



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello sviluppo e della Socializzazione  
Corso di laurea magistrale in Psicologia di Comunità, di Promozione del  
Benessere e del Cambiamento Sociale

Tesi di laurea magistrale

*Career Calling*: uno studio su leaders e followers

*Career Calling*: a study on leaders and followers

Relatore

Prof. Michelangelo Vianello

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)

Laureanda: Alessia Costa

Matricola: 2016916

Anno Accademico 2022/23



## Sommario

<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo 1.....</b>	<b>5</b>
1.1 Concettualizzazione della chiamata professionale .....	6
1.2 Percepire e vivere la chiamata .....	8
1.3 Mediatori e moderatori della relazione fra percepire e vivere una chiamata.....	9
1.4 Possibili esiti della vocazione.....	11
1.5 Potenziali esiti negativi.....	12
<b>Capitolo 2.....</b>	<b>16</b>
2.1 La leadership come antecedente della chiamata .....	17
2.2 Leader-Member Exchange Theory .....	20
2.3 Il supporto percepito.....	24
<b>Capitolo 3.....</b>	<b>27</b>
3.1 Disegno di ricerca .....	27
3.2 Campione .....	27
3.3 Procedura .....	27
3.4 Partecipanti .....	28
3.5 Misure .....	28
Calling.....	28
Qualità della relazione (LMSX).....	29
Percezione di supporto.....	30
3.6 Analisi.....	31
3.7 Risultati.....	31
Statistiche descrittive .....	31
Correlazioni.....	33
Regressioni.....	34
Effetti di mediazione .....	35
3.8 Discussione .....	37
<b>Conclusioni .....</b>	<b>39</b>
Limiti.....	39
Implicazioni pratiche .....	40



# Introduzione

*“Quello che facciamo per noi stessi muore con noi; quello che facciamo per gli altri e per il mondo rimane, ed è immortale.”*

*(Albert Paine)*

Lo scopo del presente studio è quello di ampliare la conoscenza riguardo al costrutto della chiamata professionale, con particolare attenzione al tipo di relazione che si viene a creare fra un leader e i suoi subordinati e la misura in cui un'organizzazione è in grado di fornire una struttura di supporto ai propri dipendenti come mediatori della chiamata professionale.

Il costrutto della Chiamata Professionale (da qui in poi, 'chiamata') si delinea come strumento personale e collettivo importante per la definizione dei piani di sviluppo di carriera. È di interesse crescente per la Psicologia del Lavoro perché associato a numerosi esiti positivi, a livello individuale e a livello organizzativo, quali un maggiore coinvolgimento nelle attività lavorative e un generale senso di soddisfazione personale (Douglass et al., 2016; Duffy, Allan, Autin, et al., 2014; Duffy et al., 2016; Duffy & Dik, 2013; Wrzesniewski, 2012; J. D. Yoon et al., 2017). La chiamata è ampiamente studiata nell'ambito della Psicologia Vocazionale come teoria in sé e in relazione a diversi fattori quali gli stili di leadership (Esteves et al., 2018; Zhang & Jin, 2019), gli studi sul clima organizzativo, al counseling e all'orientamento di carriera, alla performance lavorativa (Dik & Duffy, 2009).

Affrontare il tema della chiamata ha diversi vantaggi dal punto di vista organizzativo: manager e consulenti possono implementare il costrutto nella redazione di piani di carriera e sviluppo dei dipendenti, le risorse umane insieme con i manager per lavorare sull'engagement e il raggiungimento degli obiettivi, e nei programmi di change management. Dalla prospettiva individuale, è possibile utilizzare le conoscenze sul tema per migliorare la consapevolezza rispetto alle proprie capacità, per lavorare sulla motivazione, per migliorare le strategie di coping per affrontare i periodi più intensi e infine, ma non meno importante, essere in grado di prendere decisioni più coerenti con la direzione che si vuole intraprendere per dare significato alla propria vita.

Questo studio intende approfondire la relazione esistente fra il concetto di chiamata professionale e la qualità della relazione che si instaura fra un leader e i suoi follower. In particolare, lo studio esamina la possibilità che la percezione di avere una chiamata professionale per il proprio lavoro derivi dalla percezione di quanto il proprio leader sia chiamato per il proprio lavoro.

La relazione tra la chiamata del leader e chiamata del follower è supportata dalla Teoria dello Scambio Sociale (*Social Exchange Theory, SET*) e dalla *Leader-Member Exchange Theory (LMX)*. La SET vede al nucleo del concetto lo scambio di risorse fra due parti sociali, e quindi un'analisi dei costi-benefici rispetto al bene da scambiare. Nel contesto organizzativo, la SET intende il follower come beneficiario della chiamata, che avviene attraverso il supporto percepito dal proprio leader e una maggiore qualità della relazione con quest'ultimo, a patto che si senta chiamato. La LMX nasce dalla volontà di rivedere la leadership da una prospettiva orizzontale a una verticale, ritagliata su misura delle individualità. Si ipotizza quindi che la *Leader-Member Exchange* e la percezione di supporto da parte del supervisore mediano la relazione tra chiamata percepita del leader e chiamata percepita del follower.

Nel primo capitolo viene definito il concetto di chiamata professionale, con riferimento alla teoria di Bryan Dik e Ryan Duffy (Duffy et al., 2018). Di seguito, si presentano i mediatori e i moderatori del costrutto finora studiati in letteratura, gli esiti positivi e negativi del vivere la chiamata. Infine, vengono esposti i limiti del modello. Nel secondo capitolo si descrive il ruolo della leadership nello sviluppo della chiamata professionale, con riferimento alla teoria *Leader-Member Exchange (LMX)* e alla teoria dello scambio sociale (*SET*). Nel terzo capitolo si illustra lo studio sperimentale, effettuato mediante somministrazione di un questionario online, distribuito in due momenti, su un campione di 133 lavoratori dipendenti di una multinazionale europea. Infine, verranno illustrati i risultati e le analisi effettuate.

# Capitolo 1

“Il lavoro nobilita l’uomo”. Ma in che senso?

La frase risale attorno al XIX secolo e viene ascritta a Charles Darwin e possiamo intenderla nel suo senso stretto, per cui il lavoro rende l’uomo una persona migliore. Il lavoro è una parte così importante della vita dell’uomo, individuo e comunità, che è arrivata ad occupare più di un terzo della vita di un essere umano e viene sancito e regolato dalle costituzioni di moltissimi paesi.

A più ampio spettro, possiamo parlare del lavoro anche come attività che permette di misurarsi con sé stessi, di evolversi attraverso l’esperienza, e di come quest’ultima sia significativa per noi a livello personale prima che professionale; in tal caso possiamo facilmente introdurre il concetto di “Chiamata Professionale”.

Anche senza attribuirle una precisa definizione scientifica, il concetto di chiamata evoca di per sé molti significati e immagini ed è profondamente radicato nella storia dell’umanità. Eppure, è grazie alla Riforma Protestante che il concetto viene associato all’attività lavorativa e si diffonde l’idea che Dio abbia affidato il messaggio divino ad ognuno di noi e non solo a pochi eletti (Baumeister, 1991; Hall & Chandler, 2005; Schuurman, 2004): di qui nasce una concettualizzazione in cui la chiamata, o vocazione, è attribuita a una forza più grande di noi (quella divina) che ci spinge a metterci al servizio degli altri e a renderci utili alla comunità con le nostre conoscenze, siano esse pratiche o spirituali. L’importante diventa il “come” e non il “cosa” si fa, è la passione e il desiderio di essere utili alla comunità che permettono all’essere umano di accrescere la propria nobiltà d’animo.

Nel corso delle decadi successive, contemporaneamente all’ingresso nell’epoca moderna, il concetto è stato declinato in una nuova versione, che vede come fine ultimo la soddisfazione personale più di quella collettiva, avvicinando a quello di chiamata i concetti di trascendenza e passione.

Le radici del costrutto sono state più volte riprese in letteratura, a mostra della necessità di definire la chiamata in modo più specifico ma anche attuale: in questo tentativo, fra chi ha dato più importanza all'aspetto della trascendenza, evidenziando una prospettiva più classica (Hardy, 1990) e chi più all'aspetto umanistico e moderno (Hall & Chandler, 2005) e quindi alla soddisfazione personale, nel 2009 Dik e Duffy presentano l'articolo "*Work as a calling*", in cui viene esposto il modello e la revisione della letteratura in tema di chiamata, integrando le conoscenze e dando una quanto più univoca definizione che integri quante più dimensioni, quali la trascendenza, lo scopo, l'identità, l'orientamento prosociale, la passione, il sacrificio.

### 1.1 Concettualizzazione della chiamata professionale

La vocazione professionale viene definita come "una chiamata trascendente, più forte di sé, ad avvicinarsi ad un particolare ruolo della vita, che considera i valori e gli obiettivi orientati agli altri come fonti primarie di motivazione." (Duffy et al., 2018)

Dik e Duffy (2009) ne definiscono tre dimensioni fondamentali: la trascendenza, l'importanza e l'orientamento prosociale: La *trascendenza* si definisce come un fattore esterno che, appunto, "chiama" all'azione la persona in nome di un bene superiore (come ad esempio la patria, la società, la famiglia). È la forza motivatrice che spinge l'individuo ad agire e impegnarsi. Con il termine *importanza* si fa riferimento a una connessione personale con il contenuto del lavoro; occuparsi di qualcosa a cui si tiene e che rispecchia i valori personali. *l'orientamento prosociale* si riferisce all'impatto che la propria attività ha sugli altri, dal microsistema personale (quali i colleghi, la famiglia) a macrosistemi più grandi come il comune, la città, lo stato, il pianeta. Con orientamento prosociale si intende la volontà di avere un impatto positivo verso gli altri, o verso la propria comunità. (Douglass et al., 2016)

Le persone che vivono una chiamata destinano al lavoro una parte centrale nella loro vita e nella loro identità, e traggono soddisfazione dallo svolgere un'attività che sia utile a sé stessi, ma soprattutto agli altri. La dimensione altruistica risulta quindi cruciale

nel differenziare il concetto di chiamata da altri concetti complementari quali la motivazione e il lavoro significativo.

Un'ulteriore differenza è stata chiarita da Robert Bellah et al. (Bellah, 1986) che mettono a confronto il concetto di chiamata con quello di “mansione”: secondo gli autori, la chiamata si differenzia dalla semplice “mansione” perché il lavoro è inteso come strumento per ricavare beni principalmente di tipo materiale, la cui origine è estrinseca. Chi vive il lavoro come una chiamata lo percepisce come intrinsecamente legato alla propria identità, alla propria etica, “moralmente inseparabile dalla propria vita”, e con un grande orientamento alla bene comune.

Secondo la letteratura scientifica, la chiamata professionale sembra essere connessa a diversi esiti positivi, tra cui una maggiore soddisfazione lavorativa e personale. I lavoratori che vivono una chiamata sono più felici, più impegnati e ottengono una migliore performance lavorativa (Duffy et al., 2013; Douglass et al., 2016; Duffy, Torrey, et al., 2017). Definire un modello quanto più univoco risulta necessario non solo per promuovere il benessere organizzativo ma anche per permettere a consulenti e ai training manager di fare riferimento ad un quadro scientifico chiaro per accompagnare i lavoratori in un percorso efficace e personalizzato, che rispetti la flessibilità lavorativa che caratterizza il nostro tempo. (Duffy et al., 2018).

La più recente e autorevole fonte in questo argomento è sicuramente la formulazione del modello teorico di Duffy e Dik, presentato nell'articolo “*Work as a Calling: a theoretical model*” (Duffy et al., 2018), che ha il merito di integrare tutte le conoscenze in ambito della *Career Calling* acquisite fino ad ora e considerare anche i possibili esiti negativi, oltre ai più noti esiti positivi. Il modello vede come elemento centrale la differenza fra percepire e vivere la chiamata e la rilevanza che il lavoro assume per chi vive la chiamata, che di seguito illustreremo brevemente.

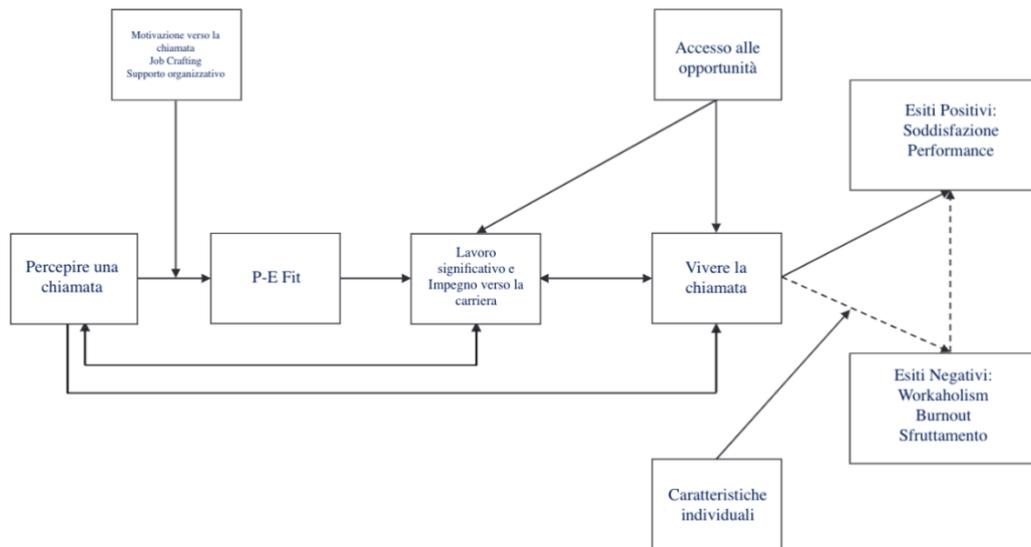


Figura 1. Modello teorico degli autori Bryan Dik e Ryan Duffy (2018)

## 1.2 Percepire e vivere la chiamata

Gli autori del modello inseriscono nella concettualizzazione la distinzione di due momenti nel percorso di una persona: quello in cui si percepisce una chiamata, e quello in cui si inizia concretamente a viverla. A supportare l'idea che siano due momenti differenti esistono delle stime demografiche che suggeriscono che “circa il 50% della forza lavoro americana senta di avere una vocazione (Duffy et al., 2015), la correlazione tra l'aver e il vivere una vocazione si aggira intorno a .50 (Duffy, Allan, Bott, et al., 2014; Duffy & Autin, 2013; Duffy et al., 2015).”

Dik e Duffy (2009) definiscono il percepire la chiamata come il momento in cui una persona si sente, appunto, “chiamata” verso un tipo di lavoro o attività che fa sentire di aver raggiunto uno scopo nella propria vita. Vivere la propria chiamata, invece, coincide con il momento in cui una persona si attiva concretamente per assecondare la propria vocazione, trovare delle nuove opportunità o meglio ancora creare le condizioni favorevoli attorno a sé per riuscire a mettere in pratica le proprie volontà e a iniziare a lavorare concretamente per il bene comune, allineati con i propri valori. Tuttavia, tale consapevolezza può scontrarsi con delle condizioni esterne poco favorevoli: dei vincoli contrattuali, incombenze economiche, discriminazioni, sono alcuni dei fattori che possono ritardare il momento in cui assecondare la vocazione. In questo caso, i benefici

personali (e di conseguenza organizzativi) derivanti da tale approccio potrebbero non manifestarsi, in quanto l'accesso alle opportunità risulta una tappa rilevante del percorso verso la realizzazione della chiamata (Duffy, Bott, et al., 2012; Duffy & Dik, 2013).

Percepire e vivere la chiamata sembrano essere due fasi distinte, eppure collegate fra loro. Risulta evidente come sia condizione imprescindibile percepire la chiamata, prima di poterla vivere. Tale percezione permette di prendere consapevolezza rispetto ai propri desideri e ad agire per perseguire i propri obiettivi, ad auto motivarsi, ad osservare la realtà circostante con intenzione, soprattutto se questa si manifesta quando non si sta concretamente vivendo la chiamata. È possibile che questa percezione possa non manifestarsi, ma gli esiti positivi legati del vivere la chiamata possono essere ugualmente osservati: Gazica et al. (2015) riportano nel loro studio un campione di adulti che dichiarava di non aver percepito la chiamata ma che dichiarava di aver raggiunto esiti maggiormente positivi nella vita, nel lavoro e nella salute di chi aveva percepito la chiamata e senza assecondarla. Chi percepisce la chiamata è più propenso a darle spazio, e quindi a ricercare il modo per raggiungerla pienamente, e quando non risponde può provocare sentimenti negativi come rimpianto o stress. In questa cornice, si evidenzia come avere un'occupazione sia cruciale per avere l'opportunità di fare esperienza della chiamata.

Percepire e vivere la chiamata sono quindi due stati distinti, per il quale vale la pena considerare i mediatori e moderatori che ne influenzano i fattori. Verranno analizzati i fattori che collegano, in accordo al modello, la percezione della chiamata con il vivere la chiamata, quali il *P-E fit*, *Rilevanza del lavoro e impegno verso la carriera (Work meaning and career commitment)*, e gli esiti positivi e negativi.

### 1.3 Mediatori e moderatori della relazione fra percepire e vivere una chiamata

Secondo il modello descritto dagli autori, per vivere la chiamata, prima è necessario poterla percepire. Dal momento in cui viene percepita, la motivazione a perseguire la chiamata, il *job crafting*, e il supporto organizzativo moderano gli effetti sulle abilità personali che permettono di arrivare a vivere la chiamata. Con *job crafting* si

intende la capacità (o volontà) di modificare l'ambiente lavorativo affinché acquisisca rilevanza personale. Berg et al. (Berg et al., 2010) forniscono tre esempi di *job crafting*: l'enfasi riposta nei compiti maggiormente in linea con la nostra chiamata, aggiungere dei piccoli compiti "extra" al proprio carico di lavoro aderenti alla propria vocazione (quali progetti temporanei o workshop) e infine, rinominare il ruolo lavorativo con termini maggiormente riferiti alla funzione sociale del ruolo, piuttosto che al compito.

Esteves et al., (2018) riportano una moderata correlazione ( $r=.46$ ) fra il percepire una chiamata e la capacità di farsi carico di responsabilità maggiori sul posto di lavoro, in linea con il *job crafting*, e Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher (2017) lo identificano come forte predittore di molti esiti legati alla vocazione. È interessante anche notare come questa capacità di riadattamento sia più efficace per coloro che hanno un minore accesso alle opportunità (Dik & Duffy, 2015) quasi a proporsi come strategia di coping, dove il fattore stressante è identificato come il fatto di non poter coronare la chiamata.

La *motivazione* verso la chiamata è intesa come il livello di spinta individuale che permette di intraprendere percorsi, scelte, decisioni verso la realizzazione della propria chiamata. Si parla di motivazione successivamente alla percezione della chiamata, e Duffy, England et al. (2017) che hanno esaminato specificamente questo moderatore, hanno osservato che coloro che avevano una forte motivazione verso la propria chiamata erano concretamente più impegnati a raggiungerla. È un moderatore importante perché insieme agli altri elementi del modello aumenta o diminuisce la possibilità di arrivare a vivere la chiamata.

Il *supporto organizzativo* è un insieme di pratiche, politiche e strumenti che determinano il livello di assistenza che un'azienda decide di fornire ai propri dipendenti. È fortemente collegato al senso di soddisfazione verso il proprio lavoro, la performance lavorativa e ad altre conseguenze di tipo comportamentale (Rhoades & Eisenberger, 2002). Diverse ricerche come quella di Eisenberger e Rhoades (2002) hanno osservato che il supporto organizzativo è collegato anche ad esiti positivi per l'organizzazione (commitment organizzativo, coinvolgimento lavorativo, performance, minori intenzioni di turnover) e individuali (soddisfazione lavorativa, presenza di significato, umore positivo). Inoltre, luoghi di lavoro che riportano alti livelli di supporto organizzativo hanno dipendenti più connessi, in termini di rete sociale lavorativa, che interagiscono fra di loro e che quindi scambiano conoscenza, supporto reciproco, e opportunità di formazione, che sono strettamente connesse allo sviluppo di carriera.

Questo moderatore è in grado di fornire il supporto materiale e sociale a chi si trova sul cammino verso la realizzazione della propria chiamata, oltre a fungere da “arena”, per cui l’organizzazione viene percepita come un trampolino; al contrario, luoghi di lavoro che riportano bassi livelli di supporto organizzativo vengono percepiti come ostacoli sul proprio cammino verso la chiamata. I moderatori appena elencati, in quanto tali, definiscono l’intensità di alcuni effetti e si propongono come aree di intervento maggiormente approcciabili in un primo momento.

Un ulteriore elemento di mediazione inserito nel modello è il *P-E Fit*: Il *P-E fit* (Person-Environment Fit) è un paradigma riconosciuto e diffuso che trova le sue radici nella area della psicologia di personalità e in particolare nel pensiero di Parsons (Parsons, 1909). Il paradigma sostiene che quando l’ambiente è compatibile con le caratteristiche individuali, è più probabile che la persona (P) abbia la possibilità di fare esperienze (E, environment) positive. Le persone che sentono di avere un’alta compatibilità fra le proprie caratteristiche individuali e i compiti previsti dalla mansione sono più propense ad assecondare tali opportunità (Johnson et al., 2013)

Nella formulazione del modello questo paradigma è importante perché definisce la componente soggettiva-attiva nel processo verso il vivere la chiamata, ponendo l’accento sugli aspetti motivazionali e personali che concorrono a fornire gli strumenti per perseguire la strada vocazionale. Nondimeno, il percorso da intraprendere verso la propria carriera per raggiungere la chiamata non sempre è lastricato di buone intenzioni: l’accesso alle opportunità risulta essere un predittore della chiamata (vivere la chiamata) perché “gli effetti deleteri della stratificazione sociale sullo sviluppo della carriera iniziano presto, con l’oppressione associata alla razza, all’etnia, alla classe sociale, al genere e alla posizione geografica che limita il progresso educativo dei giovani, limitando così la gamma di opportunità disponibili nell’età adulta” (Fouad & Bynner, 2008).

#### 1.4 Possibili esiti della vocazione

Si fa riferimento ad una serie di benefici di cui una persona fa esperienza in ambito lavorativo, che talvolta vengono riflessi in ambito personale. La maggioranza degli esiti collegati al vivere una chiamata professionale risultano essere positivi.

La letteratura, anche grazie a diversi studi cross culturali, illustra come coloro che vivono la propria chiamata riportino di essere più felici, più coinvolti e impegnati nell'attività lavorativa (Leana et al., 2009; Lu et al., 2014; Tims et al., 2015) e, coerentemente, i lavoratori più coinvolti sono meno propensi al turnover e ad attuare comportamenti negativi e/o evitanti nei confronti dei colleghi e dell'organizzazione. “Gli individui che vivono una vocazione tendono ad aumentare l'impegno nella carriera, il significato del lavoro e la soddisfazione lavorativa (Duffy, Bott, et al., 2012) a percepire un maggiore senso del dovere organizzativo, ad attribuire un grande significato al lavoro (Bunderson & Thompson, 2009) e a progredire più rapidamente nella loro carriera (Wrzesniewski et al., 1997). Cercare di soddisfare la propria chiamata diventa, quindi, essa stessa un'attività che dà significato alla vita e contribuisce al generale senso di soddisfazione personale.

Sono stati osservati anche un senso di maggiore soddisfazione globale e un aumento della performance lavorativa (Bunderson & Thompson, 2009): esistono evidenze che hanno voluto approfondire la relazione fra calling e performance, analizzando sia la performance sul compito che la performance contestuale.

In un contesto organizzativo, quindi, persone motivate a vivere la propria chiamata e, più in generale, che hanno bisogno di dare un senso alla loro attività più che al guadagno ad esso associato, contribuiscono attraverso la performance e un generale atteggiamento positivo al benessere organizzativo.

### 1.5 Potenziali esiti negativi

Il limite fra passione e ossessione può rivelarsi molto sottile; perciò, anche vivere una chiamata professionale può avere dei risvolti negativi.

La letteratura scientifica riporta che alcuni esiti negativi associati al fenomeno siano il workaholism, burnout, e lo sfruttamento organizzativo (Dik & Duffy, 2012).

Il *workaholism*, o dipendenza dal lavoro, consiste nell'investire molto tempo ed energie personali nell'attività lavorativa a discapito del proprio benessere. Le persone con comportamenti workaholic sono quelli che vanno a casa per ultimi, che in orari serali e festivi rispondono alle mail fuori dall'orario di lavoro, che spesso utilizzano il loro tempo

libero per lavorare (Berkelaar & Buzzanell, 2015); sentono forte la responsabilità lavorativa e sociale del loro lavoro e portarlo a termine è fonte di riconoscimento e soddisfazione. Clinton, Conway, and Sturges (2017) hanno osservato che quanto più era forte il sentimento verso la chiamata più queste persone spendevano più ore al lavoro. Inoltre, in uno studio qualitativo (Duffy et al., 2012) hanno riportato che le persone che sentivano forte la chiamata sarebbero state disposte a fare dei sacrifici importanti nella vita personale per dedicare tempo al lavoro. Le manifestazioni di workaholism sono considerate negative non solo per il benessere individuale ma anche per quello organizzativo: una metanalisi ha rilevato che il workaholism è associato negativamente alla performance, che risulta essere qualitativamente inferiore, e alla soddisfazione lavorativa (Clark et al., 2016).

Il *burnout* è uno stato psicofisico caratterizzato da esaurimento emotivo, nevroticismo, stanchezza cronica e demotivazione, ed è causato da una richiesta ambientale lavorativa vissuta come stressante prolungata nel tempo. Creed et al., (2014) hanno osservato come percepire una chiamata sia positivamente collegato al burnout: anche in questo caso, le stesse caratteristiche della chiamata che sono in grado di stimolare una persona a trovare il proprio posto nel mondo sono le stesse che rendono attraenti i luoghi di lavoro dove è più probabile che si possa vivere la propria chiamata, e che sono al tempo stesso caratterizzati da ritmi lavorativi alti (e potenzialmente stressanti) e impattanti sul fronte lavorativo e personale (Duffy et al., 2015; Tims et al., 2015; J. D. , Yoon et al., 2017; . Anche nel caso del burnout, esso sembra essere collegato a una minore soddisfazione lavorativa e a una diminuzione della performance (Maslach et al., 2001).

Infine, è possibile che sentirsi chiamati possa condurre ad episodi di sfruttamento sul luogo di lavoro: uno studio di Bunderson and Thompson (2009) riporta come ad alcuni dipendenti di uno zoo veniva chiesto di farsi carico di compiti oltre le loro mansioni, talvolta anche spiacevoli. Questo tipo di richieste correlano negativamente con la soddisfazione lavorativa (Cortese et al., 2010; Dwyer & Ganster, 1991) e possono influenzare negativamente la performance (Babakus et al., 2009; Bakker et al., 2008; Gilboa et al., 2008) a causa della natura loro stressante. Inoltre, questo tipo di richieste, se non comunicate adeguatamente, possono condurre a percepire l'azienda come ingiusta e non supportiva, elementi che correlano negativamente con la performance (Cohen-Charash & Spector, 2001). Questo si ripercuote sulla soddisfazione sul lavoro e

conseguentemente sulla performance nel tempo. Per questo, lo sfruttamento sembra essere moderatore della relazione fra vivere la chiamata e la soddisfazione lavorativa.

Ad ogni modo, non è corretto considerare la chiamata come unica fonte stressogena: fino a questo momento abbiamo considerato molte variabili attribuibili alla richiesta ambientale e quindi a fattori esterni alla persona, al di fuori del suo controllo. Ma, coerentemente con l'idea che l'ambiente e la persona interagiscono fra loro, Dik e Duffy (Duffy et al., 2018) hanno considerato alcuni aspetti di personalità che possono essere considerati dei moderatori degli esiti negativi.

Alcuni *fattori di personalità*, ad esempio il perfezionismo, la scarsa autostima, il bisogno di ottenere riconoscimenti e il nevroticismo sembrano essere collegati ai sopraelencati esiti negativi; tuttavia, attualmente la letteratura non fornisce conoscenza su questa relazione.

Per il presente studio è stato utilizzato il modello a sette dimensioni formulato da Vianello et al. (2018). Tale modello integra le dimensioni di: identità, pervasività, presenza di scopo, chiamata trascendente, orientamento prosociale, sacrificio, passione, diversamente da quello di Dik e Duffy (2013) che ne vede solo tre (chiamata trascendente, orientamento prosociale, la presenza di significato). Il modello nasce dalla volontà di unificare le dimensioni ricorrenti nella letteratura in merito alla definizione di chiamata, con il tentativo di mantenere sia le dimensioni appartenenti alle prime formulazioni del concetto, più neoclassiche, sia quelle più recenti e moderne.

Le formulazioni di tipo classico (o neoclassico) affondano le loro radici nell'Europa Cristiana e profondamente religiosa del XVI secolo e pongono il nucleo della definizione di chiamata nel *destino* e nel senso del *dovere*. Secondo questa concettualizzazione, all'interno dell'ambito lavorativo ognuno può trovare certamente spazio poiché esiste un'attività "su misura" per ognuno di noi. Ognuno di noi ha l'obbligo morale, verso sé stessi e gli altri, di assecondare la chiamata e di adempiere al proprio destino, per il proprio bene e per quello della comunità; per poterlo fare, però, è necessario attuare un percorso introspettivo per comprendere quali talenti e passioni potrebbero realizzare la chiamata. Nelle ultime due nozioni possiamo ritrovare gli elementi del *dovere* e della *scoperta* (Thompson & Bunderson, 2019). Un altro elemento importante secondo l'orientamento neoclassico è la *trascendenza*, ossia l'origine di ciò che spinge a seguire la propria chiamata con forza e determinazione forte provenga al di fuori di noi, e giustifica gli sforzi perché a favore del benessere altrui (Coulson et al., 2012).

La visione moderna vuole sottolineare l'individualismo e l'unicità della persona, liberata da dogmi e pressioni religiose, riportando così l'attenzione sulla realizzazione del sé. Sottraendo l'obbligo sociale di perseguire la chiamata, questa diviene una forma di espressione delle proprie passioni, un manifesto della propria personalità, coltivati per nutrire il senso di soddisfazione personale (Thompson & Bunderson, 2019).

Tuttavia, come sostengono anche Thompson & Bunderson (2019), tali concettualizzazioni non sono da intendersi come dicotomiche, bensì in maniera discreta, per cui sono necessarie tutte le dimensioni della chiamata per poter meglio descrivere il costruito, e raggiungere una visione quanto più univoca. Possiamo quindi immaginare un continuum, con ai poli l'approccio neoclassico e all'altro quello moderno, lungo il quale si posizionano le diverse concettualizzazioni.

	Dobrow & Tosti, Kharas (2011)	Dik, Duffy et al. (2009), (2012)	Wrzesniewski et al. (1997)	Bunderson & Thompspon (2009)	Praskova (2015)	Hagmeier & Abele (2012)
Identità	x		x			x
Pervasività	x		x			
Scopo	x	x			x	
Trascendenza		x		x	x	x
Prosocialità		x	x		x	x
Sacrificio	x					
Passione	x		x		x	

**Tabella 1.** Le sette dimensioni della chiamata attraverso le definizioni raccolte in letteratura

Nel modello di Vianello et al. (2018) troviamo quindi riassunte le seguenti dimensioni: la dimensione dell'*identità* riguarda la misura in cui l'attività lavorativa è vissuta come parte integrante della propria vita. La *pervasività*, ossia la misura in cui la chiamata è presente nella coscienza, come un pensiero costante ma non ossessivo. *L'intenzionalità* dona alla vita un significato e uno scopo per cui vivere. La *trascendenza*, la dimensione per cui la forza con il quale si manifesta la chiamata sembra arrivare da qualcosa di molto forte e profondo, più grande di sé e al quale non si può non rispondere. *L'orientamento prosociale*, cioè la direzione verso il quale sono destinati l'impegno e la dedizione che caratterizzano la chiamata. Infine, la *passione*, definibile come il sentimento bruciante che alimenta la volontà di agire.

## Capitolo 2

Sul tema della chiamata, la letteratura si è concentrata principalmente sugli esiti positivi. Infatti, un numero esteso di ricerche nell'ambito della psicologia vocazionale si è concentrato su tale costrutto poiché in grado di influenzare ad ampio raggio processi organizzativi: per esempio, attraverso un maggiore impegno nell'attività lavorativa e verso minori comportamenti controproducenti<sup>1</sup>, fino ad arrivare a un maggiore senso di benessere e soddisfazione anche alla sfera privata (Cardador et al., 2011; Dobrow et al., 2019; Hirschi, 2012; Lysova et al., 2018; Vianello et al., 2022; Xie et al., 2017). Data, inoltre, l'influenza che alcuni tipi di leadership sono in grado di esercitare in fase di orientamento alla carriera e al lavoro (Eisenberger et al., 1986), nel presente capitolo analizzeremo il costrutto come antecedente della chiamata professionale, definendo la teoria Leader-Member Exchange (LMX, Dansereau et al., 1975; G. Graen et al., 1982; G. Graen & Cashman, 1975; G. Graen & Scandura, 1987; R. C. Liden & Graen, 1980) e illustrando la relazione esistente fra alcuni dei suoi elementi caratteristici e la presenza di chiamata. Nonostante in letteratura la causalità di questa relazione sia dibattuta, nel presente studio useremo una prospettiva top-down, quindi assumendo che siano le caratteristiche del leader (e della leadership) a influenzare la chiamata nel follower.

---

<sup>1</sup> In letteratura chiamati “*withdrawal behaviours*”, sono intesi come comportamenti che hanno lo scopo di prendere le distanze dal luogo di lavoro e dall'organizzazione. Alcuni esempi sono l'assenteismo, il turnover, numerosi ritardi, uscite anticipate.

## 2.1 La leadership come antecedente della chiamata

Il corpus di conoscenze sulla leadership è in grande crescita da decenni, senza smettere di appassionare i ricercatori per la sua natura multidimensionale, e per questo necessita di continue revisioni e integrazioni. Essendo uno strumento di organizzazione tanto antico quanto naturale, ha acquisito una certa rilevanza in ambito organizzativo, per cui da moltissimi anni è un concetto ampiamente studiato. In breve, la leadership può definirsi come un comportamento funzionale che ha lo scopo di condurre gruppi di persone verso lo stesso obiettivo, solitamente inteso come migliore per la comunità. L'influenza della leadership sugli esiti organizzativi è una conoscenza ben consolidata: quando questa è positiva anche gli esiti lo sono, e quando è percepita come negativa i comportamenti che si osservano possono risultare sfavorevoli per organizzazioni e individui (Fischer & Sitkin, n.d.). Alcuni studi riportano come le tipologie di leadership più orientate ai rapporti umani e che promuovono la libertà di espressione, come la cooperazione fra colleghi e atteggiamenti proattivi, siano collegate a esiti quali maggiore performance, minor turnover, maggior commitment (Lemoine et al., 2019). Al contrario, leadership più autoritarie si collegano a maggiori turnover o assenteismo, minore coinvolgimento e un orientamento lavorativo più di tipo “job<sup>2</sup>” (Esteves et al., 2018). Per questo motivo, si sono sviluppate teorie differenti: alcune prediligono aspetti più individuali, basati sui tratti di personalità, mentre altre più recenti si contraddistinguono per la matrice interazionista, che considerano la leadership come processo di gruppo e in cui contesto e competenze si presentano come elementi interdipendenti. Con tanti anni di ricerca accademica alle spalle, oggi la comunità scientifica può dire che il diffuso quesito “leader si nasce o si diventa?” è, in un certo senso, sbagliato: diverse ricerche hanno dimostrato che l'approccio basato sui tratti non è sufficiente ma, al contrario, si è rivelato efficace analizzarla da più prospettive (per revisione, van Breukelen et al., 2006). Ad oggi, intenderla da un punto di vista olistico che comprenda l'interazione uomo-ambiente sembra essere l'approccio migliore, oltre che quello che, probabilmente, risponde meglio alle esigenze di un contesto mutevole qual è il mondo del lavoro odierno.

---

<sup>2</sup> L'orientamento di tipo *job* è maggiormente focalizzato sulla ricompensa economica e dalla necessità più che dal piacere o dal senso di appagamento. Non risulta quindi una parte importante della vita del lavoratore. (Robert N. Bellah et al., 1986)

Studiare la leadership è diventato saliente per la psicologia organizzativa perché si è visto che il ruolo del leader risulta fondamentale anche per l'orientamento di carriera: secondo uno studio di Fry (2003), alcune caratteristiche del leader meglio di altre favoriscono lo sviluppo della chiamata nei dipendenti, mentre in uno studio effettuato su studenti che riportavano di vivere una chiamata, le figure con funzioni di mentoring e supporto aiutavano gli studenti ad avere un'idea più chiara sulle aspettative. Accompagnato a un'educazione che rinforza i comportamenti positivi, questi due elementi risultano decisivi per stimolare la chiamata (French & Domene, 2010).

Coerentemente, studi più recenti si sono concentrati sulla leadership in relazione alle persone, e sul concetto di *empowering*: *l'empowering leadership* è definita come un insieme di comportamenti che hanno lo scopo di condividere il potere con i subordinati, e il loro aumento di motivazione intrinseca (Gyu Park et al., 2017). Il leader visto da questa prospettiva favorisce il confronto di gruppo, incoraggia il gruppo a dare suggerimenti valorizzando il contributo individuale, creando così un senso di responsabilità rispetto al lavoro e un'identità collettiva. Seppur dibattuta, esiste una relazione positiva fra l'empowering leadership e la presenza di chiamata nei follower (Kolodinsky et al., 2018; Zhang & Jin, 2019) così come per la leadership trasformazionale (Esteves et al., 2018). Il leader trasformazionale, grazie alla motivazione che costruisce con i suoi subordinati e l'ispirazione, è in grado di realizzare insieme a loro la propria identità, aiutando a modellare il proprio senso di scopo. Mediante l'accompagnamento di ciascun subordinato è colui che conduce il cambiamento verso obiettivi ambiziosi. Secondo il modello di Pearce e Sim's (2002), tali caratteristiche sono molto vicine alla figura di un mentore, che come viene evidenziato nello studio di Dalla Rosa (Dalla Rosa et al., 2018) sembra essere un elemento importante nella ricerca della propria chiamata.

Oltre all'accompagnamento, le leadership di tipo trasformazionale sono state messe in relazione alla chiamata poiché vedono il leader in una prospettiva più idealistica, che sa ispirare. Secondo Avolio e Gardner (2005) il leader trasformazionale è in grado di trasmettere una visione positiva, idee stimolanti, e di andare oltre al benessere individuale fino a raggiungere il benessere collettivo (Kark et al., 2012). Più in generale, tale stile di leadership concorre ad aumentare l'impegno organizzativo attraverso il supporto dei follower (Fry, 2003).

In rapporto alla chiamata professionale, alcune di queste ricerche hanno osservato come il leader risulti essere una figura chiave verso la scoperta della chiamata (French &

Domene, 2010) e, più approfonditamente, Esteves et al. (2018) hanno testato diversi tipi di leadership in relazione ad essa, evidenziando quelli maggiormente collegati. I risultati hanno riportato relazioni positive fra la chiamata e la leadership di tipo trasformativa e transazionale<sup>3</sup>, e, sorprendentemente, anche per la leadership avversiva<sup>4</sup>. Non hanno invece trovato relazioni con la leadership di tipo empowering, per cui gli autori ipotizzano che la libertà di azione che questo stile promuove sia favorevole ma non sufficiente ad innescare le dimensioni della chiamata. Tuttavia, nonostante le osservazioni, non è ancora chiaro in che modo posizionarla, se causa o effetto di una leadership, e altrettanto si necessita di ulteriori indagini sul ruolo dei suoi mediatori.

Visti gli effetti che la leadership ha sugli esiti organizzativi e la relazione osservata fra questi e la chiamata ipotizziamo che:

*Ipotesi 1: La percezione di chiamata nel leader è positivamente collegata alla percezione della chiamata nel follower.*

Fra le teorie di recente formulazione si è fatto spazio un nuovo approccio alla leadership, che ha voluto concentrare le sue attenzioni sulla relazione fra il leader e i suoi subordinati più che ai tratti di personalità o ai fattori contestuali. La teoria sullo scambio fra leader e membro (Leader-member Exchange theory, LMX) introdotta da Dansereau, Graen e colleghi negli anni 70' (Dansereau et al., 1975; G. Graen et al., 1982; G. Graen & Cashman, 1975; G. Graen & Scandura, 1987; R. C. Liden & Graen, 1980), si distingue dalle altre teorie perché è stata fra le prime teorie sistemiche ad includere il follower come parte integrante di questo processo, e considera come unità di analisi la relazione diadica fra le parti. La sua definizione appare ancora incerta, tuttavia è possibile riassumerla come

---

<sup>3</sup> Leadership transazionale: si basa sulla teoria dell'aspettativa, dell'equità, dell'obiettivo di percorso e sulla teoria dello scambio e si divide principalmente in gestione per eccezione e comportamenti premianti. (Pearce & Sims, 2002).

Leadership trasformativa: si basa sulla sociologia del carisma. Il leader trasformativo fornisce ai suoi subordinati una visione idealistica, utilizzando un approccio ispirazionale per stimolarli (Pearce & Sims, 2002).

<sup>4</sup> La leadership avversiva si basa sulla punizione e consiste nel comando tramite paura e intimidazione. Il leader avversivo usa l'autorità per far prevalere un'idea, generando con questo comportamento un ambiente ostile per i subordinati (Pearce & Sims, 2002).

un approccio basato sulla relazione, fra una o più parti, caratterizzata da rispetto, fiducia e impegno reciproco (Schriesheim et al., 1999).

## 2.2 Leader-Member Exchange Theory

Di prima formulazione da parte di Graen e colleghi (Dansereau et al., 1975; G. Graen et al., 1982; G. Graen & Cashman, 1975; G. Graen & Scandura, 1987; R. C. Liden & Graen, 1980), la Leader Member Exchange Theory è un approccio alla leadership sviluppato in seguito alle teorie trasformazionali ed è basato sulla relazione diadica. La salute di questa relazione è in grado di determinare esiti favorevoli o, al contrario, se la salute è scarsa, portare a scenari sfavorevoli o addirittura dannosi. Il principio fondamentale della teoria LMX è che, attraverso diversi tipi di scambi, i leader si differenziano nel modo in cui trattano i loro seguaci (Dansereau et al., 1975), portando a relazioni di qualità diversa tra il leader e ogni follower. A differenza delle teorie tradizionali che cercano di spiegare la leadership in funzione dei tratti di personalità, delle caratteristiche della situazione o di un'interazione tra i due, LMX è unica nella sua adozione della relazione diadica come livello di analisi (Gerstner & Day, 1997).

L'idea che questo stile di leadership sia in relazione con la chiamata è supportata, fra gli altri, dallo studio di Tummers e Knies (2013), che hanno osservato come una relazione di alta qualità favorisca la partecipazione e il commitment organizzativo. L'alto livello di qualità aiuterebbe i subordinati a sentirsi più liberi di contribuire e questo condurrebbe a una maggiore comprensione del significato del proprio lavoro, dimensione fondante del costrutto di chiamata. Per questo ipotizziamo che

*Ipotesi 2: La chiamata nel leader è collegata positivamente a LMX*

*Ipotesi 3: LMX è positivamente collegata alla chiamata nel follower*

La LMX è risultata in relazione positiva con molti esiti organizzativi, fra cui la performance, la soddisfazione lavorativa, il commitment, il turnover (Gerstner & Day, 1997). Nella sua metanalisi, in cui sottopone a revisione il problema della misurazione di tale costrutto, Gerstner sostiene che la scala a 7 item (LMX7; G. Graen et al., 1982) sia

la migliore dal punto di vista della consistenza interna e osserva una relazione particolarmente forte con la leadership trasformazionale, che, come suddetto (Esteves et al., 2018), è risultata essere legata alla presenza di chiamata.

Secondo alcune revisioni teoriche alla base del funzionamento di LMX si trova la Social Exchange theory (SET; per revisione, Cropanzano & Mitchell, 2005): secondo tale teoria, sviluppata da Homans, Blau, and Emerson, i comportamenti umani sono il risultato di un'analisi fra costi e benefici fra persone che vogliono interagire con gli altri e con l'ambiente. Questo tipo di comportamenti si possono osservare dalla sfera privata a quella lavorativa: ad esempio, se una relazione con un partner non restituisce sufficienti benefici rispetto all'impegno (economico, fisico, emotivo) che richiede, allora potrebbe essere abbandonata. Allo stesso modo, una relazione dove i costi sono commisurati al riconoscimento che si ottiene viene portata avanti. Homans (1974) chiarisce che questo scambio (di favori, di potere) è osservabile nella relazione diadica e concentra i suoi studi in tale direzione, anche se l'insieme delle relazioni diadiche può avere una certa risonanza in quelle del gruppo. Alcuni autori (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997) hanno riconosciuto la norma della reciprocità alla base della SET per sostenere che i dipendenti sono più propensi a restituire il favore ricevuto da LMX di alta qualità, migliorando le prestazioni sul posto di lavoro e mostrando atteggiamenti favorevoli.

Misurare LMX si è rivelato piuttosto difficile, segnando le ricerche da concettualizzazioni confuse e da scale di misura non sempre attendibili, che necessitano di ulteriori approfondimenti nelle future ricerche. Misurare la qualità delle relazioni si è rivelato di fondamentale importanza sia per comprenderne la causalità, sia per misurare il livello di consenso fra le parti, oltre a poter predire con maggior successo gli esiti correlati (Liao & Hui, 2021). Nella metanalisi di Liao & Hui (2021), gli autori hanno evidenziato come LMX7 (LMX7; G. B. Graen & Uhl-Bien, 1995), ad oggi lo strumento di misura più diffuso, sia effettivamente utile per la sua natura unidimensionale ma che non sia ancora stato raggiunto un certo consenso su quale delle scale ad oggi presenti spieghi la varianza nelle differenti correlazioni. Attraverso i 7 item che compongono la scala, la LMX7 intende misurare la qualità della relazione professionale, quantificando il rispetto, la fiducia, il senso di obbligazione verso il leader e i tratti che sono solitamente associati alla capacità di ascolto (Churchill et al., 1985; Drollinger et al., 2006).

Un LMX di alta qualità è caratterizzato da fiducia, rispetto e obbligo reciproci, che consentono ai supervisori di avviare comportamenti o accordi di lavoro vantaggiosi.

Secondo la teoria dello scambio sociale SET, tale rapporto è regolato dalla norma della reciprocità, la quale implica che le persone si sentano obbligate a restituire il favore ricevuto offrendo qualcosa che l'altra parte desidera (Gouldner, 1960). LMX è utile perché “le relazioni di lavoro costruite sullo scambio sociale, piuttosto che su quello economico, sono caratterizzate da lealtà, impegno, sostegno e fiducia” (Cropanzano & Mitchell, 2005; Uhl-Bien, 2003). Questo tipo di relazione, basato sulla fiducia reciproca, si traduce in un legame più forte fra le parti, in questo caso il leader e il follower (Ferris et al., 2009; Gerstner & Day, 1997; R. Liden, 1998; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Tale legame risulta influenzare diversi aspetti della vita lavorativa: si è osservato che la formazione dei manager nello sviluppare relazioni LMX di alta qualità apportava benefici nei propri membri, le quali sono state misurate attraverso comportamenti di lealtà verso il leader, minor stress e conflitti, una maggior soddisfazione (G. Graen et al., 1982; Scaduto et al., 2008; Townsend et al., 2002). Inoltre, si presenta come uno strumento efficace per comprendere le relazioni gerarchiche organizzative (Boies & Howell, 2006), le prestazioni dei dipendenti nei compiti e nella cittadinanza organizzativa (ad esempio, Harris et al., 2014; Kim et al., 2015), l'efficacia del gruppo (Dionne et al., 2002; Erdogan et al., 2004) e l'efficacia della leadership (G. B. Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Graen, 1984). LMX è collegata anche al benessere del gruppo, in quanto risulta collegata anche a costrutti come l'armonia fra colleghi e il team-member Exchange<sup>5</sup> e questo suggerisce che costruire relazioni di alta qualità sia importante, sia dal punto diadico (one-to-one) sia considerando il gruppo come un'entità: se i follower hanno una buona relazione con i leader, anche il gruppo avrà buone relazioni al suo interno, anche quando le singole diadi sono negative. (Liao & Hui, 2021). Per questi motivi, pensare che, per ottenere gli effetti desiderati, progettare interventi di formazione ai leader risulti cruciale per aumentare la consapevolezza individuale rispetto alle proprie skills e ai vantaggi che una relazione di questo tipo può portare verso l'organizzazione (Xanthopoulou et al., 2009).

La relazione positiva tra LMX e prestazioni lavorative dei dipendenti indica che i supervisor sono potenzialmente in grado di fornire un tutoraggio di carriera e sono spesso considerati come modelli fondamentali per lo sviluppo della carriera attraverso LMX di

---

<sup>5</sup> La misura in cui un datore di lavoro e i suoi dipendenti hanno rispetto e fiducia reciproci nel collaborare e nella cooperazione. (Scott & Bruce, 1994)

alta qualità (Martin et al., 2016). Dulebohn et al. (2012) hanno sostenuto che le caratteristiche dei subordinati, i tratti del supervisore e le loro relazioni sono tre gruppi di antecedenti critici della LMX, che a sua volta influenza gli atteggiamenti dei subordinati (ad esempio, l'impegno), le percezioni (ad esempio, la percezione del ruolo) e i comportamenti (es. il turnover). Inoltre, i sostenitori della LMX sostengono che la qualità della relazione di lavoro leader-membro è più predittiva dei risultati organizzativi rispetto ai tratti o ai comportamenti del leader (cfr. House & Aditya, 1997).

A più ampio spettro, la LMX è importante perché i suoi correlati sono maggiormente legati a un globale clima lavorativo positivo, e si propongono come strumenti di supporto per affrontare temi (ad esempio, il benessere organizzativo) da più fronti: ad esempio, il sostegno all'autonomia da parte dell'unità/team (Liu et al., 2011) il clima psicologico cooperativo nell'organizzazione (Ho et al., 2018) e i comportamenti della leadership (Ho & Astakhova, 2020) sono alcuni fattori che possono facilitare la passione lavorativa dei dipendenti, e la passione è una delle dimensioni della chiamata professionale nel modello di Vianello et al. usato nel presente studio (Vianello et al., 2018).

Con queste premesse, nonostante non esista una relazione chiara in letteratura fra LMX e la chiamata, ma sono presenti relazioni con i suoi correlati e gli esiti della chiamata, inseriamo LMX come moderatore della relazione fra la chiamata percepita dalla leadership e la chiamata percepita dal follower. Maggiore sarà la qualità della relazione diadica, maggiore sarà la probabilità che un leader che percepisce la chiamata sia in grado di trasmettere ai propri subordinati entusiasmo, commitment, significato.

*Ipotesi 4: LMX media positivamente la relazione fra la chiamata del leader e la chiamata del follower*

Una recente metanalisi ha sottolineato l'importanza di introdurre disegni sperimentali longitudinali per analizzare LMX e la causalità (Liao & Hui, 2021); lo studio propone inoltre un modello *resource-based*, in alternativa alla prospettiva SET, dove il supporto da parte del leader si propone come risorsa favorevole allo sviluppo di LMX.

Lo studio sulle strategie di supporto organizzativo e le conseguenze sull'ambiente lavorativo hanno già una cornice teorica più che approfondita, che andremo ad analizzare nel seguente paragrafo.

### 2.3 Il supporto percepito

Secondo la Teoria del Supporto Organizzativo (OST, Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Shore et al., 1995), “i dipendenti sviluppano una percezione generale sulla misura in cui l'organizzazione apprezza il loro contributo e si preoccupa del loro benessere” (Rhoades & Eisenberger, 2002). Questa percezione è analizzata in diversi studi sperimentali attraverso il costrutto di Supporto Organizzativo Percepito (Perceived Organizational Support, POS). Esisterebbe, infatti, un meccanismo psicologico per cui i leader sono visti come degli interpreti delle volontà aziendali (Eisenberger et al., 1986), tra cui quelle legate al supporto verso i dipendenti (Perceived Supervisor Support, PSS). Tali percezioni di supporto sono facilmente spiegabili dalla SET: un dipendente che si sente supportato attiva un senso di obbligazione, per cui il “favore” va ricambiato, aiutando l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi, nella speranza che questo aiuto venga poi ricompensato in maniera adeguata (Kurtessis et al., 2017). Il processo di scambio non avviene solamente attraverso il raggiungimento degli scopi, ma si può osservare in diversi comportamenti: contributi al buon clima lavorativo, una maggiore dedizione, una buona cittadinanza organizzativa<sup>6</sup>. OST, che affonda parte delle sue radici nella dinamica utilitaristica della SET, condivide la visione della relazione come scambio di beni, dove l'organizzazione fornisce stabilità, opportunità di carriera, riconoscimenti economici e sociali, per cui il dipendente in cambio fornisce lealtà, risultati, impegno e collaborazione. L'aspettativa che si crea sull'ottenere riconoscimenti o gratificazioni è sufficiente per provocare un processo di scambio fra dipendente e organizzazione, che soddisfa dei bisogni socio emotivi (approvazione, stima, affiliazione, supporto emotivo) e che sembrano essere legati a un maggior commitment lavorativo di tipo affettivo (Eisenberger et al., 2001). Questo tipo di commitment è influenzato anche dalle relazioni sul lavoro, che possiamo ritrovare fra gli esiti di LMX (R. C. Liden et al., 2000). Nello stesso studio di Eisenberger, si evidenzia che POS è positivamente collegato

---

<sup>6</sup> Con cittadinanza organizzativa si intende quell'insieme di comportamenti dei membri di un'organizzazione che sono soggettivi e che vanno oltre gli obblighi contrattuali. Favoriscono il buon clima aziendale e la cooperazione fra colleghi, sviluppando leadership e performance.

allo scambio sociale (e negativamente collegato allo scambio di tipo economico), il quale fa parte dei principi alla base della teoria LMX.

Inoltre, sembra che trattamenti favorevoli da parte dell'organizzazione siano attribuiti automaticamente ai propri membri, per cui l'orientamento positivo dell'organizzazione verso i suoi dipendenti viene "proiettato" sui membri dell'organizzazione, in qualità di agenti (Eisenberger et al., 1986). Il leader, quindi, risulta essere il perno fra i valori aziendali e i bisogni individuali e collettivi: per questo motivo i leader che sono in grado di soddisfare i bisogni socio emotivi sono percepiti come maggiormente supportivi da parte del dipendente (Frear et al., 2018). Tale principio di reciprocità è saliente in una relazione interdipendente, in cui i subordinati che si sentono supportati e che sentono di avere la fiducia dal proprio supervisor risponderanno con maggiore energia ed entusiasmo (Saks, 2006). Inoltre, un leader supportivo è colui che è in grado di creare delle condizioni di lavoro favorevoli e di creare opportunità di lavorative stimolanti diversificate per i suoi follower: essere a contatto con diverse opportunità lavorative, siano esse di carriera o di progetto, è in grado di rendere il lavoro stimolante e permette di misurarsi con le proprie capacità (Esteves & Lopes, 2017). Inoltre, secondo il modello di Dik e Duffy (2018) l'accesso alle opportunità è un elemento chiave nello sviluppo della percezione della chiamata.

Secondo il modello Job demands di Demerouti e Bakker (2001), utilizzato per analizzare una larga serie di risultati aziendali quali il benessere lavorativo e la motivazione, alcune risorse lavorative possono condurre ai precedenti esiti menzionati: in questo senso, le numerose relazioni positive osservate fra il supporto organizzativo ed esiti come l'engagement, la motivazione, la fiducia, suggeriscono che una struttura organizzativa chiara e un management supportivo, insieme alla leadership possano essere considerati sia come elementi di una relazione (LMX) sia come fondamentali per trovare la propria chiamata. Per questo ipotizziamo che:

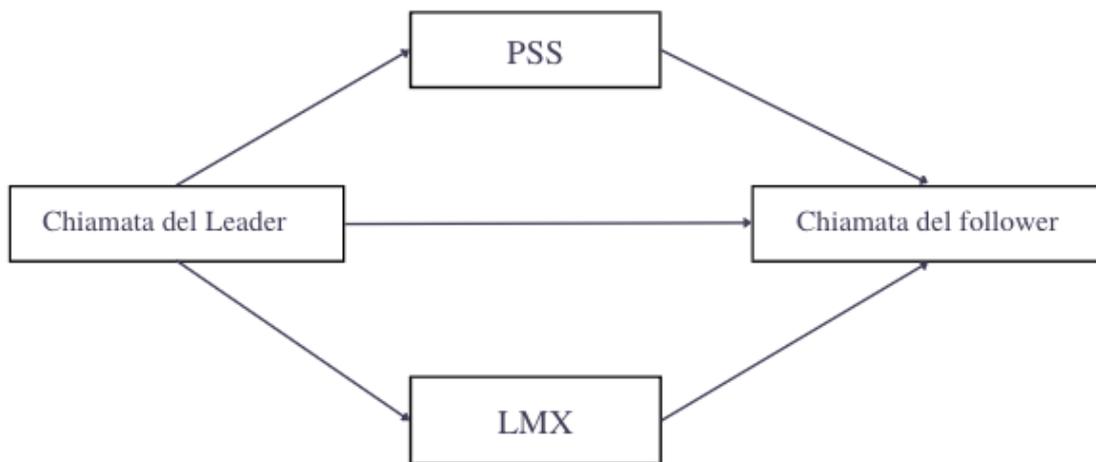
*Ipotesi 5: La chiamata nel leader è collegata positivamente alla percezione di supporto*

*Ipotesi 6: La percezione di supporto è collegata positivamente alla chiamata nel follower*

Nonostante la letteratura osservi una relazione fra leadership supportiva e soggetti che presentano già un orientamento al lavoro di tipo vocazionale (Kolodinsky et al.,

2018), nel presente studio pensiamo che il supporto fornito dal supervisor e percepito dal follower si proponga come mediatore della relazione fra la chiamata del leader e quella del follower. A supporto di questa ipotesi troviamo supporto nello studio di Fry (2005) secondo cui, attraverso una raccolta qualitativa, il leader deve essere coraggioso, in grado di creare un senso di scopo, e al contempo avere le caratteristiche di un mentore, con funzione di guida e supporto verso gli altri (Larson et al., 2005).

*Ipotesi 7: La percezione di supporto media positivamente la relazione fra la chiamata del leader e la chiamata del follower*



**Figura 2.** Modello logico utilizzato per il presente studio

## Capitolo 3

### 3.1 Disegno di ricerca

Il disegno di ricerca è di tipo trasversale a più fonti e ha previsto la somministrazione di un questionario, della durata di circa 20 minuti, in due momenti diversi. L'unità di analisi è la diade leader-follower.

### 3.2 Campione

È stato scelto un campione di circa 300 lavoratori di una azienda multinazionale europea, residenti in territorio veneto, di età variabile compresa fra i 18 e 50 anni (media=32.49; mediana=31). L'azienda è posizionata nella grande distribuzione organizzata e i lavoratori operano nel settore retail.

### 3.3 Procedura

Sono stati preparati due questionari, uno dedicato al follower e uno al leader. La versione del follower prevedeva la scala UMCS di 28 item ed era diviso in 3 parti. Una volta fornito il consenso al trattamento dati nel pieno rispetto della normativa europea al trattamento dati GDPR 679/2016 la prima comprendeva domande di autovalutazione rispetto alla qualità della relazione alla percezione di supporto da parte del leader. La seconda parte prevedeva domande rispetto al bisogno e alla presenza di calling. Infine,

sono state raccolte informazioni sociodemografiche e sul lavoro (ore di lavoro settimanali, anzianità lavorativa, istruzione e ruolo).

Il questionario ha una durata di circa 20 minuti ed è stato diffuso tramite e-mail personalizzata grazie alla piattaforma Qualtrics. La raccolta dati è durata circa due mesi.

### 3.4 Partecipanti

Dei 300 lavoratori coinvolti nell'indagine, 133 hanno partecipato (44%). È stato scelto un campione di circa 300 lavoratori appartenenti a 5 punti vendita differenti di una multinazionale europea, localizzati in territorio veneto, di età variabile compresa fra i 18 e 50 anni. Di questi 133 partecipanti, 32 non hanno completato il questionario in tutte le sue parti per cui i voti validi sono 101.

Al fine di raccogliere i dati sulla relazione leader follower è stato necessario recuperare le informazioni sulle relazioni gerarchiche intercorrenti fra i dipendenti, al fine di creare un dataset affidabile per incrociare i dati sulle valutazioni. La descrizione del campione è riportata nella sezione *Risultati*.

### 3.5 Misure

Sono state misurate le dimensioni della chiamata, della qualità della relazione (LMX), e della percezione di supporto da parte del leader (PSS). Alcune misure erano di tipo auto valutativo (self report) altre di tipo etero valutativo, per cui è stato chiesto di valutare una caratteristica o un comportamento del proprio leader, viceversa, del proprio dipendente.

#### Calling

Per misurare la presenza della chiamata nei partecipanti è stata utilizzata la Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS, Vianello et al., 2018). La scala presenta 28 item intende valutare la chiamata misurando i diversi aspetti, quali: passione (4 item, es. "Nutro per il mio lavoro una vera passione",  $\alpha=.811$ ), sacrificio (4 item, es. "Continuerei

a fare il mio lavoro anche di fronte a grandi ostacoli,  $\alpha=.751$ ) chiamata trascendente (4 item; es. “Mi sento chiamato verso questo lavoro da qualcosa più grande di me”;  $\alpha=.754$ ), prosocialità (4 item; es. “È importante per me che il mio lavoro sia utile in qualche modo alla società”;  $\alpha=.779$ ), pervasività (4 item, es. “Il mio lavoro è sempre nei miei pensieri”  $\alpha=.840$ ), presenza di significato (4 item, es. “Il mio lavoro dà senso alla mia vita),  $\alpha=.772$ ), identità (5 item, es. “Il mio lavoro è parte del mio futuro”,  $\alpha=.737$ ). Per misurare la presenza di chiamata (auto valutata) è stata usata la versione da 28 item, mentre ai follower è stata presentata una versione breve di 7 item per valutare la percezione di chiamata nei loro leader di riferimento.

I partecipanti hanno dovuto esprimere il proprio grado di accordo scegliendo un punteggio da 1 a 5 (scala likert) dove 1 significava “Fortemente in disaccordo” e 5 “fortemente in accordo”.

### **Qualità della relazione (LMSX)**

Per misurare la qualità della relazione fra il leader e il follower è stata utilizzata la Leader-Member Social Exchange (LMSX, Bernerth et al., 2007). La scala si compone di otto item, differenziati fra leader e follower, volti a valutare la percezione della relazione. Alcuni esempi di item per il follower sono “Quando mi impegno sul lavoro, il mio supervisore mi ricambia” oppure “Le azioni volontarie da parte mia saranno restituite in qualche modo dal mio supervisore”; i rispettivi esempi per il leader sono “Quando mi impegno sul lavoro, il mio dipendente mi ricambia” e “Le azioni volontarie da parte mia saranno restituite in qualche modo dal mio dipendente”. Il partecipante deve esprimere il grado di accordo rispetto alle affermazioni su scala likert 1-5, dove 1 significa “Fortemente in disaccordo” e 5 “fortemente d’accordo”.

La scala presenta una buona attendibilità statistica e una validità interna di  $\alpha=.94$  per il follower (alpha di Chronbach, Loignon et al., 2019). L’utilizzo di questa scala è stato raccomandato da Dulebohn, et al., (2012) perché “si concentra veramente sul processo di scambio e sulla reciprocità e può essere distinta più chiaramente dalla leadership trasformazionale e dai comportamenti di ricompensa contingente”.

## Percezione di supporto

Per misurare la percezione di supporto da parte del leader, in quanto rappresentante dell'organizzazione, è stata scelta la Survey of Perceived Organizational support scale (SPOS, nella versione di Rhoades, Eisenberger, & Armeli, (Eisenberger et al., 2001). La scala si compone di 4 item per cui il partecipante deve esprimere il grado di accordo con le affermazioni su una scala da 1 a 5. Le frasi sono: “Al mio supervisore interessa la mia opinione”, “Al mio supervisore interessa davvero il mio benessere”, “Il mio supervisore tiene molto in considerazione i miei obiettivi e i miei valori”, “Il mio supervisore è disponibile ad aiutare se ho bisogno di un favore particolare”.

La scala presenta una buona attendibilità statistica e una buona validità interna di  $\alpha=.90$  (Eisenberger et al., 2001). Infine, sono stati raccolti dati sociodemografici quali: il genere, l'età, la nazionalità, dipartimento, anzianità lavorativa, anzianità della relazione con il leader, livello di educazione.

Costrutti	Scale	N item	Intervistato
Leader-Member Exchange	LMSX, Bernerth (2007)	8	Follower (self-report)
Chiamata	UMCS (Vianello, Dalla Rosa, Anselmi, & Galliani, 2018)	28 7	Follower (self-report)
Calling UMCS (versione breve)	UMCS-7 (Gerdel et al., 2022)	7	Follower (ethero)
Supporto percepito dal supervisor	PSS: Rhoades, Eisenberger, & Armeli, (2001).	4	Follower (self-report)
Dati sociodemografici	Genere, età, nazionalità, posizione, anzianità in azienda, anzianità di relazione con il leader, educazione	7	Leader (self-report), Follower (self-report)

**Tabella 2.** Riassunto delle scale utilizzate per il presente studio

### 3.6 Analisi

Sono state raccolte statistiche descrittive (media, mediana, moda, deviazione standard, valori minimi e massimi) delle variabili sociodemografiche e delle variabili prese in analisi nel questionario. Le analisi dei dati sono state eseguite utilizzando JASP (v. 0.14.3), software open source sviluppato da professori dell'università di Amsterdam. per analizzare le correlazioni tra il punteggio della chiamata fra il leader e follower, fra la fiducia e la chiamata, e fra i due mediatori cioè la percezione di supporto e la qualità della relazione con tutte le precedenti. Sono stati condotti analisi di regressione lineare dove la percezione di chiamata nel leader è la variabile indipendente, la chiamata nel follower è la variabile dipendente e LMX e PSS come mediatori della relazione. Il livello di significatività è stato fissato a  $p=.05$ .

### 3.7 Risultati

#### Statistiche descrittive

##### **Genere**

Al questionario hanno partecipato 133 partecipanti: 43 si sono dichiarati maschi, 41 femmine, 2 hanno dichiarato di essere non binario, 1 ha preferito non rispondere. 46 partecipanti non hanno risposto.

##### **Nazionalità**

Hanno partecipato 38 italiani, 3 hanno dichiarato diversa nazionalità da quella italiana. 92 Partecipanti non hanno risposto.

##### **Educazione**

Il 34% dei partecipanti non ha dichiarato il suo livello di istruzione. Il 22% dei partecipanti possiede una laurea triennale, un altro 22% possiede un diploma di scuola superiore. Il 13% dei partecipanti possiede una laurea magistrale o equivalente mentre il 2% possiede una laurea breve, e il 3% un dottorato. Le rimanenze si distribuiscono.

## Età

I voti validi sono risultati 87, quelli mancanti 46. Il campione presenta una età media di 32 anni (mediana= 31; moda= 27;  $\sigma$  =6,92).

## Anzianità

L'anzianità lavorativa dei partecipanti è di circa 7 anni (media= 7,39;  $\sigma$  = 5,95).  
L'anzianità di relazione rispetto al proprio leader è di circa 2 anni (media= 1,90;  $\sigma$  = 2,26).

Genere		Frequenza	Percentuale
	Maschi	43	32.33
	Femmine	41	30.82
	Non-binari	2	1.50
	Preferisco non rispondere	1	0.75
	Mancanti	46	34.58
<b>Nazionalità</b>	Italiana	38	28.57
	Diversa	3	2.25
	Mancanti	92	69.17
<b>Educazione</b>	Diploma di scuola superiore	30	22.55
	Laurea Triennale	30	22.55
	Laurea magistrale	18	13.53
	Dottorato	3	2.25
	Altro	6	4.5
	Mancanti	46	34.58

*Tabella 3. Statistiche descrittive del campione*

	Validi	Mancanti	Media	Dev standard $\sigma$
Età	87	46	32,49	6,92
Anzianità con il leader (anni)	89	44	1,90	2,26
Anzianità in azienda (anni)	87	46	7,39	5,95

Tabella 4. Statistiche descrittive del campione

### Correlazioni

La correlazione fra la percezione di chiamata del leader e quella del follower è risultata moderata,  $r=.55$ . La relazione è statisticamente significativa ( $p<.001$ ).

La correlazione fra la percezione di supporto e la chiamata è risultata debole ( $r=0.21$ ). La relazione non è statisticamente significativa ( $p>0.068$ ).

La correlazione fra la percezione di supporto e la percezione di chiamata del leader è risultata debole,  $r=.24$ . La relazione non è statisticamente significativa ( $p>0.039$ ).

La correlazione fra la relazione e la percezione di chiamata è risultata debole,  $r=.19$ . La relazione non è statisticamente significativa ( $p>0.095$ ).

La correlazione fra la relazione e la percezione di chiamata nel leader è risultata debole,  $r=.12$ . La relazione non è statisticamente significativa ( $p>0.297$ ).

La correlazione fra la relazione e la percezione di supporto è risultata forte,  $r=.63$ . La relazione è statisticamente significativa ( $p<.001$ ).

		<b>FCalling</b>	<b>FM Calling</b>	<b>FPSS</b>	<b>FLMSX</b>
<b>FCalling</b>	Pearson's r	-			
	p-value	-			
<b>FM Calling</b>	Pearson's r	0.551	-		
	p-value	<.001	-		
<b>FPSS</b>	Pearson's r	0.216	0.243	-	
	p-value	0.068	0.039	-	
<b>FLMSX</b>	Pearson's r	0.198	0.125	0.636	-
	p-value	0.095	0.297	<.001	-

**Tabella 5.** Tabella riassuntiva delle correlazioni. Legenda: FCalling= chiamata nel follower; FM Calling= percezione di chiamata nel leader (valutata dal follower), FPSS= follower perceived support, supporto percepito dal follower; FLMSX= follower leader member social exchange, qualità della relazione percepita dal follower.

## Regressioni

Una panoramica dei risultati è osservabile alla tabella 7 (pag. 36).

*Ipotesi 1: La percezione di chiamata nel leader è positivamente collegata alla percezione della chiamata nel follower;*

La relazione diretta fra la chiamata nel leader e quella del follower è risultata *forte*  $\beta$ : 0.70 (p value <.001) e per questo statisticamente significativa. L'ipotesi 1 è confermata, più è alta la percezione della chiamata del leader, più è alta la percezione di chiamata nel follower.

*Ipotesi 2: La percezione di chiamata del leader è collegata positivamente a LMX;*

La relazione diretta fra la chiamata del leader e la qualità della relazione è risultata *molto debole*, di  $\beta$ : 0.16 (p=0.28). L'ipotesi 2 non è stata confermata, e non è statisticamente significativa.

*Ipotesi 3: LMX è positivamente collegata alla percezione di chiamata nel follower;*

La relazione fra lmx e la chiamata nel follower è risultata *debole*  $\beta: 0.19$  ( $p=0.095$ ), ed è statisticamente non significativa. L'ipotesi 3 non è stata confermata.

*Ipotesi 5: La chiamata del leader è collegata positivamente alla percezione supporto;*

La relazione fra il supporto e la chiamata nel leader è risultata *debole*  $\beta: 0.24$  ( $p<0.039$ ) e statisticamente significativa. L'ipotesi 5 è stata confermata: più è alta la percezione della chiamata del leader, più è alta la percezione del supporto.

*Ipotesi 6: La percezione di supporto è positivamente collegata alla chiamata nel follower;*

La relazione fra il supporto e la chiamata nel follower è risultata *debole*  $\beta: 0.21$  ( $p=0.068$ ) e non è statisticamente significativa. L'ipotesi 6 non è stata confermata.

### **Effetti di mediazione**

*Ipotesi 4: LMX media positivamente la relazione fra la chiamata del leader e la chiamata del follower;*

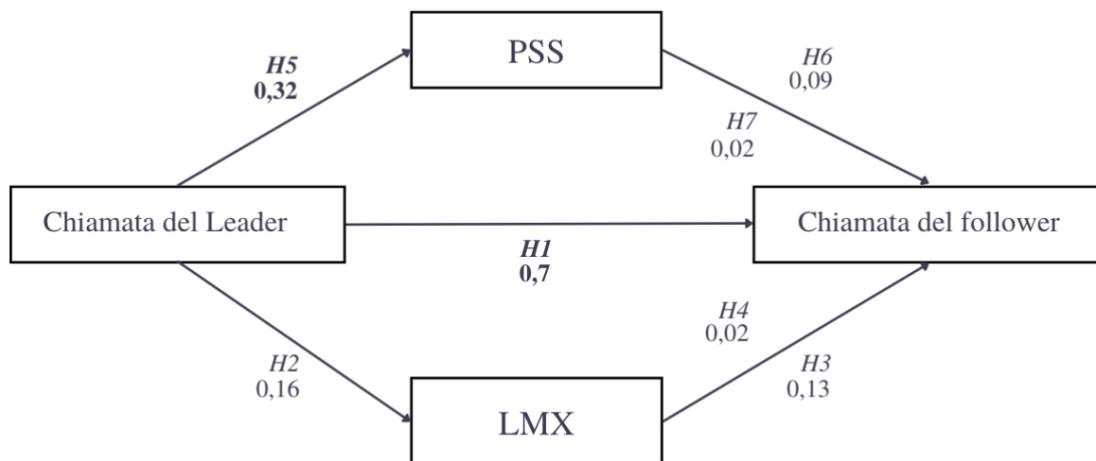
La relazione fra la chiamata del leader e quella del follower, mediata dalla LMX, è risultata *molto debole*  $\beta:0.02$  ( $p=0.40$ ). L'ipotesi 4 non è stata confermata.

*Ipotesi 7: La percezione di supporto media positivamente la relazione fra la chiamata del leader e la chiamata del follower;*

La relazione fra la chiamata del leader e quella del follower, mediata dalla percezione di supporto da parte del leader è risultata *molto debole*  $0.028$  ( $p=0.42$ ) e per questo non è stata confermata.

	$\beta$	Deviazione standard $\sigma$	P-value
<b>FM Calling → F Calling</b>	0.72	0.133	<0.001
FM Calling → FLMSX	0.16	0.15	0.28
<b>FLMSX → F Calling</b>	0.13	0.09	0.17
FM Calling → FLMSX → F Calling	0.02	0.02	0.40
FM Calling → F PSS	0.32	0.15	0.03
FPSS → F Calling	0.09	0.10	0.38
<b>FM Calling → FPSS → F Calling</b>	0.028	0.03	0.42

**Tabella 6.** Riassunto delle regressioni e delle mediazioni (effetti indiretti). Legenda: FCalling= chiamata nel follower; FM Calling= percezione di chiamata nel leader (valutata dal follower), FPSS= follower perceived support, supporto percepito dal follower; FLMSX= follower leader member social exchange, qualità della relazione percepita dal follower.



**Figura 2.** Diagramma del modello, ipotesi di ricerca e coefficienti stimati.

### 3.8 Discussione

Lo scopo dello studio era osservare la relazione fra la chiamata del leader e quella del follower, mediata da LMX e PSS. Nello studio abbiamo analizzato l'ipotesi che esista una relazione diretta fra la chiamata del leader e quella del follower. Abbiamo ipotizzato che LMX medi positivamente la relazione fra le due chiamate, e che la chiamata del leader influenzi positivamente la qualità della relazione, sia la percezione di supporto ricevuto da parte del follower. Inoltre, abbiamo ipotizzato che la percezione di supporto da parte del leader medi la relazione fra la chiamata del leader e quella del follower, e che influenzi positivamente la percezione di chiamata nel leader e nel follower.

Abbiamo confermato l'ipotesi che esista una relazione diretta positiva fra la chiamata del leader e quella del follower (ipotesi 1), e questo è coerente con la letteratura, la quale indica che diversi stili di leadership sono in grado di influenzare la percezione della chiamata. In particolare, dallo studio di Esteves (2018) che mette in relazione le caratteristiche del leader transazionale e trasformativo e dagli studi di Berg et al (2010) che osservano il ruolo del mentore in relazione allo sviluppo della chiamata. Queste evidenze si affiancano a sostegno dell'ipotesi che la chiamata professionale si sviluppi in presenza di determinate condizioni (Duffy, Douglass, et al., 2014). Sarebbe quindi che maggiore sia la presenza di chiamata nel leader, maggiore sia la presenza di chiamata nel follower. Anche l'ipotesi che la chiamata nel leader influenzi la percezione di supporto ricevuto da parte del follower (ipotesi 5) è stata confermata: coerentemente con la letteratura, i leader che soddisfano i bisogni socio emotivi dei propri subordinati sono percepiti come maggiormente supportivi (Frear et al., 2018), e questo sentimento genera una risposta di fiducia e interdipendenza nei subordinati, (Saks, 2006).

In letteratura questa mutualità è spiegata dalla SET (Cropanzano & Mitchell, 2005), che vede la relazione come scambio di beni, materiali o immateriali. Un'ulteriore spiegazione possibile per supportare l'idea che i leader chiamati investano nel supportare gli altri potrebbe essere la prosocialità, elemento che caratterizza la chiamata professionale e la vocazione (Dik & Duffy, 2009): il bisogno di fare qualcosa per gli altri potrebbe essere la bussola che indirizza le energie degli scambi lavorativi.

Le ipotesi 2, 3, 4, 6 e 7 non sono state confermate. Contrariamente alle aspettative, si è osservato che la chiamata del leader non risulta in relazione con LMX (ipotesi 2). Inoltre, LMX risulta non avere una relazione con la percezione di chiamata nel follower (ipotesi 3); coerentemente, il ruolo di mediatore di LMX non viene confermato (ipotesi

4). Nonostante l'effetto sia piccolo, l'influenza appare positiva (quindi, non influenza negativamente). La mancanza di una relazione significativa fra la dimensione della chiamata e LMX è probabilmente dovuta ad altri fattori esterni che influenzano LMX, quali le caratteristiche dei subordinati o del leader (Dulebohn et al., 2012): la particolarità delle relazioni e fattori contestuali sembrano porsi come antecedenti di LMX e possono influenzarne la qualità. Inoltre, nel presente studio non è stato preso in analisi lo stile di leadership, e per questo non è stato possibile verificare se vi fossero situazioni di mentoring o coaching, che sono risultate essere collegate alla chiamata (Kwan et al., 2011)

Anche l'ipotesi 6 non è stata confermata: la percezione di supporto fornito dal leader risulta non avere una relazione con la percezione di chiamata nel follower e, coerentemente, PSS non risulta essere un mediatore fra la chiamata del leader e quella nel follower (ipotesi 7). La chiamata del leader influenza il supporto (ipotesi 5) ma il supporto non influenza la chiamata nel follower. Questo risultato potrebbe essere spiegato tramite diverse prospettive, quali l'origine del supporto (Eisenberger et al., 1986): quando il favore viene percepito come diretta volontà aziendale (quindi senza l'intermediazione del supervisor), o fornito indistintamente a tutti, la percezione si abbassa; inoltre, maggiore è la sincerità percepita del donatore, maggiore sarà la percezione di supporto (Blau, 1964).

Inoltre, l'anzianità di relazione osservata nel campione è bassa (circa due anni) e potrebbe non essere sufficiente ad aver stabilito una relazione con il proprio supervisor, specialmente se la frequenza di interazione è bassa. Forse la relazione leader-follower ha bisogno di più tempo per osservare effetti su PSS o LMX nella relazione fra chiamata del leader e quella del follower.

## Conclusioni

Lo scopo dello studio era osservare la relazione fra la chiamata del leader e quella del follower, mediata da LMX e PSS. La relazione fra la percezione di chiamata nel leader e la percezione di chiamata nel follower è stata confermata, così come la chiamata del leader influenza la percezione di supporto da parte del supervisor. Le altre ipotesi non confermate: la chiamata del leader non si è rivelata in grado di influenzare LMX e coerentemente LMX non risulta essere un mediatore della relazione fra le due chiamate. La chiamata nel follower è risultata non essere influenzata dalla percezione di supporto ricevuto e, coerentemente, PSS non è un mediatore della relazione fra la chiamata del leader e quella del follower.

### Limiti

Lo studio presenta alcune limitazioni. La più importante riguarda la dimensione del campione, che permette di identificare effetti grandi o molto grandi. Per un'analisi maggiormente informativa si suggerisce di aumentare il numero di partecipanti coinvolti e, per fare questo, si potrebbe migliorare l'efficacia della comunicazione o considerare le condizioni adeguate a svolgere il questionario. Inoltre, il supporto da parte dell'organizzazione è stato sufficiente, ma non efficace, ed è elemento fondamentale per osservare tassi di risposta più elevati. Questo è stato uno studio trasversale e la causalità non può essere dedotta: future ricerche dovrebbero includere disegni sperimentali o studi longitudinali.

### **Implicazioni pratiche**

Il presente studio evidenzia l'importanza di indagare la dimensione della chiamata professionale all'interno delle organizzazioni. La presenza di dipendenti che percepiscono di sentire una chiamata, o che meglio ancora la vivono, è rilevante per gli individui, per il gruppo e per l'organizzazione. In aggiunta, la letteratura evidenzia come coloro che si sentono chiamati sono in grado di "contagiare" gli altri su più livelli, anche se la causalità del contagio necessita di future investigazioni. Una particolare attenzione va alla figura del leader, che risulta essere di cruciale importanza nello sviluppo di carriera e perno fra le volontà aziendali e gli interessi individuali dei subordinati. Per questi motivi si consiglia di implementare degli strumenti di valutazione della presenza di chiamata, sia in fase di selezione sia per i dipendenti in forza, al fine di stilare dei percorsi di carriera quanto più personalizzati e in linea con gli interessi. Eseguire dei follow up semestrali aiuterebbe a chiarire le aspettative di ambo le parti e verificare in che misura strategie di change management possano orientare la chiamata.

Lo studio fornisce inoltre evidenza scientifica ai manager per poter ricercare strumenti con lo scopo di aumentare il coinvolgimento e il senso di scopo del lavoro dei propri dipendenti.

## Bibliografia

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, *85*(4), 480–492. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, *21*(3), 309–324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Baumeister, R. F. (1991). Meanings of life. . *New York: Guilford*.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, *21*(5), 973–994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2015). Bait and switch or double-edged sword? The (sometimes) failed promises of calling. *Human Relations*, *68*(1), 157–178. <https://doi.org/10.1177/0018726714526265>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (pp. 51–54).
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.004>

- 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. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103. <https://doi.org/10.2307/3151357>
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836–1873. <https://doi.org/10.1177/0149206314522301>
- Clinton, M. E., Conway, N., & Sturges, J. (2017). “It’s tough hanging-up a call”: The relationships between calling and work hours, psychological detachment, sleep quality, and morning vigor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 28–39. <https://doi.org/10.1037/ocp0000025>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- CORTESE, C. G., COLOMBO, L., & GHISLIERI, C. (2010). Determinants of nurses’ job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 35–43. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x>
- Coulson, J. C., Oades, L. G., & Stoyles, G. J. (2012). Parents’ subjective sense of calling in childrearing: Measurement, development and initial findings. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 83–94. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.633547>
- Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searle, J. (2014). Career Calling as a Personal Resource Moderator Between Environmental Demands and Burnout in Australian Junior Doctors. *Journal of Career Development*, 41(6), 547–561. <https://doi.org/10.1177/0894845313520493>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Issue 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dalla Rosa, A., Vianello, M., & Barbieri, B. (2018). *The Role of Mentors on the Development of Calling in Students: a 3-Year Investigation* (pp. 5–18). <https://doi.org/10.36253/978-88-6453-672-9.06>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009a). Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, *37*(3), 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009b). Calling and Vocation at Work. *The Counseling Psychologist*, *37*(3), 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Make your job a calling: How the psychology of vocation can change your life at work*.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2015). Strategies for discerning and living a calling. In *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications*. (pp. 305–317). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14439-023>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 454–464. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.454>
- DOBROW, S. R., & TOSTI-KHARAS, J. (2011). CALLING: THE DEVELOPMENT OF A SCALE MEASURE. *Personnel Psychology*, *64*(4), 1001–1049. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x>
- Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Living a Calling, Nationality, and Life Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, *24*(2), 253–269. <https://doi.org/10.1177/1069072715580324>
- Drollinger, T., Comer, L. B., & Warrington, P. T. (2006). Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology and Marketing*, *23*(2), 161–180. <https://doi.org/10.1002/mar.20105>

- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology, 60*(1), 42–52. <https://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*(4), 605–615. <https://doi.org/10.1037/cou0000042>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Bott, E. M., & Dik, B. J. (2014). Does the Source of a Calling Matter? External Summons, Destiny, and Perfect Fit. *Journal of Career Assessment, 22*(4), 562–574. <https://doi.org/10.1177/1069072713514812>
- Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology, 60*(2), 219–227. <https://doi.org/10.1037/a0031934>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., Allan, B. A., & Douglass, R. P. (2015). Assessing Work as a Calling. *Journal of Career Assessment, 23*(3), 351–366. <https://doi.org/10.1177/1069072714547163>
- 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*(4), 416–427. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1092570>
- 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*(1), 50–59. <https://doi.org/10.1037/a0026129>
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013a). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 428–436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013b). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 428–436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018a). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology, 65*(4), 423–439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>

- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018b). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology, 65*(4), 423–439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.009>
- Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 127–137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.003>
- Duffy, R. D., Foley, P. F., Raque-Bodgan, T. L., Reid-Marks, L., Dik, B. J., Castano, M. C., & Adams, C. M. (2012). Counseling Psychologists Who View Their Careers as a Calling. *Journal of Career Assessment, 20*(3), 293–308. <https://doi.org/10.1177/1069072711436145>
- Duffy, R. D., Torrey, C. L., England, J., & Tebbe, E. A. (2017). Calling in retirement: A mixed methods study. *The Journal of Positive Psychology, 12*(4), 399–413. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1187201>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management, 38*(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 12*(7), 595–608. <https://doi.org/10.1002/job.4030120704>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>

- ERDOGAN, B., KRAIMER, M. L., & LIDEN, R. C. (2004). WORK VALUE CONGRUENCE AND INTRINSIC CAREER SUCCESS: THE COMPENSATORY ROLES OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a Calling. *Journal of Career Development*, 44(1), 34–48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker’s sense of calling. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 248–260. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (n.d.). *Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward*.
- Fouad, N. A., & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 241–251. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.241>
- Frear, K. A., Donsbach, J., Theilgard, N., & Shanock, L. R. (2018). Supported Supervisors Are More Supportive, but Why? A Multilevel Study of Mechanisms and Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9485-2>
- 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.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>

- Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015). A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.008>
- 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*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000722>
- Gerstner, C. R., & Day, D. v. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- GILBOA, S., SHIROM, A., FRIED, Y., & COOPER, C. (2008). A META-ANALYSIS OF WORK DEMAND STRESSORS AND JOB PERFORMANCE: EXAMINING MAIN AND MODERATING EFFECTS. *Personnel Psychology, 61*(2), 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. *Organization and Administrative Sciences, 6*.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982a). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982b). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175–208.

- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *81*(1), 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.001>
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is acalling. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(2), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hardy, L. (1990). *The fabric of this world: Inquiries into calling, careerchoice, and the design of human work*. . Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX’s influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 314–328. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001>
- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion? *Journal of Organizational Behavior*, *41*(5), 424–444. <https://doi.org/10.1002/job.2443>
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C.-H., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, *106*, 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.005>
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, *23*(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Johnson, R. E., Taing, M. U., Chang, C.-H., & Kawamoto, C. K. (2013). A Self-Regulation Approach to Person-Environment Fit. In *Organizational Fit* (pp. 74–98). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118320853.ch4>
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role,

- transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620–640. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012>
- Kim, T.-Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216–231. <https://doi.org/10.1002/job.1971>
- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a “calling” work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 406–423. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.19>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kwan, H. K., Liu, J., & Yim, F. H. (2011). Effects of mentoring functions on receivers’ organizational citizenship behavior in a Chinese context: A two-study investigation. *Journal of Business Research*, 64(4), 363–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.003>
- Larson, R., Walker, K., & Pearce, N. (2005). A comparison of youth-driven and adult-driven youth programs: Balancing inputs from youth and adults. *Journal of Community Psychology*, 33(1), 57–74. <https://doi.org/10.1002/jcop.20035>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2021). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 317–370. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9594-8>
- Liden, R. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.2307/255511>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Liu, D., Chen, X.-P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294–309. <https://doi.org/10.1037/a0021294>
- Loignon, A. C., Gooty, J., Rogelberg, S. G., & Lucianetti, L. (2019). Disagreement in leader–follower dyadic exchanges: Shared relationship satisfaction and investment as antecedents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 618–644. <https://doi.org/10.1111/joop.12270>
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation* (Houghton Mifflin).
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>

- 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. <https://doi.org/10.1177/1069072714523089>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robert N. Bellah, Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler, & Steven M. Tipton. (1986). *Habits of the heart. individualism and commitment in american life*. University of California.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158–170. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00303.x>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). *LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) RESEARCH: A COMPREHENSIVE REVIEW OF THEORY, MEASUREMENT, AND DATA-ANALYTIC PRACTICES*.
- Schuurman, D. J. (2004). *Vocation: Discerning our callings in life*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). DETERMINANTS OF INNOVATIVE BEHAVIOR: A PATH MODEL OF INDIVIDUAL INNOVATION IN THE WORKPLACE. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- SHORE, L. M., BARKSDALE, K., & SHORE, T. H. (1995). MANAGERIAL PERCEPTIONS OF EMPLOYEE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION.

- Academy of Management Journal*, 38(6), 1593–1615.  
<https://doi.org/10.2307/256845>
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Research on Work as a Calling...and How to Make It Matter. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 6, 421–443.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Townsend, J. C., Silva, N. da, Mueller, L., Curtin, P., & Tetrick, L. E. (2002). Attributional Complexity: A Link Between Training, Job Complexity, Decision Latitude, Leader–Member Exchange, and Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(1), 207–221. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb01427.x>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Uhl-Bien, M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\\_03\\_00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00023-0)
- van Breukelen, W., Schyns, B., & le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316.  
<https://doi.org/10.1177/17427150060666023>
- Vianello, M., Rosa, A. D., Anselmi, P., & Galliani, E. M. (2018). Validity and measurement invariance of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS): A three-wave survey study. *PLoS ONE*, 13(12).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209348>
- Wrzesniewski, A. (2012). *Handbook of positive organizational scholarship*.
- 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. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- 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: Vol. Academic Psychiatry*.
- Yoon, J. D., Hunt, N. B., Ravella, K. C., Jun, C. S., & Curlin, F. A. (2017). Physician Burnout and the Calling to Care for the Dying: A National Survey. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine®*, 34(10), 931–937. <https://doi.org/10.1177/1049909116661817>
- Zhang, L., & Jin, T. (2019). Linking empowering leadership and career calling: The mediating role of psychological need fulfilment. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 429–434. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675998>