



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia
Applicata**

**Corso di laurea magistrale in Psicologia sociale, del lavoro e
della comunicazione**

Elaborato finale

LO SVILUPPO DELLA CHIAMATA NELLE ORGANIZZAZIONI: IL RUOLO DELLA FIDUCIA NEL LEADER

Relatore

Prof. Michelangelo Vianello

Correlatrice

Dott.ssa Sophie Gerdel

Laureanda: Marta Romor

Matricola: 3050403

Anno Accademico: 2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I – LA CHIAMATA LAVORATIVA	3
1.1 La concettualizzazione della chiamata lavorativa	3
1.1.1 La questione della definizione	4
1.1.2 La questione della differenziazione	7
1.1.3 La questione della generalizzabilità	8
1.2 Work as a Calling Theory (WCT).....	10
1.3 Predittori della chiamata lavorativa.....	14
1.4 Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS).....	16
CAPITOLO II – LA SOCIAL LEARNING THEORY E IL TRICKLE DOWN EFFECT	19
2.1 La Social Learning Theory	19
2.1.1 Le origini della teoria	19
2.1.2 Il lavoro di Bandura	20
2.1.3 Social Learning Theory e contesti organizzativi	22
2.2 L'effetto trickle-down	23
2.2.1 Trickle-down effect e Social Learning Theory	24
2.3 La concettualizzazione della fiducia	26
2.3.1 Relazioni con altre variabili	28
2.3.2 Il ruolo di moderatore della fiducia	30
2.4 Le ipotesi di ricerca	32
CAPITOLO III – LA RICERCA	38
3.1 L'azienda.....	38
3.2 Disegno di ricerca e procedura.....	39
3.3 Il campione	39
3.4 Strumenti e misure	41
3.3 Analisi dei dati	44

3.4 Risultati	45
CAPITOLO IV – CONCLUSIONI	56
4.1 Sintesi ed interpretazione dei risultati.....	56
4.2 Discussione	59
RINGRAZIAMENTI	63
BIBLIOGRAFIA	64

INTRODUZIONE

"You can quit your job, but you can't quit your calling."

- Lissa Rankin

Data la sua relazione positiva con importanti risultati organizzativi, la chiamata professionale (*career calling*) relativa ai lavoratori è diventata una questione importante per i professionisti del settore.

Lo scopo di questo elaborato è quello di indagare se esista un legame tra la chiamata percepita del leader e la chiamata del follower, e se questa relazione sia moderata dalla fiducia che i follower provano nei confronti del proprio diretto responsabile. Nella qui presente ricerca vengono esaminati la base teorica di questi costrutti e i risultati ottenuti in merito tramite questionario compilato da un'azienda trevigiana appartenente al settore del packaging. In seguito, vengono analizzate le relazioni tra i costrutti postulati.

Nel primo capitolo vi è una revisione della letteratura accademica che prende in considerazione la concettualizzazione della chiamata lavorativa e le problematiche ad essa connesse che possono essere utili ad una sua comprensione esaustiva (in particolare, vengono prese in esame quelle relative alla definizione, differenziazione e generalizzabilità, adottando quindi la visione proposta da Thompson e Bunderson, 2019). Viene poi proposto un quadro generale della concettualizzazione adottata, ovvero quella proposta da Duffy e Collaboratori nella "*Work as a Calling Theory*" (2018), seguito da una revisione della letteratura scientifica recente sui predittori della chiamata e dalla descrizione dello strumento utilizzando nella misurazione del costrutto (UMCS, Vianello et al., 2018).

Nel secondo capitolo viene approfondito l'effetto *trickle-down*, associandolo allo sviluppo della chiamata lavorativa. È presente poi una revisione della letteratura scientifica sulla *Social Learning Theory* (Bandura, 1977) e una panoramica del ruolo di moderatore ipotizzato per la fiducia. Nella conclusione della sezione sono esposte le ipotesi di ricerca.

Nel terzo capitolo vengono esposte le informazioni circa il metodo, il campione, gli strumenti utilizzati, il design dello studio. Viene quindi presentata l'analisi dei dati ricavati dalla somministrazione di un questionario online su un campione di 116 dipendenti (16 leader e 100 follower) appartenenti alla sede italiana di SIPA S.p.A. (Vittorio Veneto, TV). Infine, vengono discussi i risultati.

Nel quarto capitolo sono da ultimo riportate le conclusioni, contenenti la sintesi dei risultati, la loro interpretazione, ed infine la discussione (soffermandosi sulle implicazioni teoriche di quanto emerso dai dati e sul contributo della presente ricerca all'esistente letteratura sul tema).

CAPITOLO I – LA CHIAMATA LAVORATIVA

1.1 La concettualizzazione della chiamata lavorativa

Vedere il proprio lavoro come un impiego, una carriera o una chiamata spiega i diversi significati che le persone vi trovano al suo interno (Xie, Zhou, Xia & Guo., 2019). Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton (1986) hanno articolato per primi la distinzione, ora citata di frequente, tra tre orientamenti lavorativi (*work orientations*): impiego (*job*, lavoro come mezzo per ottenere benefici materiali), carriera (*career*, lavoro come mezzo per raggiungere, avanzare e acquisire potere e prestigio), e chiamata (*calling*, il lavoro come appagante, socialmente prezioso, fine a sé stesso). Una chiamata può quindi fornire alle persone un profondo senso del significato (Hall & Chandler, 2005; Weir, 2013) e di conseguenza l'interesse per il tema è aumentato negli ultimi decenni.

Nella letteratura accademica, molti studi hanno dimostrato come il percepire una chiamata sia vantaggioso sia per i dipendenti stessi che per le loro organizzazioni di lavoro. Ad esempio, studi empirici hanno rilevato come i dipendenti che percepiscono una chiamata professionale riportano un maggiore successo professionale, psicologico e soggettivo (Praskova et al., 2014; Xie et al., 2016), benessere (Duffy & Dik, 2013; Duffy et al., 2017), performance in ruolo (Park et al., 2016; Lee et al., 2018) ed extra-ruolo (Park et al., 2016; Xie et al., 2017; Lee et al., 2018). Ci sono però diverse questioni che hanno rallentato i progressi nella ricerca della chiamata professionale, e che può essere utile esporre per raggiungere una comprensione esaustiva della nozione.

1.1.1 La questione della definizione

La prima importante questione riguarda la sua definizione. Non esiste una definizione chiara e consensuale di chiamata professionale nella letteratura accademica (Thompson & Bunderson, 2019). Diverse recensioni (ad esempio, Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson & Thompson, 2009; Dik & Duffy, 2009, 2015; Elangovan, Pinder, & McLean, 2010; Wrzesniewski, 2012) hanno di fatto notato una mancanza di coerenza nel modo in cui la chiamata è concettualizzata in letteratura. Di conseguenza, i ricercatori interessati al fenomeno in genere partono riconoscendo la diversità delle definizioni in letteratura per poi selezionare quella più adatta al loro studio, o in alternativa proponendo la propria versione. In particolare, possiamo distinguere fra due principali visioni teoriche della chiamata che sono determinanti per tale questione; quella neoclassica e quella moderna (Thompson & Bunderson, 2019). La visione neoclassica è ancorata alle radici classiche e religiose del concetto di chiamata e conserva gli elementi fondamentali di tale concettualizzazione: le sue origini risalgono alla Riforma protestante nell'Europa cristiana. Martin Lutero, al tempo, affermò che il lavoro secolare - non solo il lavoro del ministero - costituisce una vocazione nella vita (Lutero, 1883). Il suo operato fu poi esteso da Calvino, il quale considerò la chiamata come qualcosa di unicamente personale. Egli sostenne che le vocazioni individuali derivano dai talenti unici e innati con cui si nasce (Hardy, 1990). Ogni persona ha un mandato divinamente stabilito di scoprire, abbracciare e adempiere diligentemente alla propria vocazione. La visione classica presuppone che esista un dominio di lavoro adatto a ciascun individuo, ed è poi dovere di ognuno trovare ed abbracciare la propria chiamata destinata, un dovere che deriva dal proprio obbligo di glorificare Dio e di impegnarsi produttivamente al servizio della propria famiglia. Nei secoli successivi alla Riforma, l'idea del lavoro come vocazione si è secolarizzata e diffusa in tutta la società come un modo per pensare e connettersi al

proprio lavoro. Il concetto di lavoro come vocazione è cresciuto notevolmente nell'uso dalla metà del XX secolo e continua a crescere. Ad esempio, conformemente a questo approccio, Dik e Duffy (2009) hanno definito la chiamata come "una convocazione trascendente, vissuta come originata al di là del sé, per avvicinarsi ad un particolare ruolo della vita in un modo orientato a dimostrare o derivare un senso di scopo o significato e che considera i valori e gli obiettivi orientati verso gli altri come fonti primarie di motivazione" (p. 427).

Le concettualizzazioni moderne presumono invece che il concetto di chiamata si discosti in modo abbastanza sostanziale dalle sue radici classiche e sia più allineato con i valori e la sensibilità della modernità. In linea con l'attuale accento sull'individualismo, queste concettualizzazioni riflettono un'enfasi sull'espressione di sé e l'autorealizzazione. Secondo questa visione, le chiamate professionali sono espressioni di passioni ed interessi interni, perseguite per il godimento e l'appagamento che possono portare, non per un senso del dovere od obbligo sociale (Thompson & Bunderson, 2019). Una chiamata è quindi significativa non necessariamente perché avvantaggia in qualche modo la società, bensì lo è se è significativa per l'individuo stesso, in quanto le chiamate sono scelte e attuate come una forma di espressione personale, piuttosto che qualcosa di destinato e in attesa di scoperta. A tal proposito, Dobrow & Tosti-Kharas (2011) hanno definito il costrutto come "una passione consumante e significativa che le persone provano verso un dominio" (p. 1005), enfatizzando la chiamata come centrale per la propria identità e promuovendo un coinvolgimento significativo all'interno di un particolare dominio lavorativo. Praskova, Creed, & Hood (2015) hanno adottato un approccio simile, inquadrando la chiamata come un "obiettivo di carriera per lo più auto-fissato, saliente, di ordine superiore, che genera significato e scopo per l'individuo" (p. 93) e che può essere perseguito attraverso un comportamento finalizzato. Queste

concettualizzazioni sono coerenti con una precedente definizione di Hall e Chandler (2005), che inquadrano la chiamata professionale più fondamentalmente come "ciò che una persona vede come il suo scopo nella vita".

Nonostante la distinzione tra concettualizzazioni neoclassiche e moderne della chiamata professionale, è importante riconoscere che la maggior parte delle definizioni sono né puramente neoclassiche né puramente moderne. Piuttosto, Thompson e Bunderson (2019) suggeriscono che le concettualizzazioni potrebbero essere poste su un continuum tra idealtipi neoclassici e moderni.

Sempre in riferimento a tale questione, è interessante la visione di Maslow (1967), il quale coglie sinteticamente la distinzione fondamentale tra le due visioni: la visione moderna enfatizza una "necessità interiore" (fascino, bisogno, ossessione, autoindulgenza), mentre la visione neoclassica enfatizza una "necessità esterna" (dovere, obbligo, responsabilità) (Thompson & Bunderson, 2019). Tuttavia, egli afferma anche che la convinzione che il proprio lavoro sia qualcosa di più di un lavoro, o che una carriera possa risultare negativa, non derivi esclusivamente da un senso di necessità interiore (come suggerito dalla visione moderna) o da un senso di necessità esteriore (come suggerito dalla visione neoclassica), ma da una narrativa personale avvincente che sposa sensibilmente i due. Piuttosto che concludere, quindi, che le concettualizzazioni di chiamata dovrebbero essere disposte su un continuum che va dal neoclassico al moderno, può essere più utile considerare la necessità interna ed esteriore come due dimensioni ortogonali lungo le quali variano le concettualizzazioni di chiamata, come si evince dalla Figura 1. L'esperienza più potente della chiamata personale si osserva quando sia l'esigenza interiore che quella esteriore sono elevate, e ciò spesso porta ad un senso di armonia o destino. Maslow ha caratterizzato questa condizione come uno stato di autotrascendenza che va oltre l'autorealizzazione (cfr Koltko-Rivera 2006), chiamandola "vocazione trascendente". Thompson e Bunderson

(2019) definiscono la chiamata trascendente come “una convinzione, spesso sentita come un senso del destino o di adattamento, che un particolare dominio di lavoro sfrutta i propri doni particolari e le passioni al servizio di una causa o di uno scopo che va al di là dell’interesse personale”. Dall’incrocio tra le stesse due dimensioni ortogonali troviamo anche, a livelli bassi di esigenza interiore ed esteriore, un semplice “impiego o carriera”, ad alti livelli di esigenza interiore e bassi di esigenza esterna ritroviamo la “chiamata moderna”, mentre a valori inversi ci troviamo di fronte ad una “chiamata neoclassica”.

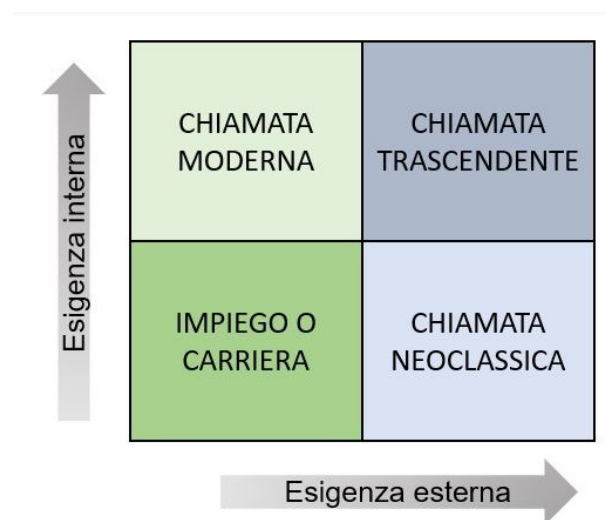


Figura 1 - Framework per le definizioni di chiamata proposto da Maslow (1967)

1.1.2 La questione della differenziazione

Altre due questioni che hanno rallentato la ricerca in questo campo sono quella della differenziazione e della generalizzabilità.

La questione della differenziazione riguarda come e se il concetto di chiamata sia diverso e aggiunga un valore unico all'ampia gamma di costrutti che troviamo in letteratura. Dik e Duffy (2009), affrontando esplicitamente la distinzione concettuale del costrutto della chiamata professionale, sostennero che esso è distinto da concetti

come impegno personale (Kahn, 1990), flusso di lavoro (Csikszentmihalyi, 1990), partecipazione psicologica (Vroom, 1959) e motivazione intrinseca al lavoro (Amabile et al., 1994). Sebbene la loro analisi sia stata utile, la preoccupazione è che non sia andata abbastanza lontano nell'identificare i costrutti con una chiara relazione con la teoria della chiamata (Thompson & Bunderson, 2019).

1.1.3 La questione della generalizzabilità

La questione della generalizzabilità riguarda invece la possibilità che la chiamata professionale sia un costrutto rilevante per lavoratori in diversi setting. In questo caso, essendo nato grazie alla Riforma protestante, si vuole sapere se il concetto ha la stessa risonanza in società non occidentali, e se è possibile ritrovarlo anche in setting economicamente marginalizzati ma simbolicamente significanti. Si potrebbe infatti obiettare che la nozione di lavoro come chiamata sia un concetto elitario con rilevanza limitata al di fuori dei contesti economicamente privilegiati. Thompson e Bunderson (2019) riportano una serie di studi che si sono focalizzati su questa questione.

Riguardo la questione dei confini culturali, gli autori citano il fatto che in partecipanti di sei diversi studi è stato trovato il concetto di chiamata professionale rilevante nei loro ambienti di lavoro non occidentali (Lan et al., 2013; Guo et al., 2014; Lee, 2014; Lee, 2016; Xie et al., 2016; Jo et al., 2018). Un'ulteriore applicazione dell'approccio della lente culturale (Hardin et al., 2014) ha rilevato che alcune concettualizzazioni e misure della chiamata possono adattarsi a determinati gruppi culturali meglio che ad altri. Ad esempio, i gruppi che apprezzano la religione e la spiritualità possono essere attratti dall'aspetto "vocazione" del costrutto in misura maggiore rispetto ad altri gruppi (Dik, Duffy & Tix, 2012). Allo stesso modo, i gruppi che apprezzano l'individualismo possono essere attratti dalla dimensione del "significato" e dello "scopo" più di altri gruppi, mentre coloro che apprezzano il collettivismo possono enfatizzare obiettivi prosociali

come il servizio alla famiglia, alla comunità o alla società in senso più ampio (Dik & Duffy, 2009).

Per quanto riguarda invece la questione dei confini occupazionali, il concetto di chiamata è stato sempre più utilizzato in occupazioni tradizionali. Ad esempio, le chiamate sono state studiate tra i responsabili IT in Irlanda (McKevitt et al. 2017), operatori sanitari (Cardador et al. 2011, Rasinski et al., 2012, Wrzesniewski et al., 1997), impiegati di hotel (Lee 2014, 2016) e venditori (Yim & Fock 2013). Questi studi riportano effetti significativi della chiamata in questi contesti economicamente tradizionali utilizzando concettualizzazioni della chiamata sia neoclassiche che moderne. Con la stessa intenzionalità, Bunderson e Thompson (2009) hanno intervistato i guardiani dello zoo, il cui senso del dovere e l'obbligo prosociale riflettevano una comprensione neoclassica della vocazione. Altri studi qualitativi hanno indagato gli studenti universitari, che hanno concettualizzato la chiamata come una forza guida, un senso di personale "adattamento" con un lavoro (Hunter, Dik, & Banning, 2010), così come un senso di passione e un peso per vivere la vocazione (French & Domene, 2010).

Forse la domanda, quindi, non è se la chiamata sia rilevante in diverse occupazioni, ma se la forza, l'intensità o persino il carattere dell'esperienza di chiamata differisca tra le occupazioni e, in tal caso, perché. Si ipotizza che forse alcune professioni si prestino all'emergere di vocazioni perché "richiedono abilità uniche e sacrifici economici per un beneficio pubblico percepito" (Bunderson & Thompson, 2009, p. 54). Le chiamate possono essere più rare in contesti in cui i contributi sociali del lavoro sono meno evidenti o in cui le competenze richieste per svolgere il lavoro sono meno distintive.

Per quanto riguarda infine la questione dei confini socioeconomici, vi sono pochi studi che esaminano il concetto di lavoro come vocazione oltre i confini socioeconomici

(un'eccezione è Duffy, Autin e Douglass, 2016). Ad ogni modo, è facile immaginare come lo stress quotidiano di far “quadrare i conti” possa dominare ogni preoccupazione di esprimere passioni interiori (esigenza interna) e aiutare a risolvere problemi sociali più ampi (esigenza esterna). Tuttavia, può darsi che le esigenze interne ed esterne assumano semplicemente forme diverse man mano che i lavoratori economicamente svantaggiati creano il proprio senso di vocazione (Thompson & Bunderson, 2019).

Sebbene siano necessarie ulteriori ricerche per comprendere la natura multidimensionale della chiamata, la questione di quale definizione sia quella giusta alla fine potrebbe non essere la domanda corretta da porsi, data la fluidità dell'uso del linguaggio in diversi contesti (Duffy, Dik et al., 2018). In effetti, sembra probabile che le differenze nelle definizioni di chiamata utilizzate dagli studiosi riflettano le differenze nelle definizioni detenute dalle persone che studiano (Duffy, Dik et al., 2018).

1.2 Work as a Calling Theory (WCT)

In questa sede, come riferimento teorico introduttivo, è stata utilizzata la *Work as a Calling Theory (WCT)* di Duffy, Autin, England, Douglass e Gensmer (2018), adatta al mondo lavorativo contemporaneo. Al fine di una sua maggiore comprensione, è bene avere un'idea del quadro generale all'interno del quale questo modello si è sviluppato. Gli studi sul tema della chiamata lavorativa sono vivaci, dimostrando – come accennato in precedenza – che percepire una chiamata lavorativa è legato ad un maggiore senso di significato e soddisfazione nella propria carriera, lavoro e vita attraverso diversi campioni di studenti universitari e adulti lavoratori (Duffy & Dik, 2013). Questi effetti sono particolarmente pronunciati quando gli individui sono effettivamente in grado di vivere quella chiamata. Di fatto, coloro che stanno vivendo una chiamata tendono ad essere dipendenti più felici, più impegnati e più coinvolti rispetto a coloro che la percepiscono (Douglass, Duffy & Autin, 2016; Duffy, Allan,

Autin & Douglass, 2014; Duffy, Autin & Douglass, 2016; Duffy & Dik, 2013; Wrzesniewski, 2012; Yoon, Daley & Curlin, 2017; Yoon, Hunt, Ravella, Jun & Curlin, 2016). Chiaramente, quindi, percepire e vivere una chiamata non sono sinonimi, sebbene siano strettamente associati (Duffy, Allan, et al., 2014; Duffy & Autin, 2013; Duffy, Autin, et al., 2015); alcune persone che percepiscono una chiamata non sono in grado di viverla, spesso a causa di una varietà di fattori contestuali che limitano l'accesso alle opportunità e la scelta lavorativa (Duffy, Autin & Douglass, 2016). Inoltre, diversi studi hanno suggerito che anche coloro che vivono una chiamata possono a volte incontrare effetti negativi (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson & Thompson, 2009; Dik & Duffy, 2012). Nonostante questo alto livello di interesse accademico, lo studio della chiamata ha probabilmente mancato di coerenza a causa dell'assenza di un modello teorico generale per guidare la ricerca. All'interno di questo panorama, lo sviluppo della *Work as a Calling Theory* è stato necessario per rimediare a tale mancanza di coerenza, e anche per fornire una lente su un costrutto che si adatti al mondo del lavoro in continua evoluzione nel XXI secolo (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Yeoman, 2014).

La teoria in esame contiene trentadue proposizioni che cercano di spiegare come una chiamata percepita conduca ad una chiamata vissuta, e gli esiti che ne derivano. La teoria è specificamente intesa a catturare il processo di vivere una chiamata per tutti gli individui, non solo quelli con alti livelli di privilegio e potere. La WCT concettualizza allora la chiamata riflettendo la sua natura multidimensionale, definendola come un approccio al lavoro che comprende:

- a) trovare un significato individuale e uno scopo generale in quel lavoro;
- b) aiutare gli altri o contribuire al bene comune;
- c) provare la sensazione di essere costretti (internamente o esternamente) a quel lavoro.

Questa concettualizzazione della chiamata non implica necessariamente che queste componenti siano attualmente presenti nel proprio lavoro o luogo di lavoro; in altre parole, è possibile percepire una chiamata ma non viverla (Duffy, Dik, Douglass, England & Velez, 2018). Inoltre, percepire una chiamata non si riferisce semplicemente a una carriera potenzialmente desiderata, ma deve contenere significato, motivazione prosociale e un senso di costrizione (interna e/o esterna) per essere considerata una rappresentazione completa del costrutto (Duffy et al., 2018). Queste affermazioni costituiscono un fattore distintivo chiave del WCT, ovvero la separazione già precedentemente citata tra percepire una chiamata e vivere una chiamata in due variabili distinte. Studi precedenti hanno per lo più posizionato la percezione di una chiamata come un predittore diretto dei risultati sul posto di lavoro, mentre questo modello postula che per le persone con una chiamata percepita, debba seguire un vivere quella chiamata affinché i risultati positivi siano pienamente riconosciuti. Questa affermazione è supportata da diversi studi empirici che hanno scoperto che i potenziali benefici del percepire una chiamata erano particolarmente pronunciati negli individui che stavano, in realtà, vivendo quella chiamata (Duffy, Allan, Autin, & Bott, 2013; Duffy, Bott, et al., 2012; Duffy & Dik, 2013; Hirschi et al., 2018).

Come illustrato nella Figura 2, il modello tenta di spiegare sia i predittori che i risultati del vivere una chiamata al lavoro. A caratterizzare questo modello è una tripartizione in: fattori predittori del vivere una chiamata professionale; moderatori e mediatori della relazione tra percepire e vivere una chiamata; effetti positivi e negativi.

Al suo interno gli autori propongono che percepire una chiamata e accedere a un'opportunità siano le variabili predittive esogene chiave del vivere una chiamata, e che la relazione tra percepire una chiamata e vivere una chiamata sia mediata dal significato e dall'impegno del lavoro (Duffy, Dik et al., 2018). Teorizzano poi che la relazione tra percepire una chiamata con il significato e l'impegno per il lavoro sia a

sua volta mediata dal fit Persona-Ambiente (*Person-Environment fit*) e moderata dalla motivazione della chiamata, dalla creazione di lavoro e dal supporto organizzativo. In altre parole, teorizzano che i dipendenti che percepiscono una chiamata possano vivere le proprie chiamate perché si sentono abilitati a cercare o creare opportunità che si adattino bene a loro, portando in ultima analisi ad alti livelli di significato lavorativo e impegno professionale (Duffy, Dik et al., 2018); questo è reso più facile e/o possibile quando hanno un maggiore accesso alle opportunità professionali (percepire una chiamata da sola non porta a vivere una chiamata in assenza dell'accesso a tali opportunità). Con l'obiettivo di affrontare il modo in cui i costrutti funzionano nel loro insieme, il modello quindi è ampio e incorpora diverse variabili di moderazione (motivazione, supporto organizzativo, creazione del lavoro) e mediazione (fit persona-ambiente, significato ed impegno lavorativo) (Duffy et al., 2019). Ciò contribuisce a distinguere la WCT dai modelli e dagli studi precedenti, i quali hanno esaminato domini simili concentrandosi maggiormente su schemi isolati o su un sottoinsieme più piccolo di variabili predittive (ad esempio, Duffy, Allan, Autin & Douglass, 2014; Duffy, Autin e Douglass, 2016; Duffy, Bott, Allan, Torrey & Dik, 2012; Hall & Chandler, 2005; Hirschi, Keller & Spurk, 2018).

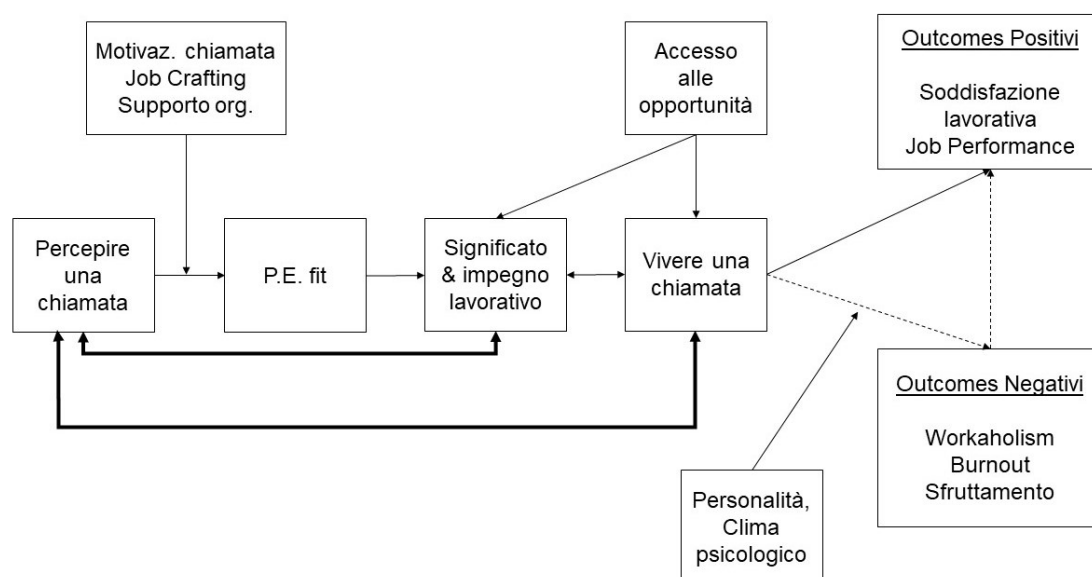


Figura 2 - Modello Teorico di Duffy, Dik et al. (2018).

Questo modello ci suggerisce, in termini di effetti positivi, che vivere una chiamata porti ad una maggiore soddisfazione e prestazioni. Tuttavia, evidenzia anche che è importante riconoscere la cosiddetta "arma a doppio taglio" della chiamata (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson & Thompson, 2009). Nonostante gli *outcomes* positivi, vi sono potenziali insidie del vivere una chiamata sotto forma di workaholism, esaurimento e sfruttamento organizzativo che potrebbero essere sperimentate da alcuni individui. Tutti e tre questi effetti possono avere un impatto negativo sulla soddisfazione sul lavoro e sulle prestazioni. I fattori di personalità e il clima psicologico fungono poi da moderatori del legame tra vivere una chiamata e tali esiti lavorativi negativi. Di fatto alcuni individui, in particolare quelli con tratti di personalità disadattivi o che vivono in ambienti di lavoro difficili, possono essere particolarmente vulnerabili a tali effetti.

La ricerca indica quindi che vivere una chiamata è la porta chiave per sperimentare gli effetti positivi del percepire una chiamata, tale per cui percepire una chiamata è potente solo nella misura in cui si è in grado di viverla (Duffy & Dik, 2013).

1.3 Predittori della chiamata lavorativa

Secondo la *review* annuale di Bunderson e Thompson (2019), relativamente pochi studi da quelli da loro analizzati hanno indagato la chiamata professionale come variabile dipendente (18 su 84). Alcuni di questi hanno portato alla conclusione che le persone hanno maggiori probabilità di sperimentare una chiamata quando sono soddisfatte del loro lavoro (Duffy, Allan, Autin, & Douglass, 2014), quando percepiscono che sono libere di fare le proprie scelte di carriera (work volition, Duffy et al., 2016), quando si sentono affezionati al proprio dominio professionale (Dobrow 2013) e quando sperimentano o cercano un significato nella loro vita o nel loro lavoro

(Duffy et al. 2011; Duffy, Allan, Autin, & Douglass, 2014; Duffy, Douglass, Autin & Allan, 2014). Altre ricerche hanno suggerito che le chiamate sono più probabili tra gli individui con un entusiasmo maggiore (Peterson et al. 2009), minore burnout (Jager et al. 2017) e maggiore auto-chiarzza professionale (Duffy, Douglass, Autin & Allan, 2014).

Andando oltre gli antecedenti attitudinali della chiamata, i ricercatori hanno suggerito che le chiamate più probabilmente derivano dal coinvolgimento comportamentale sul lavoro (Dobrow 2013) e dall'applicazione della propria firma sui punti di forza sul lavoro (Harzer & Ruch 2012).

Dalla Rosa, Vianello e Anselmi (2019) hanno maggiormente approfondito il tema degli antecedenti, conducendo uno studio longitudinale in cui hanno indagato quale ipotesi descriva meglio lo sviluppo della chiamata professionale tra: un'ipotesi a posteriori (la chiamata è conseguenza di esperienze positive in un dominio), un'ipotesi a priori (la chiamata è un antecedente alle scelte e allo sviluppo professionale) oppure un'ipotesi reciproca (entrambe). I risultati dello studio hanno suggerito che la chiarezza dell'identità professionale, l'impegno nell'apprendimento e il supporto sociale predicano positivamente la chiamata piuttosto che il contrario, fornendo così supporto per l'ipotesi a posteriori dello sviluppo della chiamata. Brevemente, la chiarezza dell'identità professionale è la capacità di stabilire chiari obiettivi di carriera (Day & Allen, 2004), l'apprendimento impegnato è un'energia positiva investita nel proprio apprendimento, (Schreiner & Louis, 2011, p. 4), mentre la percezione dell'adeguatezza del supporto sociale è intesa come aiuto, conforto e incoraggiamento fornito da famiglia, amici e altre persone significative (Zimet, Dahlem, Zimet & Farley, 1988).

Riprendendo poi la *Work as a Calling Theory*, possiamo considerare altre due variabili predittive del vivere una chiamata professionale: la percezione di una chiamata e l'accesso ad opportunità di viverla concretamente. Pur posizionando la percezione di una chiamata come predittore di vivere una chiamata (Duffy et al., 2018), è bene

ricordare come i ricercatori osservino anche che la capacità di vivere la propria chiamata percepita può essere limitata da vari vincoli (Thompson & Bunderson, 2019), compreso l'accesso limitato ad un campo di carriera.

Più recentemente, Ensher & Ehrhardt, (2022) hanno esaminato due antecedenti della chiamata potenzialmente importanti per gli studenti universitari. Essi hanno scoperto che le relazioni di mentoring di alta qualità e le esperienze di insight erano positivamente correlate alla percezione delle chiamate da parte degli studenti. Lo studio si basa quindi su quel bacino di ricerche che evidenziano l'importanza della qualità di una relazione di mentoring (Ragins et al., 2017). Le esperienze di insight sono invece definite come eventi o episodi della vita che offrono un momento di comprensione, qui correlato alla propria carriera, e che rappresentano una circostanza decisiva per la carriera degli adulti.

1.4 Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS)

La *Unified Multidimensionale Calling Scale (UMCS)*, utilizzata in questa ricerca come misura della chiamata lavorativa e come modello di riferimento, nasce dalla fusione dei due principali modelli di chiamata professionale (la scala sviluppata da Dobrow e Tosti-Kharas, 2011 e la Calling and Vocation Questionnaire di Dik, Eldridge, Steger & Duffy, 2012). Essa ha portato ad un quadro composto da sette sfaccettature: Passione, Significatività, Sacrificio, Pervasività, Orientamento prosociale, Chiamata trascendente, e Identità. Queste sfaccettature, che sono ricorrenti in tutte le teorie e rappresentano approcci sia neoclassici che moderni, supportano una concettualizzazione multidimensionale della chiamata. A livello psicometrico, la scala si è dimostrata valida ed affidabile, oltre ad essere invariante nel tempo e nei domini della chiamata professionale.

Con l'intento di approfondire la nascita dello strumento, la sua costruzione e le caratteristiche psicometriche nel Capitolo III, si illustreranno ora brevemente le sfaccettature individuate. Anzitutto, l'Identità si riferisce all'importanza della chiamata nel definire chi sono gli individui e quanto fortemente si relazionano con la propria individualità ed attività. La Pervasività si riferisce ad una presenza costante del dominio della chiamata nei pensieri degli individui. La Significatività riflette il fatto che la chiamata dà significato alla propria vita e aiuta a ricavarne un preciso senso di scopo o importanza. La Chiamata Trascendente misura la presenza di una spinta spirituale verso attività impegnate nel dominio della chiamata. L'Orientamento prosociale si riferisce a scopi orientati verso l'altro che guidano il coinvolgimento in un dominio di chiamata. Il Sacrificio misura la disponibilità degli individui a sacrificare altre aree della loro vita al fine di perseguire la loro chiamata. Infine, la Passione riflette la sensazione profondamente soddisfacente e piacevole associata allo svolgimento di attività legate al dominio della chiamata.

La Tabella 1 riassume le componenti principali della chiamata attraverso sei differenti spiegazioni teoriche prese in considerazione.

	Dobrow & Tosti Kharas (2011)	Dik, Duffy et al. (2009, 2012)	Wrzesniewski et al. (1997)	Bunderson & Thompson (2009)	Praskova et al. (2015)	Hagmeier & Abele (2012)
Identificazione	✓		✓			✓
Pervasività	✓		✓			
Significatività	✓	✓			✓	
Evocazione Trascendente		✓		✓	✓	✓
Orientamento Prosociale		✓	✓		✓	✓
Sacrificio	✓					
Passione	✓		✓		✓	

Tabella 1 - Dimensioni della chiamata attraverso sei differenti spiegazioni teoriche.

Questo modello unificato combina le dimensioni più comuni della chiamata in un unico quadro teorico e di misurazione. I risultati forniscono un chiaro supporto per la

multidimensionalità della chiamata e suggeriscono che sia l'approccio neoclassico che quello moderno affrontano lo stesso costrutto.

CAPITOLO II – LA SOCIAL LEARNING THEORY E IL TRICKLE DOWN EFFECT

2.1 La Social Learning Theory

La teoria dell'apprendimento sociale (*Social Learning Theory*, SLT), come riportano Rumjaun e Narod (2020), è spesso descritta come una via intermedia o un ponte tra il comportamentismo (teoria dell'apprendimento tradizionale) e la teoria cognitiva (McLeod, 2016), e postula che le persone imparino le une dalle altre attraverso l'osservazione e la modellazione. La teoria ritiene quindi che un approccio comportamentale sociale sia alla base dell'apprendimento; le persone imparano dagli altri (elemento sociale) osservando e modellando il loro comportamento (approccio comportamentista). Bandura (1977) mise poi in scena anche il ruolo dei processi cognitivi per spiegare l'apprendimento. In tal senso affermò che le persone imparano osservando il comportamento degli altri, ma sono i loro processi cognitivi o stati mentali interni a determinare se "imiteranno" il comportamento o meno.

2.1.1 Le origini della teoria

L'origine della teoria dell'apprendimento sociale può essere fatta risalire al lavoro di Miller e Dollard (1941; Huitt & Monetti, 2008), che tentarono di “sviluppare una teoria che comprendesse la teoria psicodinamica, la teoria dell'apprendimento, e l'influenza dei fattori socioculturali” (Kelland, 2015). Utilizzando la teoria dell'apprendimento stimolo-risposta di Hull, Miller e Dollard (1941) postularono che la motivazione e il bisogno potessero portare le persone ad apprendere comportamenti particolari attraverso osservazioni e imitazioni; questo è poi rafforzato positivamente attraverso le interazioni sociali (Kelland, 2015). Successivamente, Rotter ampliò le teorie comportamentiste studiando la personalità come interazione tra l'individuo e l'ambiente

(Kelland, 2015); questo fu visto come il primo passo verso approcci cognitivi all'apprendimento, e suggerì che l'apprendimento dipendesse anche da fattori cognitivi. I lavori sia di Rotter che di Chomsky (il quale riteneva che le teorie stimolo-risposta non fossero sufficienti a spiegare l'acquisizione del linguaggio; 1959) furono i primi tentativi di dimostrare che gli approcci comportamentisti non erano abbastanza forti per spiegare l'apprendimento, e che i fattori cognitivi giocassero un ruolo nell'apprendimento delle persone (Kelland, 2015; Kihlstrom, 2014; Stone, 1998). Tuttavia, solo Bandura fu in grado di stabilire l'apprendimento sociale come una teoria che si allontana dagli approcci comportamentisti a lungo acclamati (Kihlstrom, 2014).

2.1.2 Il lavoro di Bandura

Sebbene Bandura ponesse grande attenzione agli aspetti cognitivi, era del parere che lo sviluppo cognitivo da solo non potesse spiegare i cambiamenti comportamentali, e credeva che le persone potessero imparare guardando ed osservando gli altri (indicato come "apprendimento osservativo" o "modellazione"; Huitt & Monetti, 2008; Kelland, 2015). Analizzando i modi in cui le persone funzionano cognitivamente nelle loro esperienze sociali e le influenze di queste ultime sul comportamento e sullo sviluppo, Bandura avanzò la sua teoria dell'apprendimento sociale. Questa teoria fu pionieristica, essendo stata la prima ad includere la "modellazione" o l'"apprendimento vicario" come forma di apprendimento sociale (Kelland, 2015), sostenendo così che gli individui apprendono attraverso le norme di condotta appropriata, spesso acquisite prestando attenzione ed emulando i valori, gli atteggiamenti e i comportamenti di modelli di ruolo credibili (Bedi et al., 2016). L'origine del pensiero di Bandura si basa, tra le varie, sul famoso studio sulla bambola Bobo, che evidenziò chiaramente l'importanza della modellazione sul comportamento (Rumjaun & Narod, 2020). Questo studio dimostrò che i bambini che avevano guardato un film ritraente adulti maltrattanti

ed aggressivi nei confronti di una bambola giocattolo (chiamata Bobo), quando collocati in una stanza con diversi giochi, tra cui la stessa bambola, mostravano a loro volta un simile comportamento aggressivo con Bobo (Huitt & Monetti, 2008). Secondo Fontana (1995), le teorie di Bandura possono allora essere indicate come teorie dell'apprendimento sociale perché "suggeriscono che il contatto sociale di per sé produce apprendimento". Sebbene Bandura abbia riconosciuto l'importanza del modellamento e del rinforzo nell'apprendimento delle abilità sociali, ha anche riportato la predisposizione dei bambini ad imitare altri di prestigio o status più elevato (ad esempio, genitori ed insegnanti) (Rumjaun & Narod, 2020).

Come accennato, due aspetti importanti della teoria dell'apprendimento sociale includono l'apprendimento osservativo e la modellazione (chiamato anche apprendimento vicario; Edinyang, 2016; Kelland, 2015). Per quanto riguarda l'apprendimento osservativo, questo non si limita all'osservazione di un modello dal vivo (un'altra persona che mostra o agisce il comportamento), ma può anche coinvolgere un "modello simbolico" (ad esempio, bambini che osservano personaggi che dimostrano un comportamento in libri, film, televisione o altri media) oppure un modello "istruttivo verbale" (descrizioni e spiegazioni del comportamento) (Kelland, 2015). Nella SLT, il termine "modellazione" invece può implicare sia una situazione in cui un modello dimostra il comportamento per uno studente, sia una situazione in cui uno studente osserva ed imita il comportamento visualizzato (Ormrod, 2008). Importante, in tal senso, è la distinzione tra i termini "imitazione" e "modellazione" (Edinyang, 2016); la capacità del discente di riprodurre o replicare il comportamento che è stato osservato più volte viene definita imitazione, mentre la modellazione, secondo la teoria dell'apprendimento sociale, è un processo più complesso che coinvolge quattro passaggi importanti (attenzione, ritenzione, riproduzione e motivazione, illustrati alla Figura 3) per garantire un apprendimento osservativo

efficace. Se manca uno di questi passaggi, l'apprendimento osservativo e la modellazione non avranno luogo.



Figura 3 - I passaggi della modellazione secondo Bandura.

Anzitutto, il discente deve prestare attenzione al modello affinché avvenga l'apprendimento osservativo. Successivamente, le informazioni devono essere archiviate e ricordate (ritenzione). Ciò implica che, quando richiesto, il discente deve essere in grado di recuperare le informazioni, e rievocare o riprodurre il comportamento osservato ed appreso (riproduzione). Per completare il processo deve essere infine sentita dal discente la necessità di riprodurre il comportamento osservato e appreso. In altre parole, ci deve essere uno stimolo o una ragione (motivazione) affinché il comportamento osservato venga riprodotto. Questa motivazione può essere sotto forma di rinforzo o punizione (Rumjaun & Narod, 2020).

2.1.3 Social Learning Theory e contesti organizzativi

Come ribadito da Kaoutroubas e Galanakis (2022), la teoria dell'apprendimento sociale è una delle teorie dell'apprendimento più utilizzate sul posto di lavoro e nel campo dello sviluppo delle risorse umane per affrontare e migliorare l'apprendimento degli adulti (Gibson, 2004), ma non solo. Ad esempio, Lam, Kraus e Ahearne (2010)

hanno esaminato il set di dati di una società Fortune 500 per indagare la diffusione dell'orientamento al mercato (MO, un tipo di cultura organizzativa che fornisce norme per imparare da clienti e concorrenti) come processo di apprendimento sociale per acquisire e trasferire MO a livello individuale.

In un altro caso, Zeb et al. (2022), all'interno di un contesto accademico, hanno cercato di spiegare il rapporto della fiducia in sé stessi con le prestazioni lavorative e l'intenzione di andarsene utilizzando la SLT come base teorica. Inoltre, la teoria dell'apprendimento sociale di Bandura è stata utilizzata per esaminare le relazioni indirette tra il supporto del supervisore, le prestazioni lavorative e l'intenzione di andarsene attraverso il ruolo di mediazione della fiducia in sé stessi.

La teoria dell'apprendimento sociale, come confermato da Xie, Zhou, Xia e Guo (2019), è stata poi utilizzata come teoria esplicativa per comprendere gli effetti *trickle-down* (ad esempio Ambrose et al., 2013; Brown et al., 2005; Lu, Xie & Guo, 2018; Mawritz et al., 2012; T. Simons et al., 2007), che rappresentano un veicolo chiave per importanti aspetti organizzativi tra cui, di particolare interesse per questa ricerca, la chiamata lavorativa.

2.2 L'effetto trickle-down

Nelle organizzazioni gerarchiche, le persone più alte nella gerarchia hanno un'influenza significativa su coloro che si trovano ai livelli più bassi (Lu, Xie & Guo, 2018). In generale, questi ultimi tendono ad emulare e imitare le percezioni, gli atteggiamenti e i comportamenti dei loro supervisori. I ricercatori hanno usato il termine "*trickle-down*" (ovvero, "gocciolamento") per descrivere questa trasmissione di percezioni, atteggiamenti e comportamenti dai supervisori ai subordinati (Masterson, 2001). Sebbene, come ricordano Wo, Schminke e Ambrose (2019), tutt'ora non esista in letteratura accordo circa la definizione di questo effetto, il *trickle-down effect* può

comunque essere visto come un processo per cui le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti o i comportamenti di una fonte (in un contesto organizzativo, tipicamente un manager) influenzano le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti o i comportamenti di un trasmettitore (tipicamente un supervisore), che a loro volta influenzano le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti o i comportamenti di un destinatario (tipicamente un subordinato) (Ambrose et al., 2013; Aryee et al., 2007). Emulando il modo in cui i loro supervisori li trattano, i dipendenti possono poi adottare lo stesso comportamento quando si interfacciano con i propri subordinati o clienti (Wo, Schminke & Ambrose, 2019). Studi empirici hanno poi confermato l'effetto di *trickle-down* attraverso una varietà di fenomeni, tra cui la giustizia organizzativa (Masterson, 2001, Wo et al., 2015), la leadership etica (Mayer et al., 2012) e la supervisione abusante (Mawritz et al., 2012).

2.2.1 Trickle-down effect e Social Learning Theory

La teoria dell'apprendimento sociale è la base teorica predominante di questo effetto (Mawritz et al., 2012, Mayer et al., 2012). Infatti, secondo la SLT, le persone imparano la desiderabilità e la plausibilità di un comportamento dal loro ambiente sociale per poi prendere decisioni o comportarsi in base a tali segnali sociali (Lu, Xie & Guo, 2018). La teoria dell'apprendimento sociale è stata poi applicata anche ad una vasta gamma di fenomeni ad essa associati (Mawritz et al., 2012; Mayer et al., 2012). Ad esempio, in uno studio di De Cremer et al. (2018) basato sulla SLT è stato studiato l'effetto *trickle-down* delle percezioni di affidabilità dai superiori ai subordinati: quando i supervisori percepiscono i loro manager come degni di fiducia, è più probabile che anche i subordinati percepiscano il loro supervisore come degno di fiducia, il che a sua volta migliora le prestazioni di quest'ultimi.

In particolare, approfondendo ulteriormente la *Social Learning Theory*, troviamo due fasi che compongono il processo di apprendimento sociale: 1) le persone imparano dall'ambiente sociale interpretandone segnali o stimoli e 2) usano queste interpretazioni per decidere come rispondere o comportarsi. Anche nel modello trickle-down, come riportato da Lu, Xie e Guo (2018), possiamo ritrovare queste due fasi del processo di apprendimento sociale; in primo luogo, le persone imparano l'adeguatezza di un comportamento dai loro supervisori, considerati nelle organizzazioni come modelli di ruolo legittimi. Questo perché da un lato i leader sono vicini ai seguaci, rendendo i loro comportamenti altamente visibili, e dall'altro lato hanno uno status più elevato e un'autorità formale su coloro che si trovano a livelli organizzativi più bassi (Yukl & Lepsinger, 2004), e pertanto sono naturalmente visti come fonte di informazioni legittime (Ambrose, Schminke & Mayer, 2013) e come obiettivi di identificazione ed emulazione (Mayer et al., 2012).

In secondo luogo, in base a ciò che imparano dai loro supervisori, i dipendenti decideranno e si sforzeranno di emulare i comportamenti premiati (Bandura, 1977). Liu, Liao e Loi (2012) hanno suggerito che la probabilità che gli individui scelgano di emulare un comportamento appreso dai modelli di ruolo dipenda dalle conseguenze percepite di quel comportamento. Dai comportamenti dei supervisori e dalle loro conseguenze, i dipendenti possono così apprendere l'adeguatezza di un comportamento (Mayer et al., 2012; Tucker et al., 2010). Ad esempio, i comportamenti ricompensati sono considerati favorevoli, mentre i comportamenti puniti sono considerati sfavorevoli. Dato che generalmente le persone desiderano ottenere risultati positivi ed evitare conseguenze negative (Bandura, 1977; Bandura, 1986), opereranno per imitare comportamenti premiati dai leader, poiché questi porteranno a risultati positivi. Per fare ciò, i dipendenti stabiliranno standard di prestazione per sé stessi, monitorando i propri comportamenti e adeguandoli fino a quando tali standard non

saranno soddisfatti. Così, nel tempo, emuleranno con successo i comportamenti favorevoli del loro leader.

Tuttavia, Wo, Ambrose e Schminke (2015) hanno notato che, sorprendentemente, abbiamo ancora poca conoscenza riguardo a come si verifica questo processo di apprendimento sociale. Sono quindi stati richiesti ulteriori sforzi alla ricerca per svelare direttamente ed esplicitamente il processo di *social learning* che è alla base del modello di *trickle-down effect*. In particolare, in questa ricerca si vuole approfondire la moderazione della fiducia nei confronti del proprio leader nel *trickle-down* dalla chiamata professionale percepita dei supervisor alla chiamata dei subordinati. Studiare questa moderazione della fiducia può aiutarci a spiegare ulteriormente il processo di apprendimento sociale nei modelli di *trickle-down* e fornire nuovi approfondimenti sulla ricerca inerente alla chiamata lavorativa.

2.3 La concettualizzazione della fiducia

La fiducia è ritenuta da molti studiosi un elemento cruciale dell'efficacia organizzativa (Poon, Rahid & Othman, 2006). Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998) la definiscono come “uno stato psicologico che comprende l'intenzione di accettare la vulnerabilità basata su aspettative positive delle intenzioni o del comportamento di un altro”. Ad oggi non esiste una definizione universalmente accettata di questo costrutto. Nonostante ciò, molti studiosi concordano sul fatto che le aspettative positive e la volontà di essere vulnerabili siano componenti fondamentali della fiducia (Rousseau et al., 1998).

Sebbene la fiducia sia un fenomeno multilivello che può essere esaminato su un piano personale, organizzativo, inter-organizzativo e internazionale (Das & Teng, 2001), il presente studio si concentra sulla fiducia interpersonale all'interno delle organizzazioni. In un'organizzazione, una forma prevalente di relazione è quella tra

subordinato e supervisore, e la fiducia gioca un ruolo critico in tali relazioni gerarchiche e diadiche a causa della dipendenza e vulnerabilità dei dipendenti nei confronti del proprio responsabile (Wei, 2003). Pertanto, è importante esaminare come si formi la fiducia che i follower provano nei confronti del proprio supervisore e quali siano gli effetti di tale fiducia sugli atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti stessi.

Tan e Tan (2000) definiscono questo tipo di fiducia come la volontà del supervisore di accettare la vulnerabilità che deriva da azioni e decisioni sulle quali un subordinato non ha alcun controllo. La vulnerabilità implicata nella mancanza di controllo del subordinato sulle decisioni prese dal supervisore genera la percezione del rischio (Albrecht & Travaglione, 2003). Lo sviluppo della fiducia si basa poi sulla convinzione che le parti coinvolte in un rapporto rispettino e adempiano ai reciproci impegni (Robinson, 1996). Come ricordano Nienaber et al. (2015), il rapporto capo-subordinato è caratterizzato da alcune asimmetrie: il capo ha uno status più elevato, più informazioni, maggiore potere, e possibilità di esercitare il controllo. Di conseguenza, i subordinati hanno a che fare con un grado maggiore di incertezza e dipendenza rispetto alla controparte. Spesso essi dipendono dai loro supervisori per quanto riguarda aumenti salariali, promozioni, o sicurezza lavorativa (Sitkin & Roth, 1993). Ciò rende la fiducia una questione molto importante in questa relazione. Tuttavia, il subordinato ha una certa libertà in termini di chi e in che misura fidarsi; può decidere di non ricambiare la fiducia di un supervisore o di ridurre il suo livello di impegno (Nienaber et al., 2015).

Principalmente, ci sono due prospettive teoriche qualitativamente differenti riguardo la fiducia nella leadership in letteratura (Driks & Ferrin, 2002): una prospettiva si concentra sulla natura della relazione leader-follower (o più precisamente, come i follower intendono la natura della relazione), mentre una seconda prospettiva si concentra sulla percezione del carattere del leader e su come questo influenza il senso

di vulnerabilità di un seguace in una relazione gerarchica (ad esempio, Mayer et al., 1995). Secondo quest'ultima prospettiva, le preoccupazioni relative alla fiducia di un leader sono importanti perché quest'ultimo può avere l'autorità di prendere decisioni che hanno un impatto significativo su un seguace e sulla capacità del seguace di raggiungere i propri obiettivi (ad esempio, promozioni, retribuzione, compiti assegnati, licenziamenti).

In questa ricerca viene adottata una concezione di fiducia interpersonale che vede quest'ultima come "la misura in cui una persona è fiduciosa e disposta ad agire sulla base delle parole, delle azioni e delle decisioni di un altro" (McAllister, 1995).

2.3.1 Relazioni con altre variabili

La fiducia è essenziale per qualsiasi rapporto stabile tra dipendenti e organizzazione (Blau, 1964; Xu et al., 2016), influenzando l'interpretazione dei comportamenti sociali in una relazione e fungendo da linea guida (Robinson, 1996).

Dirks e Ferrin (2002) hanno esaminato i risultati e le implicazioni della ricerca sulla fiducia nella leadership che è stata condotta per quattro decenni, indicando che le variabili antecedenti della fiducia possono essere poste in tre categorie: azioni e pratiche del leader, attributi del seguace e attributi della relazione leader-seguace. Queste categorie riflettono diverse fonti di effetti. I risultati del loro studio hanno evidenziato che la leadership trasformazionale ha la relazione più ampia ($r = .72$) con la fiducia, seguita dal supporto organizzativo percepito ($r = .69$). Successive per grandezza, la giustizia interazionale e la giustizia procedurale hanno relazioni di grandezza simile (rispettivamente $.65$ e $.61$), con la leadership transazionale e la giustizia distributiva che presentano relazioni significativamente più piccole (rispettivamente $.59$ e $.50$). Il PDM (*Participative Decision Making*) ha una relazione relativamente ampia ($r = .46$) con la fiducia, così come le aspettative non soddisfatte

($r = .40$). La propensione alla fiducia ha una piccola relazione significativa con la fiducia stessa ($r = .16$), mentre la durata della relazione non ha mostrato relazioni apprezzabili ($r = .01$). In aggiunta a queste variabili, altri studiosi hanno evidenziato come la fiducia dei dipendenti si eroda limitando gli straordinari retribuiti e l'accesso alla formazione (Brown et al., 2015). Inoltre, anche la riorganizzazione del lavoro riduce la fiducia dei dipendenti (Brown et al., 2015; Chughtai et al., 2015)

Per quanto riguarda invece gli effetti, la fiducia mostra relazioni significative con diversi *outcome* comportamentali e di performance (Dirks & Ferrin, 2002). Ad esempio, studi che si rifanno a differenti prospettive sul tema concordano sul fatto che la fiducia può portare a maggiori prestazioni e comportamenti di OCB (*Organizational Citizenship Behavior*; Mayer & Gavin, 1999; Konovsky & Pugh, 1994). Come riferito da Boozeman (2020), la fiducia è poi legata anche ad *outcome* attitudinali come l'impegno organizzativo, la soddisfazione sul lavoro, e la riduzione dell'intenzione di lasciare il lavoro (Garba et al., 2018; Mo & Shi, 2017; Newman, Allen et al., 2014; Newman, Kiazad et al., 2014; Robinson, 1996; Xu et al., 2016). Quando gli individui non si fidano dei loro leader sono più propensi a considerare scelte di turnover, perché possono essere preoccupati per le decisioni che i loro superiori potrebbero prendere (a causa di percezioni di mancanza di integrità, correttezza, onestà, o competenza) e non vogliono mettersi a rischio (Dirks & Ferrin, 2002). La fiducia ha poi mostrato una forte relazione con il contratto psicologico (Robinson, 1996) e può prevenire effetti negativi come il burnout (Chughtai et al., 2015). Quando poi la fiducia viene infranta, è meno probabile che i dipendenti investano ulteriormente nella relazione e siano disposti a preservarla (Robinson, 1996). Una minore fiducia porta poi i dipendenti a credere che i supervisori potrebbero non adempiere alle responsabilità in modo equo (Chughtai et al., 2015). Pertanto, bassi livelli di questo costrutto potrebbero dar luogo ad una

riduzione dei contributi futuri all'organizzazione da parte dei dipendenti (Chughtai et al., 2015).

Per quanto riguarda nello specifico la fiducia nei confronti del superiore, disponibilità, competenza, coerenza, discrezione, equità, integrità, lealtà, trasparenza, rispetto delle promesse e ricettività sono comportamenti alla base dello sviluppo di tale sentimento (Butler, 1991). In quanto tale, la fiducia è spesso percepita come il "lubrificante che rende possibile il lavoro all'interno delle organizzazioni" (Bennis & Nanus, 1985).

Nel tempo, i ricercatori hanno scoperto che questa variabile, oltre ad essere predittiva di importanti reazioni dei dipendenti (ad esempio, Brockner et al., 1997), comportamenti (ad esempio, Korsgaard et al., 2002; Robinson, 1996) e prestazioni (ad esempio, Dirks, 2000), può svolgere un ruolo di moderazione in vari processi organizzativi (ad esempio, Dirks, 1999; Simons & Peterson, 2000).

2.3.2 Il ruolo di moderatore della fiducia

Utilizzando la teoria dell'apprendimento sociale come quadro teorico, questo studio esamina la misura in cui la fiducia modera la relazione tra chiamata percepita del superiore e chiamata del follower. Nella letteratura, è stato esaminato ampiamente l'effetto di mediatore della fiducia (per citarne alcuni: Altunoglu & Babacan, 2019; Amir, 2019; Lu, 2014; Robinson, 1996). In particolare, molti di questi studi si sono affidati alla *Social Exchange Theory* (SET; Blau, 1964) come base teorica per l'analisi della mediazione della fiducia (Kashyap & Rangnekar, 2016; Miao et al., 2014; Park et al., 2015; Shim et al., 2016; Chan & Mak, 2014). La SET è una teoria basata sulla reciprocità, per cui gli individui generalmente ricambiano i comportamenti positivi mostrati a coloro con cui hanno una relazione di scambio sociale (Blau, 1964). Come riportato da Madison ed Eva (2019), generalmente queste interazioni sono viste come interdipendenti, per cui le azioni di una persona suscitano le azioni di un'altra (Jaramillo

et al., 2015). All'interno dei contesti organizzativi, le relazioni di scambio sociale spesso si sviluppano tra i datori di lavoro e i loro dipendenti quando i datori di lavoro si prendono cura dei propri dipendenti, creando così un benefico flusso sequenziale di interazioni (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). L'affidarci invece, in questa ricerca, alla prospettiva della Social Learning Theory ci permette di investigare la moderazione della fiducia coerentemente con le ipotesi avanzate e al pari di quanto svolto da Jaramillo et al. (2015). Questi ultimi hanno scoperto che la fiducia nel supervisore aumenta l'influenza della leadership di servizio percepita (*perceived servant leadership*) sul clima di lavoro etico.

Un minor numero di studi ha investigato il ruolo di moderatore della fiducia (per delle eccezioni, considerare Bozeman, 2020; Innocenti, Pilati & Peluso, 2011). In particolare, Bozeman (2020) ha utilizzato un disegno quantitativo, non sperimentale ed esplicativo per esaminare la misura in cui la fiducia modera il rapporto tra leadership etica e OCB. Lo studio di Innocenti, Pilati e Peluso (2011) contribuisce invece al dibattito nella letteratura HRM (*Human Resource Management*) esaminando il ruolo della fiducia nel moderare l'effetto delle pratiche di gestione delle risorse umane sugli atteggiamenti dei dipendenti.

Possiamo trovare supporto al ruolo di moderazione della fiducia considerandola in termini di *role-modeling*. Come precedentemente accennato, nella teoria di Bandura, l'apprendimento tramite modellazione coinvolge quattro passaggi (attenzione, ritenzione, riproduzione e motivazione) (Bandura, 1977) e supporta l'idea che l'assimilazione possa avvenire anche per mezzo dell'osservazione di un modello, che ha luogo naturalmente (Bandura, 1986; Brown & Treviño, 2006). Coerentemente con ciò, come mostrato da Hasel e Grover (2017), la fiducia può fungere da moderatore in quanto i suoi livelli influenzano le risposte dei seguaci agli sforzi di leadership (Brashear et al., 2003; Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2001; Zhu et al., 2013). La

moderazione si riferisce allora alla fiducia che aumenta il potere del comportamento di leadership (nel caso dello studio di Hasel e Grover sopracitato, si parla di *person-oriented leadership*, che si compone di leadership partecipativa, supporto, *role modeling* ed empatia). Gli autori affermano quindi che gli effetti della ricompensa, del feedback e dei quattro comportamenti orientati alla persona sulle prestazioni dei follower siano moderati dalla fiducia basata sulla conoscenza. Nello specifico, la fiducia basata sulla conoscenza si fonda sulla prevedibilità del leader; man mano che le relazioni si sviluppano tra leader e seguaci, i seguaci arrivano a comprendere il comportamento abituale del leader. Nello studio si avanza anche la proposizione che la fiducia basata sull'identificazione (che richiede una reciproca comprensione e accettazione dei valori dell'altra persona e si manifesta con il legame emotivo; Hasel & Grover, 2017) moderi le relazioni tra leadership orientata alla persona (che include, come precedentemente accennato, anche il *role-modeling*) e motivazione del follower. Proponendosi dunque di analizzare la moderazione condotta dalla fiducia nella relazione tra chiamata percepita del superiore e chiamata del follower, questa ricerca contribuisce all'ampliamento della letteratura sul tema e al dovuto approfondimento del ruolo di moderatore del costrutto in esame.

2.4 Le ipotesi di ricerca

Riferendosi alla *Social Learning Theory*, il processo di apprendimento sociale inizia quando gli individui focalizzano la loro attenzione sui determinati comportamenti scegliendo tra i potenziali modelli (Brown & Treviño, 2014). L'attrattività di tali modelli si basa su una serie di caratteristiche del modello stesso, come status (Lippitt et al. 1952; Lefkowitz et al. 1955), competenza (Kanareff & Lanzetta, 1958) e potere (Bandura et al., 1963). Lo status e il potere detenuti dal supervisore possono allora

fornire un primo supporto affinché la chiamata professionale del leader influenzi la chiamata del follower in termini di modellamento.

Secondo la teoria dell'apprendimento sociale, inoltre, ci sono almeno altre due ragioni per cui l'orientamento alla chiamata dei supervisori dovrebbe essere associato all'orientamento alla chiamata dei loro subordinati. In primis, i supervisori con una chiamata spesso posseggono anche un chiaro senso dello scopo e della missione personale (Elangovan et al., 2010; Park et al., 2018) che li spinge ad impegnarsi in attività significative ed esprimere le proprie opinioni lavorative con i membri del team. La visibilità e l'influenza dei supervisori portano con sé il fatto che le percezioni dei subordinati sul significato del loro lavoro sono suscettibili alle attività di creazione di senso dei supervisori (Bartunek et al., 1999; Maitlis, 2005; Zhang & Bartol, 2010). In termini di SLT, la creazione di senso può essere vista come una sorta di istruzione diretta che cambia il significato del lavoro (Carton, 2018). Pertanto, un supervisore con una chiamata può trasmettere l'orientamento della chiamata ai suoi diretti subordinati mediante la creazione di senso (Carton, 2018). In secondo luogo, il costrutto della chiamata comprende un modello di comportamento osservabile e una specifica percezione di sé (Dik et al., 2012); vale a dire, le persone possono rilevare se qualcuno ha una chiamata. Infatti, in uno studio di Dik et al. (2012) è stato scoperto che i punteggi della scala della chiamata riferite da sé e da un informatore erano correlati.

In considerazione del fatto che la leadership sia – per definizione – un esercizio di influenza, si ipotizza allora che la chiamata percepita del leader influenzi la chiamata del follower.

H.1 La percezione della chiamata del leader influenza la chiamata del follower.

Altro costrutto preso in esame è quello della fiducia nei confronti del proprio superiore. In questo caso, la fiducia è essenziale per una relazione stabile tra i dipendenti e

l'organizzazione (Blau, 1964; Xu, Loi, & Ngo, 2016), ed influenza i comportamenti delle parti (Robinson, 1996). La fiducia crea anche un effetto positivo sulle prestazioni lavorative dei dipendenti (Ahn, et al., 2018; Brown et al., 2015). Come già chiarito, tale costrutto è correlato a numerosi effetti sugli atteggiamenti lavorativi, come l'impegno organizzativo e la soddisfazione sul lavoro. Questo perchè i manager sono responsabili di molti compiti e i dipendenti si sentono più sicuri e più positivi rispetto alle decisioni del manager quando credono di potersi fidare del proprio leader. Al contrario, avere degli scarsi livelli di fiducia nei confronti del leader potrebbe influenzare negativamente l'atteggiamento dei dipendenti nei confronti del proprio posto di lavoro.

Nello specifico, la chiamata si caratterizza per determinate dimensioni, elencate al Paragrafo 1.4, come la Prosocialità, la Passione, la Significatività, la Pervasività, la Disponibilità al Sacrificio. Possiamo ipotizzare che queste dimensioni siano influenzate dalla fiducia nel leader per svariate ragioni. In primis, come ricorda Bozeman (2020), quando la fiducia è presente, è probabile che i dipendenti sviluppino un livello più elevato di impegno, lavorino di più, rimangano più a lungo con l'organizzazione e mostrino più *OCB* sul posto di lavoro (Garba et al., 2018; Mo & Shi, 2017; Newman, Allen et al. al., 2014; Newman, Kiazad et al., 2014; Robinson, 1996; Xu et al., 2016), e in ciò possiamo rintracciare la dimensione di Disponibilità al sacrificio (disponibilità degli individui a sacrificare altre aree della loro vita al fine di perseguire la loro chiamata). La fiducia può quindi manifestare, tra i vari risultati organizzativi desiderabili, un miglioramento dell'impegno lavorativo (Chughtai et al., 2015), definibile come uno "stato mentale positivo e appagante relativo al lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento" (Schaufeli et al., 2002). In questo caso, con vigore ci si riferisce alla propensione a impegnarsi nel proprio lavoro, alla perseveranza di fronte alle difficoltà legate al compito e alla dimostrazione di alti livelli di energia durante

il lavoro (legandosi alla dimensione delle Disponibilità al sacrificio). La dedizione si riferisce a un forte coinvolgimento nel lavoro e comprende sentimenti di entusiasmo, ispirazione, orgoglio, significato e sfida (legandosi alle dimensioni di Significatività, la quale riflette il fatto che la chiamata dà significato alla propria vita ed aiuta a ricavarne un preciso scopo o importanza, e di Passione, ovvero la soddisfazione e piacevolezza associate allo svolgimento di attività legate al dominio della chiamata). L'ultima dimensione dell'impegno organizzativo, l'assorbimento, si riferisce all'essere completamente immersi nel proprio lavoro in un modo per cui il tempo sembra volare e si trova eccessivamente difficile disimpegnarsi dal lavoro (legandosi alla dimensione di Pervasività, per cui vi è una presenza costante del dominio della chiamata nei pensieri degli individui). Possiamo quindi vedere un legame tra la fiducia e queste dimensioni della chiamata professionale insite nell'impegno lavorativo, per cui vi è già letteratura a sostenere la relazione con la fiducia (Schaufeli et al., 2002).

Anche la soddisfazione sul lavoro dei follower (come riportato in Nienaber et al., 2015) è influenzata dalla fiducia nei confronti del supervisore (Mulki, 2006), con la fiducia che spiega gli aumenti della soddisfazione sul lavoro oltre l'effetto delle caratteristiche del lavoro (Cunningham & MacGregor, 2000). Una maggiore soddisfazione sul lavoro potrebbe dunque legarsi alle dimensioni di Significato, Disponibilità al Sacrificio e Chiamata trascendente (che si riferisce al percepire la presenza di una "spinta" verso attività impegnate nel dominio della chiamata).

Infine, non è difficile immaginare che nutrire fiducia per il proprio leader, che costituisce la base di un clima di lavoro desiderabile tra supervisori e subordinati, aiuti i dipendenti a percepirsi più tutelati e disposti ad affrontare eventuali difficoltà nel lavoro (dimensione del Sacrificio).

Ipotizziamo quindi che la fiducia nel supervisore predica la chiamata del follower.

H.2 La fiducia nel supervisore influenza la chiamata del follower.

Dati gli importanti risvolti determinati dalla chiamata lavorativa e dalla fiducia, è fondamentale per le organizzazioni comprendere l'influenza di quest'ultima sulla chiamata percepita del leader e sulla chiamata del follower. Sebbene i ricercatori stiano attualmente estendendo gli studi di ricerca per includere la fiducia, in letteratura ancora non è stata esaminata nella relazione tra la chiamata del leader e del follower. Questo studio ipotizza che essa abbia un effetto di moderazione su tale legame. Ciò significa che maggiore è la misura in cui il follower ha fiducia nel proprio leader, maggiore è l'effetto che la chiamata percepita del leader esercita sulla chiamata individuale del follower.

La teoria sul *role-modeling* (ad esempio, Hasel & Grover, 2017) può fornire supporto a questa ipotesi di moderazione. Possiamo ipotizzare che la chiamata percepita del leader influenzi la chiamata del follower in termini di *role-model* di Bandura (1977), tale per cui la misura in cui il follower emula la chiamata percepita del leader è maggiore ad alti livelli di fiducia. Nella teoria di Bandura l'apprendimento tramite modellazione coinvolge quattro passaggi (attenzione, ritenzione, riproduzione, motivazione) e supporta l'idea che l'assimilazione possa avvenire anche per mezzo della naturale osservazione di un modello (Bandura, 1986; Brown & Treviño, 2006). I leader modellano fortemente le convinzioni dei loro follower, diventando, in questo senso, "modelli di ruolo" (Gächter & Renner, 2018). Coerentemente con questo, possiamo ipotizzare che a maggiori livelli di fiducia il follower, crea una relazione di reciprocità con il proprio supervisore basata sulle aspettative positive di intenzioni o di comportamento, consideri il proprio leader un "modello di ruolo" legittimo e sia maggiormente disposto a prestare attenzione al modello fornito dalla chiamata percepita del supervisore, per poi ritenerlo in memoria, riprodurlo ed esserne

successivamente motivato affinché il comportamento osservato venga riprodotto. Questo perché la fiducia che il follower prova nei confronti del proprio supervisore influenza l'interpretazione dei comportamenti sociali in una relazione e funge da linea guida (Robinson, 1996). Al contrario, nel caso di bassi livelli di fiducia, è probabile che a causa di percezioni di mancanza di integrità, correttezza, onestà del proprio leader, i follower reputino il modello della chiamata del supervisore come non idoneo ad essere seguito. Di fatto, l'autorità del supervisore non rende automaticamente la sua figura un buon modello di ruolo (Manz & Sims 1981). I supervisori devono possedere gli altri elementi chiave dell'attrattività del modello come competenza e credibilità (Kanareff & Lanzetta, 1958). I leader di cui i follower sentono di potersi fidare possiedono tali caratteristiche e probabilmente hanno messo in atto atteggiamenti che ne testimoniano la presenza, rendendoli quindi figure adatte per il modellamento di comportamenti e atteggiamenti sul posto di lavoro (tra cui la chiamata lavorativa).

H.3 La fiducia nel supervisore e la chiamata percepita del supervisore interagiscono, cosicché l'effetto della percezione della chiamata del leader sulla chiamata del follower sia maggiore a livelli più alti di fiducia.

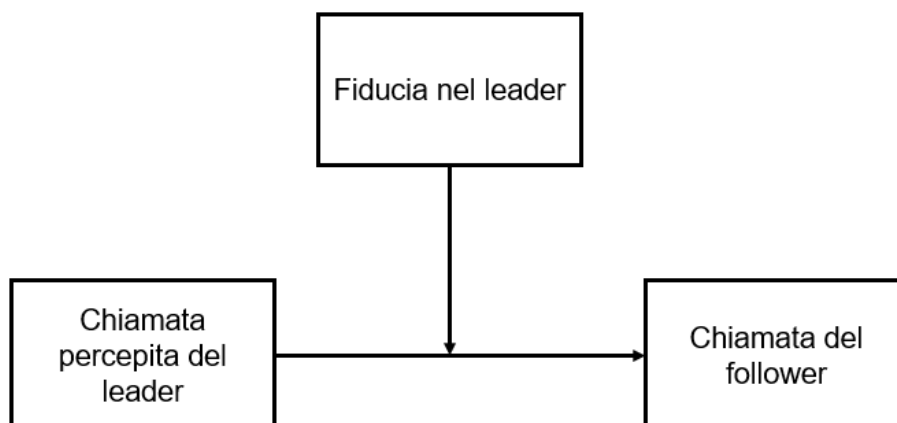


Figura 4 – Modello testato nello studio.

CAPITOLO III – LA RICERCA

3.1 L'azienda

Nata in Italia nel 1980, da 40 anni SIPA S.p.A. progetta, produce e vende sul mercato mondiale tutte le tecnologie per la produzione, riempimento e confezionamento secondario di contenitori in PET per bevande, alimenti, detergenza, cosmetica e farmaceutica, dalla preforma al prodotto finale. L'azienda fa parte del Gruppo Zoppas Industries, il quale opera principalmente in due settori industriali: sistemi e resistenze per vari mercati, dall'elettrodomestico all'aerospaziale (Zoppas Industries Heating Element Technologies) e sistemi per la produzione di packaging (SIPA). Con sede in Italia (Vittorio Veneto, TV), l'azienda conta 23 filiali di vendita, 4 stabilimenti produttivi (due siti in Italia, uno in Romania e uno in Cina) e 21 centri locali di servizio post-vendita per la fornitura di supporto tecnico e parti di ricambio.

La mission di SIPA è quella di offrire ai propri clienti soluzioni innovative e competitive per ogni specifica esigenza, proponendo un'ampia gamma di prodotti come ad esempio macchine per la produzione di preforme, nonché sistemi di produzione per contenitori. SIPA fornisce ai suoi clienti anche svariati servizi di design bottiglia, simulazioni computerizzate e prototipazione di contenitori. L'azienda, infatti, agisce come un *one-stop-shop* per ogni esigenza legata al packaging in plastica rigida, seguendo tutte le fasi di sviluppo che partono dall'analisi strategica del packaging, passano per lo sviluppo di brand-new concept di bottiglia, fino allo sviluppo di una preforma ad-hoc, la prototipazione del contenitore, i test di laboratorio, la produzione degli stampi e infine lo start-up in linea. Vengono così creati packaging altamente prestazionali e attenti alla *brand recognition*.

3.2 Disegno di ricerca e procedura

Applicando la teoria dell'apprendimento sociale, lo scopo di questo studio è quello di testare un modello relativo allo sviluppo organizzativo della chiamata professionale, con l'intento di verificare se sussista un legame tra la chiamata percepita del leader e quella del collaboratore, e se questa relazione sia influenzata dalla moderazione della fiducia nei confronti del supervisore.

I dati di questo studio sono stati ottenuti attraverso un questionario creato su Qualtrics e condiviso via e-mail a tutti i dipendenti che hanno deciso di partecipare alla ricerca. Questa partecipazione volontaria è stata raccolta dopo aver contattato l'ufficio Risorse Umane di SIPA S.p.A., e aver spiegato i fini della ricerca. L'ufficio ha poi fornito gli indirizzi e-mail dei dipendenti appartenenti alle aree lavorative che era interesse di SIPA S.p.A. indagare rispetto ai costrutti proposti. I partecipanti hanno accettato un modulo di consenso informato, che includeva una descrizione dello studio e le informazioni di contatto della ricercatrice. Una volta accettato il consenso informato, si è proceduto alla raccolta dei dati, durata due settimane. Il tasso di risposta ottenuto alla chiusura del questionario è stato dell'83%. I dati dei lavoratori sono stati successivamente anonimizzati, prima di procedere alle analisi.

3.3 Il campione

Il campione della ricerca è costituito dal personale di SIPA S.p.A. di Vittorio Veneto (TV). In totale, sono state raccolte risposte da 116 dipendenti (16 leader e 100 follower). In particolare, 5 di questi leader ricoprono anche la posizione di follower all'interno dell'azienda.

Di questi partecipanti, il 15,6% ha dichiarato di essere di sesso femminile, l'80,2% di sesso maschile e il 4% ha preferito non rispondere. L'età di questo campione è compresa tra i 25 ed i 63 anni ($M=47,13$; $SD=9,10$). Per quanto riguarda l'educazione,

tra il campione la media è di 5 anni (SD=1,95). Il numero medio di ore lavorative settimanali è di 44,27 (SD=8,3). È stata poi calcolata l'anzianità lavorativa all'interno dell'azienda, risultando in media di 14,23 anni (SD=9,77). Indagando gli anni da cui il collaboratore lavora con il proprio supervisore, è stata stimata una media di 3,2 anni (SD=3,51).

Per quanto riguarda la funzione lavorativa ricoperta all'interno dell'azienda, il 19,9% dei dipendenti ha indicato di occuparsi di "Acquisti e commerciale", il 2,6% di "Customer Service", lo 0,9% di "Management", il 4,3% di "HR", l'1,7% ha indicato "Logistica e magazzino", lo 0,8% di "Manutenzione, pulizia e vigilanza", il 7,7% di "Produzione", il 5,2% di "Qualità", lo 0,8% di "Sicurezza", ", il 13,8% ha dichiarato di occuparsi di "Ricerca e Sviluppo", , l'11% di "Vendita e Servizi", mentre il 13,8% dei dipendenti ha segnato "Altro" e il 17% non ha risposto.

Frequenze per Funzione Organizzativa

Funzione Organizzativa	Frequenza	Percentuale	Percent Validata	Percent Cumulativa
Purchase and commercial	23	19.828	23.958	23.958
Customer Service	3	2.586	3.125	27.083
Management	1	0.862	1.042	28.125
HR	5	4.310	5.208	33.333
Logistics and warehouse	2	1.724	2.083	35.417
Maintenance, cleaning and vigilance	1	0.862	1.042	36.458
Production	9	7.759	9.375	45.833
Quality	6	5.172	6.250	52.083
Security	1	0.862	1.042	53.125
Research and development	16	13.793	16.667	69.792
Sales and Service	13	11.207	13.542	83.333
Other	16	13.793	16.667	100.000
Missing	20	17.241		
Total	116	100.000		

Tabella 2 - Frequenze della funzione organizzativa ricoperta dai dipendenti di SIPA

3.4 Strumenti e misure

Gli strumenti utilizzati per misurare i costrutti presi in esame sono esposti nel presente capitolo. In particolare, lo strumento utilizzato per indagare la chiamata personale del follower è stato la *Unified Multidimensional Calling Scale* (Vianello, Dalla Rosa, Anselmi & Galliani, 2018). Lo strumento utilizzato per misurare la chiamata percepita del leader è stato invece la *Unified Multidimensional Calling Scale – 7* (Gerdel, Dalla Rosa & Vianello, 2022). Infine, la fiducia è stata indagata tramite la *Trust Scale* (McAllister, 1995). Questi strumenti sono stati combinati per esaminare la relazione tra chiamata professionale e chiamata percepita, oltre ad indagare in che misura la fiducia modera la relazione tra chiamata percepita e chiamata individuale.

Unified Multidimensional Calling Scale – UMCS

La *Unified Multidimensional Calling Scale* (UMCS) viene utilizzata in questa ricerca come misura della chiamata professionale e somministrata ai follower per un'autovalutazione della propria vocazione al lavoro. È stata sviluppata da Vianello, Dalla Rosa, Anselmi e Galliani (2018) e nasce dalla fusione dei due principali modelli di chiamata professionale. Lo strumento risponde all'obiettivo di costruire un modello completo di chiamata, tramite l'identificazione di sette sfaccettature ricorrenti in tutte le teorie che rappresentano approcci sia neoclassici che moderni. In questo modo, gli studiosi sono riusciti a fornire la prova che le due versioni teoriche alternative della chiamata affrontano effettivamente lo stesso costrutto.

La UMCS-28, utilizzata in questo studio, è una versione migliorata dell'UMCS originale (Gerdel et al., 2022), e rispetto a quest'ultima contiene 6 item aggiuntivi.

Con lo strumento vengono valutate sette 7 dimensioni: Identità (con 4 item; es. "Il mio lavoro sarà sempre parte di me."), Pervasività (con 4 item; es. "Le mie giornate avrebbero meno senso se non pensassi spesso al mio lavoro."), Disponibilità al

sacrificio (con 4 item; es. “Sono disposto a grandi sacrifici pur di continuare a fare il mio lavoro.”), Passione (con 4 item; es. “Nutro per il mio lavoro una vera passione.”), Significatività (con 4 item; es. “Il mio lavoro è importante per dare significato alla mia vita.”), Chiamata trascendente (con 4 item; es. “Faccio questo lavoro perché credo di essere stato “chiamato” a farlo.”), ed Orientamento Prosociale (con 4 item; es. “È importante per me che il mio lavoro sia utile in qualche modo alla società.”). Le risposte agli item sono fornite su una scala Likert a 5 punti, dove 1 corrisponde a “fortemente in disaccordo” a 5 corrisponde a “fortemente in accordo”.

Lo strumento è risultato invariante nel tempo e nei domini della chiamata professionale. I risultati inerenti all'UMCS hanno supportato una concettualizzazione multidimensionale della chiamata strutturata in Passione, Disponibilità al Sacrificio, Identificazione, Pervasività, Significatività, Chiamata trascendente e Orientamento prosociale.

L'UMCS è stato validato in un campione di studenti universitari (N=5886) e di lavoratori adulti (N=205) italiani, dimostrando una buona affidabilità e validità interna ed esterna (Vianello et al., 2018). Per il caso particolare dell'UMCS-28, questa è stata precedentemente utilizzata con un campione di venditori italiani (N=965) e l' α di Cronbach è risultata .96 (Vianello, Dalla Rosa & Gerdel, 2022). Similmente, in Gerdel, Dalla Rosa e Vianello (2022) è risultata α =.97. In questo studio, l'Alfa di Cronbach è stata stimata a .94.

UMCS-7

Per indagare l'etero-valutazione da parte dei follower rispetto alla chiamata del proprio leader è stata utilizzata la versione breve della UMCS, ovvero la UMCS-7 (Gerdel, Dalla Rosa & Vianello, 2022), adattando gli item per la risposta nei confronti della chiamata percepita del supervisore. Questo strumento si compone da sette item (uno

per ogni dimensione dell'UMCS) con scala di risposta a 5 punti, dove 1 corrisponde a "fortemente in disaccordo" e 5 corrisponde a "fortemente in accordo". L'UMCS-7 valuta a livello unidimensionale le stesse componenti della UMCS.

Lo strumento è stato costruito e validato utilizzando un campione di lingua italiana (N=1.246), riportando una buona affidabilità ($\alpha=.86$) e invarianza di misura con un campione statunitense (N=165). In questo studio la scala è risultata attendibile ($\alpha=.84$).

Fiducia

Per indagare il costrutto della fiducia nei confronti del supervisore, è stata somministrata per il self-report dei dipendenti la *Trust Scale* di McAllister (1995) che misura la fiducia basata sull'affetto e sulla cognizione. McAllister (1995) ha esaminato la natura delle relazioni di fiducia interpersonale tra manager e professionisti nelle organizzazioni (N=194), soffermandosi sui fattori che influenzano lo sviluppo della fiducia e le implicazioni di quest'ultima per le prestazioni e i comportamenti (Bozeman, 2020). La misura così sviluppata consiste in 11 item, con 6 item che valutano i livelli di fiducia basata sulla cognizione e 5 item che valutano la fiducia basata sugli affetti. All'interno di questo approccio, la fiducia basata sulla cognizione descrive una valutazione razionale di un individuo e riflette le convinzioni sull'affidabilità e la competenza di quest'ultimo (Legood et al., 2022). Al contrario, la fiducia basata sugli affetti è definita come un attaccamento emotivo che deriva dalla preoccupazione e cura reciproca esistenti tra gli individui (Bigley & Pearce, 1998). Le risposte a questi item sono state raccolte su scala Likert a 5 punti e sono state codificate in modo tale che un punteggio elevato indichi un alto grado di fiducia nel proprio supervisore, dove quindi 1 corrisponde a "fortemente in disaccordo" e 5 corrisponde a "fortemente in accordo".

Le stime di affidabilità (Alfa di Cronbach) per la fiducia basata sulla cognizione e sugli affetti sono risultate rispettivamente .91 e .89. (McAllister, 1995). In questo studio, l'affidabilità dello strumento è pari a .94.

Dati sociodemografici

Nel questionario somministrato sono stati rilevati anche dati relativi ad alcune variabili sociodemografiche. Sia per i leader che per i follower sono quindi stati proposti item che hanno riguardato: il genere, l'età, la nazionalità, il livello di istruzione raggiunto, l'anzianità lavorativa, la durata della collaborazione con il proprio leader e la funzione organizzativa ricoperta nell'azienda.

3.3 Analisi dei dati

Le analisi dei dati raccolti tramite il questionario sono state effettuate per mezzo del software JASP. Anzitutto, sono state condotte le statistiche descrittive delle variabili sociodemografiche, già illustrate al sottoparagrafo 3.1.3. Sono state poi eseguite anche per le scale utilizzate nel questionario, verificando la normalità della distribuzione dei dati raccolti dal campione. Infine, tramite test t, sono state descritte e analizzate le ipotesi di ricerca avanzate al Paragrafo 2.4 per mezzo della regressione lineare.

3.4 Risultati

Statistiche descrittive e test di normalità

Statistiche Descrittive	Fiducia	ChiamataFollower	ChiamataLeader
Validi	81	81	86
Mancanti	35	35	30
Media	3.736	3.132	3.450
Deviazione Stnd.	0.752	0.603	0.637
Skewness	-1.007	-0.648	-0.414
Errore Std. Skewness	0.267	0.267	0.260
Kurtosis	2.221	0.164	1.433
Error Std. Kurtosis	0.529	0.529	0.514
Shapiro-Wilk	0.934	0.959	0.965
P-value di Shapiro-Wilk	< .001	0.011	0.020
Minimo	1.000	1.286	1.429
Massimo	5.000	4.286	5.000

Tabella 3 - Statistiche descrittive delle scale

La tabella 3 mostra, in termini di frequenza, i dati validi e mancanti per ogni scala utilizzata, oltre ad includere media e deviazione standard. In questa sezione è stata testata anche la normalità nella distribuzione dei dati. La distribuzione normale o gaussiana informa sulla distribuzione dei dati in termini di frequenze per quelli che sono i possibili punteggi osservati, da un punteggio minimo ad un punteggio massimo di un range di valori che possono essere stati determinati. In una distribuzione normale la media è zero, quindi si avrà il 50% dei dati osservati fino al suo valore medio, e l'altro 50% che si colloca al di sopra della media. Media, modo e mediana coincidono perfettamente, e la deviazione standard è uguale a 1. Grazie alla proprietà simmetrica si è in grado di stabilire con precisione in termini probabilistici la quantità di casi che ricadono in un determinato intervallo scelto lungo la normale.

Asimmetria (*skweness*) e curtosi (*kurtosis*) sono due indicatori quantitativi utilizzati per capire quale sia la forma della distribuzione dei dati, se prossima o meno ad una distribuzione gaussiana. L'asimmetria indica se i dati si distribuiscono in modo tale da esser simmetrici attorno alla media. Ovvero, se i dati sono più concentrati al di sotto o

al di sopra della media possibile dei valori. L'asimmetria generalmente ci aspettiamo essere uguale a 0 quando la distribuzione è perfettamente normale. Indicativamente però consideriamo una distribuzione sufficientemente prossima alla normale quando il valore di asimmetria è compreso tra -2 e 2 (Gravetter & Wallnau, 2014; Field, 2009). La curtosi invece indica se la forma è normale, o più schiacciata rispetto alla normale (platicurtica), o i valori tendono ad essere concentrati attorno a uno o pochi valori possibili (leptocurtica). Il valore atteso per la normale su Jasp è di 0, ed i limiti sono posti da -2 a 2 (Gravetter & Wallnau, 2014; Field, 2009).

Sulla base di questi risultati, abbiamo un andamento dei dati tendente ad un'asimmetria negativa (i valori tendono ad addensarsi verso i punteggi maggiori) ed un valore di curtosi positivo (la distribuzione dei dati è leggermente leptocurtica, soprattutto per la scala della Fiducia nel leader). Questo si riflette nei grafici di distribuzione presentati di seguito.

È stato svolto, per completezza, anche il test di Shapiro-Wilk. Questo è un test inferenziale la cui H_0 è che la distribuzione sia gaussiana e H_1 è che la distribuzione si discosti dalla gaussiana. Questo significa che nella lettura del livello di probabilità dovremmo essere in grado di non respingere H_0 , quindi avere un valore di p superiore ad un valore di p critico (es. di 0,05) in maniera da poter accettare l'ipotesi che la distribuzione sia gaussiana. In tutte le scale esaminate il test di Shapiro Wilk risulta avere un valore p inferiore ad un p critico e quindi informa che c'è un leggero scostamento rispetto ad una distribuzione normale.

Tenuto conto, tuttavia, che correlazioni e regressioni sono analisi robuste verso violazioni di questa entità, si è proceduto con le analisi.

Fiducia verso il leader

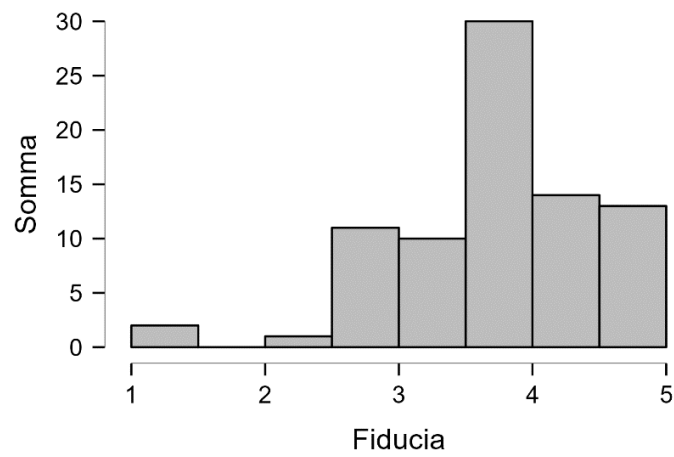


Figura 5 - Distribuzione frequenze Fiducia verso il leader

Chiamata dei follower

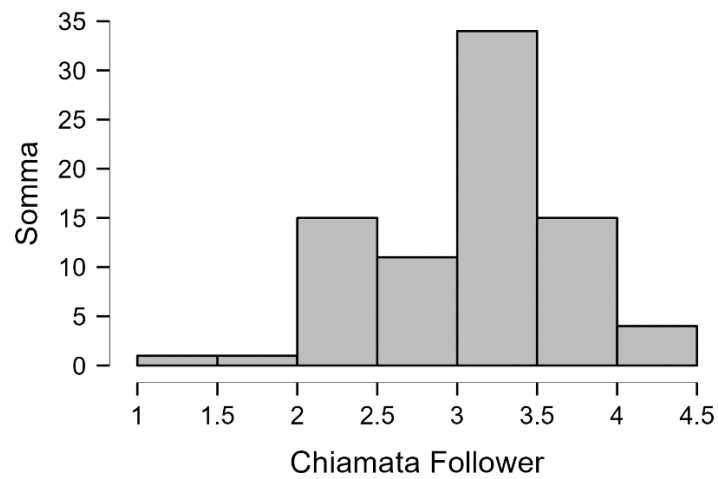


Figura 6 - Distribuzione frequenze Chiamata dei follower

Chiamata percepita del leader

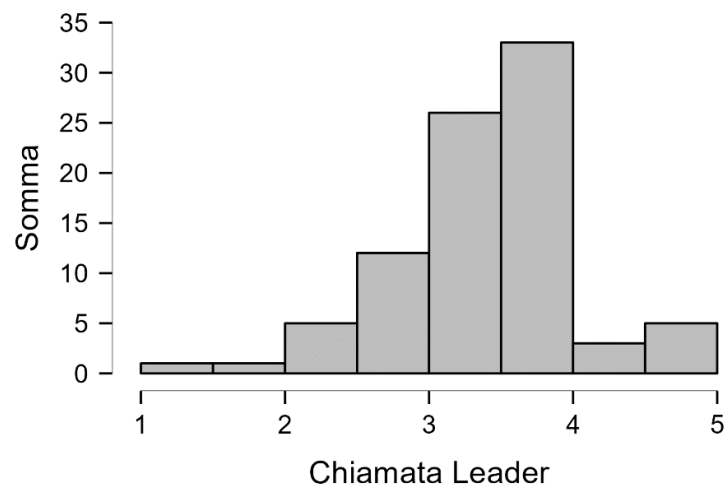


Figura 7 - Distribuzione frequenze Chiamata percepita del leader

Affidabilità delle scale

FIDUCIA VERSO IL LEADER

Statistiche di affidabilità scala

Stima	α Cronbach	media	ds
Point estimate	0.939	30.060	19.344
95% CI lower bound	0.920	26.540	17.134
95% CI upper bound	0.954	33.580	22.213

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

Statistiche di affidabilità item singoli

Item	Se tolto l'item		
	α Cronbach	Correlazione item-rest	media ds
Trust_1	0.930	0.800	3.663 1.036
Trust_2	0.930	0.816	3.977 0.907
Trust_3	0.936	0.686	3.151 1.193
Trust_4	0.929	0.828	3.767 0.954
Trust_5	0.941	0.545	2.872 1.027
Trust_6	0.931	0.787	4.291 0.956
Trust_7	0.933	0.744	3.895 1.006
Trust_8	0.931	0.781	3.558 0.953
Trust_9	0.930	0.810	3.709 0.969
Trust_10	0.930	0.802	3.744 1.020
Trust_11	0.940	0.567	3.919 1.031

Note. The following item was reverse scaled: Trust_11.

L'Alfa di Cronbach, detto anche coefficiente di coerenza interna, viene utilizzato per stimare l'affidabilità di una scala e tiene conto della coerenza con cui le persone rispondono da un singolo item all'altro. Misura quindi l'equivalenza: una volta presi tutti gli item di una scala, opera una *split-half reliability*, andando a dividere gli item a metà in due gruppi indagando se gli item in entrambi questi gruppi danno risultati comparabili. Un risultato accettabile varia da 0.7 a 0.8 o più alto. In questo caso, la scala risulta avere una buona affidabilità ($\alpha=.939$, con $M=30,06$ e $SD=19.34$).

In aggiunta sono state svolte delle analisi per stimare l'affidabilità dei singoli item. Nello specifico, è stata calcolata la correlazione item-rest, la quale indica quanto il singolo

item correla con gli altri item della scala. Possiamo così vedere che gli item più deboli sono Trust_5 e Trust_11 (mostrano una correlazione attorno allo 0.5). Ad ulteriore conferma, sono stati calcolati anche i coefficienti di affidabilità qualora un particolare elemento venisse scartato, e questi valori confermano che nel caso di scarto dei due item sopracitati l'Alfa aumenterebbe.

CHIAMATA PROFESSIONALE

Statistiche di affidabilità scala

	Stima	α Cronbach	media	ds
Point estimate		0.945	74.603	37.526
95% CI lower bound		0.929	67.775	33.239
95% CI upper bound		0.958	81.432	43.091

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

Statistiche di affidabilità item singoli

Item	Se tolto l'item			
	α Cronbach	Correlazione item-rest	Media	ds
Pass_1	0.943	0.670	3.750	0.883
Pass_2	0.942	0.691	2.740	0.987
Pass_3	0.944	0.556	3.417	0.804
Pass_4	0.944	0.533	3.500	0.858
Sac_1	0.942	0.712	3.198	1.032
Sac_2	0.943	0.660	2.792	0.928
Sac_3	0.943	0.662	2.865	1.062
Sac_4	0.942	0.687	3.198	1.042
TrS_1	0.942	0.686	2.625	1.117
TrS_2	0.944	0.586	2.323	1.071
TrS_3	0.944	0.516	2.990	1.061
TrS_4	0.944	0.582	2.302	1.017
Pros_1	0.944	0.502	3.417	0.902
Pros_2	0.944	0.512	3.438	0.904
Pros_3	0.945	0.432	3.698	0.809
Pros_4	0.944	0.480	3.406	0.815
Perv_1	0.944	0.508	3.542	0.939
Perv_2	0.942	0.703	3.031	1.128
Perv_3	0.942	0.710	2.813	1.009
Perv_4	0.942	0.675	2.854	1.076
Purp_1	0.943	0.597	3.708	0.794
Purp_2	0.944	0.521	3.385	0.956
Purp_3	0.944	0.581	3.385	0.838

Statistiche di affidabilità item singoli

Item	Se tolto l'item		Media	ds
	α Cronbach	Correlazione item-rest		
Purp_4	0.944	0.569	3.219	1.018
Ide_1	0.943	0.613	3.385	0.966
Ide_2	0.943	0.672	3.573	0.880
Ide_3	0.944	0.496	3.833	0.749
Ide_4	0.943	0.667	3.760	0.949

La chiamata professionale (misurata con l'UMCS) risulta avere una buona affidabilità ($\alpha=0.94$, con $M=74,60$ e $SD=37,53$).

Per quanto riguarda l'affidabilità dei singoli item, l'esclusione di nessun item porterebbe ad un aumento dell'Alfa.

CHIAMATA PERCEPITA

Statistiche di affidabilità scala

Stima	α Cronbach	media	ds
Point estimate	0.842	17.905	11.292
95% CI lower bound	0.794	15.850	10.002
95% CI upper bound	0.882	19.960	12.967

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

Statistiche di affidabilità item singoli

Item	Se tolto l'item		media	ds
	α Cronbach	Correlazione item-rest		
FMCa1_1	0.808	0.681	3.872	0.851
FMCa1_2	0.806	0.690	3.430	0.940
FMCa1_3	0.831	0.526	3.174	0.785
FMCa1_4	0.833	0.514	3.500	0.822
FMCa1_5	0.808	0.673	3.605	0.974
FMCa1_6	0.843	0.461	3.128	0.943
FMCa1_7	0.813	0.645	3.442	0.889

Anche la chiamata percepita del leader da parte dei suoi follower (misurata con l'UMCS-7) risulta avere una buona affidabilità ($\alpha=0.84$, con $M=17,90$ e $SD=11,29$).

Per quanto riguarda l'affidabilità dei singoli item, l'item più debole è FMCal_6 (che nel caso di esclusione porterebbe ad un aumento dell'Alfa a 0.843).

Test delle ipotesi

In questa sezione si procede con il test delle ipotesi proposte al Paragrafo 2.4.

Per quanto riguarda H1, come già precedentemente accennato, in linea con la Social Learning Theory, un supervisore con una chiamata può trasmettere l'orientamento della chiamata ai suoi diretti subordinati mediante la creazione di senso.

Per verificare questa ipotesi è stata effettuata un'analisi di regressione tra la chiamata percepita del leader (ChiamataLeader) e la chiamata professionale del follower (ChiamataFollower). Questa analisi quantifica l'intensità della relazione lineare tra due variabili come una correlazione semplice lineare, rendendo la relazione tra le due da logicamente simmetrica a tecnicamente asimmetrica, obbligando così ad indicare una variabile come VD o Y e l'altra (o più, nel caso della regressione multipla) come VI o X. In questo modo è possibile studiare sia la direzione che la significatività di questa relazione. Le analisi sono riportate nella sezione sottostante.

Riepilogo del Modello - ChiamataFollower

Model	R	R²	Adjusted R²	RMSE
H ₀	0.196	0.038	0.027	0.993

Note. Null model includes ChiamataLeader

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₀	Regression	3.298	1	3.298	3.344	0.071
	Residual	82.847	84	0.986		
	Total	86.145	85			

Note. Null model includes ChiamataLeader

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI	
							Lower	Upper
H ₀	(Intercept)	-0.086	0.107		-0.802	0.425	-0.299	0.127
	ChiamataLeader	0.197	0.108	0.196	1.829	0.071	-0.017	0.411

Dai risultati emerge che il modello (con VI = chiamata percepita) spiega quasi il 4% della varianza della VD (chiamata del follower), e questa quota è leggermente significativa. Dalla tabella dei coefficienti ricaviamo i parametri per scrivere l'equazione di previsione che in un'analisi della regressione lineare semplice sarà $y = a + bX$. Vediamo che il valore "standardized" di 0.196 ha un *p value* di 0.07, quindi lievemente maggiore del livello di significatività statistica di 0.05. Il risultato non è quindi significativo per un test a due code per Alfa = 0.05, è tendenzialmente significativo. È stata quindi trovata debole conferma per H1.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi avanzata in questo studio (H2) si è previsto che la fiducia nel supervisore influenzi la chiamata del follower. Per verificare questa ipotesi è stata effettuata un'analisi di regressione tra la fiducia nel supervisore (Fiducia) e la chiamata professionale del follower (ChiamataFollower).

Riepilogo del Modello - ChiamataFollower

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.010	0.000	-0.012	1.013

Note. Null model includes Fiducia

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₀	Regression	0.009	1	0.009	0.009	0.924
	Residual	86.135	84	1.025		
	Total	86.145	85			

Note. Null model includes Fiducia

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI	
							Lower	Upper
H ₀	(Intercept)	-0.086	0.109		-0.787	0.434	-0.303	0.131
	Fiducia	0.010	0.110	0.010	0.095	0.924	-0.208	0.229

Dai risultati emerge che il modello (con VI = fiducia) spiega lo 0% della varianza della VD (chiamata percepita). Dalla tabella dei coefficienti ricaviamo il coefficiente *b* di regressione parziale standardizzato che in questo caso è di 0.01 e ha un *p value* di 0.92, quindi non statisticamente significativo. I dati non supportano H2.

Per quanto riguarda la terza ipotesi di questo studio, si è ipotizzato che la fiducia nel supervisore e la chiamata percepita del supervisore interagiscano, in modo che l'effetto della percezione della chiamata del leader sulla chiamata del follower sia maggiore a livelli più alti di fiducia. In questo caso si è proceduto a stimare un modello di regressione lineare gerarchico confrontando il modello nullo (H0) con chiamata percepita e fiducia nel superiore come predittori con il modello H1 in cui si è aggiunto il termine moltiplicativo tra fiducia e chiamata del leader.

Riepilogo del Modello - ChiamataFollower

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	F Change	df1	df2	p
H ₀	0.237	0.056	0.033	0.990	0.056	2.473	2	83	0.091
H ₁	0.394	0.155	0.125	0.942	0.099	9.628	1	82	0.003

Note. Null model includes ChiamataLeader, Fiducia

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₀	Regression	4.844	2	2.422	2.473	0.091
	Residual	81.300	83	0.980		
	Total	86.145	85			
H ₁	Regression	13.387	3	4.462	5.029	0.003
	Residual	72.757	82	0.887		
	Total	86.145	85			

Note. Null model includes ChiamataLeader, Fiducia

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p	95% CI	
							Lower	Upper
H ₀	(Intercept)	-0.086	0.107		-0.805	0.423	-0.298	0.126
	ChiamataLeader	0.298	0.134	0.296	2.222	0.029	0.031	0.565
	Fiducia	-0.169	0.134	-0.168	-1.256	0.212	-0.436	0.098
H ₁	(Intercept)	-0.211	0.109		-1.933	0.057	-0.429	0.006
	ChiamataLeader	0.368	0.130	0.366	2.839	0.006	0.110	0.627
	Fiducia	-0.055	0.133	-0.054	-0.410	0.683	-0.319	0.210
	ChiamataLeader * Fiducia	0.211	0.068	0.355	3.103	0.003	0.076	0.347

Nel modello nullo (H0), R quadro informa che gli stimatori (chiamata percepita e fiducia) spiegano il 5,6% della varianza della VD chiamata del follower. Adjusted R² è l'indice di correlazione corretto calcolato tenendo conto del numero k di stimatori e dei partecipanti. Ci fornisce un indice di determinazione dal momento che è stato calcolato tenendo conto di questi parametri. C'è poi l'F di Fisher con i gradi di libertà rispettivamente del numero di stimatori (df1) e del numero dei partecipanti (df2). Il p

value (0,09) mi porta ad accettare H0, per cui F atteso è uguale a zero, $F(2, 83) = 2.47$, $p > .05$. Nella tabella dei coefficienti vediamo che la chiamata percepita risulta statisticamente significativa, a differenza della fiducia nel supervisore.

Nel modello H1, R^2 informa che gli stimatori (chiamata percepita, fiducia e moderazione) spiegano il 15,5% della varianza della VD chiamata del follower, andando ad aggiungere una quota di varianza spiegata significativa. L' F di Fisher ha un p value di 0,03 che porta ad rifiutare H0, $F(2, 83) = 9.62$, $p < .05$. Nella tabella dei coefficienti vediamo che la chiamata del leader ha un effetto diretto positivo significativo, la fiducia ha un effetto diretto negativo non significativo, e il termine moltiplicativo che testa la moderazione ha un effetto positivo e significativo.

Di conseguenza, H3 trova supporto nei nostri dati; la fiducia modera la relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower. Questo significa che al crescere della fiducia, cresce la relazione tra chiamata percepita del leader e chiamata del follower.

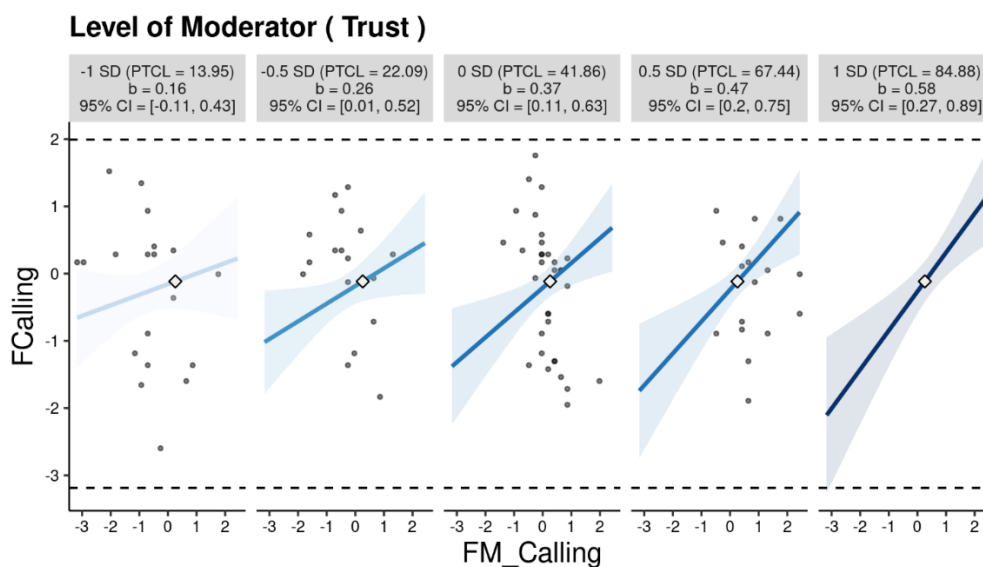


Figura 8 - Grafico che mostra l'effetto di moderazione della fiducia.

Il grafico nella Figura 8 mostra l'effetto della chiamata percepita sulla chiamata del follower a differenti livelli di fiducia. Quando la fiducia è molto bassa la relazione tra

chiamata dei follower e chiamata del leader è nulla, mentre la relazione è forte quando la fiducia supera le 0.5 ds dalla media.

In base ai diversi livelli del moderatore (- 1 ds, -0.5 ds, 0 ds, +0.5 ds, +1 ds) si può valutare la *slope* della chiamata percepita sulla chiamata del follower. Si vede che al crescere della fiducia, cresce l'impatto della chiamata del leader sulla chiamata del follower: la pendenza della *slope* aumenta. È bene notare tuttavia che la prima *slope* include lo 0 nel proprio intervallo di confidenza (IC = 95%), quindi non è significativamente diversa da zero. Tutti gli altri intervalli non includono lo zero, e conseguentemente la relazione risulta sempre significativa.

CAPITOLO IV – CONCLUSIONI

4.1 Sintesi ed interpretazione dei risultati

Usando le Teorie dell'Apprendimento Sociale come riferimento teorico, questo studio ha cercato di ampliare la comprensione sul *trickle-down effect* tra chiamata percepita e chiamata professionale, andando poi ad approfondire l'effetto di moderazione che la fiducia opera nella relazione tra queste due variabili. L'effetto *trickle-down* consiste nella trasmissione di percezioni, atteggiamenti e comportamenti dai supervisor ai subordinati (Masterson, 2001), ed è stato confermato attraverso una varietà di fenomeni (Masterson, 2001; Wo et al., 2015; Mayer et al., 2012; Mawritz et al., 2012). La prima ipotesi dello studio (H1) ha postulato un effetto *trickle-down* dalla chiamata percepita del leader a quella del follower. Di fatto, per la Teoria dell'Apprendimento Sociale, la visibilità e l'influenza dei supervisor fanno sì che questi possano trasmettere l'orientamento della propria chiamata ai diretti subordinati. Questa ipotesi trova supporto nella letteratura anche grazie allo studio di Dik et al. (2012), i quali hanno dimostrato che i punteggi della scala della chiamata riferite da sé e dall'informatore erano correlati. La regressione lineare operata in questo studio ha rilevato che la chiamata percepita del leader (ottenuta tramite etero-valutazione del follower con lo strumento UMCS-7 di Gerdel, Dalla Rosa e Vianello, 2022) ha un effetto tendenzialmente significativo sulla chiamata del follower (ottenuta tramite self-report del follower con lo strumento UMCS di Vianello et al., 2018), trovando quindi debole supporto per H1 ($R^2 = .038$, $F(1, 84) = 3.344$, $p > .05$). Dunque, la percezione di una chiamata del proprio leader influenza leggermente la chiamata professionale del follower.

La seconda ipotesi di questo studio (H2) ha postulato che la fiducia provata dal follower nei confronti del leader (ottenuta tramite compilazione da parte dei follower della *Trust*

Scale di McAllister, 1995) abbia un effetto significativo sulla chiamata del follower. Questo tipo di fiducia rappresenta la volontà del supervisore di accettare la vulnerabilità che deriva da azioni e decisioni sulle quali un subordinato non ha alcun controllo (Tan & Tan, 2000). Al Paragrafo 2.4 sono stati esposti differenti studi in letteratura grazie ai quali è possibile ipotizzare che le dimensioni caratteristiche della chiamata professionale (in particolare Prosocialità, Passione, Significatività, Pervasività, Disponibilità al Sacrificio e Chiamata trascendente) siano influenzate dalla fiducia nel leader. Le analisi condotte, tuttavia, non supportano H2; la fiducia nel leader non influenza la chiamata professionale del follower ($R^2 = 0$, $F(1, 84) = .009$, $p > .05$).

Infine, si è ipotizzato che la fiducia agisca da moderatore nella relazione tra chiamata percepita del leader e chiamata del follower (H3) in termini di *role-model* di Bandura, per cui la misura in cui il follower emula la chiamata percepita del proprio leader è maggiore ad alti livelli di fiducia, e minore a bassi livelli di quest'ultima. Ciò avviene per mezzo dei passaggi della modellazione (attenzione, ritenzione, riproduzione, motivazione) (Bandura, 1977), i quali possono aver luogo anche osservando i comportamenti di un modello (Bandura, 1986; Brown & Treviño, 2006). Per essere considerato un modello valido da seguire il leader deve presentare determinate caratteristiche. In questo studio si ipotizza che caratteristica fondamentale in tal senso sia la fiducia: essa influenza l'interpretazione dei comportamenti sociali in una relazione e funge da linea guida (Robinson, 1996). Dai risultati è emerso che l'interazione tra chiamata del leader e fiducia spiega in modo statisticamente significativo la chiamata del follower (viene supportata H3), e che al netto della fiducia, la chiamata percepita del leader influenza significativamente la chiamata del follower ($R^2 = 0.155$, $F(1, 82) = 5.029$, $p < .05$). La percezione della chiamata del leader di per sé non influisce sulla chiamata del follower (come emerso in H2), mentre controllando per la fiducia si ha un effetto; il coefficiente di regressione della chiamata del leader risulta

significativo nel modello nullo ($t = 2.222, p < .05$), a differenza di quanto emerso nella correlazione bivariata, ovvero non considerando la fiducia. Tuttavia, il modello da preferire in questa regressione lineare è il secondo (modello H1), in cui la variazione di R-quadro è significativa e dunque vi è una maggiore quota di varianza spiegata, con $t = 2.839, p < .05$. Di conseguenza, controllando per i livelli di fiducia del proprio leader (ovvero parzializzando, tenendo sotto controllo la relazione che incorre tra gli stimatori al fine di stimarne l'impatto unico e diretto della singola VI sulla VD) la chiamata percepita del leader influenza la chiamata del follower. Data la significatività anche della moderazione, questo effetto non è costante per tutti i livelli di fiducia, ma varia al variare dei livelli di quest'ultima: a maggiori livelli di fiducia c'è una relazione più intensa tra le variabili di chiamata percepita del leader e chiamata del follower rispetto a quando la fiducia ha bassi livelli (caso in cui, come visto nella Figura 8, a -1 deviazione standard non si riporta una correlazione). Provare fiducia nei confronti del proprio leader favorisce dunque lo sviluppo della chiamata professionale.

È poi interessante notare che vi è un risultato negativo della fiducia quando viene inserito l'effetto positivo della chiamata percepita del leader. La fiducia, infatti, ha un effetto principale nullo (o lievemente negativo) che presenta due componenti: una positiva e una negativa. Tali effetti si scompongono durante l'interazione con la chiamata del leader; quando la chiamata è alta, la fiducia ha un effetto positivo, mentre quando la chiamata è bassa, l'effetto della fiducia al netto dell'effetto della chiamata è negativo. Il risultato negativo della fiducia può essere plausibile pensando, ad esempio, che un dipendente può essere fiducioso nei confronti del fatto che il proprio supervisore non sia un bravo leader in termini di *role-model* della chiamata lavorativa; è una realtà attendibile che il suo orientamento lavorativo lo porti a non preoccuparsi affatto del proprio lavoro, ma solamente dello stipendio.

Una discussione di questi risultati è presentata nella sezione successiva.

4.2 Discussione

Lo scopo di questo studio è stato quello di indagare, nell'ambito dello sviluppo organizzativo della chiamata professionale, l'effetto della chiamata percepita del leader sulla chiamata del follower, e testare la moderazione della fiducia nel superiore nella relazione tra queste due variabili.

La ricerca sulla chiamata professionale è aumentata rapidamente negli ultimi anni; tuttavia, la mancanza di consenso riguardo la definizione del costrutto apre delle importanti sfide per i ricercatori, con una conseguente potenziale mancanza di coerenza man mano che la ricerca sulla chiamata si accumula (Dik & Shimizu, 2019). Nel 1986 Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton (1986), hanno proposto che le persone dispongano generalmente di uno dei tre orientamenti dominanti verso il lavoro: impiego (con focus sulle ricompense finanziarie), carriera (con focus sull'avanzamento e il successo), o chiamata (con focus su un lavoro appagante e socialmente importante). La ricerca da allora ha tipicamente esaminato la chiamata separatamente, senza necessariamente contrapporla agli altri due orientamenti lavorativi. Gli studiosi hanno concettualmente e/o empiricamente differenziato la chiamata anche da costrutti correlati come, tra i vari, centralità del lavoro, impegno nel lavoro, salienza della carriera, impegno personale, coinvolgimento nel lavoro, valori del lavoro, spiritualità del posto di lavoro e lavoro significativo (ad esempio, Dik & Duffy, 2009; Dobrow & Tosti Kharas, 2011; Elangovan, Pinder, & McLean, 2010). È stata inoltre operata una distinzione tra cercare, percepire e vivere una chiamata (Duffy & Dik, 2013).

Utilizzando una definizione di chiamata come costrutto multidimensionale, con questa ricerca non è stato trovato supporto per l'effetto diretto della fiducia verso il leader sulla chiamata del follower, è stato trovato debole supporto per l'effetto diretto della

chiamata del leader sulla chiamata del follower, ed è stato trovato chiaro supporto per la moderazione della fiducia nella relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower. Questo studio ha quindi contribuito al corpus di conoscenze utilizzando la fiducia nel leader come meccanismo di moderazione tra la chiamata del leader e chiamata del follower, fornendo le basi per esaminare empiricamente tale fiducia attraverso l'uso della teoria dell'apprendimento sociale. Tale risultato è in linea con il fatto che questa variabile possa svolgere un ruolo di moderazione in vari processi organizzativi (Dirks, 1999; T. L. Simons & Peterson, 2000).

Implicazioni

I risultati ottenuti in questo studio e precedentemente esposti permettono di elencare una serie di implicazioni pratiche e teoriche. Anzitutto, a livello manageriale, capire come i propri comportamenti influenzino i follower è fondamentale per la capacità di crescita di un leader. La fiducia è un fenomeno complesso che richiede un'attenzione costante da parte del supervisore; fornire linee guida e suggerimenti su come determinati comportamenti (come il tutelare i propri seguaci) potrebbero influenzare la fiducia, rappresenta uno strumento importante per lo sviluppo della chiamata professionale nei dipendenti. Questo può aiutare i leader a comprendere meglio l'impatto della propria influenza nei riguardi del profondo senso di significato che i follower possono attribuire nei confronti del proprio lavoro.

Il presente modello ipotizzato ispira poi la ricerca empirica nei riguardi di come opera la fiducia all'interno della relazione tra chiamata del leader e chiamata del follower. Non essendoci ulteriori riferimenti in letteratura, questo studio apre le porte per ulteriori indagini del ruolo di moderatore di questo costrutto nei riguardi della chiamata professionale.

Inoltre, questa ricerca avvia una possibile esaminazione circa le relazioni tra leader e seguaci nel lungo periodo, con lo scopo di comprendere fino a che punto la fiducia influisca effettivamente sull'interazione tra chiamata percepita del leader e chiamata del follower.

Limiti

Un primo possibile limite di questo lavoro riguarda l'approccio alla concettualizzazione e misurazione della chiamata. Come ricordano Dalla Rosa, Vianello e Anselmi (2019), la chiamata è un costrutto complesso, e il dibattito circa la sua concettualizzazione e misurazione è ancora aperto. Indagare lo sviluppo longitudinale e la precedenza temporale tra gli aspetti della chiamata potrebbe essere utile per comprendere ulteriormente il costrutto e creare consenso riguardo la sua concettualizzazione.

È possibile definire un disegno di ricerca longitudinale e ottenere risultati più completi e generalizzati anche per lo sviluppo della fiducia.

Inoltre, per questo studio viene utilizzato un campione relativamente piccolo e limitato di dipendenti di un'azienda veneta. Studi futuri potrebbero raccogliere dati ed impiegare un campione di maggiori dimensioni da diverse organizzazioni del settore pubblico.

Direzioni future

L'indicazione principale per i ricercatori è di tener conto di tutte le dimensioni della chiamata nella sua concettualizzazione e di approfondire i vari tipi di fiducia che possono interagire con la chiamata professionale.

Questo studio tenta di spiegare come la fiducia individuale nei confronti del leader influenzi lo sviluppo della chiamata professionale. Mentre il comportamento del leader influenza le risposte dei follower all'ambiente di lavoro, specialmente in situazioni di

stretto contatto tra i due, anche molte altre cose lo fanno; ad esempio, gli atteggiamenti e le opinioni di un gruppo di lavoro più ampio possono influenzare gli atteggiamenti e le convinzioni individuali (Hasel & Grover, 2017). La fiducia nel leader potrebbe essere fortemente influenzata dai livelli di fiducia degli altri membri del gruppo, e di fatto potrebbe essere costruita reciprocamente tra i membri. In difesa delle argomentazioni sviluppate, tali opinioni di gruppo potrebbero moderare la relazione teorica ipotizzata tra chiamata percepita del leader e chiamata del follower.

In aggiunta, ricerche recenti hanno dimostrato che la fiducia è determinata culturalmente e che esistono differenze a livello globale tra le culture per quanto riguarda questo costrutto (Ertürk, 2008). In un confronto interculturale, ad esempio, si suggerisce che ci sia una maggiore possibilità di formare una relazione di fiducia all'interno di un gruppo in Cile e Messico (stati più collettivisti) rispetto agli Stati Uniti e al Canada (più individualisti) (Griffith et al., 2000). Valutare eventuali differenze culturali nell'effetto di moderazione della fiducia significa ottenere eterogeneità, quindi utilizzare campioni di diverse nazionalità. Gli studiosi potrebbero allora focalizzarsi maggiormente sulle sfumature culturali della fiducia verso il superiore, per comprendere a fondo il meccanismo.

Pertanto, ricerche future a questo studio dovrebbero comprendere tali questioni aggiuntive e i contesti di diverse culture.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il mio relatore, il Professor Vianello, per il costante aiuto fornito nella stesura di questa tesi e per le conoscenze trasmesse durante il mio percorso accademico. Un grazie anche alla Dottoressa Gerdel per il supporto datomi.

Ringrazio SIPA S.p.A., l'azienda che mi ha offerto la possibilità di raccogliere i dati della ricerca. Un ringraziamento particolare va al Dott. Toniello e al suo fantastico (ed impegnato) team. Grazie della pazienza, della gentilezza, e delle risate.

Ringrazio infine il mio Gioacchino, la mia famiglia, e le mie amiche per avermi aiutata in tutti questi anni di sudate carte.

BIBLIOGRAFIA

- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148, 457-470. <https://doi.org/10.1007/s10551-16-3030-0>
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 76–92.
- Altunoğlu, A. E., Şahin, F., & Babacan, S. (2019). Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model. *Management Research Review*, 42(3), 370-390.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: a moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678-689. doi: 10.1037/a0032080
- Amir, D. A. (2019). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: the role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1).
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28).
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1963). A comparative test of the status envy, social power, and secondary reinforcement theories of identificatory learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 527–534.
- Bartunek, J. M., Krim, R. M., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. *Advances in qualitative organization research*, 2, 36–71.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1986). *Habits of the heart. Individualism and commitment in American life*. New York, NY: Harper & Row.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.

Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2015). Bait and switch or double-edged sword? The (sometimes) failed promises of calling. *Human Relations*, 68, 157–178.
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726714526265>

Bigley, G. A. and Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23, 405–21.

Blau, P. (1964). Unspecified obligations and trust. *Exchange and power in social life*, 352.

Bozeman, F. B. (2020). *Examining the Moderating Effect of Trust on Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviors* (Doctoral dissertation, Capella University).

Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 189-200.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587-598.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378. doi: 10.1016/j.jebo.2015.05.001

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.

Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.

Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378.

Carton, A. M. (2018). “I’m not mopping the floors, I’m putting a man on the moon”: How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning

of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369. doi: 10.1177/0001839217713748

CH Chan, S., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel review*, 43(2), 272-287.

Chomsky, N. (1959). Review of skinner's verbal behavior. *Language*, 35(1), 26–58.

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653-663. doi:10.1007/s10551-014-2126-7

Colquitt, J., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909–927. doi:[10.1037/0021-9010.92.4.909](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909)

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

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

Cunningham, J.B. and MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance, *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.

Dalla Rosa, A., Vianello, M., & Anselmi, P. (2019). Longitudinal predictors of the development of a calling: New evidence for the a posteriori hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 44-56.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.

Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72–91. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00036-8)

De Cremer, D., Van Dijke, M., Schminke, M., De Schutter, L., & Stouten, J. (2018). The trickle-down effects of perceived trustworthiness on subordinate performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1335.

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The counseling psychologist*, 37(3), 424-450.

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

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2015). Strategies for discerning and living a calling. *APA handbook of career intervention*, 305–317. <http://dx.doi.org/10.1037/14439-023>

Dik, B. J., & Shimizu, A. B. (2019). Multiple meanings of calling: Next steps for studying an evolving construct. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 323-336.

- Dik, B. J., Duffy, R. D., & Tix, A. P. (2012). Religion, spirituality, and a sense of calling in the workplace. *Psychology of religion and workplace spirituality*, 113-134.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of career assessment*, 20(3), 242-263. <https://doi.org/10.1177/1069072711434410>
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445–455.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004–1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dobrow S. R., Tosti-Kharas J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64(4),1001–49.
- Dobrow, S. R. (2013). Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of organizational behavior*, 34(4), 431-452.
- Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Living a calling, nationality, and life satisfaction: A moderated, multiple mediator model. *Journal of Career Assessment*, 24, 253–269. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072715580324>
- Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 219–227. <http://dx.doi.org/10.1037/a0031934>
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428–436. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 42–52. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030635>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61, 605–615. <http://dx.doi.org/10.1037/cou000042>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016). Examining how aspects of vocational privilege relate to living a calling. *The Journal of Positive Psychology*, 11, 416–427. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2015.1092570>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., Allan, B. A., & Douglass, R. P. (2015). Assessing work as a calling: An evaluation of instruments and practice recommendations. *Journal of Career Assessment*, 23, 351–366. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072714547163>

- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology*, *59*, 50–59.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0026129>
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of counseling psychology*, *65*(4), 423.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2014). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 309-318.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Gensmer, N. P., England, J. W., & Kim, H. J. (2019). An initial examination of the work as calling theory. *Journal of counseling psychology*, *66*(3), 328.
- Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, K. A., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, *98*, 127–137.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.003>
- Duffy, R. D., Manuel, R. S., Borges, N. J., & Bott, E. M. (2011). Calling, vocational development, and well being: A longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 361-366.
- Edinyang, S. D. (2016). The significance of social learning theories in the teaching of social studies education. *International Journal of Sociology and Anthropology Research*, *2*(1), 40-45.
- Elangovan A. R., Pinder C. C., McLean M. (2010). Callings and organizational behavior. *J. Vocat. Behav.* *76*(3), 428-440.
- Ensher, E., & Ehrhardt, K. (2022). Antecedents and outcomes of callings for university students: An examination of mentoring and insight experiences. *Journal of Career Development*, *49*(2), 326-343.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (Ed 3)* Sage: London.
- French, J. R., & Domene, J. F. (2010). Sense of “calling”: An organizing principle for the lives and values of young women in university. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, *44*, 1-14.
- Gächter, S., & Renner, E. (2018). Leaders as role models and ‘belief managers’ in social dilemmas. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *154*, 321-334.
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, *70*, 1-8.
 doi:10.1016/j.ijhm.2017.10.018

- Gerdel, S., Dalla Rosa, A., & Vianello, M. (2022). Psychometric properties and measurement invariance of a short form of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS). *European Journal of Psychological Assessment*.
- Gibson, S. K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193-210. Retrieved from <https://doi-org.acg.idm.oclc.org/10.1177/1523422304263429>
- Gravetter, F. and Wallnau, L. (2014). *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences*. Wadsworth.
- Griffith, D. A., Hu, M. Y., & Ryans, J. K. (2000). Process standardization across intra- and inter-cultural relationships. *Journal of International Business Studies*, 31, 303-324.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., ... & Fu, M. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 394-402.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176. <http://dx.doi.org/10.1002/job.301>
- Hardin, E. E., Robitschek, C., Flores, L. Y., Navarro, R. L., & Ashton, M. W. (2014). The cultural lens approach to evaluating cultural validity of psychological theory. *American Psychologist*, 69, 656–668. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036532>
- Hardy, L. (1990). *The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work*. Wm. B. Eerdmans Publishing.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.
- Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849-867.
- Hirschi, A., Keller, A. C., & Spurk, D. M. (2018). Living one's calling: Job resources as a link between having and living a calling. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.001>
- Huitt, W., & Monetti, D. (2008). Social learning perspective. *W. Darity, International Encyclopedia of the Social Sciences*, 602-603.
- Hunter, I., Dik, B. J., & Banning, J. H. (2010). College students' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 178-186.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.

- Jager, A. J., Tutty, M. A., & Kao, A. C. (2017, March). Association between physician burnout and identification with medicine as a calling. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, No. 3, pp. 415-422). Elsevier.
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010539>.
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Lee, K. (2018). Relationship between burnout and PTSD symptoms in firefighters: The moderating effects of a sense of calling to firefighting. *International archives of occupational and environmental health*, 91, 117-123.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanareff, V. T., & Lanzetta, J. T. (1958). The acquisition of imitative and opposition responses under two conditions of instruction-induced set. *Journal of Experimental Psychology*, 56, 516–528.
- KAOUTROUBAS, V., & Galanakis, M. (2022). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Psychology Research*, 12(6), 315-322.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10, 437-461.
- Kelland, M. (2015). Learning theory and personality development.
- Kihlstrom, J. (2014). The evolution of cognitive social learning theory.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of general psychology*, 10(4), 302-317.
- Konovsky, A. M., Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669. DOI:[10.2307/256704](https://doi.org/10.2307/256704)
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87, 312–319.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.061>
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *Journal of business ethics*, 112, 627-640.

- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 129-144.
- Lee, K. J. (2014). Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 140-148.
- Lee, K. J. (2016). Sense of calling and career satisfaction of hotel frontline employees: Mediation through knowledge sharing with organizational members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 346-365.
- Lefkowitz, M., Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 704-705.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., den Hartog, D., & van Knippenberg, D. (2023). A critical review of the conceptualization, operationalization, and empirical literature on cognition-based and affect-based trust. *Journal of Management Studies*, 60(2), 495-537. <https://doi.org/10.1111/joms.12811>
- Lippitt, R., Polansky, N., & Rosen, S. (1952). The dynamics of power. *Human Relations*, 5, 37-64.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37, 655–685. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187-1212.
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 379-389.
- Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195.
- Luther, M. (1883). Werke Kritische Gesamtausgabe, 44(10), 1-137.
- Madison, K., & Eva, N. (2019). Social exchange or social learning: A theoretical fork in road for servant leadership researchers. *Leading for high performance in Asia: Contemporary research and evidence-based practices*, 133-158.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Acad. Manag. J.* 48, 21-49. doi: 10.5465/AMJ.2005.15993111
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6(1), 105–113.

- Maslow AH. 1967. A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life. *J. Humanistic Psychol.* 7(2), 93–127.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594–604.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357. doi: 10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. (1999). *Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?* [Paper presentation]. Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, USA.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1673-1682.
- McLeod, S. A. (2016). Bandura-social learning theory. *Simply Psychology*. *Psychology*, 8(3), 2-8.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743.
- Miller, N. E., & Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. Yale University Press.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141, 151-162. doi:10.1007/s10551-015-2734-x
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141, 151-162. doi:10.1007/s10551-015-2734-x
- Mulki, J. P., Fernando, J. and Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 19-26.

- Newman, A., Allen, B., & Miao, Q. (2014). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. *Personnel Review*, 44(5), 611-628. doi:10.1108/PR-11-2013-0200
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 12, 113-123. doi:10.1007/s10551-013-1803-2
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534.
- Ormrod, J. E. (2008). *Educational psychology: Developing learners* (6^a ed.). Pearson.
- Park, J., Lee, K., Lim, J. I., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. *Frontiers in psychology*, 9, 1706. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01706
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance, and organizational citizenship behavior the mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24, 415–428. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072715599354>
- Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153–176.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. & Seligman, M. E. P. (2009), Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172. <https://doi.org/10.1002/job.584>
- Poon, J. M., Rahid, M. R., & Othman, A. S. (2006). Trust-in-supervisor: Antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 35-50.
- Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2015). The development and initial validation of a career calling scale for emerging adults. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 91-106.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 125-135.
- Ragins, B. R., Ehrhardt, K., Lyness, K. S., Murphy, D. D., & Capman, J. (2017). Anchoring relationships at work: High-quality mentors and other supportive work relationships as buffers to ambient racial discrimination. *Personnel Psychology*, 70, 211–256.
- Rasinski, K. A., Lawrence, R. E., Yoon, J. D., & Curlin, F. A. (2012). A sense of calling and primary care physicians' satisfaction in treating smoking, alcoholism, and obesity. *Archives of internal medicine*, 172(18), 1423-1424.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. doi:10.2307/2393868
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Rumjaun, A., & Narod, F. (2020). Social Learning Theory-Albert Bandura. *Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory*, 85-99.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schreiner, L. A., & Louis, M. C. (2011). The engaged learning index: Implications for faculty development. *Journal on Excellence in College Teaching*, 22(1), 5–28.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality?. *International Review of Public Administration*, 21(1), 3–20.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650.
- Stone, D. (1998). Social cognitive theory. University of South Florida. <http://mrspettyjohn.pbworks.com/f/SocialCognitiveTheory.pdf>.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241–260.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on work as a calling... and how to make it matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421-443.
- Tucker, S., Turner, N., Barling, J., & McEvoy, M. (2010). Transformational leadership and childrens' aggression in team settings: A short-term longitudinal study. *The leadership quarterly*, 21(3), 389-399.
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., & Gerdel, S. (2022). Career calling and task performance: The moderating role of job demand. *Journal of Career Assessment*, 30(2), 238-257.
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., Anselmi, P., & Galliani, E. M. (2018). Validity and Measurement Invariance of the Unified Multidimensional Calling Scale.

- Vroom, V. H. (1959). Some personality determinants of the effects of participation. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(3), 322-327.
- Wei, H. (2003). A social exchange model of subordinate's trust in supervisor. In *annual meeting of the Academy of Management, Seattle, CA*.
- Weir, K. (2013). More than job satisfaction: Psychologists are discovering what makes work meaningful--and how to create value in any job. 39-44
- Wo, D. X., Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2015). What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1848-1868.
- Wo, D. X., Schminke, M., & Ambrose, M. L. (2019). Trickle-down, trickle-out, trickle-up, trickle-in, and trickle-around effects: An integrative perspective on indirect social influence phenomena. *Journal of Management*, 45(6), 2263-2292.
- Wrzesniewski, A. (2012). Callings. In Cameron K.S., & Spreitzer G.M. (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 45–55). New York, NY: Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70–78.
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., and Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78–87. doi: 10.1016/j.jvb.2017.03.001
- Xie, B., Zhou, W., Xia, D., & Guo, Y. (2019). What drives the trickle-down effect of calling orientation from supervisors to subordinates? The perspective of social learning theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 905.
- Xie, B., Zhou, W., Xia, D., & Guo, Y. (2019). What drives the trickle-down effect of calling orientation from supervisors to subordinates? The perspective of social learning theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 905.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134, 493-504.
- Yeoman, R. (2014). *Meaningful work and workplace democracy: A philosophy of work and a politics of meaningfulness*. Springer.
<http://dx.doi.org/10.1057/9781137370587>
- Yim, F., & Fock, H. (2013). Social responsibility climate as a double-edged sword: How employee-perceived social responsibility climate shapes the meaning of their voluntary work?. *Journal of business ethics*, 114, 665-674.

Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). The association between a sense of calling and physician well-being: A national study of primary care physicians and psychiatrists. *Academic Psychiatry, 41*, 167–173.

Yoon, J. D., Hunt, N. B., Ravella, K. C., Jun, C. S., & Curlin, F. A. (2016). Physician burnout and the calling to care for the dying a national survey. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine, 34*, 931–937.
<http://dx.doi.org/10.1177/1049909116661817>

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices* (Vol. 223). John Wiley & Sons.

Zeb, A., Goh, G. G. G., Javaid, M., Khan, M. N., Khan, A. U., & Gul, S. (2022). The interplay between supervisor support and job performance: Implications of social exchange and social learning theories. *Journal of Applied Research in Higher Education*.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal, 53*(1), 107-128.
doi:10.5465/amj.2010.48037118

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94-105.

Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment, 52*(1), 30–41. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201_2

