



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN

MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA

LM 57- Classe delle lauree magistrali in Scienze dell'educazione degli adulti e
della formazione continua

TESI

**La chiamata professionale nel contesto organizzativo: rapporti con
performance e leadership**

Relatrice

Anna Dalla Rosa

Laureanda

Petra Tornieri

2016808

Anno accademico 2022/2023

A mia nonna Rita,
il cui nome significa “piccola perla”
e non potrebbe essere altrimenti.

INDICE SOMMARIO

Introduzione.....	7
1. Chiamata professionale.....	11
1.1. Premessa: il lavoro.....	11
1.2. Chiamata professionale: la definizione.....	16
1.3. Work as a Calling Theory.....	21
2. Performance lavorativa.....	31
2.1. Tipi di performance.....	34
2.1.1. Task e contextual performance.....	34
2.1.2. Ethical performance	38
2.1.3. Prestazione adattiva	38
2.2. Performance e chiamata professionale.....	40
2.2.1. La motivazione.....	31
2.2.2. La capacità.....	45
2.2.3. Il contesto.....	49
2.2.3.1. Variabili situazionali organizzative.....	51
2.2.3.2. Sistema valoriale organizzativo.....	53
3. Leadership e chiamata professionale.....	59
3.1. Teoria della leadership trasformazionale.....	60
3.2. Teoria dello scambio leader-collaboratore.....	62
3.3. Modello crossover della mediazione moderata.....	64
3.4. Apprendimento sociale.....	68
3.5. Trickle-Down Effect.....	70
3.6. Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower.....	72

Conclusione.....	79
Bibliografia.....	87
Ringraziamenti.....	96

*Conosco delle barche
che restano nel porto per paura
che le correnti le trascinino via con troppa violenza.*

*Conosco delle barche che arrugginiscono in porto
per non aver mai rischiato una vela fuori.*

[...]

*Conosco delle barche
che tornano in porto lacerate dappertutto,
ma più coraggiose e più forti.*

*Conosco delle barche straboccanti di sole
perché hanno condiviso anni meravigliosi.*

*Conosco delle barche
che tornano sempre quando hanno navigato.*

*Fino al loro ultimo giorno,
e sono pronte a spiegare le loro ali di giganti
perché hanno un cuore a misura di oceano.*

Jacques Brel

INTRODUZIONE

La ricerca di un significato alla propria vita “is a key part of what makes us human, and uniquely so” (Baumeister et al., 2013, p.13) e il lavoro può essere parte di questa ricerca. Infatti, quando il lavoro offre agli individui l'opportunità di attuare la propria chiamata professionale, le persone tendono a vedere il loro lavoro come più significativo perché è vissuto come personalmente appagante (Dobrow & Heller, 2015).

La chiamata professionale indica un orientamento interiore verso uno specifico dominio lavorativo e può essere un possibile predittore dello sviluppo della carriera lavorativa (Duffy & Dik, 2013). Rispondere alla propria chiamata è un invito all'azione, come suggerito da Elangovan e colleghi (2019) il focus della chiamata è sul fare più che sull'essere anche se i due aspetti, come vedremo, per le persone che percepiscono una chiamata professionale sono molto vicini.

La presente tesi ha lo scopo di approfondire, tramite una revisione della letteratura, il costrutto della chiamata professionale nel contesto organizzativo, valutando la performance di coloro che perseguono una chiamata professionale e indagando il rapporto tra l'orientamento alla chiamata dei leader e quella dei follower. Avere una chiamata professionale ha benefici sia per l'individuo interessato che per la sua organizzazione: maggior successo professionale (Xie et al., 2016), benessere e soddisfazione (Duffy et al., 2011), performance nel ruolo ed extra ruolo (Park et al., 2016), grande motivazione, devozione e impegno (Elangovan et al., 2010), minori tendenze ad abbandonare il lavoro (Dik & Duffy, 2018) e minore preoccupazione per i sacrifici e i doveri legati al proprio lavoro (Vianello et al., 2018; Bunderson & Thompson, 2009).

Nel primo capitolo viene data una definizione di chiamata professionale, attingendo alla letteratura presente, tramite un excursus storico del costrutto. Viene poi presentato nello specifico uno dei modelli teorici più elaborati in relazione alla chiamata professionale: "The Work as a Calling Theory" (WCT; Duffy & Dik, 2018).

Nel secondo capitolo, viene presentato il costrutto della performance lavorativa come il risultato di uno sforzo fisico e mentale, il cui livello è definibile in termini qualitativi e quantitativi, e comporta la valutazione da parte di un valutatore (Pilati e Tosi, 2017). In particolare, la performance viene valutata come

risultante della combinazione di motivazione, capacità e contesto, che vengono presi in esame come mediatori per le performance del compito, contestuali ed etiche.

Nel terzo capitolo, viene approfondito il ruolo del leader che persegue una chiamata nel determinare l'orientamento alla chiamata anche nei suoi follower. Vengono prese in esame la teoria della leadership trasformazionale (Pilati & Tosi, 2017), la teoria dello scambio leader-collaboratore (Martin et al., 2016), la teoria crossover della mediazione moderata (Butt et al., 2019), la teoria dell'apprendimento sociale (Bandura, 1971) e il Trickle-Down Effect (Xie et al., 2019, Wo et al., 2019), al fine di determinare il ruolo moderatore della qualità della relazione tra leader e follower nel determinare un orientamento dei follower nel perseguire la propria chiamata professionale.

Vengono infine dati degli spunti pratici, sulla base delle conclusioni emerse.

*Ci sono più cose nella vita di ogni uomo
di quante ne ammettano le nostre teorie su di essa.
Tutti, presto o tardi, abbiamo avuto la sensazione che qualcosa ci chiamasse a
percorrere una certa strada. Alcuni di noi questo «qualcosa» lo ricordano come
un momento preciso dell'infanzia, quando un bisogno pressante e improvviso,
una fascinazione, un curioso insieme di circostanze, ci ha colpiti con la forza di
un'annunciazione: ecco quello che devo fare, ecco quello che devo avere.
Ecco chi sono. Questo libro ha per argomento quell'annuncio.
James Hillman – Il codice dell'anima*

Capitolo 1: Chiamata professionale

1.1. Premessa: il lavoro

Che lavorare significhi svolgere attività retribuite è chiaro a tutti. Ma cosa dire di tutte quelle attività operative di cui si occupano gli esseri umani, come caricare la lavatrice o leggere un libro? O ancora, per complicare ancora di più la questione, fare un'attività che è espressione della propria individualità, che facciamo per il puro piacere di fare e che ci viene retribuita, è lavorare?

Per lo scopo di questa analisi è importante definire e restringere il campo di ciò che intendiamo con "lavorare", questo perché i confini tra lavoro e piacere di coloro che rispondono a una chiamata professionale sono sottili.

Bruscaglioni (2017) opera una suddivisione a seconda di quale sia lo scopo "primario":

- le attività primariamente "*finalizzate*" riguardano quelle in cui lo scopo è rappresentato dal risultato, come esito finale dell'attività;

- le attività primariamente “*espressive*” si riferiscono a quelle in cui lo scopo primario è rappresentato dal piacere che la persona prova nell’esprimere il proprio modo di essere durante l’attività. Stando a questa suddivisione l’attività in cui prevale lo scopo finale è lavorativa, viceversa quella che ci permette di esprimere il nostro modo di essere non può essere definita tale. Nulla vieta che le attività abbiano entrambi gli aspetti, ma il concetto di scopo primario deve rimanere chiaro: un conto è leggere un libro per il piacere di farlo, un altro è leggere un libro perché mi servirà (per uno scopo primario e finale) conoscere il suo contenuto. Per Brusciaglioni la differenza tra lavorare e svolgere semplici mansioni sta nello scopo, nel risultato di quella attività. Appurato quindi che lavorare è svolgere attività finalizzate, quando possiamo dire che il lavoro è significativo? E perché è importante che lo sia?

Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) hanno individuato quattro aree che compongono il significato del lavoro:

- autoconnessione: il sentimento individuale allineato e impegnato con la propria identità,
- individuazione: vedersi come individuo prezioso e autonomo,
- unificazione: l’appartenenza e l’armonia con altri,
- contributo: la misura in cui si percepisce di avere un impatto significativo sugli altri.

A ciò si aggiunge la variabile della classe sociale e della volontà. In riferimento alla prima hanno rilevato che chi aveva un reddito elevato e di conseguenza un buon livello di istruzione era più probabile che vivesse effettivamente la propria chiamata. Rispetto alla volontà hanno scoperto che un senso di volizione era centrale nell’esperienza della motivazione

intrinseca, che a sua volta è collegata a una maggiore significatività (Rosso et al., 2010).

Ma perché è così importante che il lavoro sia percepito come significativo? Baumeister (2013) rintraccia tale necessità nel fatto che la vita è in costante cambiamento ma tende alla stabilità, e il significato è uno strumento importante per imporre stabilità al flusso della vita. Ogni giorno siamo messi di fronte a delle scelte che giudichiamo in base a quanto ci avvicinano alla felicità, ovvero a seconda del “perché” che realizzano. Quando infatti ci troviamo di fronte a una scelta, più che soffermarsi sul contenuto delle varie possibilità risulta essere più efficace concentrarsi sul perché preferire un’alternativa all’altra. Si delinea quindi un triangolo dove ai tre angoli troviamo il significato, le scelte e la felicità.

La correlazione fra significato e felicità è stata ampiamente registrata da una ricerca dello stesso Baumeister (2013), che prende in esame una serie di sondaggi con un campione di 387 adulti. È emerso che essere felici e considerare la propria vita come significativa sono atteggiamenti simili e correlati, ma anche che la felicità riguarda il presente, mentre il significato riguarda il collegamento fra gli eventi nel tempo: integrando passato, presente e futuro. I partecipanti che riferivano di aver dedicato più tempo pensando al passato e al futuro, riportavano livelli maggiori di significato ma inferiori di felicità. C’è un altro dato estremamente interessante per questa analisi: fare cose che esprimono e riflettono il sé è importante per rendere la vita significativa, ma sono per lo più irrilevanti e occasionalmente anche dannose per la felicità. Questo risultato ha confermato che fare cose che esprimono il sé riguarda il significato non la felicità.

Viceversa, secondo Maslow, le persone che sentono una chiamata sono coinvolte in una causa che è al di fuori di sé, della propria pelle (Bell & Taylor, 2004). Si realizzano in quanto la chiamata è un mezzo attraverso cui il sacro si

attua in relazione al lavoro: consente al lavoro e agli affari di essere visti come aventi uno scopo e un significato al di là dell'interesse personale economico (Bell & Taylor, 2004). Il lavoro acquisisce un significato più ampio: non è più lavoro finalizzato, come direbbe Brusciagioni, al risultato finale, all'output, all'esito dell'attività, ma è qualcosa di più.

Questo valore aggiunto fa parte del seguire la propria chiamata professionale, definita come un approccio a un particolare ruolo della vita che è orientato a dimostrare o derivare un senso di scopo o significato e che considera i valori e gli obiettivi orientati verso l'altro come fonti primarie di motivazione (Dik e Duff, 2009, p. 428).

Negli ultimi anni diversi studiosi, tra cui Hall e Chandler (2005), Dik e Duff (2009), Elangovan e colleghi (2010), hanno sostenuto l'importanza di ristabilire il costrutto della chiamata come percorso per infondere significato nel lavoro e in altri ruoli della vita. Se infatti, come sostengono Rosso e colleghi (2010), il lavoro significativo è caratterizzato da autoconnessione, individuazione, unificazione e contributo, lo stesso si può dire rispetto a chi vive una chiamata professionale; il quale infatti trae il proprio senso di identità da ciò che fa: nella chiamata avviene l'incontro tra l'identità e il lavoro (Dobrow & Heller, 2015). Rispetto all'individuazione chi risponde a una chiamata professionale ha maggiore chiarezza del concetto di sé, è più deciso e a proprio agio nelle scelte professionali, questo perché ha più facilità a tenere insieme il lavoro e le esperienze di vita, perché ha definito chiaramente la propria identità e dove vuole arrivare (Conklin, 2012; Dik & Duffy, 2009; Elangovan et al., 2010). In riferimento all'unificazione, quindi al senso di appartenenza e armonia con altri, è stato dimostrato che gli adulti che lavorano mossi da una chiamata professionale mettono in atto più comportamenti di aiuto sul lavoro (Bunderson & Thompson,

2009). Infine, è stato riscontrato che le persone che si sentono chiamate a una carriera riferiscono che ciò che fanno proviene da qualcosa di più grande o al di là di loro (Dik & Duffy, 2009). In questo orientamento prosociale dei soggetti che perseguono la propria chiamata consiste la significatività del loro lavoro, ovvero nell'intento di portare vantaggio all'umanità tutta, più che a loro stessi.

In sintesi, rispondere alla propria chiamata professionale si riferisce alla messa in atto di convinzioni personalmente significative attraverso il lavoro, e la messa in atto della propria chiamata attraverso il lavoro è stata definita da alcuni come la più alta forma di successo professionale soggettivo (Rosso et al., 2010).

Definito in che senso la chiamata professionale è un tipo di significato che può essere associato al lavoro, procediamo ora con un excursus storico del costrutto della chiamata.

1.2. Chiamata professionale: la definizione

Per gli antichi greci, il lavoro era una maledizione che impediva all'umanità di impegnarsi nelle attività più sublimi e meritevoli della mente e dello spirito, una visione che ha continuato a dominare gli insegnamenti filosofici e religiosi per tutto il Medioevo (Bunderson & Thompson, 2009).

Durante il rinascimento il lavoro era visto come il mezzo attraverso il quale l'umanità si paragona al divino, da un atto di autorealizzazione ad un atto di abnegazione (Dik & Duffy, 2009).

La Riforma protestante modificò profondamente questa visione negativa: per Martin Lutero, infatti, il lavoro secolare o laico, non solo il lavoro clericale, costituisce una vocazione nella vita. Calvino potenzia questa idea vedendo nella chiamata qualcosa di unicamente personale in quanto derivante da talenti unici e innati con cui si nasce, gettando nuova luce su ciò che potrebbe essere il lavoro e la vita per la persona comune e sviluppando l'idea che anche le occupazioni "terrene" possano avere un significato spirituale Dio, quindi, secondo Calvino riserva a tutti dei doni e dei talenti particolari da cui consegue una divisione sociale del lavoro (Bunderson & Thompson, 2009). In quest'ottica, se ognuno ha diverse mansioni e ruoli nella società, acquisisce anche competenze specifiche, aumentando la qualità e la quantità produttiva. Questa ricchezza prodotta doveva essere usata razionalmente a favore dei bisogni primari della persona e della comunità; in senso lato per il "bene comune".

Lo svolgersi dello spirito capitalista è l'effetto di uno sviluppo più ampio e globale del razionalismo nel suo insieme, che giustifica anche la stratificazione occupazionale voluta da Dio: dare il massimo nella posizione circoscritta era un

dovere religioso e questo si incontra molto bene con la visione capitalistica, perché contribuisce a costruire l'ordine economico moderno.

Da allora il concetto di lavoro come chiamata professionale è cresciuto considerevolmente nell'uso dalla metà del ventesimo secolo e continua a crescere: la frequenza con cui la frase "work as a call" appare nel corpus di Google è quasi raddoppiata tra il 1998 e il 2008 (Bunderson & Thompson, 2009).

Riassumendo siamo partiti dalla visione classica di Lutero e Calvino che presume che sia dovere di ogni individuo trovare e abbracciare la propria vocazione, attraverso un processo di scoperta che parte dalla valutazione dei propri talenti, passioni e opportunità. Alla concettualizzazione neoclassica con Weber che conserva gli aspetti del dovere e del destino ma che fa venir meno la presenza di una entità divisa che "chiama" il soggetto. Fino alla visione moderna dove le chiamate sono scelte e messe in atto come una forma di espressione personale piuttosto che come qualcosa di destinato e in attesa di scoperta, la chiamata professionale è quindi significativa in una misura personale e non necessariamente perché in qualche modo avvantaggia la società (Bunderson & Thompson, 2009).

Negli ultimi dieci anni, le teorie sulla chiamata si sono sviluppate attorno a questi due approcci principali: neoclassico e moderno (Vianello et al., 2018). Il primo vede la chiamata come trascendente e derivante da un dovere prosociale: Dik e Duffy (2009) intendono la chiamata come l'esperienza di una chiamata da una fonte esterna (sia essa Dio, la comunità o la famiglia), per svolgere un lavoro che dà senso alla vita e contribuisce al bene comune. L'individuo che percepisce una chiamata professionale viene condotto verso una sorta di impegno personalmente appagante e/o socialmente significativo all'interno del ruolo lavorativo. L'approccio moderno sottolinea invece la natura soggettiva della

chiamata e si concentra sulla spinta interiore delle persone, mosse dalle loro passioni e ambizioni. Dobrow e Tosti-Kharas (2011) definiscono la chiamata come una passione consumante verso un'opera specifica e significativa che pervade tutte le dimensioni della vita delle persone e contribuisce alla definizione dell'identità personale e professionale delle persone. Nonostante queste differenze è evidente a un primo sguardo che entrambi questi approcci hanno dei tratti comuni come il sacrificio, la passione, l'identificazione, il significato.

Vianello e colleghi (2018) hanno creato modello multidimensionale che mette insieme tutti gli approcci teorici più comuni della chiamata, dando come risultato la Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS), che unifica sette elementi ricorrenti delle varie definizioni teoriche della chiamata professionale: l'identificazione con il dominio della chiamata, la pervasività, il significato e lo scopo, la chiamata trascendente, l'orientamento prosociale, la disponibilità al sacrificio ed, infine, la passione (Vianello et al., 2018).

Il primo è *l'identificazione con il dominio della chiamata*: i soggetti che percepiscono una chiamata professionale sentono che ciò che fanno è centrale nella loro definizione della loro identità. Nella chiamata, infatti, converge il sé reale (ciò che la persona fa attualmente), il sé ideale (ciò che vorrebbe fare), e il sé imperativo (ciò che pensa di dover fare), perciò l'individuo che vive la propria chiamata è in grado di affermare: "io sono ciò che voglio essere e dovrei essere" (Elangovan et al., 2010).

Il secondo è la *pervasività dei pensieri riguardo il dominio della chiamata*: se io sono ciò che faccio, il mio lavoro è parte integrante della mia persona e anche di tutti gli aspetti extra lavorativi.

Il terzo fa riferimento al *significato e allo scopo* che viene dato al lavoro per coloro che percepiscono una chiamata; questi ultimi infatti considerano la loro

carriera come altamente legata al significato generale della loro vita, che a sua volta porterà a una maggiore sensazione di vivere quella chiamata (Duffy et al, 2018).

Il quarto è la *chiamata trascendente* in quanto come dicono Dik e Duff (2009) la chiamata è vissuta come originata da una fonte esterna al sé.

Il quinto elemento è l'*orientamento prosociale*: chi risponde a una chiamata professionale sente che il suo impegno lavorativo è socialmente significativo e contribuisce al bene comune (Dik & Duffy, 2009; Bunderson & Thompson, 2009).

Il sesto è la *disponibilità al sacrificio*, perché per raggiungere lo scopo della chiamata vengono sacrificati tempo, energia e soldi. Come direbbe Hillman (1996) ai soggetti che percepiscono una chiamata professionale “la loro vocazione traspare con tanta chiarezza e vi aderiscono con tanta fedeltà. Sono modelli, esempi di vocazione e della sua forza, e anche di lealtà verso i suoi segnali. È come se queste persone non avessero alternative.” (Hillman, 1996, p. 47). Chi persegue la propria chiamata è inoltre più entusiasta e meno preoccupato per i sacrifici e i doveri legati al proprio lavoro, questo perché il fenomeno della chiamata porta nuove prospettive su ciò che conta (Elangovan et al., 2010).

Ed infine la *passione*: le persone con una chiamata professionale provano un profondo godimento e soddisfazione quando sono impegnate in attività legati alla propria vocazione. Infatti, uno dei tratti distintivi di coloro che perseguono la loro chiamata è la loro completa devozione alle attività che comprendono la loro chiamata, attività che possono andare oltre agli obiettivi assegnati, le aspettative e le ricompense previste dal contesto organizzativo (Elangovan et al., 2010).

Un modello che prende in esame l'adattamento tra persona e organizzazione è il Work as a Calling Theory (WCT), che spiega i predittori del vivere una chiamata, le variabili che influenzano la relazione tra percepire e vivere una chiamata e risultati positivi e negativi che si verificano come risultato del vivere una chiamata.

1.3. Work as a Calling Theory

Uno dei modelli teorici più elaborati della chiamata professionale è la Work as Calling Theory (WCT), sviluppata da Duffy e colleghi (2018), che valuta i predittori del vivere una chiamata e le variabili che ne influenzano la risposta. Questo modello offre un'importante unificazione e prospettiva integrativa che intende dipingere un quadro più completo di come il percepire una chiamata porti a viverla e gli esiti risultanti.

Di seguito la rappresentazione del modello teorico.

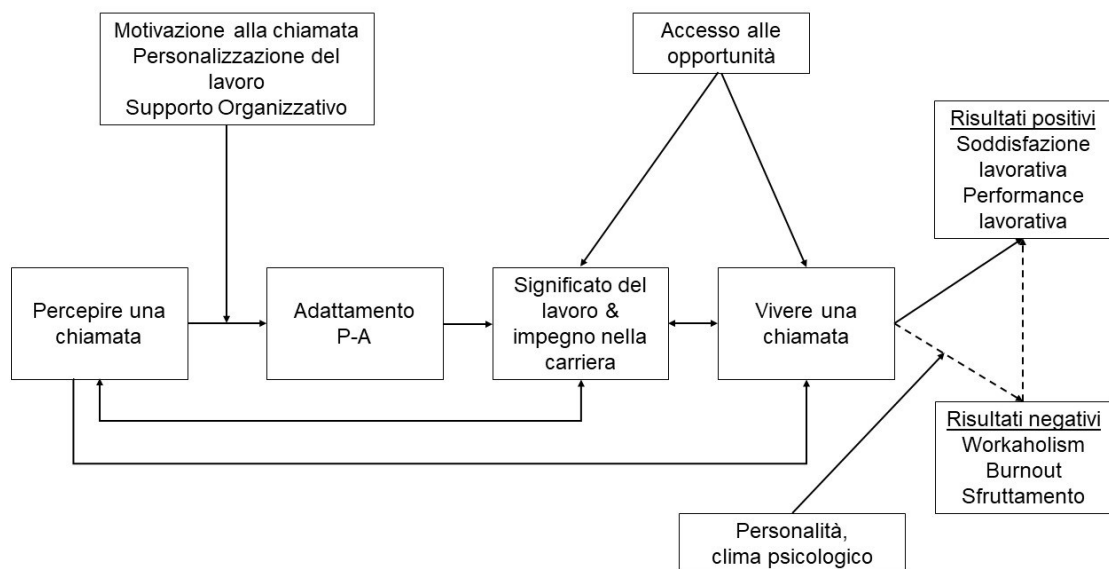


Figura 1.

Modello teorico della Work as a Calling Theory (adattato da Duffy e colleghi (2018).

Le linee tratteggiate indicano associazioni negative proposte per individui selezionati.

Il WCT è presentato in tre parti: i predittori di vivere una chiamata, le variabili che moderano e mediano la reazione tra percepire e vivere una chiamata e infine gli esiti positivi e negativi che risultano dal vivere una chiamata.

Il modello parte, quindi, dalla premessa che per vivere una chiamata sia necessario percepirla, ma non sempre è sufficiente; infatti, l'accesso alle opportunità ricopre un grande ruolo: i sistemi di oppressione come il razzismo, il classismo, il sessismo e l'eterosessismo sono predittori del vivere una chiamata, come all'opposto l'istruzione, il reddito e l'occupazione sono manifestazioni di un più ampio accesso alle opportunità. L'accesso alle opportunità influenza il significato del lavoro e l'impegno nella carriera, e queste variabili mediano la possibilità di vivere la propria chiamata. La possibilità di vivere una chiamata viene collegata al significato nel lavoro: coloro che sviluppano un senso di significato nella loro carriera vedranno nel tempo quella carriera più come una vocazione, e da ciò consegue un impegno maggiore, perché ciò che faccio è per me significativo.

A questo punto il modello aggiunge altre variabili individuali e lavorative come il mediatore adattamento persona-ambiente (P-E fit): suggerendo che quando l'ambiente (E) è compatibile con le caratteristiche personali del lavoratore (P), è più probabile che si verifichino esperienze lavorative positive. O meglio, coloro che percepiscono una chiamata hanno nel tempo maggiori probabilità di entrare in ambienti di lavoro che si adattano a quella chiamata.

Altre variabili da tenere in considerazione sono:

- la motivazione alla chiamata: ovvero la quantità di sforzo che si è disposti a investire per perseguire una chiamata e questo moderatore interviene nel senso che maggiore è la motivazione, maggiore è la probabilità di mettere in atto una chiamata percepita;

- il job crafting: inteso come le strategie adottate dal lavoratore per rendere il proprio lavoro più affine alle proprie esigenze e obiettivi, questo mezzo è finalizzato ad ottenere un adattamento P-E più forte;
- il supporto organizzativo che riflette il livello di strumenti, cura, assistenza e incoraggiamento che i dipendenti sperimentano all'interno del loro ambiente di lavoro. Chi sperimenta supporto organizzativo dalla propria organizzazione manifesta una maggiore soddisfazione sul lavoro, un maggior significato, un umore positivo, maggior impegno organizzativo, coinvolgimento nel lavoro e un calo del turnover.

Quanto visto fino a qui influisce sul vivere o meno la chiamata e la WCT ritraccia sia effetti positivi e negativi. Rispetto ai primi comprende la soddisfazione nel proprio lavoro e una buona performance. La soddisfazione deriva dal fatto che perseguire una chiamata rappresenta il compimento di una carriera che è fonte di significato e che permette di contribuire al bene comune. In riferimento alla performance i soggetti che percepiscono una chiamata professionale sono altamente motivati a svolgere bene il proprio lavoro e quindi si impegnano maggiormente, ottenendo risultati migliori.

Per alcuni individui, però, vivere una chiamata può avere risultati negativi come il workaholism, il burnout e lo sfruttamento organizzativo. Rispondere alla propria chiamata professionale può comportare l'essere dipendenti e ossessionati dal lavoro, dedicando molte ore del proprio tempo e sacrificando gli altri aspetti della propria vita extra lavoro, con il rischio di sperimentare il burnout, anche perché in queste condizioni è facile venire sfruttati dall'organizzazione per cui si lavora.

Esattamente quello che è stato rilevato in uno studio condotto da Bunderson e Thompson (2009) i cui campioni erano i guardiani dello zoo di 157

diversi zoo negli Stati Uniti e in Canada. Questi lavoratori sono infatti altamente istruiti (l'82% ha una laurea) ma molto mal pagati con un reddito medio annuo di 26640\$. Ciò che li spinge a questo ruolo lavorativo è la sensazione di essere nati con doni e talenti che li portano a occuparsi degli animali, a cui si aggiunge l'idea che quello che fanno è necessario e importante per la comunità. In breve, l'identificazione occupazionale media il rapporto tra il senso della chiamata e la convinzione che (a) il mio lavoro è significativo e importante, e (b) il nostro lavoro è importante per la società (Baumeister, 2013). Quest'ultimo aspetto comporta che il lavoro venga inteso come un dovere morale, che chiede di fare sacrifici per il suddetto "bene comune", e proprio l'impatto prosociale come già sopra abbiamo visto sembra essere la fonte primaria del significato del lavoro (Allan et al., 2014). Gli autori concludono che una simile definizione di chiamata, si avvicina alle visioni classiche e neoclassiche, perché riprendono le nozioni di dovere e destino. Questi aspetti negativi prevedono una diminuzione della soddisfazione nel lavoro e prestazioni inferiori; quindi, inficiano anche i risultati positivi derivanti dal rispondere alla propria chiamata.

In questo senso perseguire la propria chiamata è un'arma a doppio taglio: il significato profondo non viene senza una reale responsabilità, la quale è anche l'origine dello sfruttamento e della dipendenza lavorativa (Bunderson & Thompson, 2009). In riferimento a questi ultimi, un ruolo decisivo è ricoperto dall'organizzazione da cui dipende il benessere del soggetto che percepisce una chiamata professionale.

Altri fattori esterni al soggetto che influiscono sulla sua possibilità di vivere la chiamata sono le variabili demografiche e contestuali, che ha senso approfondire in quanto il WCT suggerisce che la mancanza di accesso alle

opportunità è l'impedimento principale, che ostacola alcuni individui nel vivere la chiamata che percepiscono nella loro vita (Duffy et al., 2022).

Questo è quanto emerge dallo studio svolto da Duffy e colleghi (2022), che individua i fattori che contribuiscono alla mancata risposta di una chiamata professionale. Vengono individuati tre tipi di profili: a) coloro che non hanno una chiamata professionale, b) coloro che percepiscono una chiamata ma non la vivono, c) coloro che percepiscono e vivono la propria chiamata (Duffy et al., 2022). Lo studio mette in luce come tra gli adulti occupati, quando si tratta di chiamata professionale, è comune (oltre il 70%) occupare un estremo o l'altro: averne una e viverla, o non averla. Più nello specifico chi non percepiva una chiamata professionale era meno di un terzo rispetto a coloro che l'avevano e la stavano vivendo; ancora meno numeroso era il gruppo dei "senza risposta", i quali tendevano a derivare da un livello di istruzione inferiore, con un reddito familiare annuo e una provenienza da gruppi di classi sociali inferiori rispetto agli altri gruppi. Quindi, un accesso più limitato alle opportunità, in termini di istruzione, reddito o classe sociale, limita la possibilità di individuare la propria chiamata professionale e anche la capacità di selezionare lavori che rispondano ai propri interessi (Duffy et al., 2022).

La classe sociale influenza, nello specifico, aspetti selezionati del sé di un individuo attraverso un costrutto noto come *identità di stato differenziale*, che si riferisce all'interiorizzazione delle differenze di status legate alle dimensioni psicologiche e psicosociali della razza e della classe sociale, quindi circa l'accesso percepito alle risorse economiche, al prestigio sociale e al potere sociale rispetto agli altri nella società (Blustein et al., 2002). Thompson e Subich (2011) hanno approfondito questo costrutto attraverso uno studio che risulterà essere un test preliminare di alcuni degli antecedenti e dei risultati proposti come

rilevanti per il DSI (Differential Status Identity). Tale analisi ha confermato che il supporto del caregiver primario è correlato positivamente a diversi costrutti professionali, tra cui l'autoefficacia, le aspettative di risultato, le aspirazioni di carriera, il prestigio nella scelta della carriera, l'esplorazione e l'impegno di carriera (Thompson & Subich, 2011). I genitori che non solo sono di supporto e incoraggiano l'esplorazione, ma sono anche determinanti nella pianificazione della loro carriera, permettono ai giovani adulti di impegnarsi in una pianificazione orientata al futuro che tiene conto anche dei loro interessi e ambizioni. Le risorse economiche, sociali e personali associate a un DSI più elevato possono aumentare la fiducia degli studenti e le prospettive complessivamente positive riguardo alla loro capacità di realizzare un risultato di carriera vantaggioso. Infatti, studenti che hanno segnalato maggiori risorse economiche, potere sociale e prestigio sociale (tutti e tre elementi dello status sociale), hanno anche riportato una maggiore fiducia nelle loro capacità di completare compiti decisionali di carriera (Thompson & Subich, 2006).

Il concetto di sé e in particolare il concetto di autoefficacia sono quindi legati a un accesso alle risorse inteso anche come network con professionisti in linea alle proprie ambizioni. I giovani adulti con un DSI più elevato riescono a mantenere i propri concetti di sé, ad accedere a una formazione in linea con le proprie ambizioni e i propri interessi. Questo può essere anche spiegato dal fatto che essi intravedono nel lavoro una serie diversificata di ragioni per cui lavorare, tra cui dare piena espressione del proprio essere e non solo in termini di sopravvivenza (Blustein et al., 2002).

Va puntualizzato un altro aspetto: la classe sociale inferiore è associata a un minor senso di autoefficacia perché trovarsi di fronte a barriere e ostacoli maggiori comporta un senso di deresponsabilizzazione verso la propria vita e le

proprie scelte, diventa difficile essere causativi e si ricorre piuttosto a spiegazioni contestuali. È questa la conclusione di Kraus e colleghi (2009), i quali sostengono che gli individui di classe inferiore indicheranno un senso di controllo personale cronicamente inferiore: l'appartenenza a uno status socioeconomico più basso è legata a una visione del mondo come meno controllabile e quindi a un ridotto senso di autoefficacia. In effetti come posso sentire di avere potere sulla mia vita se in ogni scelta mi trovo di fronte a difficoltà e barriere che non dipendono da me?

Se quindi la provenienza da una classe sociale inferiore è un predittore negativo del vivere la propria chiamata, un altro impedimento che il WCT rintraccia è, in alcuni casi, l'organizzazione. L'adattamento PE, ovvero il rapporto persona-ambiente, può infatti dirsi riuscito quando le caratteristiche individuali di una persona si allineano bene con il suo ambiente (Duffy et al., 2019). Le persone che percepiscono una chiamata sono attratte da ambienti di lavoro che si adattano a quella chiamata, oppure, se ciò non avviene, possono impiegare strategie di creazione del lavoro e apportare cambiamenti dei loro luoghi di lavoro.

L'organizzazione quindi ha numerosi vantaggi nell'aver nel proprio organico soggetti che rispondono a una chiamata, ma ha anche degli oneri, principalmente due: il primo si riferisce alla necessità di dare attenzione alla famiglia che può subire il forte coinvolgimento nel lavoro di colui che persegue una chiamata professionale; il secondo riguarda la necessità di essere il luogo di lavoro ideale, di adattarsi alla sua chiamata professionale o almeno permettere di apportare le modifiche necessarie a migliorare il rapporto di adattamento persona-ambiente. È necessario che l'individuo senta che l'organizzazione è all'altezza della sua chiamata, altrimenti il rischio è che venga percepita come un

ostacolo. Affinché l'organizzazione non sia percepita come limitante è necessario che lasci discrezionalità all'individuo di intervenire sul proprio luogo di lavoro per adattarlo alle proprie esigenze (Duffy et al., 2019). È stato dimostrato che la percezione di una situazione forte, con un alto livello di richieste lavorative e una maggiore pressione ambientale sopprime l'effetto positivo di una caratteristica individuale (tra cui il proprio senso di chiamata) sulla performance, questo perché gli individui si concentrano sulle aspettative organizzative piuttosto che sentirsi liberi di svolgere i propri compiti in linea con la propria chiamata professionale (Vianello et al., 2022).

Inoltre, se non c'è adeguatezza tra la situazione attuale e le aspirazioni più profonde, il lavoro perde di significato, che infatti può essere concepito come un effetto di coerenza tra il soggetto e il lavoro che esegue, il grado di armonia e di equilibrio che raggiunge nel suo rapporto di lavoro (Ilouq et al., 2018).

Il ruolo dell'organizzazione nella gestione di coloro che percepiscono una chiamata è quindi piuttosto rilevante, e l'onore di avere maggiori attenzioni verso questi ultimi è ripagato dai risultati che chi persegue una chiamata ottiene: è stato ripetutamente dimostrato che avere una chiamata favorisce infatti l'impegno e la performance (Lee et al., 2018; Duffy et al., 2018; Elangovan et al., 2010; Vianello et al., 2022; Wu et al., 2019). Ciò era già emerso con la Work as a Calling Theory (WCT), secondo la quale quando le persone percepiscono di avere una chiamata professionale verso un lavoro o una carriera, la misura in cui la vivranno dipende dal grado in cui si sentono allineati con il loro ambiente di lavoro, che a sua volta aumenta il significato del lavoro e l'impegno professionale (Vianello et al., 2022). Nello specifico, nella WCT la relazione positiva tra chiamata e prestazione lavorativa è spiegata dal ruolo motivante della chiamata: la chiamata può

motivare le proprie azioni dirette al lavoro e il compito stesso diventa importante per i dipendenti per realizzare la loro chiamata.

Di seguito come si articola il rapporto tra il vivere la propria chiamata professionale e la prestazione, come e se i due domini sono in relazione, soprattutto inseriti nel contesto organizzativo.

*Le cose vere della vita non si studiano,
né si imparano, ma si incontrano.*

Oscar Wilde

Capitolo 2: Performance lavorativa

Il motivo principale per cui ha senso discutere il senso della chiamata nel contesto lavorativo è l'effetto che questa ha sulle prestazioni individuali.

Per prestazione intendiamo il risultato di uno sforzo fisico e mentale, il cui livello è definibile in termini qualitativi e quantitativi, e comporta la valutazione da parte di un valutatore (Pilati & Tosi, 2017). Il fatto che la prestazione possa essere misurata rende il tema particolarmente delicato, in quanto comporta che esistano buone e cattive performance. Detta in termini organizzativi, il dominio della performance abbraccia comportamenti che promuovono notevolmente gli obiettivi dell'organizzazione e comportamenti che rafforzano i suoi obiettivi solo modestamente (Motowildo et al., 1997).

Ma cosa serve per ottenere una buona prestazione? Secondo Pilati e Tosi (2017) motivazione e capacità sono condizioni indispensabili per ottenere una buona performance: senza motivazione non si ottengono buoni risultati e se le capacità sono scarse, la prestazione sarà scarsa, anche in presenza di un forte livello motivazionale. Tutto ciò non basta: serve infatti che capacità e motivazione siano inserite nel contesto giusto. Quindi capacità, motivazione e contesto sono, secondo la definizione di Pilati e Tosi (2017), i tre requisiti necessari ad ottenere una buona performance; vediamoli di seguito in termini generici e poi in riferimento alla chiamata professionale.

Per *capacità* facciamo riferimento “all’insieme delle caratteristiche intellettive dell’individuo, delle abilità mentali, meccaniche e psicomotorie, del livello delle conoscenze generiche, specifiche, esperienziali e del grado di utilizzo della tecnologia nello svolgimento delle attività” (Pilati & Tosi, 2017, p.73). Le capacità richieste per ottenere una buona performance, essendo questa un costrutto multidimensionale, sono diverse e gli individui le possiedono a livelli differenti, con conseguenze sulla prestazione finale. Le capacità possono inoltre essere innate o apprese, e se innate rappresentano un patrimonio individuale da sviluppare (Pilati & Tosi, 2017). Questo potenziale a nulla serve se non viene attivato, e in questo senso interviene il senso di autoefficacia, da intendere come il grado in cui gli individui credono di essere in grado di svolgere un compito, il sentirsi capaci consente alle persone di esercitare uno sforzo attivo per raggiungere i propri obiettivi e ridurre i comportamenti difensivi, migliorando le prestazioni (Park, 2016).

Per *motivazione* intendiamo l’insieme dei motivi che ci spingono ad agire, che sono in relazione con diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi (Pilati & Tosi, 2017). La motivazione è quindi un invito ad agire, mosso da un bisogno dell’individuo che nel caso del soggetto che percepisce una chiamata professionale fa riferimento alla volontà di rispondere alla propria chiamata. Un concetto motivazionale rilevante in termini lavorativi è l’impegno del lavoratore e rappresenta l’allocazione attiva delle risorse personali verso i compiti associati a un ruolo lavorativo (Christian et al., 2011). Detta in altri termini, l’impegno è l’autoinvestimento delle risorse personali nel lavoro, ovvero le risorse fisiche, emotive e cognitive che gli individui apportano al loro ruolo lavorativo più che le caratteristiche dell’organizzazione o del lavoro (Christian et al., 2011). In questo senso gli individui che si impegnano e sono coinvolti

sperimentano una connessione con il proprio lavoro a più livelli, perché mettono in gioco diverse aree del sé.

Christian e colleghi (2011) si sono interrogati circa i diversi fattori organizzativi che moderano l'impegno lavorativo, individuandone sei: l'autonomia (intesa come libertà nello svolgere il proprio lavoro), la varietà dei compiti, il significato del compito (ovvero la misura in cui un lavoro influisce sulla vita degli altri), il feedback (ricevuto per la propria performance), il problem solving (come la misura in cui chiede soluzioni innovative) e la complessità del lavoro. Quello che emerge dalla loro ricerca è che, tra i vari fattori, solo la varietà e il significato dei compiti sembrano essere correlati all'impegno; perciò, le caratteristiche delle mansioni e la percezione di significatività del lavoro aumentano il coinvolgimento dei lavoratori, entrambi questi due aspetti, come vedremo più avanti, fanno parte del costrutto della chiamata professionale.

Rispetto al terzo fattore, il *contesto*, va rilevato che fattori come la qualità degli strumenti e delle attrezzature, l'entità delle risorse disponibili, il clima e le condizioni di lavoro, la qualità delle relazioni con il titolare e i colleghi, le politiche organizzative, la cultura aziendale, le regole, le procedure, la disponibilità o la carenza di informazioni, il grado di autonomia, lo stile di leadership adottato, il sistema di valori, la definizione e il rispetto dei ruoli possono tradursi, di volta in volta, in elementi che facilitano una performance migliore oppure in ostacoli situazionali, che impediscono il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Rispetto alle performance nei contesti lavorativi, va considerato che queste sono costituite da diversi elementi distinti denominati componenti della prestazione, di cui Pilati e Tosi (2017) ne individuano di tre tipi: le task performance, le contextual performance, le ethical performance, a cui vanno aggiunte le prestazioni adattive (Jundt et al., 2015). Vediamo i quattro tipi di performance più nel dettaglio.

2.1. Tipi di performance

La letteratura scientifica degli ultimi due decenni si è notevolmente arricchita di studi e ricerche sulla natura della prestazione lavorativa. Molte ricerche si sono focalizzate sullo studio delle differenze tra performance nel ruolo e performance nel contesto: Borman e Motowildo (1997) hanno definito nello specifico le prestazioni del compito e le prestazioni contestuali. La prima fa riferimento alle competenze tecniche necessarie per le attività relative allo svolgimento della propria mansione e del proprio lavoro; mentre le seconde si riferiscono a tutte quelle azioni che aumentano l'efficacia organizzativa, migliorano il clima lavorativo e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, migliorando le condizioni organizzative, sociali e psicologiche di lavoro. Sono cioè comportamenti legati all'altruismo, alla coscienziosità, alla sportività, alla cortesia e al senso civico.

Sempre in riferimento alla natura dinamica del luogo di lavoro, ai principi e alle formule di modellamento e rimodellamento ambientale, alcune ricerche hanno definito la prestazione adattiva (Pulakos et al., 2000).

Altre ricerche hanno posto l'attenzione alle prestazioni etiche facendo riferimento al valore eticamente corretto o scorretto che possono avere le prestazioni in ambito organizzativo, in quanto è frequente sperimentare dilemmi etici sul luogo di lavoro.

2.1.1. Task e Contextual Performance

La prestazione del compito può essere intesa come l'efficacia con cui i lavoratori svolgono attività che riguardano il nucleo tecnico dell'organizzazione

(Borman & Motowildo, 1997), ovvero quando adottano il comportamento richiesto e riconosciuto come parte del loro lavoro (secondo quanto previsto ad esempio nella job description della posizione), raggiungendo così l'obiettivo che il loro contesto lavorativo si pone.

La prestazione contestuale è, invece, l'insieme dei comportamenti extra ruolo, che fungono da supporto al contesto nel quale deve funzionare il nucleo tecnico dell'organizzazione (Borman & Motowildo, 1997). La prestazione contestuale è caratterizzata da entusiasmo e sforzo per portare a termine il proprio compito, dalla disponibilità ad occuparsi di compiti che non fanno parte del proprio lavoro, dalla cooperazione, dall'aderenza alle regole e alle procedure organizzative, dal supportare e difendere gli obiettivi organizzativi (Borman & Motowildo, 1997; Wu et al., 2019).

Le differenze tra task e contextual performance riguardano:

- la modalità di raggiungimento degli obiettivi organizzativi: entrambi questi tipi di performance sono finalizzati al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, che vengono raggiunti, per le performance nel compito, grazie ai comportamenti prescritti dall'organizzazione, per le performance contestuali attraverso comportamenti che non dipendono dal compito o dalla posizione lavorativa (Wu et al., 2019);
- le attività: le task performance variano notevolmente tra lavori, in quanto inerenti al ruolo e al contenuto della mansione, mentre le contextual performance tendono a essere più simili, proprio perché si riferiscono al contesto organizzativo, comune a più profili professionali (Borman & Motowildo, 1997);
- la moderazione del clima di supporto: la relazione tra chiamata e contextual performance è moderata positivamente da un clima di supporto

positivo, viceversa le task performance non risultano fortemente condizionate da un clima organizzativo favorevole (Lee et al., 2018);

- il grado di autonomia: le task performance sono inserite in mansionari, a differenza delle contextual performance che sono a discrezione del lavoratore e quindi non prescritte (Borman & Motowildo, 1997);
- gli antecedenti: le task performance sono predette dalle abilità cognitive, mentre le contextual performance dalle variabili di personalità (Borman & Motowildo, 1997). Questo perché persone con alti livelli di capacità cognitive hanno maggiori probabilità di padroneggiare e ricordare fatti, principi e procedure rilevanti se vengono fornite loro occasioni per impararle (Motowildo et al., 1997). La conoscenza contestuale, invece, fa parzialmente riferimento a qualcosa che può essere appreso: conoscere i fatti, i principi, le procedure per agire in modo efficace in situazioni che richiedono aiuto e cooperazione con gli altri, riuscire a sostenere gli obiettivi aziendali in situazioni difficili può essere oggetto di formazione, ma fa maggiormente riferimento ai tratti della personalità. Va rilevato che le performance contestuali impattano in modo significativo sulle valutazioni complessive delle prestazioni lavorative, e per questo i predittori di personalità vengono presi sempre più in considerazione nei processi di selezione. (Borman & Motowildo, 1997)

Rispetto a quanto detto fino a qui va perciò rilevato che le prestazioni del compito si avvicinano al concetto di “comportamento di cittadinanza organizzativa” (OCB). Nella letteratura sulle prestazioni lavorative, il OCB è stato definito come un comportamento individuale, discrezionale, che non fa parte del ruolo lavorativo, che non è direttamente riconosciuto dal sistema di ricompensa formale e che nel complesso promuove l’efficace funzionamento dell’organizzazione (Hall &

Chandler, 2005). L'OCB può essere meglio descritto attraverso queste cinque dimensioni:

- la coscienziosità: i dipendenti manifestano un elevato impegno a fornire prestazioni e qualità del lavoro superiori,
- l'altruismo: nei confronti dei colleghi,
- le virtù civiche: i dipendenti mostrano atteggiamenti attivi e responsabilità agli eventi e alle attività comuni dell'organizzazione,
- la sportività: i dipendenti mantengono una posizione equa,
- la cortesia: i dipendenti mettono in atto comportamenti di collaborazione e gentilezza con i colleghi (Teng et al., 2020).

Nella pratica rientrano tra questi comportamenti: aiutare i colleghi, proteggere l'organizzazione, dare suggerimenti costruttivi, sviluppare sé stessi e diffondere la buona volontà. Questi comportamenti discrezionali volti ad aiutare gli altri nell'organizzazione o a dimostrare coscienziosità a sostegno del contesto organizzativo, possono essere stimolati ma non possono essere prescritti all'interno di un mansionario come invece per le task performance. Questi tipi di comportamento innescano un miglioramento nel clima organizzativo, e il supporto percepito genera altri comportamenti di cittadinanza organizzativa, generando così un circolo virtuoso. L'OCB viene quindi promosso da un clima di lavoro etico, che rappresenta il valore condiviso dei comportamenti accettabili e inaccettabili relativamente a questioni morali, e fornisce ai dipendenti linee guida di risposta per aiutarli a risolvere problemi etici (Teng et al., 2020). Inoltre, un clima di lavoro etico porta numerosi risultati positivi legati al lavoro dei dipendenti, come la soddisfazione, l'impegno, meno stress e migliori prestazioni lavorative (Teng et al., 2020).

2.1.2. Ethical Performance

I comportamenti etici avvengono per identificazione organizzativa: i membri di un'organizzazione definiscono i propri comportamenti con gli stessi attributi che ritengono definiscano il contesto in cui sono inseriti (Teng et al., 2020). Va normalizzato il fatto che in un contesto lavorativo possano sorgere questioni di ordine etico, e va compreso che per poter dare un giudizio positivo rispetto alle task performance e alle contextual performance, è necessario valutarne il loro valore etico. Anche perché essere inseriti in un clima di lavoro etico porta diversi benefici: la soddisfazione dei dipendenti nei confronti del lavoro, maggior impegno verso l'organizzazione, meno stress nei ruoli lavorativi, un più basso livello di turnover e per finire, migliori prestazioni sul lavoro (Teng et al., 2020). In riferimento a quest'ultimo aspetto, è stato dimostrato che gli adulti che lavorano mossi da una chiamata professionale mettono in atto più comportamenti di aiuto sul lavoro (Bunderson & Thompson, 2009): basti ripensare alle precedenti scoperte circa i guardiani dello zoo. Questo intento prosociale è solo uno tra i diversi fattori che collegano la chiamata alla performance, vediamo di seguito gli altri.

2.1.3. Prestazioni adattive

Nei contesti organizzativi attuali è richiesta tolleranza, versatilità e flessibilità per promuovere l'adattamento del lavoratore alle situazioni lavorative incerte e/o ambigue.

Le prestazioni adattive si verificano quando i lavoratori adeguano le loro conoscenze e abilità al fine di rispondere ai cambiamenti effettivi o previsti,

oppure quando mettono in essere dei comportamenti volti a mantenere i livelli di prestazione o a ridurre al minimo i decrementi che possono derivare dal cambiamento (Jundt et al., 2015). Le prestazioni adattive possono infatti presentare sia elementi anticipatori (in previsione del cambiamento) che reattivi (conseguenti al cambiamento) (Jundt et al., 2015).

Pulakos e colleghi (2000) hanno individuato otto dimensioni che caratterizzano la prestazione adattiva: affrontare emergenze o situazioni di crisi, gestire lo stress lavorativo, risolvere i problemi in modo creativo, affrontare situazioni di lavoro incerte e imprevedibili, apprendere compiti, tecnologie e procedure di lavoro, dimostrare adattabilità interpersonale, dimostrare adattabilità culturale e dimostrare adattabilità orientata fisicamente. Le prestazioni adattive producono effetti soprattutto sulla produttività, sui rapporti con la clientela e sui comportamenti controproducenti (Pulakos et al., 2000).

2.2. Performance e chiamata professionale

Fino a qui abbiamo inteso la chiamata come un orientamento verso il lavoro, approccio che mette in luce le differenze individuali e riconosce che ognuno è adatto a varie specializzazioni a seconda dei suoi particolari talenti, all'interno quindi della divisione occupazionale (Lee et al., 2018). Perciò, consideriamo il senso di chiamata come il grado di percezione che un individuo riceve sul lavoro da cui si sente attratto, che si aspetta sia piacevole e significativo e che vede come lo scopo della vita.

Secondo il modello teorico WCT (Duffy et al., 2018), tra gli effetti positivi della chiamata vi è maggiore soddisfazione lavorativa e performance migliori. Bunderson e Thompson (2009) concordano nel ravvisare effetti positivi nel contesto lavorativo e nella vita per coloro che perseguono la propria chiamata professionale, con ricadute sull'organizzazione e sul gruppo di lavoro. Nello specifico l'organizzazione diventa parte integrante del raggiungimento dei propri obiettivi (Hall & Chandler, 2005) e quindi le persone sono motivate a impegnarsi nello svolgimento del proprio lavoro, per cui creare benefici ai colleghi e al contesto organizzativo è una forza motivante (Duffy et al. 2011), mettendo in atto anche maggiori comportamenti di aiuto verso i colleghi (Bunderson & Thompson, 2009; Park et al., 2016) e dedicando più tempo al lavoro (Bunderson & Thompson, 2009). Risulta determinante nel rapporto positivo tra chiamata professionale e prestazioni lavorative il fatto che chi persegue una chiamata ha obiettivi chiari e dedicano continui sforzi per raggiungerli (Hall & Chandler, 2005), inoltre la motivazione prosociale che caratterizza la chiamata professionale comporta livelli più elevati di persistenza, soddisfazione, prestazioni, significato del compito lavorativo e produttività nei compiti e nei lavori (Duffy et al., 2011).

L'energia, il godimento e la vitalità che caratterizzano colui che persegue una chiamata professionale (Hall & Chandler, 2005) si esprimono nel coinvolgimento nel proprio lavoro e nella maggiore soddisfazione verso la propria carriera, in quanto mettono delle metacompetenze di adattamento alla propria carriera (Xie et al., 2016).

Quanto detto fino a qui spiega in che termini la chiamata professionale influenza positivamente la performance lavorativa. L'obiettivo che di seguito questa ricerca si propone è approfondire questo legame, partendo dalla definizione di performance data da Pilati e Tosi (2017), che comprende tre fattori: la motivazione, la capacità e il contesto e valutare come si esprimono nella performance di coloro che perseguono una chiamata professionale.

2.2.1. La motivazione

In riferimento alla motivazione, gli studiosi e i professionisti promuovono il concetto di chiamata come obiettivo che può motivare le persone nel generare comportamenti lavorativi migliori all'interno delle organizzazioni (Lee et al., 2018). Chi persegue una chiamata professionale, infatti, ha chiaro qual è l'obiettivo e l'intento e in questo senso si impegneranno nel raggiungerlo (Conklin, 2012). Non è casuale che le persone che rispondono alla propria chiamata professionale, infatti, sono più inclini a trovare lavori impegnativi, e, in ambito organizzativo sono più disposte a investire maggiori sforzi e impegno, ottenendo quindi prestazioni migliori, sperimentando maggior soddisfazione sul lavoro e dimostrando anche un maggior senso di attaccamento all'organizzazione (Wu et al., 2019). Più nello specifico Lee e i colleghi (2018) per spiegare l'associazione tra chiamata e prestazione fanno riferimento alla *teoria dell'autodeterminazione*, in cui la

“motivazione autonoma” e la “motivazione controllata” sono entrambe considerate intenzionali e si contrappongono all’assenza di motivazione. La prima emerge quando alle persone piace fare qualcosa, semplicemente lo trovano interessante e significativo, mentre la motivazione controllata dipende da un senso di pressione o obbligo. In questo senso i soggetti che percepiscono una chiamata professionale possono essere mossi da entrambe queste motivazioni, perché amano ciò che fanno, ne sono in primis appassionati e successivamente lo fanno inseriti all’interno di un’organizzazione, con specifici obblighi e regolamenti. Quindi, secondo la definizione data di prestazione, vivere la propria chiamata aiuta a migliorare le prestazioni all’interno delle organizzazioni, in quanto comporta maggiore impegno e un forte senso di motivazione (Lee et al., 2018).

L’impegno secondo Christian e colleghi (2011) è influenzato positivamente dalla varietà e significatività delle mansioni, e la chiamata, per definizione si compone delle caratteristiche, o meglio ancora, del contenuto delle mansioni (che appassionano e interessano il soggetto che percepisce una chiamata professionale) e della significatività delle attività messe in atto (data dalla volontà di soddisfare un bene comune). Insomma: se l’impegno è correlato alla varietà e alla significatività dei compiti, entrambi questi aspetti sono preponderanti nella costituzione della chiamata, che è tale in quanto definita da mansioni che appassionano e danno significato alla vita del soggetto che percepisce una chiamata professionale; infatti, come sostengono Chandler e Hall (2005) le chiamate derivano da una motivazione e da un profondo desiderio interiore che coinvolge l’identità del soggetto.

Della stessa opinione sono Duffy e colleghi (2011) che hanno rilevato che coloro che sono più propensi a considerare la propria carriera come una chiamata

riferiscono livelli più elevati di impegno per quella carriera. La loro analisi parte dalla volontà di indagare come avere una chiamata influenzi le esperienze degli adulti che lavorano, più nello specifico l'impegno nell'organizzazione, la soddisfazione sul lavoro e le intenzioni di turnover. Dalla loro analisi emerge che gli individui che consideravano la loro carriera come rispondente a una chiamata professionale, avevano maggiori probabilità di essere soddisfatti del proprio lavoro e impegnati nella propria organizzazione, e leggermente meno propensi a ad abbandonare il proprio lavoro (Duffy et al., 2011). Quindi i soggetti che percepiscono una chiamata professionale sono risultati essere più coinvolti nelle loro organizzazioni e soddisfatti nella loro carriera. Per quanto riguarda le intenzioni di turnover, vivere la propria vocazione ha un effetto soppressore rispetto alla probabilità di voler lasciare la posizione attuale: Duffy e colleghi (2011) nella loro ricerca che coinvolge un campione di 370 dipendenti di un'università dimostrano una relazione diretta positiva tra il vivere la propria chiamata professionale e minori intenzioni di ritiro.

Un altro contributo è dato dalla WCT, secondo cui la relazione positiva tra chiamata e prestazione è spiegata dal ruolo motivante della chiamata, quest'ultima può motivare le proprie azioni dirette al lavoro e il compito diventa importante per i dipendenti per esercitare il loro senso di chiamata (Vianello, et al., 2022). Va, rispetto a quest'ultimo aspetto, precisato, come già abbiamo visto, che il ruolo dell'organizzazione è piuttosto rilevante nel permettere al soggetto che percepisce una chiamata professionale di perseguirla, essendo questo il suo interesse primario, più del contesto in cui si trova. A ciò si aggiunge il fatto che persone con un forte senso della chiamata possono avere standard estremamente elevati per il loro datore di lavoro, e quindi sono soggetti a un maggior rischio di vivere disillusione rispetto al loro contesto lavorativo

(Bunderson & Thompson, 2009). L'aspettativa maggiore di chi persegue una chiamata professionale è la possibilità di viverla nel contesto organizzativo, e se sentono che il loro lavoro non si adatta alla loro chiamata, ciò può portare a livelli inferiori di benessere sul posto di lavoro. A questo proposito Duffy e colleghi (2011) ritengono che rispetto alle intenzioni di turnover, le persone che provano un senso di chiamata, ma poco impegno per la loro attuale scelta professionale, possono sentire che la loro chiamata è altrove e possono essere più disposte a lasciare la loro posizione attuale per perseguirla. Infatti, la fiducia nella leadership sperimentata nel contesto organizzativo è un importante precursore della disponibilità del soggetto ad impegnarsi nella propria attività lavorativa (Christian et al., 2011).

Di seguito il modello che riassume quanto detto fino a qui rispetto al rapporto tra chiamata professionale e performance, grazie al ruolo moderatore della motivazione.

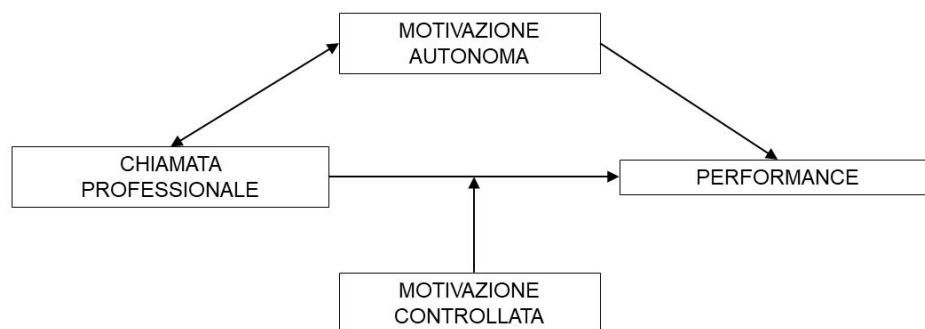


Figura 2: Ruolo della motivazione autonoma e controllata nella correlazione tra chiamata professionale e performance lavorativa

La chiamata viene riconosciuta come fonte di motivazione altamente vantaggiosa per le persone nel generare comportamenti lavorativi migliori all'interno delle organizzazioni (Lee et al., 2018), è quindi predittiva della motivazione lavorativa. Chi persegue una chiamata è appassionato circa l'oggetto della stessa (Vianello et al., 2018), prova godimento e soddisfazione; manifesta quello che Lee e colleghi (2018) chiamano "motivazione autonoma" che si trasforma in "controllata", quando ciò che ama fare viene inserito all'interno di organizzazione, con specifici obblighi e regolamenti. In questo senso i soggetti che percepiscono una chiamata professionale possono essere mossi da entrambe queste motivazioni, che moderano positivamente la performance lavorativa (Lee et al., 2018). Inoltre, chi vive una chiamata professionale è motivato a perseguirla: l'attività lavorativa diventa importante per i dipendenti per esercitare il loro senso di chiamata (Conklin, 2012; Vianello et al., 2022).

Nel processo di adattamento soggetto-contesto organizzativo va quindi indagata la relazione tra le richieste dell'organizzazione e le abilità possedute, e tra i bisogni e gli strumenti forniti. Rispetto alle abilità possedute i soggetti che percepiscono una chiamata professionale fanno grande affidamento al senso di capacità percepito, che è infatti necessario allo sviluppo di una chiamata verso uno specifico dominio (Dobrow & Heller, 2015).

2.2.2. La capacità

La capacità percepita media la chiamata professionale durante l'adolescenza e l'inseguimento della carriera durante l'età adulta, e allo stesso tempo la chiamata professionale influenza il perseguimento della carriera modellando il modo in cui le persone si sentono capaci rispetto a un dominio

(Dobrow & Heller, 2015). Infatti, le chiamate professionali influenzano il perseguimento della carriera modellando il modo in cui le persone pensano alle proprie possibilità di successo, sia attraverso le proprie convinzioni interne (abilità percepite), sia tramite osservazioni esterne sulle loro capacità (abilità effettive). Questo spiega perché per coloro che perseguono la propria chiamata professionale il disallineamento tra gli aspetti intrinseci e quelli estrinseci sia ridotto: la priorità viene data al perseguimento della chiamata a dispetto di qualsiasi altro fattore, incluso il talento o la probabilità di occupazione. (Dobrow & Heller, 2015).

La capacità percepita verso un dominio, a sua volta, potenzia il coinvolgimento e orienta le scelte occupazionali verso tale dominio (Dobrow & Heller, 2015). L'autoefficacia occupazionale svolge inoltre un ruolo fondamentale nel migliorare i risultati sul lavoro effettivi degli adulti che vivono una chiamata, la quale a sua volta ha un effetto positivo sugli aspetti attitudinali, comportamentali e cognitivi delle prestazioni lavorative (Park et al., 2016). Quindi il sentirsi capaci combinato al perseguire la propria chiamata professionale crea un circolo virtuoso: il senso di autoefficacia migliora i risultati degli adulti che perseguono la propria chiamata professionale, che a sua volta incoraggia processi di automiglioramento (Dobrow & Heller, 2015). Avere quindi una mentalità di crescita e percepire la propria autoefficacia consente, con il tempo, gli sforzi e le giuste strategie di migliorare le proprie capacità, ottenere i risultati sperati e riuscire a perseguire le proprie ambizioni.

Se quindi le condizioni fondamentali per una buona prestazione sono la motivazione e la capacità, è chiaro fino a qui come i soggetti che percepiscono una chiamata professionale partano dal sentirsi capaci nelle mansioni che sono espressione di sé, come dedichino i loro sforzi al lavoro e siano spinti a

perseguire prestazioni migliori per sé stessi e per le loro organizzazioni. Inoltre, i soggetti che percepisce una chiamata professionale sono più capaci ad esprimere i propri punti di forza, attitudini e a identificarsi nelle proprie esperienze professionali. Questa chiarezza è presente anche in caso di battute d'arresto e fallimenti, e gli permette di non perdere di vista l'obiettivo (Xie et al., 2016). Perciò i dipendenti che perseguono una chiamata professionale sono più coinvolti nel proprio lavoro e più soddisfatti della loro carriera perché vi si adattano meglio: la chiamata promuove l'adattabilità professionale che a sua volta promuove l'impegno lavorativo e la soddisfazione professionale (Duffy et al., 2018; Lee et al., 2018; Elangovan et al., 2010).

Hall e Chandler (2005) hanno teorizzato che lo sviluppo di una chiamata è un processo ciclico e continuo di autoesplorazione e discernimento della carriera, dove la fiducia in sé stessi, la definizione degli obiettivi e gli sforzi che derivano dalla chiamata porta al successo sia oggettivo che soggettivo, che funge da rinforzo della chiamata. L'adattabilità e l'autoconsapevolezza della propria identità sono due metacompetenze che secondo Hall e Chandler (2005) riguardano il soggetto che percepisce una chiamata professionale, il quale ha la capacità di identificare in autonomia quelle che sono le qualità fondamentali per le prestazioni future ed è in grado di apportare modifiche personali per soddisfare queste necessità, oppure di aggiornarsi per acquisire le abilità richieste. Questo è possibile perché è capace di riflessione, ascolto della propria voce interiore e sa vedersi in modo autentico, oltre a, come abbiamo visto prima, avere più fiducia in sé stesso, fattore che influisce sugli obiettivi, sugli sforzi e sul successo professionale. Inoltre, il fare esperienza di successo, funge sia da rinforzo interno (che riguarda quegli aspetti che il soggetto ritiene rilevanti per la propria carriera),

che da rinforzo esterno perché determina riconoscimento economico e sociale, aspetti tangibili della carriera di un individuo.

Di seguito un modello riassuntivo del rapporto tra capacità percepita ed effettiva rispetto a una chiamata professionale, e gli effetti sulla performance lavorativa.

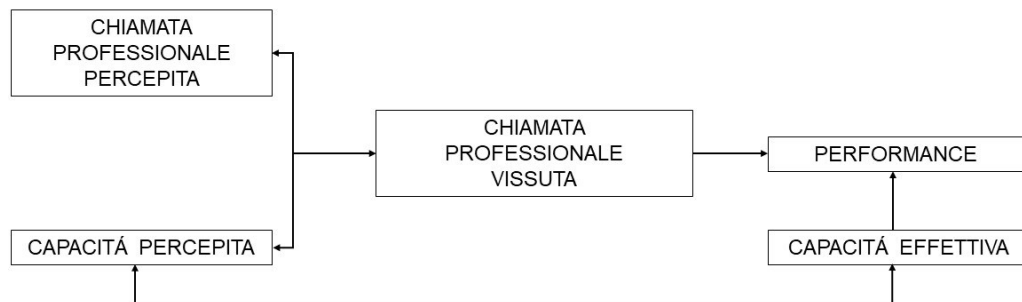


Figura 3: Ruolo della capacità nella correlazione tra chiamata professionale e performance lavorativa

La percezione di una chiamata professionale è una variabile predittiva necessaria per viverla (Duffy & Dik, 2018), inoltre la capacità percepita media la chiamata professionale percepita durante l'adolescenza (Dobrow & Heller, 2015). Il sentirsi capaci in un particolare dominio, è la forza trainante, e quindi predittore, del perseguimento da parte del soggetto della propria chiamata professionale (Dobrow & Heller, 2015), in altri termini il senso di autoefficacia occupazionale migliora i risultati sul lavoro effettivi degli adulti che vivono una chiamata, la quale a sua volta ha un effetto positivo sugli aspetti attitudinali, comportamentali e cognitivi delle prestazioni lavorative (Park et al., 2016). A sua volta la chiamata professionale modella il modo in cui il soggetto pensa alle proprie possibilità di

successo, dando più valore agli aspetti intrinseci che a quelli estrinseci, come capacità effettiva, talento e possibilità di occupazione (Dobrow & Heller, 2015). La chiamata professionale è infatti indipendente dalla capacità effettiva: le persone spesso hanno autovalutazioni eccessivamente ottimistiche delle proprie capacità, specialmente nei domini che considerano importanti (come la chiamata professionale) e quindi è più probabile che le persone si concentrino su aspetti ed esperienze positive e dimentichino il feedback negativo (Dobrow & Heller, 2015). Viceversa, la chiamata professionale incoraggia processi di automiglioramento sotto forma di una maggiore capacità percepita che a sua volta influenza positivamente la performance (Borman & Motowildo, 1997).

2.2.3. Il contesto

Capacità e motivazione non bastano per ottenere buone performance, il contesto per il soggetto che percepisce una chiamata professionale ricopre un ruolo determinante. Un clima organizzativo di supporto è fondamentale e fortemente necessario quando si chiedono ai dipendenti prestazioni migliori, inoltre le risorse messe a disposizione e il grado di autonomia influiscono su quanto il soggetto che percepisce una chiamata professionale sente che i suoi obiettivi sono allineati a quelli dell'organizzazione (Pilati & Tosi, 2017). Nei contesti di lavoro fattori come la qualità degli strumenti e delle attrezzature, il clima e le condizioni di lavoro, le relazioni con i colleghi e la direzione, l'autonomia, le regole, la disponibilità o la carenza di informazione, le procedure e i processi, possono tradursi in opportunità o in vincoli situazionali. Questi fattori, infatti, sono le risorse lavorative, tra cui rientrano le risorse materiali, psicologiche, sociali o organizzative che aiutano i lavoratori a raggiungere i propri

obiettivi di lavoro, soddisfare le richieste di lavoro, stimolare la crescita, lo sviluppo e l'apprendimento individuale (Wu et al., 2019). Le richieste di lavoro si riferiscono, invece ai requisiti materiali, psicologici, sociale e organizzativi che fanno parte del lavoro di una persona e che richiedono uno sforzo fisico o psicologico continuo o un'abilità (Wu et al., 2019). Quando non vi è corrispondenza tra le richieste e le risorse fornite viene compromesso lo scambio sociale che vi è tra lavoratore e organizzazione e che viene stipulato al momento dell'assunzione.

Per scambio sociale si intende un modello di interazione duraturo, che comporta obblighi reciproci non specificati e fiduciosi, e che ha inizio quando una parte percepisce beneficio dall'altra parte, che può essere restituito in natura sulla base della norma della reciprocità (Kim et al., 2018). Tra lavoratore e datore, all'inizio del rapporto lavorativo, si instaura infatti uno scambio tra la prestazione del primo e il riconoscimento del secondo. Nel caso di un soggetto che percepisce una chiamata professionale questo scambio va attenzionato maggiormente in quanto i dipendenti orientati alla chiamata possono dare la priorità agli obiettivi imposti dalla chiamata professionale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, soprattutto se quest'ultima viene meno al contratto ideologico. I soggetti che perseguono una chiamata professionale devono percepire le organizzazioni come strumentali al raggiungimento dei loro obiettivi associati alla chiamata, solo in questo modo possono sentirsi affettivamente impegnati con il contesto organizzativo. Affinché ciò avvenga è necessario che sentano di far parte di una situazione debole, con cioè poche regole, politiche e procedure, dove hanno autonomia e margine di intervento, dove sentono di poter modellare e ridefinire attivamente i compiti e le impostazioni lavorative per

riflettere la loro vocazione, il significato soggettivo e lo scopo che attribuiscono al lavoro (Vianello et al., 2022).

Nell'adattarsi all'organizzazione, gli individui con una chiamata professionale possiedono delle metacompetenze di carriera, comprensive di identità-adattamento-capacità che a lungo termine, li aiuterà a navigare in un terreno di carriera complesso (Hall & Chandler, 2005).

2.2.3.1. Variabili situazionali organizzative

Ci sono diverse variabili che intervengono nel contesto organizzativo e che possono minare questo rapporto chiamata – performance, Gilboa e colleghi (2008) ne individuano ben sette: l'ambiguità di ruolo, il conflitto di ruolo, la precarietà del lavoro, il conflitto lavoro-famiglia, i vincoli situazionali, il sovraccarico di ruolo e incertezza ambientale.

L'ambiguità di ruolo si riferisce a quei sentimenti provati dai dipendenti quando mancano di una adeguata comprensione del loro ruolo e non hanno chiaro cosa ci si aspetta da loro (Wu et al., 2019). In generale quando i dipendenti percepiscono che una richiesta che gli è stata rivolta è poco chiara o non rientra nelle loro mansioni, consumeranno energia e tempo per far fronte a questo fattore di stress. Nel senso che alti livelli di stress sono associati a risposte fisiologiche involontarie che interferiscono con le prestazioni oltre che creare un sovraccarico di informazioni, che restringe l'attenzione percettiva degli individui che sono in questo caso occupati a fronteggiare queste situazioni di stress (Gilboa et al., 2008). Nello specifico l'ambiguità di ruolo e i vincoli situazionali sono risultati essere i fattori più significativi in relazione a una diminuzione della performance.

Questo può essere spiegato dal fatto che se il lavoratore non ha ben chiaro cosa ci aspetta da lui fatica ad ottenerlo, perché perde tempo e risorse nel creare processi e procedure e nel raggiungere obiettivi che magari nemmeno gli competono. Questo perché se le informazioni mancano o sono troppe, i destinatari del ruolo non possono ottenere una conoscenza comportamentale di ciò che ci si aspetta da loro, e ciò influisce sulle loro capacità di lavorare e riduce il livello delle loro prestazioni. Inoltre, l'ambiguità porta con sé conflitto e un sovraccarico di ruoli, rischio che corrono soprattutto i soggetti che percepisce una chiamata professionale in quanto si impegnano più dei loro colleghi avendo, come abbiamo già visto, molto chiaro l'obiettivo da raggiungere (Conklin, 2012).

Il *conflitto di ruolo* si verifica quando gli individui si trovano di fronte a due o più aspettative di ruolo e non possono soddisfare entrambe, mentre il sovraccarico può essere attribuito al conflitto di ruolo interno all'individuo (Wu et al., 2019). Va segnalato che coloro che percepiscono una chiamata sono comunque dediti a prestazioni superiori nonostante la percezione di sovraqualificazione (Vianello et al., 2022), perciò chi percepisce una chiamata è motivato a lavorare bene anche se è soggetto a un sovraccarico di mansioni. Nella ricerca di Gilboa e colleghi (2008) è stato dimostrato che anche riducendo il conflitto e il sovraccarico di ruoli, l'ambiguità ha mantenuto la sua relazione negativa con la performance, risultando così essere il fattore più dannoso in relazione alle prestazioni. Infatti, questo stress di ruolo genera esperienze emotive negative per il personale, tra cui aumento della tensione, gravi conflitti interni, diminuzione della soddisfazione sul lavoro e riduzione della fiducia, ma anche mancanza di rispetto nei confronti dei colleghi (Gilboa et al., 2008). Secondo lo studio sui project manager di costruzione nel settore edile cinese di Wu e colleghi (2019) la chiamata alla carriera modera negativamente la relazione

tra ambiguità di ruolo e burnout lavorativo, e modera positivamente la relazione tra il conflitto di ruolo e le prestazioni lavorative, ma anche l'effetto del conflitto di ruolo sul burnout del lavoro. Infatti, se da una parte la chiamata alla carriera è una risorsa lavorativa che contribuisce ad alleviare il burnout lavorativo e lo stress da ruolo, dall'altra parte un eccessivo senso di chiamata può comportare sovraccarico e pressione agli individui, e questo è il lato oscuro della chiamata che già era stato messo in luce dal modello WCT. Ciò che avviene in ambienti di lavoro altamente impegnativi, caratterizzati da pressioni, carico di lavoro elevato e scadenze irraggiungibili, è la soppressione della relazione positiva tra chiamata e prestazioni autodichiarate (Vianello et al., 2020). In termini più generici quello che si crea è uno squilibrio tra le richieste lavorative e le risorse (Wu et al., 2019).

2.2.3.2. Sistema valoriale organizzativo

Per le persone che perseguono la significatività nel loro impiego, lavorare semplicemente per un compenso o una promozione è insufficiente, lo fanno “by virtue of particular gifts, talents, and/or idiosyncratic life opportunities.” (Bunderson & Thompson, 2009, p.38) e chiedono di raggiungere lo scopo che sentono significativo per la loro vita.

In questo senso quando scelgono un'organizzazione valutano i valori fondamentali che questa si è data, ovvero le convinzioni in merito a obiettivi desiderabili e motivazionali, che fungono da principi guida per i membri della stessa (Kim et al., 2018). Questi valori sono il contenuto centrale del contratto ideologico, che il lavoratore sottoscrive all'assunzione e che chiede che venga rispettato durante la relazione lavorativa. Nel caso in cui l'organizzazione non riesce a mantenere le sue promesse ideologiche, i dipendenti possono diventare

meno fiduciosi verso il rispetto degli obblighi di scambio a lungo termine, e quindi, pur essendo obbligati ai valori rivendicati dall'organizzazione, possono ricambiare impegnandosi in un minor numero di comportamenti vantaggiosi per la stessa (Kim et al. 2018).

La relazione persona-ambiente non è quindi statica, ma chiede un continuo riallineamento e adattamento e secondo Hardin e Donaldson (2014) può essere misurata in due distinti modi: in primo luogo gli individui descrivono cos'è importante per loro, quali sono i fattori non negoziabili e poi valutano fino a che punto il loro lavoro corrisponde a questa descrizione, in secondo luogo analizzano l'ambiente e in che misura il loro lavoro ideale corrisponde alle aspettative.

Riassumendo l'individuo all'interno dell'organizzazione è soggetto a un continuo processo di adattamento che può essere pensato in due modi: come la misura in cui la persona corrisponde all'ambiente o viceversa (Hardin & Donaldson, 2014). Quello che viene messo in discussione in questo processo è la relazione tra le risorse lavorative (come l'autonomia lavorativa e il supporto organizzativo percepito) e le risorse personali (la responsabilità verso il compito e la capacità). I diversi studi scientifici hanno rilevato come elevate esigenze lavorative, individuabili nell'ambiguità di ruolo e nel carico di lavoro, e scarse risorse lavorative, come la mancanza di controllo sul lavoro, portano ad esperienze di burnout e relativi problemi di salute (De Carlo et al., 2016). La presenza di elevate risorse lavorative, tra cui rientra anche la chiamata professionale favorisce l'impegno lavorativo, che, a sua volta, promuove positivi esiti organizzativi di performance. Altre risorse lavorative rilevati come l'autonomia organizzativa, la chiarezza del ruolo e il supporto organizzativo mostrano una stretta relazione con l'impegno lavorativo, infatti in accordo con le

teorie dello scambio sociale e della reciprocità (Social Exchange Theory), la percezione di essere supportati dall'organizzazione stimola il dipendente ad essere maggiormente coinvolto. (De Carlo et al., 2016)

Il supporto che l'organizzazione deve dare a chi persegue la propria chiamata professionale riguarda anche la famiglia dello stesso: infatti il "significato profondo" della chiamata viene a costo di un "sacrificio profondo" che può riguardare la vita privata di colui che persegue la propria chiamata professionale (Bunderson & Thompson, 2009). Essendo la chiamata profondamente personale, perché legata al senso di identità di una persona e radicata ai suoi sistemi di credenze, contribuisce a configurare l'ideologia della vita lavorativa di un individuo, in questo senso se la vita è influenzata dalla vocazione, quest'ultima agisce da paraocchi non permettendo in alcuni di casi di vedere tutte le possibilità di scelta, questo perché è parte integrante (e se vogliamo ingombrante) dell'identità principale dell'individuo, che tenderà a dare priorità al lavoro piuttosto che alla famiglia. La vita familiare può così benissimo essere parte del sacrificio: in termini di tempo trascorso al lavoro e anche in riferimento al fatto che il chiamato fatica a lasciare il lavoro fuori dalla porta di casa. A ciò si aggiunge il fatto che le organizzazioni possono essere strutturalmente ignare delle ambivalenze della chiamata: in simili contesti i lavoratori, i supervisori e i dirigenti possono seguire tutti una vocazione e quindi vedere come normali modelli disfunzionali della vita lavorativa (Anastasiadis & Zeyen, 2021). Un dirigente che vive una vocazione fatica ad attrarre candidati in base a salari competitivi o altri vantaggi occupazionali, perché non sono questi i motivi per cui fa ciò che fa. Questo comporta che tali organizzazioni forniscono spazio ai membri per seguire la loro chiamata perché ritengono questo come unico e valido motore del lavoro. Ecco perché Anastasiadis e Zeyen (2021)

rintracciano in simili organizzazioni una responsabilità di diligenza generalizzata nei confronti delle famiglie dei loro membri: cioè le organizzazioni devono prendersi cura dei famigliari dei loro membri che perseguono una chiamata.

Di seguito il modello che sintetizza il ruolo del contesto nel permettere al soggetto di vivere la propria chiamata professionale e nell'ottenere buone performance nel contesto organizzativo.

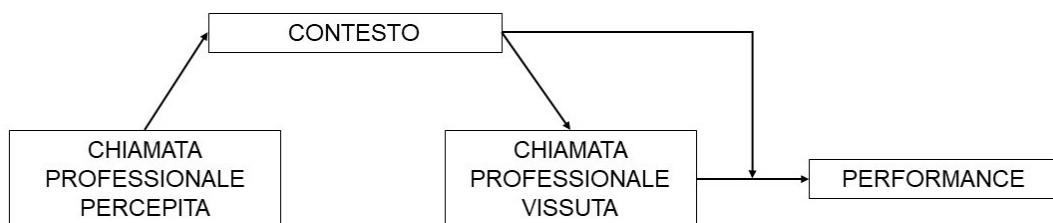


Figura 4: Ruolo del contesto nella correlazione tra chiamata professionale percepita e vissuta e tra quest'ultima e la performance lavorativa.

La chiamata professionale percepita è predittoria della scelta del contesto organizzativo: orienta infatti la scelta dell'organizzazione che l'individuo sente in linea con la propria chiamata. Affinché l'organizzazione non sia percepita come limitante è necessario che lasci discrezionalità all'individuo di intervenire sul proprio luogo di lavoro per adattarlo alle proprie esigenze (Duffy et al., 2019).

Quindi da una parte il soggetto che persegue una chiamata professionale chiede all'organizzazione di essere il mezzo attraverso cui raggiungono le loro ambizioni (Hall & Chandler, 2005) e dall'altro che ci sia un equilibrio tra richieste e risorse lavorative, per ottenere una buona performance (Wu et al., 2019). Il supporto

organizzativo funge infatti da moderatore rispetto a tutti quei comportamenti discrezionali volti a migliorare l'efficacia organizzativa e quindi la performance (Lee et al., 2018).

Ora a questo modello, in riferimento al contesto, va aggiunta la figura del leader, che è il fattore umano con maggiore influenza sul posto di lavoro, sia per i collaboratori che per i colleghi e, quindi, per l'organizzazione: il supervisore, infatti, ha il compito di sostenere e assicurare l'impegno lavorativo dei dipendenti, promuovendo e diffondendo una cultura positiva orientata alla piena responsabilità verso la mansione e verso i colleghi e collaboratori.

In generale i supervisori sono fondamentali per la gestione proattiva del lavoro: devono saper gestire e comunicare attività presenti e future, monitorare costantemente il lavoro dei singoli dipendenti e del team, definire in modo puntuale l'organigramma e le diverse mansioni, intervenire per prevenire e risolvere situazioni difficili, ma anche favorire l'armonia tra lavoro e vita privata, facendo attenzione alle preoccupazioni emotive e al benessere dei propri collaboratori, avendo cura anche dei loro obiettivi personali.

Nel prossimo capitolo analizzeremo come il ruolo del leader può influenzare lo sviluppo e il perseguimento della chiamata dei suoi follower, valutando nello specifico il ruolo moderatore della qualità della relazione tra leader e follower.

Leadership is always about people.

Simon Sinek

Capitolo 3: Leadership e chiamata professionale

I fattori situazionali, l'ambiente di lavoro e le caratteristiche dei collaboratori interagiscono con la personalità e il comportamento di un manager-leader fino a influenzare il livello della performance contestuale e organizzativa (Pilati & Tosi, 2017).

Questa influenza avviene anche dal leader verso i collaboratori. In particolare, in riferimento alla chiamata professionale, Dalla Rosa e colleghi (2018) hanno dimostrato come avere un mentore è associato a una chiamata iniziale più elevata e che l'orientamento del mentore influenza l'orientamento di chiamata di un protetto. Un mentore, infatti è percepito come un modello di ruolo, e quindi i collaboratori imitano ed assimilano i suoi valori e atteggiamenti, che nel caso in cui stia vivendo la propria chiamata sono l'atteggiamento positivo al lavoro, la significatività del lavoro e la spiritualità sul posto di lavoro (Dalla Rosa et al., 2018).

Per analizzare come avere un leader è associato a una chiamata iniziale più elevata da parte dei follower e come l'orientamento di chiamata del primo influenza quello del secondo, è necessario fare riferimento ai processi attraverso i quali si sviluppa la relazione tra i leader e i collaboratori.

3.1. Teoria della leadership trasformativa

La teoria della leadership trasformativa spiega come i leader sviluppino e aumentino il coinvolgimento dei follower. Questa teoria si basa sugli effetti del leader sui valori, sull'autostima, sulla fiducia dei follower e sull'impatto motivazionale ad avere una performance al di là del proprio dovere (Pilati & Tosi, 2017). Questo ultimo aspetto differenzia la leadership trasformativa da quella transazionale: quest'ultima vede il leader e i collaboratori come agenti di negoziazione, che trattano per massimizzare la propria posizione relativa, operando all'interno del contesto dei follower. Viceversa, il leader trasformativo ispira i follower e li fa uscire dal loro contesto di interesse, appellandosi ai loro ideali e valori più grandi (Pilati & Tosi, 2017, Bass et al., 2003). Nello specifico il leader trasformativo è:

- concentrato sui follower, è attento alle necessità di crescita e di successo di ciascuno e ne sviluppa le potenzialità;
- è carismatico: sa coinvolgere ed entusiasmare verso obiettivi innovativi;
- crea ispirazione: aumenta la coscienza dei follower appellandosi ai loro ideali e valori più alti, crea elevate aspettative e comunica in modo efficace le idee con simboli e semplicità di linguaggio;
- stimola intellettualmente: per trovare nuovi modi di risolvere i problemi, incoraggiando la creatività e l'innovazione. (Pilati & Tosi, 2017)

Rispetto ai compiti il leader trasformativo chiarisce gli obiettivi delle attività da svolgere, articola il percorso da fare per il raggiungimento dello scopo e propone strategie innovative. In termini socio-emozionali il leader è entusiasta, si dimostra degno di fiducia e fa diversi appelli emotivi verso i collaboratori oltre che fornire supporto morale.

I follower in un simile contesto sono coinvolti emotivamente sul lavoro, sono maggiormente consapevoli di nuove possibilità, sviluppano un più elevato senso di autoefficacia, sono motivati al raggiungimento dell'obiettivo, inoltre si identificano con il leader e cercano di emularlo, in quanto quest'ultimo è disponibile, avvicinabile e degno di fiducia, oltre che capace e competente.

Xie e colleghi (2019) raccomandano ai leader con una vocazione di impegnarsi in comportamenti di leadership trasformazionali, questo perché l'orientamento alla chiamata può trasmettersi tramite la modellazione dei ruoli, e questo è possibile solo se la chiamata è visibile. È quindi necessario che ci siano modelli comportamentali evidenti riferiti alla chiamata come la passione, l'impegno e il senso di autoefficacia da parte del leader, il quale può in questo modo influenzare, incoraggiare e attraverso il carisma stimolare nei collaboratori l'orientamento alla chiamata. (Xie et al., 2019)

3.2. Teoria dello scambio leader-collaboratore

Secondo la teoria dello scambio leader-collaboratore (Leader-Member Exchange), il leader non tratta tutti i subordinati allo stesso modo, ma costruisce diversi livelli e diverse forme di relazione con ciascuno (Pilati & Tosi, 2017; Dienesch & Liden, 1986). Le relazioni che il leader intrattiene con i dipendenti possono essere in-group e out-group: appartengono alla prima quei collaboratori con cui il leader stabilisce una relazione privilegiata e di fiducia, dedicandogli molto tempo ed energia; mentre fanno parte dell'out-group i collaboratori con cui il leader stabilisce relazioni formali e ai quali richiede lo svolgimento di attività legate alla posizione ricoperta (Pilati & Tosi, 2017). Quindi le relazioni con un basso LMX si basano principalmente sulle condizioni stipulate nel contratto di lavoro e comportano prevalentemente scambi economici che si concentrano sul completamento delle mansioni definite; viceversa, nelle relazioni con un elevato LMX l'obiettivo è quello di aumentare la capacità e la motivazione dei follower (Martin et al., 2016). Questo scambio si basa sulla norma della reciprocità: quando gli individui ricevono un favore o un beneficio, il destinatario sarà spinto ad adempiere agli obblighi restituendo il favore, nella speranza di ottenere ulteriori benefici più apprezzati. La reciprocità ha inizio nei primi stadi della relazione tramite la negoziazione di ruolo attraverso una serie di processi formali e informali; inoltre, richiede una riflessione (cioè una rielaborazione) sulla relazione, sui benefici ricevuti e sui mezzi appropriati di reciprocità e quindi chiede del tempo, non è immediata (Pilati & Tosi, 2017).

Questo modello di leadership si basa sul fatto che gli scambi positivi tra il leader e il seguace aumentano i sentimenti di affetto e simpatia verso il leader, e quindi il coinvolgimento con lo stesso. Quando i leader hanno aspettative chiare,

sono onesti e riconoscono le buone prestazioni, avranno effetti positivi sull'impegno dei dipendenti generando un senso di attaccamento al lavoro e quando i dipendenti hanno fiducia nei loro leader, saranno più disposti a investire sé stessi nel loro lavoro perché provano un senso di sicurezza psicologica (Christian et al., 2011).

Secondo la teoria dell'autodeterminazione le condizioni che supportano l'esperienza di autonomia, competenza e relazione di un individuo incoraggiano la motivazione e l'impegno nelle attività legate al lavoro, comprese le migliori prestazioni e creatività (Martin et al., 2016). In questo senso le relazioni LMX elevate attingono a tutte e tre le componenti della teoria: autonomia da una maggiore discrezione del lavoro fornita dal leader, competenza da un maggior feedback del leader e supporto sulle prestazioni e relazione grazie a un maggiore coinvolgimento con il leader (Martin et al., 2016). Insomma, il trattamento favorevole che il seguace riceve dal follower, porta a sentimenti di obbligo nel voler ripagare il leader, migliorando le prestazioni dell'attività e del contesto (Martin et al., 2016).

3.3. Modello crossover della mediazione moderata

Rifacendosi alla teoria dello scambio leader-membro, Butt e colleghi (2019) mettono in luce, attraverso il modello crossover della mediazione moderata, il rapporto di interdipendenza tra leader e follower e come questo sia moderato dalla qualità della loro relazione. I follower con una bassa qualità relazionale, che prima abbiamo visto facenti parte dell'out-group, hanno la sensazione di essere membri "fuori dal gruppo" e quindi non si relazionano con i loro leader, e tra le due parti non si crea un alto livello di influenza una sull'altra (Pilati e Tosi, 2017). Queste relazioni di ruolo tra leader e follower avvengono principalmente nei primi stadi della loro relazione attraverso una serie di processi formali e informali. Quello che si crea è una relazione di influenza bidirezionale attraverso gli scambi emotivi e le risorse, che rende questa relazione interdipendente e reciproca, infatti, secondo la teoria delle richieste del lavoro – risorse, gli stadi psicologici dei follower possono essere considerati come una domanda o una risorsa per i leader, che influenzano il loro benessere (Butt et al., 2019). La reciprocità sta nel fatto che l'impegno lavorativo dei follower agisce come una risorsa sociale per i leader, determinando in questi ultimi livelli più elevati di coinvolgimento lavorativo, e allo stesso tempo, la passione dei leader agisce come risorsa per i follower, aumentando il livello di passione.

Butt e colleghi (2019) parlano infatti di processo di "crossover", quindi incrocio, riferendosi a un processo di trasmissione interindividuale e diadico, che si verifica in un ambiente sociale simile, cioè quando il livello di benessere psicologico di un individuo influenza il livello di benessere psicologico dell'altro all'interno di un particolare dominio.

Un crossover è un processo di trasmissione tra i membri di una diade; quindi, le esperienze del leader (follower) influenzano le esperienze del follower (leader). I leader, in virtù della loro autorità, possono avere una forte influenza sui loro seguaci. I leader appassionati e motivati sono in grado di motivare le persone che guidano, quindi i loro seguaci, come reazione empatica, tendono a provare passione per il lavoro (Butt et al., 2018). L'immagine dell'incrocio viene utilizzata proprio per mettere in luce il rapporto di interdipendenza tra leader e follower.

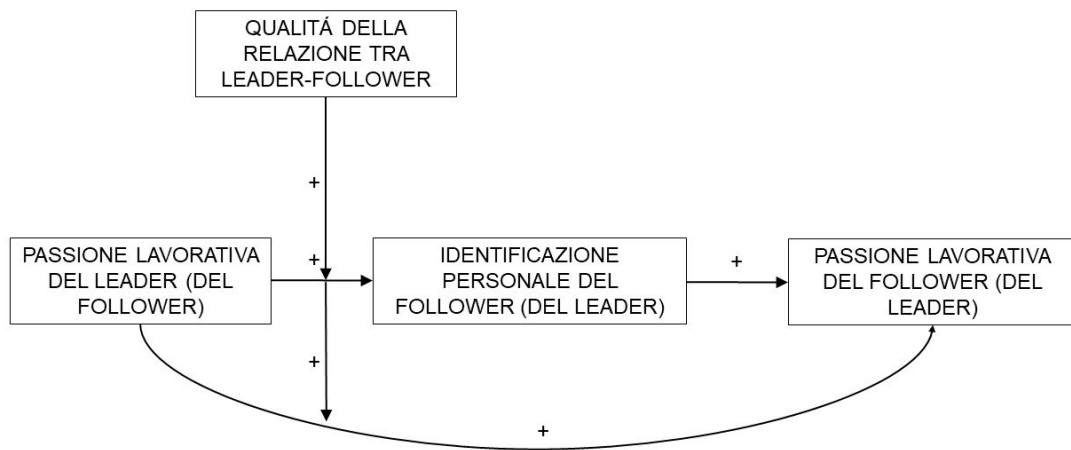


Figura 5: Il modello crossover della mediazione moderata (Butt et al., 2019)

Dal modello emerge come la qualità della relazione leader-follower modera la relazione indiretta della passione per il lavoro del leader e del follower, attraverso l'identificazione personale del follower, in modo tale che la relazione mediata sia più forte (più debole) quando la qualità della relazione leader-follower è alto (basso). I meccanismi utilizzati per spiegare il processo di crossover sono l'effetto diretto (empatia o contagio emotivo), l'effetto spurio (dovuto a fattori di stress comuni) e un effetto indiretto (tramite processi di interazione sociale).

Vediamo di seguito i vari effetti, in relazione al fenomeno del crossover positivo della passione lavorativa tra supervisore e subordinato.

Il *crossover diretto* si realizza attraverso il contagio emotivo e la reazione empatica: in un'organizzazione (quindi in uno stesso sistema sociale), le persone hanno una forte influenza sugli stati psicologici reciproci, soprattutto a un livello meno cosciente attraverso la sincronizzazione di espressioni facciali, movimenti, posture o vocalizzazioni tra mittente e destinatario (Butt et al.,2019). Nel caso di coloro che perseguono una chiamata professionale, mettono in atto dei modelli di comportamento osservabili e quindi facilitano il contagio emotivo (Dik et al., 2012). Sempre per questa ragione, è facile immaginare come ci possa essere una reazione empatica data dal fatto che chi sta vivendo la propria vocazione condivide la propria identificazione con gli altri sul posto di lavoro.

Per quanto riguarda *l'effetto spurio*, l'influenza collettiva dell'ambiente può influenzare significativamente le emozioni e i comportamenti degli individui, ad esempio l'umore delle persone è influenzato nel tempo dall'umore collettivo dei loro colleghi di lavoro (Butt et al.,2019).

Rispetto al *crossover indiretto*, introduciamo il concetto di "identificazione personale": le persone raggiungono la loro identità attraverso i compiti che svolgono e gli oggetti con cui si identificano (Elangovan et al. 2010), e nel rapporto con il leader possono proiettare, riconoscere e integrare qualità o attributi propri all'altro (Butt et al.,2019).

Concludendo, la relazione diadica tra un leader e un seguace, un legame apparentemente affiatato, avrà sicuramente un incrocio di emozioni e comportamenti. Nello specifico la passione per il lavoro in un contesto diadico (leader-follower) è mediata dall'identificazione personale e dalla qualità della relazione tra leader e follower (Butt et al.,2019). Rispetto al crossover positivo

indiretto dal leader al seguace e viceversa, se ci sarà un'identificazione personale l'uno con l'altro gli individui sono spinti a rivoluzionare il loro comportamento. Rispetto alla qualità della relazione, questa esercita un impatto sui comportamenti del subordinato, il quale se non prova un senso di attaccamento e connessione è altamente improbabile che si verifichi l'incrocio della passione per il lavoro; viceversa, un'alta qualità della relazione comprende uno scambio sociale che implica rispetto reciproco, affetto, sostegno e quindi ci sarà un impatto sulle risposte e sui comportamenti del follower.

3.4. Apprendimento sociale

Secondo la teoria dell'apprendimento sociale, nuovi modelli di comportamento possono essere acquisiti attraverso l'esperienza diretta o osservando il comportamento degli altri. La forma più rudimentale di apprendimento, radicata nell'esperienza diretta, è in gran parte governata dalle conseguenze gratificanti e punitive che seguono ogni azione (Bandura, 1971). L'apprendimento sociale richiede tempo in quanto si concretizza in quattro fasi: attenzione, conservazione, riproduzione e motivazione (Bandura, 1971).

Attenzione. La semplice esposizione delle persone ai modelli comportamentali non garantisce di per sé che esse ci prestino attenzione o che ne riconoscano le caratteristiche più rilevanti. I valori funzionali, le qualità interessanti e accattivanti predispongono il soggetto a fare attenzione a determinati modelli di comportamento.

Conservazione. Per riprodurre un comportamento è necessario averlo memorizzato tramite un sistema rappresentativo virtuale e verbale: durante l'esposizione gli stimoli modellistici producono immagini relativamente durature che poi vengono codificate verbalmente.

Riproduzione. A questo punto è necessario che le rappresentazioni simboliche memorizzate guidino le azioni manifeste, è necessario che sappia coordinare varie azioni del modello comportamentale, nella sequenza richiesta. Ciò che si verifica è una approssimazione dei modelli di comportamento, con successivi aggiustamenti sulla base dei feedback ricevuti.

Motivazione. Un modello comportamentale che dimostra ripetutamente le risposte desiderate istruisce gli osservatori a riprodurlo.

I leader hanno uno status e un'autorità, sono naturalmente visti come fonti legittime di informazioni, mettono in atto comportamenti osservabili e perciò sono inconsciamente o consapevolmente gli obiettivi dell'apprendimento osservativo. Rispetto alla chiamata professionale, le percezioni dei subordinati rispetto al modello di ruolo e allo stato organizzativo del supervisore sono esplicativi della relazione tra l'orientamento alla chiamata del supervisore e del subordinato (Xie et al., 2019). Ciò è possibile in quanto la chiamata si manifesta in modelli di comportamento osservabili (Dik et al., 2012) inoltre i supervisori che perseguono una chiamata hanno un chiaro senso dello scopo e della missione personale (Elangovan et al., 2010) che li spinge a impegnarsi in attività significative e ad esprimere le proprie opinioni su questioni lavorative quando si interfacciano con i membri del team. Insomma, il fatto che la chiamata sia un modello osservabile favorisce l'apprendimento per osservazione e l'elevata posizione di potere e autorità dei supervisori contribuisce all'efficacia della modellazione del comportamento dei subordinati (Xie et al., 2019).

La teoria dell'apprendimento sociale è infine la base teorica del processo a cascata, secondo cui i supervisori sono spesso modelli di comportamento dei dipendenti: emulando il modo in cui i loro supervisori li trattano, i dipendenti possono adottare lo stesso comportamento quando trattano i loro subordinati (Wo et al., 2019). In altri termini, le persone imparano dai segnali nell'ambiente che li circonda e modellano il loro comportamento, di conseguenza, così come è possibile un incrocio di emozioni negative, anche le emozioni positive hanno una probabile tendenza a incrociarsi all'interno degli individui che lavorano nello stesso sistema sociale (Butt et al., 2019).

3.5. Trickle-Down Effect

La teoria dello scambio leader-membro e la teoria dell'apprendimento sociale costituiscono il fondamento teorico dell'effetto del gocciolamento (Trickle-Down Effect). Gli effetti del gocciolamento si riferiscono al flusso di percezioni, sentimenti, atteggiamenti e comportamenti lungo la gerarchia organizzativa; nello specifico le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti di una fonte (di solito un manager) influenzano le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti di un trasmettitore (di solito un supervisore), che a loro volta influenzano le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti di un destinatario (di solito un subordinato) (Wo et al., 2019).

La ricerca sul trickle-down effect suggerisce che il trattamento ricevuto da una fonte può influenzare indirettamente gli altri: l'influenza sociale non si limita perciò agli effetti diretti tra una fonte e un destinatario, ma può influenzare individui che non hanno un'interazione diretta con la fonte originale (Wo et al., 2019). Questa influenza sociale indiretta è importante da valutare nei contesti organizzativi, in quanto consente di identificare ed esplorare metodi pratici per tamponare il flusso di influenze negative e facilitare il flusso di effetti positivi. Nella letteratura ci sono evidenze di questa influenza nel contesto organizzativo rispetto a diversi costrutti come: lo stile di leadership (etico, trasformazionale, autentico e oscuro), le percezioni di giustizia organizzativa (distributiva e procedurale), le prestazioni di servizio e gli OCB (Wo et al., 2019).

Il trickle-down effect si può verificare nel contesto organizzativo in più direzioni: fluendo attraverso la gerarchia organizzativa in modo verticale, orizzontale e oltre i confini organizzativi, per questo si parla di "trickle-down, trickle-out, trickle-up, trickle-in e trickle-around" (Wo et al., 2019).

Nel *trickle-in* si verifica quando una fonte esterna (ad esempio un cliente o un familiare) influenza un trasmittente (ad esempio un dipendente) attraverso i confini dell'organizzazione per influenzare il modo in cui il trasmittente influenza un destinatario (ad esempio un supervisore o un collega) dell'organizzazione.

Nel *trickle out* è invece una fonte interna all'organizzazione a travalicare i confini della stessa e influenzare l'esterno.

Nel *trickle-around* l'effetto indiretto si tramette orizzontalmente (allo stesso livello gerarchico): le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti del dipendente A influenzano le percezioni, i sentimenti, gli atteggiamenti e i comportamenti del dipendente B, e così via per il dipendente C, ecc.

Nel *trickle-up* e nel *trickle-down* si fa riferimento al flusso verticale nella gerarchia organizzativa seguendo la teoria dello scambio sociale: gli studiosi suggeriscono che i supervisori che ricevono un trattamento equo dai loro manager si sentono obbligati a ricambiare il trattamento, trattando anche i loro subordinati in modo più equo, in quanto questo fornisce un vantaggio e quindi ripaga il loro partner di scambio (Wo et al., 2019).

Questo vale anche per il costrutto della chiamata professionale: Xie e colleghi (2019) hanno scoperto che l'orientamento alla chiamata del supervisore era positivamente correlato all'orientamento alla chiamata del subordinato e che la relazione era completamente mediata dalle percezioni dei subordinati sul modello di ruolo. Rifacendosi alla teoria dell'apprendimento sociale rintracciano due motivi secondo cui l'orientamento alla chiamata dei supervisori è associato all'orientamento alla chiamata dei loro subordinati: in primo luogo in quanto i supervisori hanno un chiaro senso dello scopo e della missione personale (Elangovan et al., 2010) che li spinge ad impegnarsi in attività significative e ad

esprimere il proprio modo di lavorare ai membri del team, e questa creazione di senso viene trasmessa ai diretti subordinati (Xie et al., 2019).

In secondo luogo, i modelli di comportamento che i leader manifestano vengono osservati e imitati inconsciamente o consapevolmente dai seguaci, in quanto fonte di informazioni sui comportamenti appropriati (Xie et al., 2019). Insomma, è stato dimostrato che lo stato di supervisione ha svolto un ruolo moderatore nel processo a cascata per l'orientamento alla chiamata, in particolare i supervisori con un elevato status informale all'interno dell'organizzazione avevano maggiori probabilità di trasmettere il loro orientamento alla chiamata ai subordinati attraverso la modellazione dei ruoli (Xie et al., 2019).

Anche in questa teoria ciò che si rileva determinante nel modellare l'orientamento alla chiamata dei subordinati è la qualità della relazione tra leader e follower: il basso livello di formalità, il fatto di manifestare passione, impegno comportamentale attivo, esprimere autostima nei ruoli lavorativi, sono fattori fondamentali (Xie et al., 2019).

3.6. Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower

Metto di seguito a confronto tutte e cinque le teorie prese in esame fino ad ora, al fine di valutare il contributo di ognuna nell'indagare quali sono i diversi mediatori che spiegano la trasmissione del senso di chiamata dal leader al follower e come la qualità della relazione tra leader e follower sia un moderatore di questa relazione.

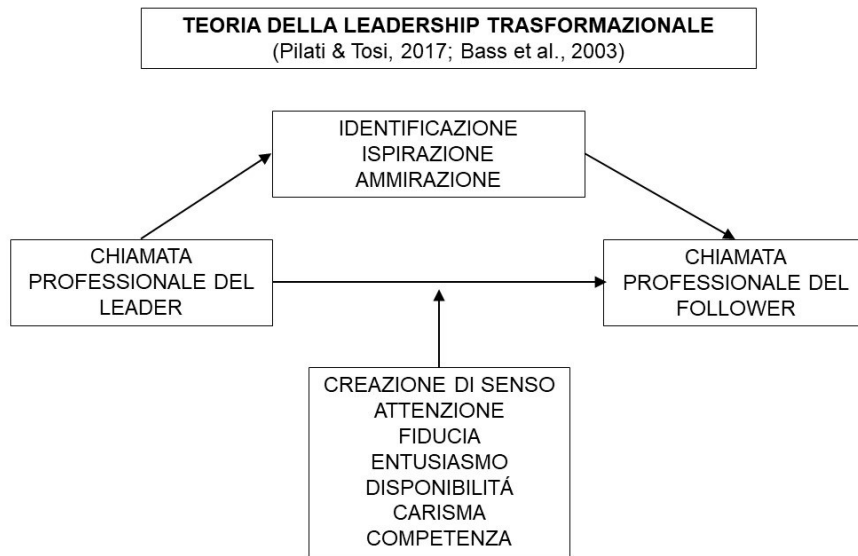


Figura 6: Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower secondo la teoria della leadership trasformativa

La leadership trasformativa si basa sulla sua abilità ad ispirare e far aumentare la coscienza dei follower appellandosi ai loro ideali e valori più alti, in questo senso risulta esplicativa della trasmissione dell'orientamento alla chiamata dal leader al follower (Xie et al., 2019). Il leader, infatti, può conferire significato al lavoro fornendo ai dipendenti un senso significativo di scopo e missione (Rosso et al., 2010), e poiché la leadership trasformativa attinge a valori ben radicati e ispira i follower (Pilati & Tosi, 2017), un supervisore con una chiamata può trasmettere l'orientamento della chiamata ai suoi diretti subordinati mediante la creazione di senso (Xie et al., 2019). Il leader è disponibile, avvicinabile, degno di fiducia, capace e carismatico, e questa qualità della relazione modera la trasmissione del senso di chiamata dal leader al follower (Xie et al., 2019).

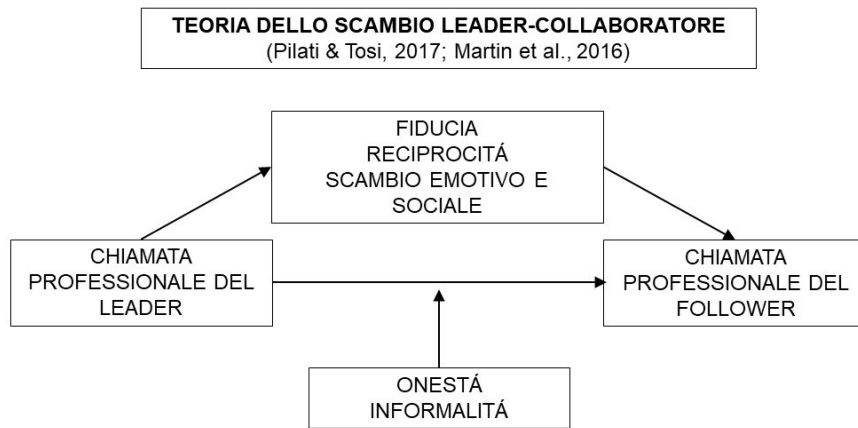


Figura 7: Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower secondo la teoria dello scambio leader-collaboratore

Secondo la teoria dello scambio leader-collaboratore (Leader-Member Exchange), il leader non tratta tutti i subordinati allo stesso modo, ma costruisce diversi livelli e diverse forme di relazione con ciascuno (Pilati & Tosi, 2017). Nei collaboratori con i quali il leader stabilisce una relazione privilegiata e di fiducia aumenta il desiderio di ricambiare il leader dimostrando un senso di chiamata verso il lavoro. Infatti, gli scambi positivi tra il leader e il seguace aumentano i sentimenti di affetto e simpatia verso il leader, e quindi il coinvolgimento con lo stesso (Martin et al., 2016). Questo scambio si basa sulla norma della reciprocità: quando gli individui ricevono un favore o un beneficio, il destinatario sarà spinto ad adempiere agli obblighi restituendo il favore e in questo senso è necessario che lo scambio sia positivo, ovvero che la relazione leader-follower sia caratterizzata da onestà, informalità e sentimenti di affetto e simpatia (Christian et al., 2011).

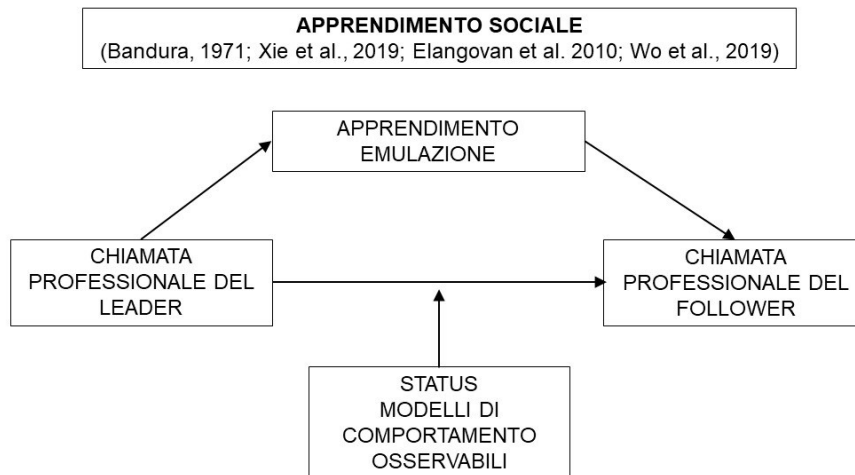


Figura 8: Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower secondo la teoria dell'apprendimento sociale

La teoria dell'apprendimento sociale viene utilizzata da Xie e colleghi (2019) per spiegare l'acquisizione da parte dei follower dei modelli di comportamento auspicati: avendo il leader autorità e un chiaro senso dello scopo mette in essere dei comportamenti che sono ritenuti legittimi e sono visibili al follower, il quale è motivato ad apprenderli in funzione dei vantaggi che trae se li mette in atto. È infatti nella natura umana imitare il comportamento degli altri, e considerando il punto di vista della teoria dell'apprendimento sociale, le persone imparano dai segnali dell'ambiente che li circonda e modellano il loro comportamento futuro di conseguenza; ciò vale sia per le emozioni negative che per quelle positive che hanno una tendenza a incrociarsi all'interno degli individui che lavorano nello stesso sistema sociale (Butt et al., 2019). Lo status del leader e il fatto che metta in atto dei modelli di comportamento osservabili modera la relazione tra chiamata professionale del leader e del follower.

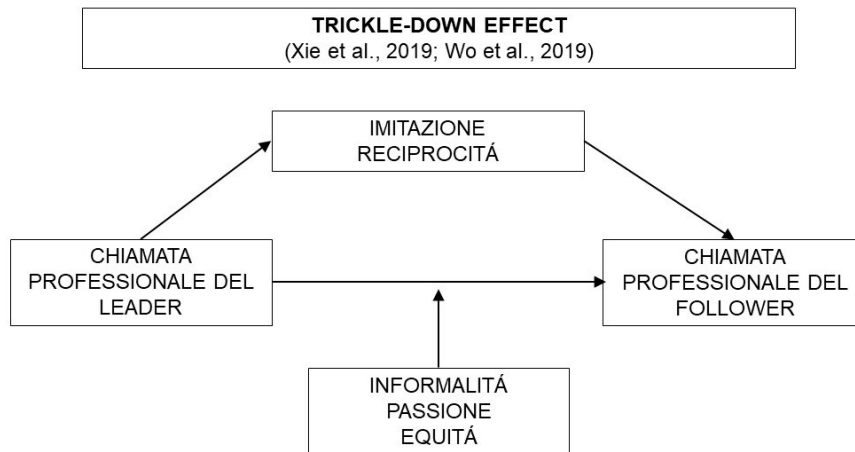


Figura 9: Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower secondo il Trickle-Down Effect

La teoria dello scambio sociale e dell'apprendimento sociale vengono utilizzate come base teorica del Trickle-Down Effect, che mette in luce le influenze indirette che intervengono nello stesso contesto sociale, nello specifico il modo in cui una fonte influenza un trasmettitore che a sua volta influenza un altro individuo con cui interagisce (Wo et al., 2019). Questo meccanismo all'interno dell'organizzazione si traduce nel fatto che i comportamenti dei superiori sono collegati ai comportamenti dei dipendenti attraverso i comportamenti dei superiori immediati; questo sia che i comportamenti siano abusivi e devianti, sia che siano equi e corretti (Wo et al., 2019). In particolare, Wo e colleghi (2019) dichiarano come più probabile che costrutti come la leadership e l'abuso scendano lungo la gerarchia organizzativa, e lo stesso perciò varrebbe per la chiamata professionale, questo tramite l'imitazione e la reciprocità. Anche in questa teoria ciò che si rileva determinante nel modellare l'orientamento alla chiamata dei subordinati sono fattori come il basso livello di

formalità, il fatto di manifestare passione, l'impegno comportamentale, l'espressione di autostima per i ruoli lavorativi (Xie et al., 2019).

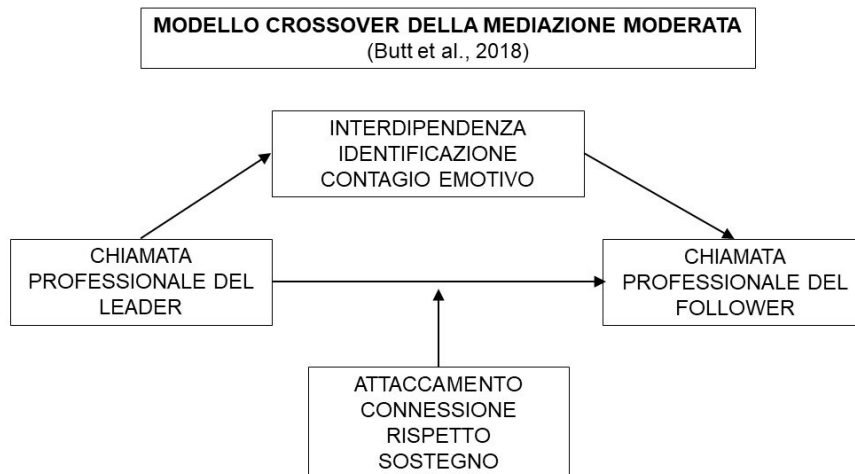


Figura 10: Mediatori e moderatori della relazione tra la chiamata del leader e del follower secondo il modello crossover della mediazione moderata.

Il modello crossover della mediazione moderata prende in considerazione il rapporto di interdipendenza tra leader e follower e come questo sia moderato dalla qualità della loro relazione. Tra leader e follower si crea una relazione di influenza bidirezionale attraverso gli scambi emotivi e le risorse, che rende questa relazione interdipendente e reciproca (Butt et al., 2019). In questo processo di trasmissione i leader appassionati e motivati sono in grado di motivare le persone che guidano, quindi i loro seguaci, come reazione empatica, tendono a provare passione per il lavoro (Butt et al., 2019), ciò vale anche per coloro che perseguono una chiamata professionale, mettono in atto dei modelli di comportamento osservabili e quindi facilitano il contagio emotivo (Dik et al., 2012). Rispetto alla qualità della relazione, questa esercita un impatto sui

comportamenti del subordinato, il quale se non prova un senso di attaccamento e connessione è altamente improbabile che si verifichi l'incrocio della passione per il lavoro; viceversa, un'alta qualità della relazione comprende uno scambio sociale che implica rispetto reciproco, affetto, sostegno e quindi ci sarà un impatto sulle risposte e sui comportamenti del follower.

Fondamentalmente la leadership è una questione di influenza: la visibilità e l'influenza dei supervisor significa che le percezioni dei loro subordinati sul significato del loro lavoro saranno suscettibili alle attività di creazione di senso dei supervisor (Xie et al., 2019). La letteratura valutata fino a qui mette in evidenza come i leader influenzano il comportamento dei seguaci attraverso processi di modellazione: grazie alla percezione del leader come modello, infatti, l'orientamento alla chiamata viene trasmesso dai supervisor ai subordinati, attraverso processi psicologici come l'apprendimento osservativo, l'imitazione, l'identificazione (Galliani & Vianello, 2012).

Inoltre, ciò che risulta determinante nel modellare l'orientamento alla chiamata dei subordinati è la qualità della relazione tra leader e follower: è necessario che il leader si dimostri disponibile, avvicinabile, degno di fiducia, attento alle necessità dei follower, appassionato affinché scaturiscano nei follower processi psicologici come l'imitazione, l'identificazione, il contagio emotivo, la modellazione dei ruoli, oltre che la volontà di ricambiare quanto ricevuto (Martin et al., 2016; Butt et al., 2018; Xie et al., 2019, Wo et al., 2019).

*Forse un mattino andando in un'aria di vetro,
arida, rivolgendomi, vedrò compirsi il miracolo:
il nulla alle mie spalle, il vuoto dietro
di me, con un terrore da ubriaco.
Poi, come s'uno schermo, s'accamperanno di gitto
alberi, case, colli per l'inganno consueto.
Ma sarà troppo tardi; ed io me n'andrò zitto
tra gli uomini che non si voltano, col mio segreto.
Eugenio Montale – Ossi di Seppia*

CONCLUSIONE

La presente ricerca offre una analisi dei vantaggi che coloro che perseguono la propria chiamata professionale portano alle organizzazioni in cui sono inseriti.

L'obiettivo che mi do a livello professionale, come responsabile risorse umane di un'azienda, è quello di fare in modo che ogni membro dell'organizzazione persegua la propria chiamata professionale, questo è infatti l'unico modo in cui si può fare un buon lavoro disinteressato, l'unico modo in cui si può veramente creare valore. La ricerca emergente sulle chiamate ha messo in evidenza che la motivazione, la soddisfazione, l'autovalutazione della carriera e lo sviluppo delle persone con un senso della chiamata tendono a essere maggiori rispetto a coloro che vedono il loro lavoro quotidiano semplicemente come un lavoro (Hall & Chandler, 2005).

Perseguire una chiamata professionale è infatti un approccio a un particolare ruolo della vita che è orientato a dimostrare o derivare un senso di

scopo o significato (Dik & Duffy, 2009). Dare un significato alla propria vita è ciò che ci caratterizza come esseri umani ed è uno strumento per imporre stabilità al flusso della vita (Baumeister, 2013) e rispondere alla propria chiamata professionale è un percorso per infondere significato al proprio lavoro e alla propria vita (Hall & Chandler, 2005; Dik & Duff 2009; Elangovan et al., 2010).

Dalla letteratura analizzata coloro che perseguono una chiamata si identificano con il dominio della chiamata, hanno un certo senso di chiarezza di scopo, direzione, significato e missione sociale (Dik & Duffy, 2009). Inoltre, sentono che la chiamata ha carattere trascendentale, perché proviene da qualcosa di più grande e al di là di loro (Vianello et al., 2020), e sentono di contribuire al bene comune e in ciò consiste la significatività del loro lavoro, ovvero nell'intento di portare vantaggio all'umanità tutta, più che a loro stessi (Vianello et al., 2020; Rosso et al., 2010, Elangovan et al., 2010). Data la rilevanza della loro missione sociale sono disposti al sacrificio e all'impegno, dedicando più tempo al lavoro (Duffy et al. 2011; Bunderson & Thompson, 2009), anche perché essendo appassionati del dominio della loro chiamata (Lee et al., 2018), questa pervade le loro vite, rendendo molto sottile il confine tra vita privata e lavorativa (Dobrow e Tosti-Kharas, 2011; Vianello et al., 2018).

Dopo aver definito la chiamata professionale, ho preso in esame uno dei modelli teorici più elaborati della chiamata professionale, ovvero la Work as Calling Theory (Dik & Duffy, 2018), come premessa teorica al rapporto tra chiamata professionale e migliori performance. Questo tema è importante per le organizzazioni e per chi gestisce le risorse umane, per sapere quali variabili moderano la relazione tra chiamata professionale e performance; oltre che per la teoria perché ci sono pochi studi (tra cui quello di Bunderson & Thompson, 2019)

che indagano gli effetti comportamentali della chiamata ed è importante studiarli per aumentare la rilevanza della chiamata nel panorama della ricerca scientifica.

Sono quindi partita dalla definizione di performance come combinazione di motivazione, capacità e contesto (Pilati & Tosi, 2017), e ho analizzato come questi tre fattori intervengono nella chiamata professionale.

Rispetto alla motivazione, gli studiosi e i professionisti promuovono il concetto di chiamata come motivazione altamente vantaggiosa per le persone nel generare comportamenti lavorativi migliori all'interno delle organizzazioni (Lee et al., 2018): Chi persegue una chiamata professionale, infatti, ha chiaro qual è l'obiettivo e l'intento e in questo senso si impegneranno nel raggiungerlo (Conklin, 2012), è appassionato circa l'oggetto della stessa (Vianello et al., 2018), prova godimento e soddisfazione, manifesta quello che Lee e colleghi (2018) chiamano "motivazione autonoma" che si trasforma in "controllata", quando ciò che ama fare viene inserito all'interno di organizzazione, con specifici obblighi e regolamenti. La chiamata sostanzialmente motiva le azioni del lavoratore e il compito diventa importante per i dipendenti per esercitare il loro senso di chiamata, migliorando di conseguenza le performance (Vianello, et al., 2022).

Rispetto alla capacità, le chiamate professionali influenzano il perseguimento della carriera modellando il modo in cui le persone pensano alle proprie possibilità di successo, sia attraverso le proprie convinzioni interne (abilità percepite), sia tramite osservazioni esterne sulle loro capacità (abilità effettive) (Dobrow & Heller, 2015). Il sentirsi capaci in un particolare dominio, è la forza trainante, e quindi predittiva, del perseguimento da parte del soggetto della propria chiamata professionale (Dobrow & Heller, 2015), A sua volta la chiamata professionale percepita modella il modo in cui il soggetto pensa alle proprie possibilità di successo, dando più valore agli aspetti intrinseci che a quelli

estrinseci (Dobrow & Heller, 2015) e incoraggiando processi di automiglioramento (Borman & Motowildo, 1997). La performance, quindi, sarà moderata dalla capacità percepita e dalla capacità effettiva, quest'ultima però sarà indipendente dalla chiamata professionale.

Rispetto al contesto, un clima organizzativo di supporto è fondamentale quando si chiedono ai dipendenti prestazioni migliori: è necessario che le risorse fornite siano equilibrate alle richieste affinché il soggetto che percepisce una chiamata professionale senta che i suoi obiettivi siano allineati a quelli dell'organizzazione. (Pilati & Tosi, 2017). Inoltre, l'ambiguità di ruolo e i vincoli situazionali sono risultati essere i fattori più significativi in relazione a una diminuzione della performance (Gilboa et al., 2008); questo perché se le informazioni mancano o sono troppe, i destinatari del ruolo non possono ottenere una conoscenza comportamentale di ciò che ci si aspetta da loro, e ciò influisce sulle loro capacità di lavorare e riduce il livello delle loro prestazioni. O ancora, per le persone che perseguono la significatività nel loro impiego i valori sono il contenuto centrale del contratto ideologico, perciò è necessario che l'organizzazione mantenga le proprie promesse in questo senso (Kim et al., 2018).

Infine, dopo aver discusso il legame fra chiamata professionale e performance ho approfondito il ruolo che il leader può avere nello sviluppo della chiamata professionale, quest'ultimo infatti è il fattore umano con maggiore influenza sul posto di lavoro, sia per i collaboratori che per i colleghi e, quindi, per l'organizzazione. Ho valutato la reazione fra chiamata professionale del leader e del follower prendendo in esame cinque diverse teorie: la teoria della leadership trasformazionale (Pilati & Tosi, 2017), la teoria dello scambio leader-collaboratore (Martin et al., 2016), la teoria crossover della mediazione moderata

(Butt et al., 2019), la teoria dell'apprendimento sociale (Bandura, 1971) e la teoria del gocciolamento (Xie et al., 2019, Wo et al., 2019).

La *teoria della leadership trasformativa* si basa sull'abilità del leader ad ispirare e quindi a può trasmettere l'orientamento della chiamata ai suoi diretti subordinati mediante la creazione di senso (Xie et al., 2019). Il leader trasformativa è disponibile, avvicinabile, degno di fiducia, capace e carismatico, e questa qualità della relazione modera la trasmissione del senso di chiamata dal leader al follower (Xie et al., 2019).

Secondo la *teoria dello scambio leader-collaboratore* il leader stabilisce una relazione privilegiata e di fiducia con alcuni collaboratori, i quali seconda la norma della reciprocità si sentiranno in dovere di restituire quanto ricevuto. Nel caso di un leader che persegue la propria chiamata professionale, aumenterà nel collaboratore il desiderio di ricambiare il leader dimostrando un senso di chiamata verso il lavoro (Martin et al., 2016; Christian et al., 2011).

Per la *teoria crossover della mediazione moderata* tra leader e follower si crea una relazione di influenza bidirezionale attraverso gli scambi emotivi e le risorse (Butt et al., 2019). In questo processo di trasmissione i leader appassionati e motivati sono in grado di motivare le persone che guidano, i quali, come reazione empatica, tendono a provare passione per il lavoro (Butt et al., 2019).

Secondo la *teoria dell'apprendimento sociale*, lo status del leader e il fatto che metta in atto dei modelli di comportamento osservabili fa sì che questi vengano appresi dai collaboratori. Nello specifico il leader che persegue una chiamata manifesta comportamenti che vengono ritenuti legittimi e quindi appresi in vista di un vantaggio futuro (Wo et al., 2019).

Il *Trickle-Down Effect* mette in luce le influenze indirette che intervengono nello stesso contesto sociale, nello specifico il modo in cui una fonte influenza un trasmettitore che a sua volta influenza un altro individuo con cui interagisce (Wo et al., 2019). Secondo questa logica la chiamata professionale si trasmette tramite l'imitazione e la reciprocità dal leader al follower, tramite un terzo soggetto gerarchicamente più immediato al follower. Ciò che si rileva determinante nel modellare l'orientamento alla chiamata dei subordinati sono fattori come il basso livello di formalità, il fatto di manifestare passione, l'impegno comportamentale, l'espressione di autostima per i ruoli lavorativi (Xie et al., 2019).

Da questa analisi è emerso che la leadership è una questione di influenza (Galliani & Vianello, 2012), che viene moderata dalla qualità della relazione tra leader e follower: quando il leader è entusiasta, onesto e fa diversi appelli emotivi verso i collaboratori, questi sono coinvolti emotivamente sul lavoro, sono maggiormente consapevoli di nuove possibilità, sviluppano un più elevato senso di autoefficacia, sono motivati al raggiungimento dell'obiettivo, inoltre si identificano con il leader e cercano di emularlo, in quanto quest'ultimo è disponibile, avvicinabile e degno di fiducia, oltre che capace e competente. (Pilati & Tosi, 2017)

Il presente studio può essere integrato da ricerche future nei contesti organizzativi con studi sperimentali e raccolte dati, sia in riferimento alla performance sia rispetto al ruolo della leadership nella modellazione dell'orientamento alla chiamata. Nello specifico andrebbe analizzato in che termini l'abilità effettiva influenzi la chiamata professionale o se prevalga il proprio senso di autoefficacia. Rispetto alla chiamata percepita una prospettiva di ricerca potrebbe riguardare lo svilupparsi della chiamata negli studenti, quali fattori possono stimolare nello studente la percezione della propria chiamata. O ancora,

andrebbe valutato empiricamente come la chiamata del leader influenza la chiamata del follower nel tempo e quali moderatori possono avere un effetto negativo rispetto a questo rapporto. A livello organizzativo, soprattutto in sede di ricerca e selezione, potrebbe essere interessante riuscire a misurare se il candidato sta perseguendo la propria chiamata professionale, se è assente o se è non risposta.

BIBLIOGRAFIA

Allan, B., Autin, K.L., Duffy R.D. (2014). Examining Social Class and Work Meaning Within the Psychology of Working Framework. *Journal of Career Assessment*, 22 (4), 543–561. <https://doi.org/10.1177/1069072713514811>

Anastasiadis S. & Zeyen A. (2021). Families under Pressure: The Costs of Vocational Calling, and What Can Be Done about Them. *Work, Employment and Society*, 36(5), 841–857. <https://doi.org/10.1177/0950017020980986>.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York. General Learning Press.

Bass, Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Baumeister R., Vohs K. D., Aaker J. L. & Garbinsky E. N., (2013). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The Journal of Positive Psychology*, 8:6, 505-516. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830764>

Bell E. & Taylor S. (2004). From Outward Bound to Inward Bound': the Prophetic Voices and Discursive Practices of Spiritual Management Development. *Human Relations* (New York), 57(4), 439–466. <https://doi.org/10.1177/0018726704043895>

Blustein, D., Chaves, A. P., Diemer, M. A., Gallagher, L. A., Marshall, K. G., Sirin, S., & Bhati, K. S. (2002). Voices of the forgotten half: the role of social class in the School-to-work Transition. *Journal of Counseling Psychology*. 49(3), 311-323. [DOI: 10.1037//0022-0167.49.3.311](https://doi.org/10.1037//0022-0167.49.3.311)

Borman, W. C. & Motowildo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Bruscaglioni, M. (2017). *Persona Empowerment*. Milano. Franco Angeli.

Bunderson, J. & Thompson, J. (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>

Butt, Tariq, H., Weng, Q., & Sohail, N. (2019). I see you in me, and me in you: The moderated mediation crossover model of work passion. *Personnel Review*, 48(5), 1209–1238. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0176>

Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 64 (1), 89-136. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.04.008>

Conklin, T. A. (2012). Work Worth Doing: A Phenomenological Study of the Experience of Discovering and Following One's Calling. *Journal of Management Inquiry*, vol. 21, no. 3, pp. 298–317. <https://doi.org/10.1177/1056492611414426>

Dalla Rosa, A., Vianello, M., Barbieri B. (2018). The role of mentors on the development of calling in students: a 3-year investigation. In The role of mentors on the development of calling in students: a 3-year investigation. Firenze University Press. [DOI: 10.36253/978-88-6453-672-9.06](https://doi.org/10.36253/978-88-6453-672-9.06)

De Carlo, Dal Corso, L., Falco, A., Girardi, D., & Piacciarelli, A. (2016). To be, rather than to seem: The impact of supervisor's and personal responsibility on work engagement, job performance, and job satisfaction in a positive healthcare organization. TPM - Testing 23(4):561-580. [DOI:10.4473/TPM23.4.9](https://doi.org/10.4473/TPM23.4.9)

Dienesch, & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. The Academy of Management Review, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>

Dik, J. & Duffy, D. (2009). Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice. Journal of Counseling Psychology. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>

Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS). Journal of Career Assessment, 20(3), 242–263. <https://doi.org/10.1177/1069072711434410>

Dobrow, S.R. & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64: 1001-1049. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x>

Dobrow, S. R., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 695–712. <https://doi.org/10.1037/a0038011>

Duffy, Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.013>

Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423–439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>

Duffy, R. D., Douglass, R. P., Gensmer, N. P., England, J. W., & Kim, H. J. (2019). An Initial Examination of the Work as Calling Theory. *Journal of Counseling Psychology*, vol. 66, no. 3, pp. 328–40. <https://doi.org/10.1037/cou0000318>.

Duffy R. D., Spurk D., Perez G., Haram J. K., & Dalla Rosa A. (2022). A latent profile analysis of perceiving and living a calling. *Journal of vocational behaviour*. 134. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103694>

Elangovan, Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428–440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009>

Galliani, & Vianello, M. (2012). The Emotion of Admiration Improves Employees' Goal Orientations and Contextual Performance. *International Journal of Applied Psychology*, 2(4): 43-52. [DOI: 10.5923/j.ijap.20120204.02](https://doi.org/10.5923/j.ijap.20120204.02)

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>

Hall, & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>

Hardin, E. E., & Donaldson, J. R. III. (2014). Predicting job satisfaction: A new perspective on person–environment fit. *Journal of Counseling Psychology*, 61(4), 634–640. <https://doi.org/10.1037/cou0000039>

Hillman, J. (1996). *Il codice dell'anima*. Milano. Adelphi edizioni.

Lloug, S. N., Mouloungui, A. C. M., Arnoux-Nicolas, C., & Bernaud, J. L. (2018). Do the Meaning of Work and the Coherence between a Person and His Work

Environment Express the Same Reality? *Psychology*, 9, 2175-2193.
<https://doi.org/10.4236/psych.2018.98124>

Jundt, Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71.
<https://doi.org/10.1002/job.1955>

Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. (2018). How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 71(10), 1319-1347. <https://doi.org/10.1177/0018726717743310>.

Kraus, M. W., Piff, P. K., & Keltner, D. (2009). Social class, sense of control, and social explanation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 992–1004. <https://doi.org/10.1037/a0016357>

Lee, Chen, I.-H., & Chang, P.-C. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 129–144.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2016.16>

Martin, 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>

Motowildo, Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Park, Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean Salespersons' Calling, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Occupational Self-Efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 415–428. <https://doi.org/10.1177/1069072715599354>

Pilati, M. & Tosi, H. (2017). *Comportamento organizzativo*. Milano. Egea.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Anadaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

Rosso, B., Dekas K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Teng, Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>

Thompson, M. N., & Subich, L. M. (2006). The relation of social status to the career decision-making process, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 69, Issue 2, Pages 289-301, ISSN 0001-8791. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Thompson, M. N., & Subich, L. M. (2011). Social Status Identity: Antecedents and Vocational Outcomes. *The Counseling Psychologist*, 39(5), 735–763. <https://doi.org/10.1177/0011000010389828>

Vianello M., Dalla Rosa A., Anselmi P., Galliani E.M. (2018). Validity and measurement invariance of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS): A three-wave survey study. *PLoS ONE* 13(12): e0209348. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209348>

Vianello, M. Galliani, E. M., Dalla Rosa, A. D., & Anselmi, P. (2020). The Developmental Trajectories of Calling: Predictors and Outcomes. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 128–146. <https://doi.org/10.1177/1069072719831276>

Vianello, M., Dalla Rosa, A., & Gerdel, S. (2022). Career Calling and Task Performance: The Moderating Role of Job Demand. *Journal of Career Assessment*, 30(2), 238–257. <https://doi.org/10.1177/10690727211039454>

Wo, D. X. H., Schminke, M., & Ambrose, M. L. (2019). Trickle-Down, Trickle-Out, Trickle-Up, Trickle-In, and Trickle-Around Effects: An Integrative Perspective on

Indirect Social Influence Phenomena. *Journal of Management*, 45(6), 2263–2292. <https://doi.org/10.1177/0149206318812951>

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394–. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.011>

Xie, Zhou, W., Xia, D., & Guo, Y. (2019). What Drives the Trickle-Down Effect of Calling Orientation From Supervisors to Subordinates? The Perspective of Social Learning Theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 905–905. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00905>

RINGRAZIAMENTI

Vorrei esprimere la mia gratitudine a coloro che mi hanno accompagnata e hanno partecipato alla stesura di questa tesi magistrale.

Ringrazio sentitamente la professoressa Anna Dalla Rosa, per avermi accompagnata con attenzione e cura nella stesura di questa tesi. La ringrazio per aver condiviso con responsabilità quest'ultimo tratto dei miei studi magistrali.

Sono grata ai i miei genitori, Loretta e Dino, per avermi dato la libertà di scegliere e seguire la mia chiamata professionale; e ai miei fratelli, Simone, Riccardo ed Emma, per avermi insegnato il valore della diversità.

Sono grata alle mie amiche, Margherita, Anna, Sara, Veronica, Marta, Benedetta, Laura e Sofia, per i viaggi, per i messaggi a raffica e per la leggerezza che mi regalano.

Sono grata a Giacomo, per essere la persona più appassionata e intraprendente che conosca.

Ringrazio Barbara e Sara Dalle Pezze, per esserci riconosciute come persone e professioniste.

Sono grata a tutte le persone che fanno parte di Lakshmi, con cui ogni giorno lavoro condividendo sfide e grandi risate. Li ringrazio perché, permettendomi di sbagliare, mi insegnano molto, a livello personale e professionale.