetto come Brownoser					
1	È ingiusto che chi si ingrazia il suo superiore abbia maggiori privilegi				
2	Al lavoro le cose giuste vengono premiate e quelle sbagliate punite				
3	È ingiusto che il mio superiore preferisca chi dice sempre sì				
4	È ingiusto che i colleghi che si ingraziano il loro superiore ottengano più ricompense				
5	È ingiusto che i colleghi che si ingraziano il loro superiore siano più apprezzati				
6	Il mio superiore è giusto con tutti				
7 <i>reverse</i>	Al lavoro ci dovrebbe essere più giustizia				
8	Al lavoro c'è equità				
9	Al lavoro c'è giustizia				
10 <i>reverse</i>	Al lavoro non c'è abbastanza giustizia				
11 <i>reverse</i>	Al lavoro non c'è abbastanza equità				
Interpretazione dei risultati					
Procedural Justice Climate	Da 0 a 7= forte percezione di ingiustizia	Da 5 a 11= percepita ingiustizia debole	Da 12 a 18= percepita giustizia debole	>=19 = Molto forte percezione di giustizia	

Tabella A11

Political Skill Inventory - PSI

Fortemente in disaccordo = 1 Fortemente d'accordo = 5	
Astuzia sociale Sez.1 Blu (Totale, poi diviso per 5)	Influenza interpersonale Sez.2 rosso (Totale, poi diviso per 4)
1. Capisco le persone molto bene	1. Riesco a far sentire la maggior parte delle persone a loro agio
2. Sono particolarmente bravo a percepire le motivazioni e i secondi fini degli altri	2. Riesco a comunicare facilmente e efficacemente con gli altri
3. Sembra sempre che io sappia istintivamente cosa dire o fare per influenzare gli altri	3. È facile per me instaurare un buon rapporto con la maggior parte delle persone
4. Presto molta attenzione alle espressioni facciali delle persone	4. Sono bravo a piacere alle persone
5. Ho un buon intuito o "sagacia" su come presentarmi agli altri	
Capacità di networking Sez. 3 Verde (Totale, poi diviso per 6)	Sincerità apparente Sez. 4 Arancione (Totale, poi diviso per 3)
1. Al lavoro dedico molto tempo e impegno a fare rete con gli altri	1. È importante che le persone credano che io sono sincero in ciò che dico e faccio
2. Al lavoro sono bravo a costruire relazioni con persone influenti	2. Quando comunico con gli altri, cerco di essere autentico in ciò che dico e faccio
3. Al lavoro ho sviluppato un'ampia rete di colleghi e collaboratori a cui posso chiedere supporto quando ho veramente bisogno di fare qualcosa	3. Cerco di mostrare un interesse autentico nelle altre persone
4. Al lavoro sono bravo a usare i miei contatti e la mia rete per realizzare le cose	
5. Al lavoro, conosco molte persone importanti e sono ben connesso	
6. Al lavoro dedico molto tempo e impegno per sviluppare connessioni con gli altri	
Interpretazione dei risultati	
Il punteggio totale va diviso per 18. AS Tot, AS/5; II Tot II/4; CN Tot, CN/6; SA, SA/3	

Political Skill Inventory - Traduzione

Procedural Justice Climate – PJ Climate

#numero = item originale

#A. tradotto da esperto in metodologia e psicologia clinica

#F. tradotto da esperto di comportamenti organizzativi

1. I spend a lot of time and effort at work networking with others.

1A. Investo molto tempo e sforzi al lavoro per fare rete con gli altri

1F. Al lavoro dedico molto tempo e sforzi a creare una rete di contatti con gli altri

2. At work, I know a lot of important people and am well connected.

2A. Al lavoro conosco molte persone importanti e sono ben connesso

2F. Al lavoro conosco molte persone importanti e sono ben collegato con loro

3. I am good at using my connections and networks to make things happen at work.

3A. Sono bravo a usare i miei contatti e la mia rete per fare/concludere le cose al lavoro

3F. Sono bravo a usare le mie conoscenze e la mia rete per far accadere le cose al lavoro

4. I have developed a large network of colleagues and associates at work who I can call on for support when I really need to get things done.

4A. Al lavoro ho sviluppato una grande rete di colleghi e affiliati su cui posso contare per un aiuto quando c'è veramente bisogno di finalizzare un compito.

4F. Ho sviluppato un'ampia rete di colleghi e collaboratori al lavoro a cui posso chiedere supporto quando ho davvero bisogno di fare qualcosa

5. I spend a lot of time at work developing connections with others.

5A. Al lavoro passo molto tempo a sviluppare connessioni con gli altri

5F. Al lavoro dedico molto tempo e sforzi per sviluppare connessioni con gli altri

6. I am good at building relationships with influential people at work.

6A. Al lavoro sono bravo nel costruire relazioni con persone influenti/importanti

6F. Sono bravo a costruire relazioni con persone influenti sul lavoro

7. It is important that people believe I am sincere in what I say and do.

7A. È importante che le persone credano che io sono sincero in ciò che dico e faccio

7F. Per me è importante che le persone credano che sono sincero in quel che dico e faccio

8. When communicating with others, I try to be genuine in what I say and do.

8A. Quando comunico con gli altri, cerco di essere genuino in ciò che dico e faccio

8F. Quando comunico con gli altri cerco di essere sincero in ciò che dico e faccio

9. I try to show a genuine interest in other people.

9A. Cerco di mostrare un interesse genuino nelle altre persone

9F. Cerco di mostrare un interesse genuino per le altre persone

10. I always seem to instinctively know the right thing to say or do to influence others.
10A. Sembra sempre che io sappia istintivamente la cosa giusta da dire o fare per influenzare gli altri
10F. Sembra sempre che io sappia istintivamente cosa dire o fare per influenzare gli altri
11. I have good intuition or savvy about how to present myself to others.
11A. Ho un buon intuito o so come presentarmi agli altri
11F. Ho una buona intuizione o saggezza su come presentarmi agli altri
12. I am particularly good at sensing the motivations and hidden agendas of others.
12A. Sono particolarmente bravo a capire le motivazioni e secondi fini degli altri
12F. Sono particolarmente bravo a percepire le motivazioni e i programmi nascosti degli altri
13. I pay close attention to people's facial expressions.
13A. Sono molto attento alle espressioni facciali delle persone
13F. Faccio molta attenzione alle espressioni facciali delle persone
14. I understand people very well.
14A. Capisco le persone molto bene
14F. Capisco le persone molto bene
-

15. It is easy for me to develop good rapport with most people.
15A. È facile per me instaurare un buon rapporto con la maggior parte delle persone
15F. È facile per me sviluppare un buon rapporto con la maggior parte delle persone
16. I am able to make most people feel comfortable and at ease around me.
16A. Riesco a mettere a proprio agio la maggior parte delle persone intorno a me
16F. Sono in grado di far sentire la maggior parte delle persone a proprio agio con me
17. I am able to communicate easily and effectively with others.
17A. Riesco a comunicare facilmente e efficacemente con gli altri
17F. Sono in grado di comunicare facilmente e efficacemente con gli altri
18. I am good at getting people to like me.
18A. Sono bravo a farmi piacere alla gente
18F. Sono bravo a farmi apprezzare dalle persone
-

Tabella A12

Adulazione - Flattering (FL)

Quanto concordi con le seguenti affermazioni:	Fortemente in disaccordo = 0	Fortemente in accordo = 3
1 Ho avuto spesso con gli altri colleghi uno scambio di complimenti		
2 Elogio spesso l'idea di relazioni con i colleghi		
3 Adulare il mio superiore fa parte del mio modo di comportarmi sul lavoro		
4 Senza elogiare il mio superiore la mia relazione con lui si deteriorerebbe		
5 I miei superiori sono sempre pronti a farsi adulare da me		
Interpretazione dei risultati		
Da 0 a 5= non adulatore; da 6 a 10= possibile adulatore; >=11= adulatore		

Tabella A13

Ostracismo - Ostr

Quanto concordi con le seguenti affermazioni:	Fortemente in disaccordo = 0	Fortemente in accordo = 3
1 Spesso gli altri mi hanno trattato come se non fossi lì		
2 Spesso i miei saluti sono rimasti senza risposta al lavoro		
3 Gli altri mi ignorano al lavoro		
4 Alcuni colleghi hanno lasciato la stanza quando sono entrato		
5 Quando sono sul posto di lavoro mi sento accettato		
6 Quando sono sul posto di lavoro vengo emarginato		
7 La mia carriera viene ostacolata dai miei superiori		
8 Non ottengo mai ricompense al lavoro		
Interpretazione dei risultati		
Da 0 a 5= non ostacolato; da 6 a 10= debolmente ostacolato; >=11= ostacolato		

Tabella A14

Descrittive degli item delle scale utilizzate

Patient Health Questionnaire PHQ - 9

Item	Min	Max	Media	SD
PHQ-9_1	0.00	3.00	1.16	0.886
PHQ-9_2	0.00	3.00	0.750	0.708
PHQ-9_3	0.00	3.00	1.04	0.880
PHQ-9_4	0.00	3.00	1.36	0.834
PHQ-9_5	0.00	3.00	0.845	0.847
PHQ-9_6	0.00	3.00	0.399	0.625
PHQ-9_7	0.00	3.00	0.736	0.777
PHQ-9_8	0.00	3.00	0.345	0.591
PHQ-9_9	0.00	2.00	0.0811	0.298

Generalized Anxiety Disorder GAD - 7

Item	Min	Max	Media	SD
GAD-7_1	0.00	3.00	1.10	0.687
GAD-7_2	0.00	3.00	0.912	0.755
GAD-7_3	0.00	3.00	1.16	0.814
GAD-7_4	0.00	3.00	1.14	0.846
GAD-7_5	0.00	3.00	0.419	0.710
GAD-7_6	0.00	3.00	1.04	0.718
GAD-7_7	0.00	3.00	0.493	0.633

General Self Efficacy Scale GSES

Item	Min	Max	Media	SD
GSES_1	1.00	4.00	3.25	0.582
GSES_2	1.00	4.00	2.74	0.599
GSES_3	1.00	4.00	2.97	0.540
GSES_4	2.00	4.00	2.92	0.553
GSES_5	1.00	4.00	3.03	0.546
GSES_6	1.00	4.00	3.22	0.578

GSES_7	1.00	4.00	2.84	0.671
GSES_8	2.00	4.00	2.88	0.605
GSES_9	1.00	4.00	2.97	0.576
GESE_10	2.00	4.00	2.80	0.594

Yes-Men presence

Item	Min	Max	Media	SD
YNM_14_1	0.00	3.00	2.09	0.895
YNM_14_2	0.00	3.00	2.07	0.753
YNM_14_3	0.00	3.00	2.17	0.759

No-Man being

Item	Min	Max	Media	SD
YNM_14_5	0.00	3.00	1.61	0.743
YNM_14_8	0.00	3.00	1.94	0.652
YNM_14_9	1.00	3.00	1.95	0.647

Yes-Man being

Item	Min	Max	Media	SD
YNM_14_10	0.00	3.00	1.24	0.686
YNM_14_11	0.00	2.00	1.09	0.693
YNM_14_13	0.00	3.00	1.47	0.694

BRO being

Item	Min	Max	Media	SD
BRO-12_2	0.00	3.00	0.358	0.639
BRO-12_3	0.00	3.00	0.291	0.598
BRO-12_4	0.00	3.00	0.345	0.677
BRO-12_5	0.00	3.00	0.358	0.6660

BRO presence

Item	Min	Max	Media	SD
BRO-12_8	0.00	3.00	1.72	0.917
BRO-12_9	0.00	3.00	1.26	0.801
BRO-12_10	0.00	3.00	1.45	0.883
BRO-12_11	0.00	3.00	2.01	0.926

BRO-12_12	0.00	3.00	1.89	0.941
-----------	------	------	------	-------

Utrecht Work Engagement Scale UWES - 9

Item	Min	Max	Media	SD
UWES-9_1	1.00	6.00	4.11	1.30
UWES-9_2	0.00	6.00	3.91	1.32
UWES-9_3	0.00	6.00	3.71	1.61
UWES-9_4	0.00	6.00	3.51	1.73
UWES-9_5	0.00	6.00	3.51	1.85
UWES-9_6	0.00	6.00	3.93	1.57
UWES-9_7	0.00	6.00	4.01	1.75
UWES-9_8	0.00	6.00	4.19	1.58
UWES-9_9	0.00	6.00	4.35	1.48

Rosemberg Self Esteem Scale RSES

Item	Min	Max	Media	SD
RSES-10_1	0.00	3.00	2.25	0.727
RSES-10_2	1.00	3.00	2.45	0.526
RSES-10_3	0.00	2.00	0.351	0.558
RSES-10_4	1.00	3.00	2.36	0.536
RSES-10_5	0.00	3.00	0.574	0.720
RSES-10_6	0.00	3.00	2.07	0.618
RSES-10_7	1.00	3.00	2.13	0.563
RSES-10_8	0.00	3.00	1.52	0.951
RSES-10_9	0.00	3.00	0.750	0.781
RSES-10_10	0.00	3.00	0.561	0.776

Occupational Depression Inventory - ODI

Item	Min	Max	Media	SD
ODI-8_1	0.00	3.00	1.05	0.883
ODI-8_2	0.00	3.00	0.939	0.991
ODI-8_3	0.00	3.00	1.32	0.948
ODI-8_4	0.00	3.00	0.743	0.927
ODI-8_5	0.00	3.00	0.345	0.646

ODI-8_6	0.00	3.00	0.736	0.852
ODI-8_7	0.00	3.00	0.703	0.853
ODI-8_8	0.00	3.00	0.0946	0.426
ODI-1	0.00	1.00	0.291	0.456

Ingratiation presence

Item	Min	Max	Media	SD
I-10_1	0.00	3.00	1.83	0.820
I-10_2	0.00	3.00	1.43	0.766
I-10_3	0.00	3.00	1.41	0.764
I-10_4	0.00	3.00	1.66	0.753
I-10_5	0.00	3.00	1.86	0.774

Ingratiator being

Item	Min	Max	Media	SD
I-10_6	0.00	3.00	1.11	0.730
I-10_7	0.00	3.00	0.669	0.674
I-10_8	0.00	3.00	0.493	0.565

PJ - Climate

Item	Min	Max	Media	SD
PJ-11_2	0.00	3.00	1.48	0.751
PJ-11_6	0.00	3.00	1.49	0.829
PJ-11_7	0.00	3.00	2.19	0.674
PJ-11_8	0.00	3.00	1.12	0.746
PJ-11_9	0.00	3.00	1.13	0.758
PJ-11_10	0.00	3.00	1.92	0.724
PJ-11_11	0.00	3.00	1.93	0.753

Flattering - Adulazione

Item	Min	Max	Media	SD
FL-5_3	0.00	3.00	0.527	0.622
FL-5_4	0.00	3.00	0.669	0.704
FL-5_5	0.00	3.00	0.919	0.837

Political Skill Inventory PSI

Item	Min	Max	Media	SD
PSI-18_1	2.00	5.00	3.93	0.697
PSI-18_2	2.00	5.00	3.85	0.722
PSI-18_3	1.00	5.00	3.12	0.799
PSI-18_4	2.00	5.00	4.06	0.712
PSI-18_5	1.00	5.00	3.53	0.812
PSI-18_6	2.00	5.00	3.99	0.733
PSI-18_7	2.00	5.00	3.99	0.670
PSI-18_8	1.00	5.00	4.08	0.695
PSI-18_9	2.00	5.00	3.42	0.719
PSI-18_10	1.00	5.00	3.58	0.919
PSI-18_11	1.00	5.00	2.82	0.863
PSI-18_12	2.00	5.00	3.82	0.744
PSI-18_13	1.00	5.00	3.64	0.801
PSI-18_14	1.00	5.00	3.05	0.883
PSI-18_15	1.00	5.00	3.34	0.838
PSI-18_16	2.00	5.00	4.19	0.750
PSI-18_17	3.00	5.00	4.39	0.601
PSI-18_18	2.00	5.00	4.16	0.671

Ostracismo

Item	Min	Max	Media	SD
O-8_1	0.00	3.00	0.973	0.799
O-8_2	0.00	3.00	0.858	0.738
O-8_3	0.00	3.00	0.676	0.652
O-8_4	0.00	3.00	0.392	0.613
O-8_6	0.00	3.00	0.459	0.599
O-8_8	0.00	3.00	1.14	0.878

VIOLIN E BOX PLOT rappresentativi dei punteggi dei soggetti che avvertono la presenza di Yes-Men e Brownnosers (Yes-Men e Brownnosers presence) sul posto di lavoro e quelli che non la avvertono (Yes-Men e Brownnosers absence)

