



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-50-Classe delle lauree magistrali in Programmazione e gestione dei servizi educativi

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

LA CHIAMATA PROFESSIONALE IN AMBITO SCOLASTICO:

ANALISI DELLA RELAZIONE CON LA PERFORMANCE LAVORATIVA

CAREER CALLING IN SCHOOL SETTING:

ANALYSIS OF THE RELATION WITH JOB PERFORMANCE

Relatrice: Professoressa Anna Dalla Rosa

Laureanda: Monica Caron

Matricola: 2020338

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1.....	7
CHIAMATA PROFESSIONALE	7
1.1.- Origini ed evoluzione del concetto.....	7
1.2 - Definizioni di Chiamata professionale e la questione della definizione	8
1.3 Un modello teorico integrato	16
1.3.1 <i>L'identità</i>	17
1.3.2 <i>La pervasività</i>	17
1.3.3 <i>La significatività</i>	17
1.3.4 <i>La chiamata trascendente</i>	17
1.3.5 <i>L'orientamento pro-sociale</i>	19
1.3.6 <i>Il sacrificio</i>	19
1.3.7 <i>La passione</i>	20
1.4 - Questioni aperte:.....	21
1.4.1 - La questione della generalizzabilità	21
1.4.2 - La questione della rilevanza	23
1.4.3 - La questione della differenziazione.....	24
1.5 - Modello teorico di Chiamata professionale: the Work as Calling Theory.....	25
1.5.1 - Fattori predittivi di una chiamata professionale	27
1.5.2 - Mediatori e moderatori della relazione tra la percezione di una chiamata e il vivere la chiamata.....	30
1.5.3 - Effetti del vivere una chiamata professionale	35
1.6 - Chiamata professionale e comportamenti organizzativi.....	36
CAPITOLO 2.....	39
PERFORMANCE LAVORATIVA.....	39
2.1 - Definizione di Performance lavorativa in letteratura	39
2.2 - Tipi di performance: task, contestuale, adattiva	42
2.2.1 - Task Performance	42
2.2.2 - Performance contestuale.....	43

2.2.3 - Performance adattiva	44
2.3 - Il modello di performance “ <i>can do e will do</i> ”	45
CAPITOLO 3.....	51
CHIAMATA PROFESSIONALE E PERFORMANCE LAVORATIVA.....	51
3.1 - Metodo e materiali.....	52
3.2 - Descrizione degli studi selezionati	56
3.3 - Sintesi e analisi studi selezionati	73
3.3.1 Tipo di misure.....	73
3.3.2 Fonti della valutazione.....	77
3.3.3 Tempi nella raccolta dati.....	78
3.3.4 Setting: contesto lavorativo e tipologia di campione.....	79
3.3.5 Mediatori e moderatori.	82
3.4 – Calling e performance in ambito scolastico: il ruolo della calling degli insegnanti	91
CAPITOLO 4.....	97
INDAGINE EMPIRICA.....	97
4.1 - Effetti della chiamata professionale sulla performance lavorativa: domande di ricerca e ipotesi.....	97
4.2 - La questione della misurazione della chiamata professionale.....	107
4.3 - Metodo.....	108
4.3.1 - Procedura e strumenti	108
4.3.2 - Questionario docenti.....	109
4.3.3 - Questionario studenti.....	114
CAPITOLO 5.....	117
CONCLUSIONI	117
BIBLIOGRAFIA	123
Ringraziamenti.....	151

INTRODUZIONE

Il concetto di *calling*, in letteratura si traduce con “chiamata professionale”. Il costrutto indica un orientamento interiore verso uno specifico dominio lavorativo e può essere un possibile predittore dello sviluppo della carriera lavorativa (Duffy & Dik, 2013; Duffy, Manuel, Borges, & Bott, 2011). La chiamata professionale deriva da una spinta trascendentale ed è caratterizzata da passione, desiderio di appagamento personale e motivazione. La presente ricerca ha lo scopo di analizzare la relazione fra chiamata professionale e performance lavorativa attraverso una revisione sistematica della letteratura. In funzione dei risultati emersi dalla revisione della letteratura, sono state formulate delle ipotesi ed è stata progettata un’indagine, che ha previsto la costruzione di due questionari strutturati e diversificati per scale di misura e per tipologia di campione, per testarle empiricamente. Non è stato possibile effettuare la raccolta dati quindi questo elaborato presenta le fasi preliminari di analisi della letteratura e di preregistrazione dello studio empirico.

Nel primo capitolo, sono presentate alcune definizioni di chiamata professionale presenti in letteratura, talune legate a una visione religiosa della chiamata, talune legate a una visione secolarizzata. Inoltre, vengono presentate alcune questioni “aperte” sulla definizione, sulla generalizzabilità, sulla rilevanza e sulla differenziazione concettuale del costrutto. Infine, viene presentato il modello teorico “the Work as Calling Theory o WCT” (Duffy, Dik, Douglass, England, e Velez, 2018).

Nel secondo capitolo, vengono presentati il costrutto della performance lavorativa come “valore atteso dall’organizzazione in seguito agli episodi comportamentali che un individuo mette in atto in un determinato periodo di tempo” (Motowidlo, 2003) e le caratteristiche della prestazione legata al compito (*task*), al contesto (*contextual*) e adattiva (*adaptive*).

Nel terzo capitolo, viene presentata la relazione tra i due costrutti attraverso una revisione sistematica della letteratura e sono presentati i risultati empirici degli studi selezionati. Il

capitolo si conclude con la presentazione del ruolo della calling nella relazione con la prestazione lavorativa dei docenti e degli studenti in ambito scolastico.

Infine, nel quarto capitolo sono presentati le ipotesi di ricerca relative alla relazione fra chiamata professionale e performance dei docenti, il disegno di indagine empirica e le caratteristiche dei questionari sviluppati per i docenti e per gli studenti.

L'ultimo capitolo presenta i risultati della revisione della letteratura associandoli alla teoria e alle direzioni di ricerca future e i limiti di questo elaborato.

CAPITOLO 1

CHIAMATA PROFESSIONALE

1.1.- Origini ed evoluzione del concetto

Il concetto di lavoro come chiamata professionale ha origine e si sviluppa nel contesto sociale e religioso occidentale. Da un'iniziale visione del lavoro come maledizione, che impediva all'uomo di dedicarsi alle attività spirituali e intellettive, dominante presso gli antichi Greci, e che nei secoli ha caratterizzato gli insegnamenti religiosi e filosofici, si è passati a un'evoluzione concettuale, fino a elevare il lavoro come offerta e chiamata divina (Luther, 1574). Infatti, nel periodo precedente alla Riforma Protestante, iniziata nel XVI secolo, il costrutto di chiamata professionale era inteso come chiamata al ministero religioso o al vangelo (Weber, 1930). Il concetto classico di chiamata professionale, legato esclusivamente al lavoro religioso di ministero, fu articolato dal pensiero di Martin Lutero: sia il lavoro religioso sia il lavoro secolare sono in relazione a una chiamata nella vita (Luther, 1883). Martin Lutero (1574) estese il significato di chiamata a qualsiasi ambito lavorativo e produttivo, affermando che il compimento del proprio dovere per il benessere dell'umanità conferisce carattere divino alla chiamata non solo in ambito religioso. Il pensiero di Lutero fu ulteriormente esteso da Calvino che definì la chiamata professionale come qualcosa che nasce dai talenti innati di ciascuno (Hardy, 1990). Calvino e altri pensatori, infatti, affermarono che la chiamata non è riferita solo al compiere il proprio dovere in qualunque ambito lavorativo (Weber, 1930), ma è anche espressione dei talenti e valori dati da Dio (Hardy, 1990). Dunque, la chiamata professionale, secondo la visione classica, si esprime in quel luogo lavorativo a cui la persona è stata destinata da Dio, in virtù dei suoi talenti e valori e la chiamata di ciascuno si esprime dove la persona può impiegare i propri talenti e valori per il bene dell'umanità. Nei secoli, la prospettiva classica del costrutto subì un processo di secolarizzazione, essendo il concetto sempre meno collegato

all'origine divina (Rodgers, 1978 p.9). Infatti, come ha affermato Hardy (1990 p.47) qualunque lavoro può essere una chiamata divina quando la persona offre il proprio contributo al generale benessere dell'umanità, mentre Weber (1930 p.41) ha sostenuto che qualunque chiamata che sia legittima (escludendo la prostituzione) ha lo stesso valore alla vista di Dio. I due filoni di pensiero sono accomunati dalla concezione della chiamata professionale come dovere a svolgere il proprio lavoro con una funzione pro-sociale, ossia dedicarsi agli altri e contribuire al bene della comunità.

1.2 - Definizioni di Chiamata professionale e la questione della definizione

Il concetto di *calling*, in letteratura si traduce con chiamata professionale e indica la relazione di ciascun individuo con il proprio lavoro o professione. Le origini del concetto di chiamata professionale risalgono alla Riforma Protestante (Weber, 1930), nel XVI secolo. In questo periodo, nasce e si sviluppa l'approccio classico, secondo il quale la visione del lavoro viene associata all'idea che il lavoro sia una chiamata di Dio, una vocazione religiosa (Duffy & Sedlacek, 2010). Nei secoli, il significato del costrutto ha subito un processo di secolarizzazione e di diffusione nella società, dapprima come modo di identificazione della persona con il proprio lavoro e, negli ultimi anni come tendenza generazionale a vivere e a pensare al lavoro come a una chiamata professionale (Ng, et al., 2010, Twenge 2014, Twenge et al., 2010). Evidenze empiriche hanno rivelato che numerosi lavoratori, con caratteristiche eterogenee occupazionali, hanno dichiarato di "sentirsi chiamati" verso la loro professione, ovvero di sentire una chiamata professionale (Dik, Duffy, & Eldridge, 2009; Wrzesniewski, McCauley, Ronzin, & Schwartz et al., 1997). Ad esempio, dalla ricerca condotta da Duffy e Sedlacek (2010) è emerso che il 40% dei lavoratori intervistati hanno confermato di avere una chiamata professionale.

La chiamata non è definita secondo criteri oggettivi ma rappresenta “un’esperienza soggettiva del percorso lavorativo in cui ciascun individuo è autodiretto a raggiungere l’obiettivo di successo psicologico” (Dobrow, 2004; Hall, 2004).

In letteratura non esiste una chiara e univoca definizione di *calling*. Sono gli stessi ricercatori Dobrow & Tosti-Kharas (2011, p. 1003) a puntualizzare che la “ricerca sulla chiamata professionale non ha ancora stabilito una chiara definizione” o Bunderson & Thompson (2009, p. 32) che affermano che “esiste poco consenso sulla definizione degli elementi di una versione di chiamata professionale moderna e secolarizzata”. Generalmente, i ricercatori propongono la propria versione o selezionano una definizione, tra quelle presenti in letteratura, sulla base dello studio a cui sono interessati. Inoltre, le definizioni non solo sono differenti, ma sono ancorate a differenti ipotesi sugli elementi centrali del costrutto. E, non essendo accomunati da una definizione condivisa, molti ricercatori hanno proposto differenti sottodimensioni, categorizzandole in neoclassiche, quando ancorate a un significato religioso o al senso di dovere pro-sociale o del destino e, in moderne, quando ancorate alla dimensione passionale e alla realizzazione di sé e della felicità (Praskova et al., 2014, p. 125). Ciò ha determinato definizioni del medesimo costrutto, caratterizzate da due prospettive motivazionali: motivazione esterna collegata al senso di dovere o destino e motivazione interna collegata alle dimensioni di passione e piacere. La prima richiama il senso di una chiamata esterna verso obblighi sociali, la seconda richiama il senso di una chiamata interiore, legata a passioni, preferenze e motivazioni intrinseche.

La posizione neoclassica ha origini dalla visione protestante: ciascun individuo ha una chiamata trascendentale a adempiere al suo dovere verso gli altri ed è predestinato ad assolvere a un dovere collegato all’obbligo di glorificare Dio e di impegnarsi al servizio dell’umanità. Ad esempio, Oates e colleghi (2005, p. 212) propongono la definizione di chiamata come “un richiamo impellente di Dio che porta all’espressione di sé in una determinata professione”.

Max Weber (1930) ha sostenuto che la secolarizzazione del costrutto neoclassico si è ampiamente diffusa soprattutto nella società occidentale conferendo alla chiamata professionale il significato di modo di vivere e pensare al lavoro moderno. Il concetto neoclassico secolarizzato mantiene tuttavia come elementi centrali, il destino, il dovere pro-sociale, che non richiedono un'esplicita fede in un'entità divina che chiama alla vocazione professionale (Weber, 1930). Secondo alcuni studiosi tale visione enfatizza la dimensione di una chiamata trascendente e del dovere pro-sociale (Bellah et al., 2011; Bunderson et al., 2009; Dik & Duffy 2009; Wrzesniewski et al., 2009). In particolare, Dik & Duffy (2009) sostengono che la chiamata professionale è sperimentata attraverso un senso di chiamata da una fonte esterna (es. comunità, famiglia, etc.) a compiere un lavoro per il bene comune. Bellah e colleghi (1985, p. 66) sostengono che la chiamata professionale è percepita come “un contribuire al bene di tutti” e che chi svolge un lavoro con una chiamata lo svolge per motivazione intrinseca e per appagamento che viene dal farlo mentre Coulson e colleghi (2012) affermano che la chiamata professionale è come una credenza secondo cui ciascuno è destinato a esercitare un ruolo, offrendo un contributo significativo al bene più grande o comune.

L'approccio moderno della chiamata professionale pone maggiore enfasi, rispetto alla visione neoclassica, sulla dimensione personale, ovvero la chiamata è intesa come espressione di interessi, passioni e realizzazione del sé piuttosto che come qualcosa di destinato e di doveroso per la società, che deriva da una fonte esterna. Ad esempio, Wrzesniewski e colleghi (1997, p.22) affermano che “una persona con una chiamata professionale non lavora per scopi economici o avanzamento di carriera, ma per appagamento personale”; Hall & Chandler (2005, p. 160) definiscono il lavoro come lo scopo della vita.

La distinzione tra concetto neoclassico e moderno risulta utile per definire le peculiarità delle definizioni, ma la maggior parte di esse non presenta caratteristiche significativamente distintive né della prospettiva neoclassica né della prospettiva moderna.

La tabella 1 descrive dieci differenti definizioni di chiamata professionale identificate da Thompson e Bunderson (2019) nella loro revisione della letteratura. Le definizioni sono classificate dagli studiosi in termini di enfasi sulle caratteristiche primarie del costrutto: necessità interiore, esigenze esteriori e senso del destino. La *necessità interiore* esprime il perseguimento di una chiamata interna che motiva la persona a realizzare il proprio lavoro per motivazioni intrinseche, passione, significato e scopo personali, divertimento, appagamento personale e identitario. Le *esigenze esteriori* esprimono il perseguimento di una chiamata esterna collegata al senso di dovere, di obblighi sociali e al bisogno di dare un contributo alla società. Infine, il *senso del destino* fa riferimento a qualcosa di destinato e di doveroso per la società, alla convinzione di essere destinati a svolgere un ruolo specifico nella vita (Coulson et al., 2012) in virtù di particolari doni o talenti (Bunderson e Thompson, 2009). Nella tabella 1 sono presentate quattro definizioni che enfatizzano la necessità interiore, due sono focalizzate sulle esigenze esteriori, tre enfatizzano sia le necessità interiori sia le necessità esteriori, mentre una sola definizione enfatizza il senso del destino.

Tabella 1. Definizioni di chiamata professionale identificate da Bunderson e Thompson (2019) e indicazione del riferimento alle tre componenti di necessità interiore, esteriore e senso del destino.

Definizione del ricercatore in lingua originale	Definizione in italiano	Necessità interiore	Esigenze esteriori	Senso del destino
Wrzesniewski et al. (1997, p. 22): “People with Callings find that their work is inseparable from their life. A person with a Calling works not for financial gain or Career advancement, but instead for the fulfillment that doing the work brings to the individual.”	Wrzesniewski e colleghi (1997, p. 22): “Le persone con una vocazione trovano che il loro lavoro è inseparabile dalla loro vita. Una persona con una vocazione lavora non per guadagno finanziario o avanzamento di carriera, ma per l'appagamento che il lavoro porta all'individuo.”	X		
Hall & Chandler (2005, p. 160): “work that a person perceives as his purpose in life.”	Hall & Chandler (2005, p. 160): “lavoro che una persona percepisce come il suo scopo nella vita”.			X
Oates et al. (2005, p. 212): “a compelling summons by God that leads to the expression of oneself in a particular profession.”	Oates e colleghi (2005, p. 212): “un richiamo impellente di Dio che porta all'espressione di sé in una determinata professione”.		X	
Dik & Duffy (2009, p. 427): “A calling is a transcendent summons, experienced as originating beyond the self, to approach a particular life role in a manner oriented toward demonstrating or deriving a sense of purpose or meaningfulness and that holds	Dik & Duffy (2009, p. 427): “Una chiamata è una chiamata trascendente, vissuta come originata al di là del sé, ad avvicinarsi a un particolare ruolo della vita in un modo orientato a dimostrare o derivare un senso di scopo	*	X	X

Definizione del ricercatore in lingua originale	Definizione in italiano	Necessità interiore	Esigenze esteriori	Senso del destino
other-oriented values and goals as primary sources of motivation.”	o significato e che contiene altri valori e obiettivi orientati come fonti primarie di motivazione”.			
Bunderson & Thompson (2009, p. 38): “that place in the occupational division of labor in society that one feels destined to fill by virtue of particular gifts, talents, and/or idiosyncratic life opportunities.”	Bunderson & Thompson (2009, p. 38): “quel posto nel mondo del lavoro che ci si sente destinati a ricoprire in virtù di particolari doni, talenti e/o opportunità di vita idiosincratiche”.		X	X
Berg et al. (2010): an occupation that an individual (1) feels drawn to pursue, (2) expects to be intrinsically enjoyable and meaningful, and (3) sees as a central part of his or her identity.	Berg e colleghi (2010): un'occupazione che un individuo (1) si sente attratto a perseguire, (2) si aspetta che sia intrinsecamente piacevole e significativa, e (3) che vede come una parte centrale della propria identità.	X		
Dobrow & Toshiharu's (2011): “a consuming, meaningful passion people experience toward a domain.”	Dobrow & Toshiharu (2011): "una passione consumante e significativa che le persone sperimentano verso un dominio".	X		
Coulson et al. (2012, p. 84): “a strongly held belief that one is destined to fulfil a specific life role, regardless of sacrifice, that will make a meaningful contribution to the greater good.”	Coulson e colleghi (2012, p. 84): “la convinzione fortemente radicata di essere destinati a svolgere un ruolo specifico nella vita, indipendentemente dal sacrificio, che darà un contributo significativo al bene più grande”.		X	X

Definizione del ricercatore in lingua originale	Definizione in italiano	Necessità interiore	Esigenze esteriori	Senso del destino
Duffy & Dik (2013, p. 4290): “a belief that one's career is a central part of a broader sense of purpose and meaning in life and is used to help others or advance the greater good in some fashion.”	Duffy & Dik (2013, p. 4290): "la convinzione che la propria carriera sia una parte centrale di un senso più ampio di scopo e significato nella vita ed è utilizzata per aiutare gli altri o promuovere in qualche modo il bene più grande".		X	
Praskova et al. (2015, p. 93): “a mostly self-set, salient, higher order career goal, which generates meaning and purpose for the individual, and which has the potential to be strengthened (or weakened) by engaging in goal-directed, career-preparatory actions and adaptive processes aimed at meeting this goal.”	Praskova e colleghi (2015, p. 93): “un obiettivo di carriera per lo più auto-impostato, saliente, di ordine superiore, che genera significato e scopo per l'individuo e che ha il potenziale per essere rafforzato (o indebolito) impegnandosi in obiettivi diretti, azioni preparatorie alla carriera e processi adattivi volti a raggiungere questo obiettivo”.	X		

Le definizioni di chiamata professionale in letteratura sono numerose. Davidson e Caddel (1994) hanno proposto la definizione di *calling* come “chiamata per servire Dio”, Sellers, Thomas, Batts, e Ostman (2005) come “senso di passione e direzione conferito da un’entità superiore all’uomo”, Bunderson e Thomson (2009) come “il proprio posto nel mondo del lavoro”, Bellah, Madsen, Swidler, e Tipton (2007) come “orientamento al lavoro motivato dal bisogno di soddisfazione personale e dal desiderio di avere un impatto positivo sulla società”. In riferimento all’orientamento al lavoro, alcuni studiosi affermano che le persone possono assumere tre diverse posizioni verso la propria occupazione lavorativa: *job*, *career* e *calling* (Wrzesniewski et al., 1997). Nel primo caso le persone vivono il proprio lavoro con un atteggiamento motivazionale, indirizzato a ricompense materiali e a incentivi estrinseci e il lavoro non è considerato come una parte fondamentale del sé (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1996). Nel secondo caso, le persone sono interessate all’aspetto economico e materiale ma anche ad avanzamenti di carriera per una maggiore stima del sé (Bellah et al., 1985). Nel caso della chiamata professionale, i lavoratori non sono interessati a ricompense materiali o ad avanzamenti di carriera, ma sono motivati da incentivi intrinseci come l’appagamento personale e il nutrimento del sé (Bellah et al., 1996). L’orientamento alla chiamata può assumere diversi significati a seconda del livello di importanza attribuito alla dimensione spirituale e religiosa, che può rivelarsi anche scarsa o assente. Ad esempio, nel modello di chiamata di Wrzesniewski e colleghi (1997) la dimensione religiosa o spirituale è assente. Stager, Pickering, Shin e Dik (2010) hanno evidenziato un modello empirico di chiamata, focalizzata sul significato attribuito dalle persone al proprio lavoro e staccata da una visione prettamente religiosa. Per Bunderson e Thompson (2009) la chiamata assume il significato di ruolo sociale a cui si è chiamati in virtù di particolari doni o talenti. Dobrow & Tosti-Kharas (2011 p. 1005) enfatizzano la dimensione soggettiva della chiamata professionale, proponendo una definizione di chiamata come passione profonda verso un ruolo o dominio

della vita (es. occupazionale, sportivo, etc.) al quale la persona è destinata. Per le autrici non si tratta di un costrutto binario (presente o assente), ma di un costrutto che si manifesta con diversi livelli di intensità e che può essere sviluppato nel tempo. Dik e Duffy (2009) hanno proposto una definizione di chiamata che enfatizza l'aspetto trascendentale. Secondo questo approccio la chiamata deriva da una fonte esterna che esiste al di fuori dal Sé e i lavoratori tendono a ricoprire un ruolo associato al significato della propria vita e sono motivati da un orientamento pro-sociale.

1.3 Un modello teorico integrato

I diversi approcci teorici che concernono la chiamata professionale richiamano alcune componenti fondamentali: la fonte della chiamata, l'orientamento prosociale, la consapevolezza, la significatività e la passione (Dalla Rosa, Galliani, Vianello, 2020). Dalle varie definizioni di chiamata professionale presenti in letteratura emerge che, oltre alle componenti, vi siano alcune dimensioni comuni, nonostante il riferimento ai differenti approcci neoclassico e moderno da parte dei diversi autori. Sulle componenti della chiamata non c'è univocità di consenso tra gli studiosi mentre sulla sua natura multidimensionale sembra esistere un sostanziale consenso da parte dei ricercatori.

Vianello e colleghi (2020) hanno proposto una definizione di chiamata professionale che integra i due approcci neoclassico e moderno.

Secondo questo modello integrato, la chiamata professionale può essere definita attraverso sette dimensioni: passione, significatività, identificazione con il dominio lavorativo, pervasività nel pensiero, chiamata trascendente, orientamento pro-sociale, disponibilità al sacrificio. La presenza di più fattori implica la proposta di un modello di chiamata multidimensionale, comprensivo dei sette fattori prevalenti e ricorrenti negli approcci neoclassico e moderno. La tabella 2 presenta le sette dimensioni della chiamata professionale,

che presentiamo di seguito, ed evidenzia come esse siano comuni a diversi approcci teorici presenti in letteratura.

1.3.1 L'identità

La dimensione *dell'identità* (Treatgold, 1999) è descritta negli approcci di Dobrow & Tosti-Kharas (2011), di Wrzesniewski (2009 p.24) e di Hagmeier & Abele (2012). I soggetti che vivono la chiamata intensamente, sentono che il loro coinvolgimento nel dominio della chiamata è centrale per la loro identità (Dobrow, 2011 p.1005).

1.3.2 La pervasività

Altra dimensione compresa nel modello è la *pervasività*, descritta da Dobrow (2004 p.4), come la presenza continua del dominio del lavoro nella coscienza di ciascuno. Questa definizione è presente nei modelli di Dobrow e Tosti-Kharas (2011) e Wrzesniewski (2009).

1.3.3 La significatività

Alcuni ricercatori come Dobrow e Tosti-Kharas (2011), Dik e Duffy (2009-2012) e Praskova e colleghi (2015), hanno individuato la presenza della dimensione del *significato* associato al lavoro. È una delle tre dimensioni richiamate nella definizione di chiamata di Dik e Duffy (2009 p. 427) che si traduce nella consapevolezza del valore assunto dal lavoro e, di come gli sforzi e i sacrifici per realizzarlo contribuiscano a dare un significato alla propria vita (Dik & Duffy, 2009; Praskova et al., 2014a). Per Dobrow e Tosti-Kharas (2011) la chiamata è collegata alla consapevolezza di riconoscere un preciso scopo nella propria vita e di dare a tale scopo un significato.

1.3.4 La chiamata trascendente

Altra dimensione del modello dei “sette fattori” è la *chiamata trascendente*, presente in diversi approcci e unica dimensione dell'approccio di Bunderson e Thompson (2009). Il

concetto di trascendenza implica l'origine della chiamata da una fonte o entità esterna al Sé. Tuttavia, come affermano alcuni studiosi le fonti possono essere esterne alla persona (Dik & Duffy, 2009; Duffy, Allan, Bott, & Dik, 2014) ma anche interne, non soggette al controllo razionale o alla volontà della persona, come la scoperta interiore di un talento o di un interesse (Duffy & Dik, 2013). Per Dik e Duffy (2009). La trascendenza della chiamata fa riferimento al livello spirituale dal quale ha origine la chiamata professionale e non al livello religioso. Infatti, nonostante i concetti di religiosità e spiritualità siano collegati tra loro, esiste una sostanziale differenza. La religiosità è un concetto legato alla dimensione divina, mentre la spiritualità è scollegata dal divino e si focalizza sulla relazione dell'uomo con l'ambiente e con l'umanità (Spilka, 1993). La spiritualità, dunque, riguarda l'elevazione dei comportamenti a una dimensione che trascende il livello materiale del lavoro. Secondo l'approccio classico la fonte della chiamata è di natura divina e richiama la dimensione religiosa della chiamata professionale. Come precedentemente affermato, nel tempo, il costrutto ha subito un processo di secolarizzazione, assumendo una dimensione spirituale e trascendentale (Dik & Duffy, 2009; Bunderson & Thompson, 2009), non necessariamente di natura divina. Infatti, la dimensione della trascendenza, nell'approccio neoclassico, implica la derivazione della chiamata da una fonte esterna, ma non di natura necessariamente divina, come emerge invece dall'approccio classico. Nell'approccio neoclassico si enfatizza il senso di destino e di dovere pro-sociale (Baumeister, 1991) che si evince da una definizione di Bunderson & Thompson (2009, p. 38): *calling is that place in the world of productive work that one was created, designed, or destined to fill by virtue of God-given gifts and talents and the opportunities presented by one's station in life*. L'approccio moderno, invece, enfatizza la dimensione della soggettività del vissuto della chiamata, la dimensione interiore che guida la persona nella realizzazione del Sé. Nella prospettiva di Dobrow & Tosti-Kharas (2011) è enfatizzata la dimensione della libertà di scelta piuttosto che l'adesione a un disegno prestabilito (*destiny*) o a una volontà esterna.

1.3.5 L'orientamento pro-sociale

Altro elemento caratterizzante il costrutto, sul quale esiste convergenza sia nell'approccio neoclassico sia nell'approccio moderno, è l'*orientamento pro-sociale*, ovvero l'orientamento ad agire per contribuire direttamente o indirettamente al benessere della società (Bellah et al., 1996; Dik & Duffy, 2009). Tuttavia, nonostante la sostanziale convergenza sul contributo al benessere sociale, si evidenzia che le due prospettive sono differenti. L'approccio neoclassico, infatti, è focalizzato sulla motivazione pro-sociale verso attività moralmente, socialmente, e personalmente significative (Wrzesniewski, Dekas, & Rosso, 2009, p.115) mentre l'approccio moderno è focalizzato sulla motivazione soggettiva della pro-socialità. L'orientamento prosociale è una delle principali motivazioni dello svolgere un lavoro secondo la definizione di chiamata di Dik e colleghi (2012). Nella maggior parte dei modelli teorici, infatti, si richiama il collegamento dello scopo della professione alla realizzazione del bene comune e dei benefici per la società piuttosto che per l'individuo (Praskova et al., 2014a). Infine, la pro-socialità è quell'aspetto della chiamata che fornisce alle persone una visione del proprio lavoro come mezzo per migliorare la società (Hagmeier & Abele, 2012; Wrzesniewski et al., 1997).

1.3.6 Il sacrificio

Solo in Dobrow & Tosti (2011) è presente la dimensione del *sacrificio*. La chiamata può essere considerata come fonte di motivazione che promuove comportamenti orientati al sacrificio, all'impegno e alla perseveranza nel proprio lavoro, al fine di rispondere alla propria vocazione. La persona che ha una chiamata è disponibile a sacrificare tempo, energie, etc. (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011), a impegnarsi nello svolgere il proprio lavoro, alla perseveranza, per rispondere pienamente e concretamente alla chiamata (Praskova et al., 2014a).

1.3.7 La passione

Infine, comune a più approcci è la dimensione della *passione* (Dobrow S. R. 2011; Praskova A., 2015; Wrzesniewski A., 2009). La passione per diversi autori è un elemento caratterizzante la chiamata (Hagmeier & Abele, 2012). Ad esempio, per Dobrow e Tosti-Kharas (2011 p. 1001) la passione rappresenta un elemento fondamentale della chiamata. Per Praskova e colleghi (2014a) la passione verso il lavoro può portare il soggetto a una situazione di esasperazione e ossessione. Anche nello strumento di misura del costrutto di Wrzesniewski e colleghi (1997), nonostante non compaiano esplicitamente, sono considerati comportamenti collegati a una forte passione per il lavoro. Infine, il piacere e la soddisfazione che deriva dallo svolgere un lavoro, che corrisponde alla propria chiamata, sono elementi richiamati nei modelli teorici e operativi di Dobrow e Tosti-Kharas (2011) e di Wrzesniewski e colleghi (1997).

Tabella 2. Le sette dimensioni della chiamata professionale attraverso sei differenti approcci

	Dobrow & Tosti Kharas (2011)	Dik, Duffy et al. (2009, 2012)	Wrzesniewski et al. (1997)	Bunderson & Thompson (2009)	Praskova et al. (2015)	Hagmeier & Abele (2012)
Identification	√		√			√
Pervasiveness	√		√			
Purposefulness	√	√			√	
Transcendent summons		√		√	√	√
Prosocial orientation		√	√		√	√
Sacrifice	√					
Passion	√		√		√	

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209348.t001>

1.4 - Questioni aperte:

1.4.1 - La questione della generalizzabilità

La prima questione riguarda la generalizzabilità del costrutto della chiamata, ovvero se sia rilevante ed estendibile ai lavoratori di qualsiasi ambito professionale e lavorativo. A tal proposito, gli studiosi hanno esaminato tre aspetti. In primo luogo, è stato approfondito l'aspetto del contesto geografico, culturale e religioso di diffusione del concetto. Weber (1930) ha sostenuto che il concetto di chiamata ha origini dalla Riforma Protestante e che si è diffuso nelle società occidentali caratterizzate da una cultura e da una religione principalmente cristiane. Dunque, ai fini della generalizzabilità, gli studiosi hanno ritenuto importante indagare l'impatto della chiamata in società non occidentali dominate da culture e religioni diverse da quella cristiana. In secondo luogo, la ricerca ha approfondito l'aspetto del contesto lavorativo di diffusione. Bellah e colleghi (1985, p. 66) hanno evidenziato che la ricerca sul costrutto della chiamata è stata condotta primariamente in contesti economicamente marginali come quello educativo, ecclesiastico, cura degli animali, etc. Ciò ha indotto i ricercatori a porsi interrogativi e a focalizzarsi sulla possibilità che la chiamata professionale sia riscontrabile anche in settori caratterizzati principalmente dall'aspetto economico-produttivo. Infine, la ricerca ha approfondito l'aspetto contestuale e ambientale del lavoro. Ad esempio, per molti il lavoro non è percepito con un significato trascendentale ma di sopravvivenza. Pertanto, il concetto di chiamata professionale è in relazione ai diversi aspetti culturali, occupazionali e socioeconomici. Per quanto concerne l'aspetto culturale, alcuni studi condotti in società orientali come la Cina e la Corea, hanno dimostrato effetti significativi del lavoro come chiamata professionale. Lan e colleghi (2013) hanno evidenziato la predittività della chiamata sulla soddisfazione lavorativa nel campione di partecipanti cinesi mentre Guo e colleghi (2014) sull'impegno lavorativo. Invece, Jo e colleghi (2018) hanno dimostrato che la chiamata ha

favorito il superamento del *burnout* di un gruppo di vigili del fuoco coreani. Dunque, da questi studi è emerso che i partecipanti considerano la chiamata professionale rilevante nel proprio lavoro. Ciò è importante per affermare che l'idea di chiamata professionale (come correlazione tra motivazioni intrinseche ed estrinseche), derivata da Dio e collegata all'esperienza religiosa cristiana in Europa, non riguarda solo le società occidentali, ma riguarda l'esperienza umana universale. Probabilmente la relazione della chiamata con la Riforma Protestante è stata sopravvalutata, e non è stata considerata come esperienza dell'umanità, indipendentemente dal contesto sociale, culturale e geografico.

In quanto all'aspetto occupazionale, la letteratura propone studi in ambiti in cui l'aspetto economico risulta marginale (Bellah et al., 1985) ma anche ambiti professionali in cui l'aspetto economico risulta rilevante. Tuttavia, le ricerche si sono focalizzate non tanto sull'aspetto della rilevanza della chiamata dal punto di vista economico, ma sulla differenza di intensità della chiamata tra le diverse esperienze lavorative. Infatti, alcune professioni potrebbero far emergere più facilmente la chiamata perché, come affermano Bunderson & Thompson (2009, p. 54), richiedono competenze particolari e sacrifici per il bene comune. Quindi esistono contesti occupazionali pro-sociali, che conducono di per sé a motivazioni di appagamento individuale per aver contribuito al beneficio comune. Inoltre, la chiamata potrebbe emergere anche in contesti in cui sono richieste particolari abilità che conducono a motivazioni espressive delle proprie passioni e talenti. Infine, l'aspetto economico e occupazionale non trova numerosi e ampi studi se non per quello che riguarda quasi esclusivamente i lavori umili (Leana et al. 2012). In riferimento a questi ultimi contesti, è utile richiamare la teoria motivazionale di Maslow (1943). La motivazione per l'autorealizzazione e l'auto-trascendenza emerge solo dopo che altri bisogni sono stati soddisfatti. Quindi, nel caso dei lavoratori umili, la motivazione può essere meno orientata al servizio della società e più al servizio della propria famiglia e delle persone dipendenti e la motivazione interiore può essere limitata quando il compito consente di

esprimere passioni interiori (la persona ama fare quel lavoro) ed elevata quando quel compito richiede di esprimere valori e virtù interiori (la persona è responsabile e onesta).

1.4.2 - La questione della rilevanza

La questione della rilevanza riguarda l'implicazione della chiamata professionale su quegli effetti comportamentali del lavoratore che interessano principalmente i professionisti manageriali. Si tratta di comprendere se la chiamata professionale promuove l'incremento o decremento dei livelli di performance lavorativa, se influisce sulla creatività, sul turnover e se favorisce l'avanzamento di carriera. In letteratura sono presenti pochi studi al riguardo e gli studi empirici sulla chiamata evidenziano particolare attenzione all'aspetto attitudinale della persona (es. soddisfazione), alle intenzioni comportamentali, alle scelte di carriera (es. comportamenti di cittadinanza attiva, flessibilità, etc.) o a quegli aspetti correlati alla prestazione lavorativa (es. occupabilità, salute e benessere, etc.). Alla scarsità di studi si aggiunge un altro limite ovvero che la maggior parte dei costrutti sono auto-valutati. Ad esempio, la performance è per lo più misurata attraverso l'autovalutazione e dunque come performance percepita. Sarebbe importante che la misurazione dei costrutti limitasse i metodi autovalutativi per orientarsi a metodi di misurazione oggettiva della prestazione o all'utilizzo di valutazioni della prestazione fornite da altre fonti. Si evince dunque, l'esigenza di incrementare la ricerca sugli effetti comportamentali della chiamata, di interesse per i professionisti manageriali, superando metodi autovalutativi di misurazione del costrutto in questione, al fine di dimostrare la rilevanza predittiva della chiamata professionale. Ad esempio, pensare al lavoro sia come espressione di passioni interne ma anche come contributo al bene comune, è predittivo di quella motivazione e convinzione che permettono di affrontare anche gli aspetti problematici dell'esperienza lavorativa. Una chiamata caratterizzata dal senso di trascendenza potrebbe essere predittiva di resilienza in caso di avversità o di cambiamenti

lavorativi, di rigidità nella concettualizzazione del proprio lavoro e di scarsa flessibilità a percorsi di carriera alternativi. Bunderson & Thomson (2009) hanno evidenziato che la chiamata professionale influisce sulla disponibilità a fare sacrifici nel lavoro. Schabram et Maitlis (2017) hanno evidenziato che la chiamata favorisce risposte creative alle sfide lavorative, mentre altri studiosi hanno affermato che la chiamata promuove convinzione sulla propria direzione di carriera e al contempo aumenta la tendenza a ignorare consigli di carriera non graditi (Dobrow & Tosti-Kharas 2012, Duffy & Sedlacek 2007, Hirschi & Hermann 2013).

Nonostante l'importanza di questi studi, è utile sottolineare che la ricerca sulla questione della rilevanza risulta essere limitata a causa della particolare attenzione posta sugli effetti conseguenti del vivere una chiamata piuttosto che sugli aspetti antecedenti. Inoltre, gli studiosi hanno indagato soprattutto sui fattori individuali, di gruppo e contestuali che possono essere rilevanti nell'avviare il processo di affioramento e/o sviluppo della chiamata professionale. E anche quando la ricerca pone attenzione sugli antecedenti, si focalizza sulle percezioni predittive della chiamata e non tanto sui comportamenti predittivi di quest'ultima.

1.4.3 - La questione della differenziazione

La questione della differenziazione ha rappresentato un fattore di rallentamento della ricerca sulla chiamata professionale a causa della diversificata e ridondante concettualizzazione negli ambiti della Psicologia e dei Comportamenti organizzativi. Infatti, in letteratura è presente un'ampia gamma di costrutti, correlati ad aspetti dello stesso fenomeno sottostante. E nonostante, alcuni studiosi abbiano analizzato aspetti differenti e distintivi del costrutto della chiamata professionale non sono emerse proposte concettuali con un'evidente relazione teorica con la chiamata professionale. Ad esempio, alcuni studiosi hanno evidenziato che la chiamata si distingue dal costrutto di impegno personale (Khan, 1990), di partecipazione psicologica (Vroom, 1959), di motivazione intrinseca al lavoro (Amabile et al. 1994). Alcuni costrutti in

letteratura riguardano fattori come la passione, la motivazione intrinseca, che sono peculiari della concezione moderna. Dubin (1956) sottolinea l'aspetto dell'importanza del lavoro, Lodahl & Kejner (1965) sottolineano il coinvolgimento lavorativo e Ashforth e colleghi (2013) sottolineano l'aspetto dell'identità lavorativa. Altri costrutti enfatizzano su aspetti della concezione neoclassica, come il dovere, l'obbligo, l'orientamento al dovere (Moon, 2001).

La novità concettuale del costrutto di chiamata professionale si evince quando quest'ultima è intesa come una percezione in cui convergono la motivazione intrinseca ed estrinseca e il senso di destino trascendente percepito. In questo senso la chiamata potrebbe assumere il carattere di co-adattamento persona-lavoro. Ma Cable & DeRue (2002) sostengono che l'adattamento persona-lavoro implica la percezione che le esigenze lavorative si adattano alle proprie competenze mentre la chiamata professionale corrisponde alla convinzione che il proprio lavoro sia correlato alle passioni personali con i bisogni della società. Dunque, nonostante le numerose ricerche, non emerge una distinzione di chiamata professionale dal punto di vista concettuale. Possiamo affermare che le formulazioni classiche differiscono da quelle moderne perché tendono a enfatizzare sul senso del dovere mentre quelle moderne tendono a enfatizzare sull'autorealizzazione del sé e sulla passione personale.

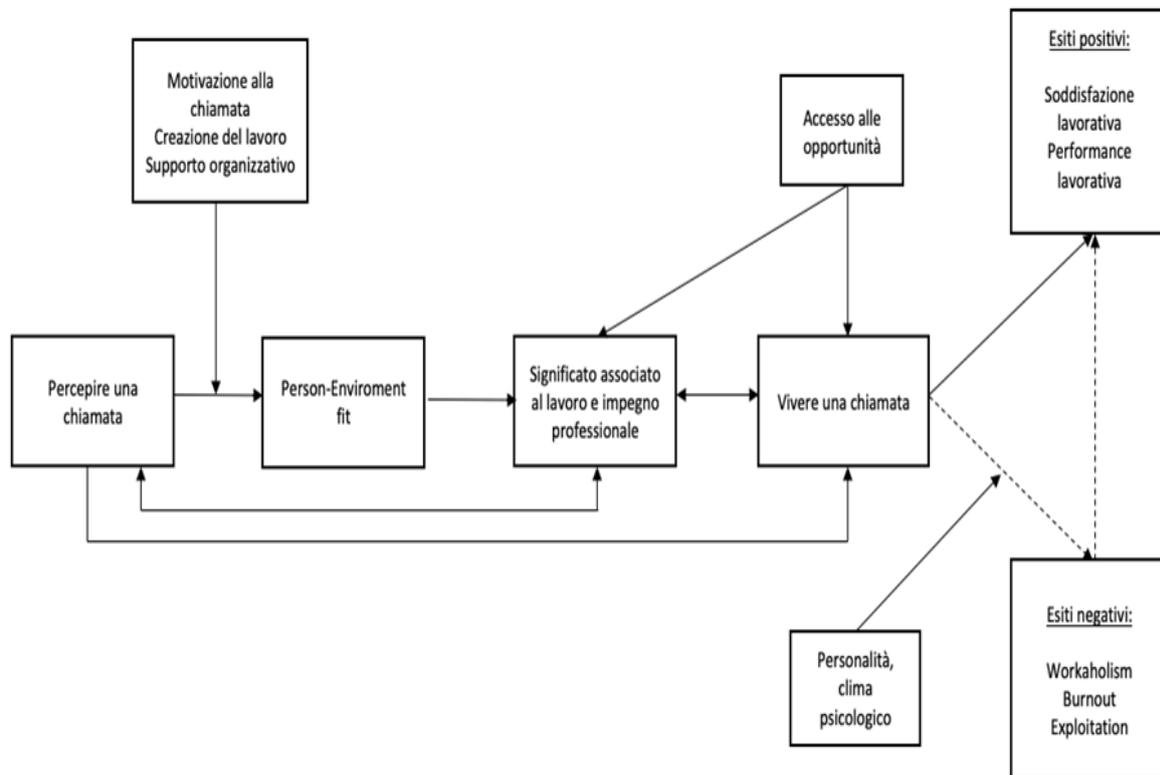
1.5 - Modello teorico di Chiamata professionale: the Work as Calling Theory

In letteratura, a nostra conoscenza, non esiste alcuna teoria formale sui predittori ed effetti della chiamata professionale sulle prestazioni lavorative, a causa delle differenze concettuali e delle definizioni non univoche derivate dagli studi e dalle ricerche negli ultimi decenni. Infatti, sono stati proposti differenti modelli concettuali di chiamata professionale che hanno complicato il lavoro degli studiosi nel definire una teoria univoca sul costrutto di chiamata professionale. Pertanto, in letteratura, risulta difficile reperire una definizione del costrutto che trovi totalmente d'accordo i diversi ricercatori. Per spiegare e chiarire le diversità esistenti tra

le differenti definizioni e concettualizzazioni, è stato proposto un modello teorico ed empiricamente verificabile, “the Work as Calling Theory o WCT” (Duffy, Dik, Douglass, England, & Velez, 2018), derivato dalla ricerca e dalla teoria nell’ambito della Psicologia Organizzativa (figura 1). Si tratta di un modello caratterizzato da una tripartizione dei diversi elementi che lo costituiscono: fattori predittori del vivere una chiamata professionale; moderatori e mediatori della relazione tra percezione di una chiamata e il viverla concretamente; effetti positivi (es. soddisfazione nel lavoro) ed effetti negativi del vivere una chiamata (es. assenteismo, conflitti, soddisfazione lavorativa, etc.).

Lo sviluppo di un modello teorico di chiamata professionale è quanto mai necessario, per fornire elementi a supporto dell’organizzazione, per migliorare e sviluppare i sistemi interni organizzativi, per analizzare le competenze e le caratteristiche dei lavoratori, ma soprattutto per poter giungere a una definizione del costrutto di chiamata professionale che possa adattarsi alle nuove realtà organizzative e ai cambiamenti del mondo del lavoro in continua evoluzione nel XXI secolo (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Yeoman, 2014). Studi recenti hanno evidenziato che percepire e vivere la chiamata sono due costrutti distinti. In particolare, da una ricerca è risultato che circa il 50% della forza lavoro americana sente di avere una vocazione (Duffy, Autin, Allan, & Douglass, 2015) ma la correlazione tra il percepire una chiamata e viverla concretamente si attesta intorno a $r = .50$ (Duffy, Allan, et al., 2014; Duffy & Austin, 2013; Duffy, Autin, et al., 2015).

Figura 1. Modello teorico WCT (Duffy et al., 2018)



1.5.1 - Fattori predittivi di una chiamata professionale

Studiosi e ricercatori hanno proposto due variabili predittive del vivere una chiamata professionale: la percezione di una chiamata e l'accesso a opportunità di viverla concretamente. Percepire e vivere una chiamata professionale sono due costrutti distinti ma in relazione tra di loro direttamente o indirettamente. Per Duffy, Dik, Douglass, England, e Velez (2018) per vivere una chiamata, la persona deve averne la percezione. Dunque, esiste una relazione diretta tra percepire e vivere la chiamata professionale (Figura 1). Dalle ricerche, che hanno considerato le due variabili, è emerso che esiste una correlazione che varia da .35 a .54 (Duffy, Allan, Autin & Bott, 2013; Duffy, Bott, et al., 2012; Duffy, Douglass, Autin, & Allan, 2016; Duffy, Torrey, England, & Tebbe, 2017). I due costrutti differiscono rispetto alla forza della

loro relazione con gli esiti della chiamata professionale. Nello specifico, il vivere una chiamata correla più fortemente con i risultati o effetti comportamentali (es. significato del lavoro, soddisfazione lavorativa e nella vita, etc.) della chiamata professionale rispetto al percepire la chiamata e i suoi effetti. Dunque, nonostante percepire e vivere la chiamata siano in correlazione, le due variabili sono differenti. Innanzitutto, vivere una chiamata intensamente, influisce maggiormente su risultati positivi ed efficaci rispetto a quelli conseguiti dalla percezione di una chiamata non risposta. In secondo luogo, la percezione rappresenta una variabile predittiva del vivere una chiamata con conseguenti risultati di benessere. Infine, il vivere una chiamata funge da fattore di mediazione tra la percezione di una chiamata e gli esiti positivi e negativi che ne derivano. (Duffy, Allan, et al., 2013; Duffy, Douglas, et al., 2016; Duffy, Torrey, et al., 2017). Per alcuni studiosi, non è possibile vivere una chiamata senza averne percezione e la percezione è predittiva del vivere una chiamata (Duffy, Dik, Douglass, England, & Velez, 2018).

Altri studiosi hanno indagato e trovato una relazione indiretta tra le due variabili: percepire e vivere la chiamata professionale. Berg, Grant e Johnson (2010) hanno affermato che dalle interviste effettuate, sono emersi stress e rimpianto da parte dei lavoratori che non hanno intrapreso una determinata carriera lavorativa perché non hanno potuto o voluto rispondere alla chiamata percepita, definita dai ricercatori come una chiamata “senza risposta”. In particolare, gli intervistati hanno affermato di aver avuto percezione della chiamata senza tuttavia viverla concretamente attraverso il proprio lavoro e che hanno potuto realizzarla solo attraverso contesti di lavoro non retribuito (es. volontariato). Al contrario, Gazica e Spector (2015) hanno scoperto che coloro che non hanno avuto percezione di una chiamata, ma l’hanno vissuta concretamente, hanno conseguito migliori effetti sulle prestazioni lavorative, maggiore soddisfazione sulle esperienze di vita e hanno riportato migliori condizioni di salute rispetto a coloro che hanno avuto percezione della chiamata ma non l’hanno vissuta. Infine, gli studiosi

hanno riportato che i migliori risultati sono stati raggiunti da coloro che hanno percepito la chiamata e hanno potuto viverla.

La seconda variabile che funge da predittore del vivere una chiamata è l'accesso a opportunità professionali. Le opportunità professionali possono essere limitate da contesti marginali caratterizzati da razzismo, da classismo, sessismo e da altre forme di marginalità che ostacolano l'accesso a opportunità lavorative, e dunque la persona subisce una riduzione di possibilità di scelta lavorativa, dovendo accettare un lavoro non allineato ai modi, agli stili interattivi e alle aspirazioni personali (Blustein, Kozan, Connors-Kellgren, & Rand, 2015; Duffy et al., 2016). Ad esempio, Dispenza, Brown, & Chastain (2016) hanno evidenziato che il percorso lavorativo di individui appartenenti a minoranze sessuali è stato limitato da forme oppressive di eterosessismo. Da altre ricerche è emerso che solo il 10% della popolazione giovanile mondiale ha la possibilità di scegliere liberamente il percorso lavorativo in base ai propri interessi (Borgen, 2005), facendo emergere quindi una forte limitazione all'accesso alle opportunità lavorative. Le ricerche hanno riguardato l'indagine su come la percezione di una chiamata professionale e il vivere la medesima possano differire tra i lavoratori di diverso sfondo demografico. Per esempio, è stato esaminato come due componenti della stratificazione sociale, come l'istruzione e il reddito familiare, siano correlate al percepire e al vivere una chiamata. Secondo gli studi di Duffy e colleghi (2013) il reddito familiare è risultato molto debolmente correlato alla percezione di una chiamata ($r = .05$) e debolmente correlato con il vivere una chiamata ($r = .21$). Relativamente all'aspetto dell'istruzione, è emerso che le persone con una laurea magistrale si sono dimostrate significativamente più propense ad apprezzare il vivere una chiamata rispetto a quelle con un titolo di studio universitario, mentre quelle con un diploma universitario si sono dimostrate significativamente più propense ad approvare il vivere una chiamata rispetto a quelle con un diploma inferiore. Dunque, la differenza di percezione di una chiamata professionale non dipende dall'educazione o dal reddito ma dall'aspetto

soggettivo del vivere la chiamata (Duffy and Austin, 2013). Altri studi, proposti da Duffy, Bott, e colleghi (2015) relativamente ad aspetti sociali, come i livelli di istruzione e di reddito, hanno dimostrato che questi ultimi hanno uno scarso impatto sulla possibilità di percepire la chiamata mentre hanno un impatto significativo rispetto alla possibilità di viverla. Ad esempio, è emerso che chi possiede un elevato livello di istruzione e/o di reddito ha maggiori probabilità di vivere concretamente la propria vocazione professionale e minori probabilità di percepire la chiamata.

1.5.2 - Mediatori e moderatori della relazione tra la percezione di una chiamata e il vivere la chiamata

La seconda partizione del modello riguarda i fattori mediatori e moderatori della relazione tra la percezione di una chiamata e il vivere la chiamata. Tra i diversi mediatori si propongono la significatività del lavoro e l'impegno professionale. Numerose ricerche hanno evidenziato che maggiori opportunità di accesso ad esperienze lavorative, favoriscono la significatività del lavoro e l'impegno e il coinvolgimento nel lavoro e nella carriera (Allan, Autin, & Duffy, 2014). Ciò potrebbe dipendere dal fatto che una maggiore ampiezza del campo di opportunità, permette alle persone di scegliere il lavoro che conferisce maggiore significatività alle loro aspirazioni e interessi e dunque stimola un maggiore impegno del lavoratore per la loro realizzazione. Inoltre, l'ampiezza del campo di possibilità permette alle persone di scegliere il tipo di carriera a cui danno maggiore significatività e verso il quale si impegnano perché interessate a conservare la loro occupazione lavorativa a lungo termine. Pertanto, si propone che l'accesso alle opportunità sia predittivo del significato del lavoro e dell'impegno lavorativo e che questi due fattori fungano da mediatori della relazione tra l'accesso alle opportunità e il vivere la chiamata professionale.

Altri studi hanno stabilito che il significato del lavoro, oltre a fungere da mediatore, rappresenta una conseguenza del vivere una chiamata professionale (Duffy, Bott, Allan, et al.,

2012). Sulla base delle ricerche, gli studiosi hanno affermato che percepire una chiamata è predittivo della significatività del lavoro e che a sua volta la significatività attribuita al lavoro è predittiva del vivere una chiamata vocazionale. Inoltre, hanno affermato che il significato del lavoro funge da mediatore nella relazione tra percezione della chiamata e il vivere la medesima. A tal proposito, supponiamo che le persone che hanno la percezione di una chiamata, percepiranno anche maggiore significato nell'esperienza lavorativa con un conseguente aumento della percezione di vivere quella chiamata. Lo sviluppo di un rilevante senso di significato del lavoro, con il passare del tempo, favorisce la percezione di quel lavoro come chiamata professionale (Duffy, Dik, Douglass, England, e Velez 2018). Relativamente all'aspetto dell'impegno di carriera alcuni ricercatori hanno dimostrato che una percezione molto intensa di chiamata può indurre le persone a essere fortemente impegnate nella loro carriera a tal punto da rivelare una mentalità limitata, ristretta e concentrata sul raggiungimento dell'obiettivo e fino a ignorare feedback migliorativi della prestazione, considerandoli elementi destabilizzanti del loro senso di chiamata (Dobrow & Heller, 2015; Dobrow & Tosti-Kharas, 2012). Come il significato del lavoro, anche l'impegno di carriera è considerato un effetto del vivere una chiamata professionale e quindi, come per la significatività del lavoro, la percezione di una chiamata è predittiva dell'impegno di carriera. L'impegno, a sua volta, è predittivo del vivere una chiamata e funge da fattore di mediazione tra il percepire una chiamata e il vivere la medesima.

Il significato del lavoro e l'impegno lavorativo sono considerati i principali fattori di collegamento tra la percezione e il vivere una chiamata professionale. Tuttavia, ci sono altre variabili personali e contestuali che influiscono sulla relazione. Il modello teorico WCT illustra un fattore di mediazione e tre fattori di moderazione. In riferimento al fattore di mediazione si tratta del person-environment fit o adattamento persona-ambiente, che spiega la relazione tra le due variabili; in riferimento ai tre moderatori si tratta della motivazione alla chiamata

professionale, del *job crafting*, del supporto organizzativo, fattori che regolano o modificano la relazione tra la percezione e il vivere una chiamata professionale (Frazier, Tix, & Barron, 2004). Nel modello teorico, il fattore mediatore “adattamento persona-ambiente” ha lo scopo di stabilire come la percezione di una chiamata si collega ad un aumento del significato e dell’impegno nel proprio lavoro. Il costrutto si rifà ad un paradigma teorico consolidato in ambito psicologico, in particolare al modello di Parson (1909) *trait-and-factor* e alla teoria di Lewin (1951): quando certe caratteristiche del lavoratore e certe caratteristiche ambientali sono reciprocamente compatibili, aumenta la probabilità che le esperienze lavorative siano positivamente significative (Pervin, 1968). Inoltre, esistono evidenze empiriche che quando le persone hanno la percezione che esiste corrispondenza tra le caratteristiche personali e il lavoro, aumenta la motivazione a realizzare opportunità lavorative (Jonson, Tang, Chang, & Kawamoto, 2013).

Il fattore adattamento persona-ambiente funge da mediatore nella relazione tra percezione di una chiamata e il vivere la chiamata in diversi modi. Il primo modo di mediare riguarda la scelta del lavoro. Infatti, la persona che ha percezione della chiamata può essere motivata a scegliere opportunità lavorative che rispondono alla chiamata. Questo fattore può avere anche carattere predittivo del significato del lavoro e dell’impegno profuso nello svolgere un’attività. Se l’opportunità di lavoro è adeguata a ciò che la persona cerca, in base alle sue motivazioni e aspirazioni, l’ambiente favorevole può sviluppare un senso di significato e impegno al lavoro. Dalle ricerche emerge che alcuni partecipanti indicano l’adattamento persona-ambiente come una caratteristica “di cosa significa avere una vocazione” (Duffy, Foley, et al., 2012; Hunter et al., 2010) e che l’adattamento persona-ambiente inteso come adattamento persona-lavoro e adattamento persona-organizzazione è predittivo di soddisfazione lavorativa, adattamento organizzativo, diminuzione dell’abbandono del lavoro, significato del lavoro, etc. (Duffy et al., 2015; Kristof-Brown., 2005; Zimmermann, & Johnson, 2005). Dunque, il forte senso di

adattamento all'ambiente favorisce il senso di significato del lavoro e l'impegno a concretizzare la chiamata percepita, fungendo dunque da mediatore della relazione percezione-vivere la chiamata.

Il mediatore "motivazione alla chiamata" riguarda il grado di motivazione esistente nel perseguire la propria chiamata professionale (Duffy et al., 2015). Richiamando la teoria dell'autodeterminazione (STD; Deci & Ryan, 2000), gli studiosi affermano che una chiamata percepita può corrispondere a un possibile raggiungimento di obiettivi, mentre una chiamata vissuta corrisponde al perseguimento di tali obiettivi (Duffy et al., 2017; Hall & Chandler, 2005). Deci e Ryan (2000) sostengono che il modo in cui la persona raggiunge un obiettivo è in relazione al livello di motivazione a perseguirlo, e che anche il perseguimento di una chiamata è in relazione alla motivazione di realizzarla. Da una ricerca condotta da Duffy, Bott e colleghi (2015) è emerso che le persone senza un'occupazione, con percezione della chiamata, erano interessate a cercare un lavoro se avevano elevati livelli di motivazione alla chiamata. In un altro studio, in cui la motivazione è stata analizzata come moderatore, Duffy, England, e colleghi (2017) hanno scoperto che un'elevata motivazione alla chiamata favorisce la propensione delle persone a realizzare la loro chiamata professionale.

Il *job crafting* è un moderatore tra la percezione e il vivere la chiamata professionale che si focalizza sulla scelta lavorativa. Molte persone non hanno la possibilità di scegliere un lavoro e nel loro contesto professionale hanno difficoltà di adattamento. Il *job crafting* è un metodo attraverso il quale le persone possono migliorare il contesto lavorativo, costruire adattamento e sviluppare impegno professionale. Ciò è sostenuto da studiosi come Hardin e Donaldson (2014) che hanno affermato che i dipendenti valutano se il lavoro in cui sono occupati corrisponde alle loro aspirazioni e ai loro desideri, e che da tale valutazione può emergere la possibilità di intervenire sul contesto, a livello relazionale, comportamentale e cognitivo, per promuovere adattamento all'ambiente. Il processo di intervento sul contesto lavorativo, a livello relazionale,

comportamentale e cognitivo, riguarda soprattutto i lavoratori con scarse opportunità di scelta. Dunque, è un metodo attraverso il quale una chiamata percepita può svilupparsi in un forte adattamento persona-ambiente e può essere efficace per coloro che hanno difficoltà di adattamento al contesto lavorativo, caratterizzato da barriere materiali e immateriali, causa di un campo ristretto di opportunità di svolgere un lavoro che corrisponda alla chiamata percepita (Dik & Duffy, 2015). Da uno studio condotto con un gruppo eterogeneo di dipendenti appartenenti a diversi settori lavorativi, Berg e colleghi (2010) hanno individuato tre tipi di tecniche di *job crafting* (creazione del lavoro). In primo luogo, è stata individuata l'alterazione dell'attività assegnata. Questa tecnica ha favorito un efficace adattamento alla propria chiamata e le attività assegnate, collegate alla propria chiamata, venivano svolte con particolare attenzione, energia e dedizione di tempo. In secondo luogo, è stata favorita l'espansione del lavoro con compiti temporanei o duraturi collegati alla propria vocazione. Infine, la tecnica ha portato alla ristrutturazione del ruolo, allineando un dovere lavorativo con uno scopo sociale legato alla chiamata o ampliando le responsabilità legate al lavoro al fine di perseguire uno scopo sociale che corrispondesse alla propria vocazione. Altri studi hanno evidenziato che la pratica del *job crafting* ha una dimensione promozionale di soddisfazione, adattamento, collaborazione e impegno (Leana, Appelbaum, & Shevehuk, 2009; Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; Tims, Bakker, & Derks, 2013, 2015) e che i datori di lavoro impegnati nell'implementazione di tecniche di creazione di posti di lavoro possono avere una forte motivazione a intervenire sull'ambiente per creare il proprio luogo di lavoro ideale (Bakker, 2011). Altri studiosi come Esteves e Lopes (2017), che hanno indagato sulla chiamata e sul *job crafting*, hanno scoperto che tra la percezione di una chiamata e la capacità di affrontare sfide lavorative esiste una moderata correlazione ($r = .46$). Dunque, i lavoratori con la percezione di una chiamata, che si impegnano nella creazione di contesti di lavoro legati ai loro desideri e aspirazioni, avranno maggiori probabilità e possibilità di costruire un forte senso di adattamento

al loro lavoro, derivato dalla motivazione a produrre cambiamenti e a creare situazioni sfidanti nel proprio posto di lavoro, adattato e allineato con la chiamata percepita. Pertanto, sulla base degli studi presenti in letteratura, si può proporre che il *job crafting* regola la relazione tra la percezione di una chiamata e l'adattamento persona-ambiente.

Altro fattore di moderazione della relazione percezione-vivere la chiamata professionale è il supporto organizzativo che influisce sui processi psicologici della persona, promuovendo un aumento dell'impegno nel lavoro. (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). La ricerca infatti dimostra che la percezione del supporto organizzativo promuove una maggiore soddisfazione sul lavoro, atteggiamenti positivi, impegno organizzativo, coinvolgimento nel lavoro e riduzione di intenzione di ritiro e di turnover (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Dalle ricerche relative ai differenti moderatori sopra descritti, emerge che essi possono essere metodi efficaci per tradurre una chiamata percepita in una chiamata con risposta. Tuttavia, se la motivazione, la creazione di lavoro e il supporto organizzativo presentano bassi livelli, la chiamata può rimanere senza risposta e dunque i lavoratori non hanno la possibilità di vivere la loro chiamata.

1.5.3 - Effetti del vivere una chiamata professionale

Gli effetti del vivere una chiamata professionale possono essere positivi o negativi. Gli effetti positivi si riferiscono ai benefici derivanti dal proprio lavoro, al successo lavorativo, alle ricadute performanti sulla vita lavorativa e alla soddisfazione personale e professionale. Numerose ricerche, condotte con la partecipazione di lavoratori adulti con caratteristiche culturali, sociali e sessuali eterogenee, hanno dimostrato che il vivere una chiamata è fortemente correlato alla soddisfazione lavorativa (Chen, May, Schwoerer, & Augelli, 2016; Duffy et al., 2012, 2014). Ciò potrebbe far supporre che i lavoratori che vivono una chiamata professionale, avranno elevati livelli di prestazione lavorativa. A tal proposito, Park e colleghi (2016) hanno

evidenziato una forte correlazione tra la chiamata professionale e la produttività dei lavoratori addetti alle vendite (es. il numero di polizze vendute). Altri studi hanno dimostrato una forte correlazione positiva tra la chiamata e le prestazioni professionali (Bunderson & Thompson, 2009; Duffy et al. 2012). Sulla base di queste evidenze, i ricercatori affermano che gli individui che vivono una chiamata professionale sono profondamente motivati a svolgere con impegno il proprio lavoro, dimostrando quindi migliori prestazioni lavorative (Duffy, Dik, Douglass, England, e Velez, 2018).

Tuttavia, nonostante dalla letteratura emerga che gli effetti associati alla chiamata sono principalmente positivi, vivere la chiamata professionale in condizioni lavorative non adeguate può avere delle conseguenze negative che si manifestano attraverso il burnout, la fissazione del lavoro e lo sfruttamento organizzativo (Dik & Duffy, 2012).

1.6 - Chiamata professionale e comportamenti organizzativi

La ricerca sulla relazione tra chiamata professionale e comportamenti organizzativi si è ampiamente incrementata nell'ultimo decennio. I comportamenti organizzativi si riferiscono al modo in cui i lavoratori interagiscono all'interno e verso l'organizzazione. Combinare una serie di comportamenti in modo strategico significa creare un clima organizzativo che può rafforzare e implementare il raggiungimento degli obiettivi. In contrapposizione con gli studi passati che avevano evidenziato una debole correlazione tra i costrutti di chiamata professionale e comportamenti organizzativi (ad esempio su un campione di 2286 lavoratori esaminato, l'indice di correlazione era risultato essere .29), la ricerca dell'ultimo decennio ha dimostrato che la chiamata è positivamente e mediamente correlata ai comportamenti organizzativi e che tale correlazione tra i due costrutti si verifica solo quando la domanda di lavoro non è elevata (Vianello et al., 2020). A supporto di quanto affermato sulla correlazione tra i due costrutti, si possono richiamare le ricerche di Casey (1990), le quali hanno evidenziato che i lavoratori con

una chiamata professionale sentono che il proprio lavoro non viene svolto solo per fini economici ma è percepito come un'opportunità per mettere in atto comportamenti organizzativi finalizzati a soddisfare bisogni sociali e psicologici, a contribuire alla società, a promuovere motivazione, incremento del benessere (Conway et al., 2015; Dalla Rosa & Vianello, 2020; Gostautaitė et al., 2020) e comportamenti di cittadinanza organizzativa (Park et al., 2016).

Il lavoro inteso come realizzazione di una chiamata professionale (Thomson & Bunderson, 2019), in base alle proprie caratteristiche e come risposta a bisogni psicologici e sociali, assume un significato personale e sociale (Pratt & Ashforth, 2003) con conseguenze positive nei comportamenti organizzativi. Le ricerche hanno dimostrato che il lavoro vissuto come chiamata favorisce soddisfazione e successo lavorativi (Duffy & Sedlacek, 2007) e diminuisce lo stress, la depressione e il conflitto tra vita lavorativa e non lavorativa (Treadgold, 1999; Oates, Hall, & Anderson, 2005). Dunque, come hanno affermato alcuni studiosi, attribuire un significato e dei valori al proprio lavoro, mettendo in atto comportamenti organizzativi, non solo influisce sulla soddisfazione, sull'impegno e sul coinvolgimento in ambito lavorativo ma anche sul benessere e sulla qualità di vita della persona (Steger, Dik & Duffy, 2012; Steger et al., 2006).

Lee e colleghi (2018) hanno dimostrato che percepire una chiamata promuove comportamenti di impegno e comportamenti legati al significato e ai valori del lavoro, che impattano positivamente sulla prestazione lavorativa. Infatti, i lavoratori che rispondono a una chiamata percepita, sperimentano una maggiore significatività e motivazione dal loro lavoro (Dik et al., 2018; Duffy et al., 2017) con conseguenti prestazioni migliori. Ciò significa che la chiamata professionale ha valore predittivo sui comportamenti organizzativi. A tal proposito, il più alto livello di predittività della chiamata rispetto a comportamenti organizzativi efficaci, e quindi rispetto a una buona prestazione lavorativa, è stato individuato da Liu (2019) e colleghi attraverso un indice di correlazione tra i due costrutti in questione, che si attesta intorno a $r =$

.58. Anche dall'osservazione dei comportamenti organizzativi di docenti con percezione di una chiamata professionale sono emersi un maggior impegno nel lavoro e una migliore prestazione lavorativa (Lobene & Meade, 2013; $r = .24$). La relazione positiva tra chiamata e prestazione dipende dal fatto che la chiamata ha un ruolo motivante (Duffy et al., 2018): una chiamata professionale può motivare comportamenti organizzativi efficaci e l'esecuzione delle azioni lavorative può assumere importanza per la realizzazione del senso della chiamata al lavoro (Duffy et al., 2017; Lee et al., 2018; Lobene & Meade, 2013).

In una recente ricerca condotta da Vianello, Dalla Rosa e Gerdel (2022) con un campione di 965 venditori e i loro superiori è stata indagata la relazione tra chiamata professionale e prestazione organizzativa. In particolare, si è osservato che gli effetti positivi della chiamata decrescono quando la domanda di lavoro è alta, ovvero quando il carico di lavoro, l'impegno e le aspettative richiesti dall'organizzazione sono elevati. Si può proporre che la domanda di lavoro eccessivamente elevata influisce sui comportamenti lavorativi, compromettendo la prestazione lavorativa. Ciò significa che la domanda di lavoro ha un importante ruolo moderatore sulla relazione tra i due costrutti. Infatti, dalla ricerca è emerso che quando le aspettative sul comportamento organizzativo sono molto elevate, la relazione positiva tra chiamata e prestazione tende a diminuire a seconda del livello di carico del lavoro e di pressione sullo svolgimento del compito, fino ad annullarsi, (Vianello et al., 2020). Ciò significa che l'impatto della chiamata sulla prestazione organizzativa può risultare nullo. Dunque, il livello di prestazione e gli effetti positivi della chiamata sono compromessi in situazioni organizzative fortemente impegnative e incumbenti. Al contrario, in contesti organizzativi in cui la pressione per le prestazioni non è elevata e le aspettative sul comportamento organizzativo sono scarse o deboli, i lavoratori non sono incentivati a migliorare la loro prestazione organizzativa (Mischel, 1977).

CAPITOLO 2

PERFORMANCE LAVORATIVA

2.1 - Definizione di Performance lavorativa in letteratura

Il concetto di prestazione lavorativa è nato e si è sviluppato negli Stati Uniti d'America nei primi anni Cinquanta. Attualmente il costrutto è oggetto di un'ampia ricerca in quanto ricopre un ruolo fondamentale nella gestione delle Risorse Umane nelle organizzazioni, come ad esempio, nei processi di selezione, nella definizione della posizione, nello sviluppo delle competenze, etc. Gli studiosi, soprattutto dopo gli anni Cinquanta, hanno sollevato nuovi interrogativi sulle modalità di indagine della prestazione lavorativa. Gli interrogativi riguardavano le modalità di indagine della prestazione lavorativa ovvero se la prestazione lavorativa dovesse essere indagata dal punto di vista dei risultati oppure dal punto di vista dei comportamenti del lavoratore messi in atto per il raggiungimento dei risultati. Dunque, le ricerche hanno evidenziato differenti posture epistemologiche da parte degli studiosi. Ad esempio, secondo Viswesvaran e Ones (2000) la prestazione di lavoro si riferisce alle azioni, ai comportamenti e ai risultati che da essi conseguono, che contribuiscono al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. Binning e Barrett (1989) hanno sostenuto due concettualizzazioni della prestazione lavorativa: una fondata sulla prospettiva comportamentale, l'altra fondata sulla prospettiva dei risultati conseguiti (Mariani, 2011). Invece, Motowidlo e colleghi (2003) hanno sottolineato la distinzione dei concetti di comportamento, prestazione e risultato. In particolare, Motowidlo (2003) ha affermato che i comportamenti fanno riferimento a ciò che i lavoratori fanno, specificando che non tutti i comportamenti messi in atto sul lavoro afferiscono alla prestazione lavorativa. La prestazione è il valore organizzativo atteso di ciò che le persone fanno, mentre i risultati rappresentano "gli stati o le condizioni delle persone o delle cose che sono trasformate in relazione al modo in cui contribuiscono ad accrescere o ad ostacolare

l'efficacia organizzativa" (Motowidlo, 2003). I risultati, quindi, si riferiscono ai comportamenti attraverso i quali un individuo favorisce o ostacola il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Questi comportamenti che contribuiscono al perseguimento degli obiettivi rappresentano gli episodi comportamentali che costituiscono la prestazione lavorativa. Dunque, la prestazione si traduce nel "valore atteso dall'organizzazione in seguito agli episodi comportamentali che un individuo mette in atto in un determinato periodo di tempo" (Motowidlo, 2003). Questa definizione evidenzia due aspetti distintivi della prestazione. Innanzitutto, evidenzia che la prestazione assume un carattere multidimensionale in quanto fa riferimento ai molteplici comportamenti legati al compito, contestuali e adattivi che si verificano in un certo lasso di tempo. In secondo luogo, evidenzia il concetto di valore atteso ovvero che l'organizzazione capitalizza il comportamento messo in atto dal lavoratore. Richiamando il primo aspetto che emerge dalla definizione di Motowidlo (2003), si può sostenere che la prestazione è legata al comportamento lavorativo. Motowidlo (2003) sostiene che vi sono due tipi di vantaggi nel collegare il costrutto di prestazione al comportamento dell'individuo piuttosto che ai risultati di tale comportamento.

In primo luogo, il ricercatore spiega che i risultati, intesi come quelle modifiche alle condizioni di cose o persone ottenute dal comportamento di un individuo, sono spesso influenzati anche da fattori situazionali esterni al lavoratore (es. opportunità o vincoli). A tal proposito, Motowidlo (2003), distingue due tipi di situazioni e condizioni del contesto lavorativo che possono influenzare le probabilità di mettere in atto comportamenti favorevoli o dannosi per l'organizzazione: opportunità o vincoli contestuali. Ad esempio, l'opportunità di avere a disposizione strumenti adeguati al lavoro influenzerà la probabilità di mettere in atto comportamenti lavorativi al fine di produrre beni e servizi organizzativi. Inoltre, il ricercatore evidenzia un tipo di situazione non considerata determinante per le prestazioni lavorative perché

influisce sui risultati organizzativi senza influenzare i comportamenti lavorativi (es. fattori economici).

In secondo luogo, il vantaggio di riferire la prestazione al comportamento anziché al risultato deriva dal fatto che la psicologia è una scienza del comportamento e come tale privilegiata nell'interpretazione della prestazione come un evento comportamentale.

Richiamando il secondo aspetto che emerge dalla definizione di Motowidlo (2003) si può rappresentare il costrutto di prestazione lavorativa come valore organizzativo *atteso* del comportamento del lavoratore in un periodo di tempo standard. Tuttavia, le prestazioni non possono garantire un valore atteso fisso e costante perché possono intervenire fattori motivazionali, vincoli e opportunità situazionali o temporali che influenzano i comportamenti lavorativi determinando dei cambiamenti nelle prestazioni di lavoro e di conseguenza differenti effetti sull'efficacia organizzativa. A tal proposito, Motowidlo (2003) sostiene che il valore di un comportamento dipende dalle sue conseguenze favorevoli o sfavorevoli all'organizzazione. Inoltre, lo stesso comportamento può avere effetti positivi in determinate situazioni e non in altre, a seconda di fattori situazionali casuali ed indipendenti dal comportamento del lavoratore. Il valore di un comportamento per l'organizzazione non è riferito al risultato derivato da uno specifico comportamento messo in atto in una qualsiasi occasione da un singolo individuo, ma è riferito agli esiti attesi di quello specifico comportamento messo in atto in molte occasioni e da molti individui.

La definizione di prestazione di Motowidlo (2003) si riferisce a comportamenti favorevoli all'organizzazione ma anche svenienti, ovvero a quei comportamenti definiti controproducenti (Counterproductive Workplace Behavior – CWB) che ostacolano e penalizzano il perseguimento degli obiettivi organizzativi (es. l'assenteismo, frequenti ritardi, non curanza dei compiti e ritmi lavorativi bassi, scarsa qualità del lavoro, etc.).

2.2 - Tipi di performance: task, contestuale, adattiva

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 (*role* e *task*) e performance nel contesto (Conway, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Borman e Motowidlo (1993) hanno sottolineato la distinzione tra prestazione relativa al ruolo e al compito (*role* e *task performance*) e prestazione riferita al contesto (*contextual performance*). La prima fa riferimento alle competenze tecniche, necessarie all'assunzione di un ruolo e allo svolgimento dei compiti mentre la seconda è riferita a modi e stili comportamentali (es. essere collaborativi) che favoriscono prestazioni organizzative legate a competenze trasversali del lavoratore.

Altre ricerche hanno posto l'attenzione alla prestazione adattiva (Pulakos et al., 2000; Ilgen & Pulakos, 1999). Il motivo di questo particolare interesse è da attribuire alla necessità di comprendere la natura dinamica del luogo di lavoro, i principi e le formule di modellamento e rimodellamento ambientale e alla necessità di comprendere gli elementi necessari per negoziare la variabilità ad esso associata (Bridges, 1994; Ilgen & Pulakos, 1999) ai fini dell'adattamento persona-ambiente.

2.2.1 - Task Performance

La definizione di prestazione lavorativa nel compito (*in-role* e *task*) implica la nozione di competenza per lo svolgimento del medesimo. Per Katz e Kahn (1978) la nozione comprende i comportamenti prescritti dal ruolo mentre per Campbell (1990) si riferisce ai compiti fondamentali della prestazione. Per Borman e Motowidlo (1993) si tratta di quei comportamenti legati al compito che fungono da supporto al nucleo tecnico dell'organizzazione. Il costrutto di nucleo tecnico è definito da Borman e Motowidlo (1993) come la trasformazione di materie prime (es. parti di macchine) in prodotti organizzativi (es. macchine). Pertanto, tutti quei

compiti che contribuiscono al processo di trasformazione delle materie prime in prodotti tipici della produzione organizzativa, sono comportamenti relativi al compito. Nel caso di compiti manageriali si tratta di assumere comportamenti che promuovano motivazione nel lavoratore, orientati a “trasformare” il lavoratore attraverso l’assunzione di impegno per motivarlo. Generalmente i comportamenti legati al compito sono meglio prevedibili dai fattori legati alle capacità e all’esperienza (Hunter & Hunter, 1984) piuttosto che dai fattori disposizionali del lavoratore (Cortina, Goldstein, Payne, Davidson, & Gilliland, 2000).

2.2.2 - Performance contestuale

La prestazione contestuale è stata oggetto di particolare attenzione da parte di Schmitt e colleghi (2003). L’interesse è nato dalla considerazione che il lavoro implica lo svolgimento di compiti, ma che nella maggior parte dei lavori esiste qualcosa di più del compito. Nelle situazioni lavorative esistono comportamenti che fungono da supporto al contesto nel quale deve funzionare il nucleo tecnico (Borman e Motowidlo, 1993). La prestazione contestuale è comprensiva di cinque sottodimensioni: la persistenza all’entusiasmo e allo sforzo per portare a termine il proprio compito, la disponibilità ad occuparsi di compiti che non fanno parte del proprio lavoro, la cooperazione, seguire le regole e le procedure organizzative, supportare e difendere gli obiettivi organizzativi (Borman & Motowidlo, 1993). Generalmente i comportamenti contestuali sono costanti durante il lavoro, mentre i comportamenti relativi al compito variano e sono previsti dal ruolo lavorativo assunto. Ad esempio, persistere nell’impegno, seguire regole e procedure organizzative sono comportamenti contestuali che rimangono costanti anche al variare del compito o della posizione lavorativa. Il comportamento contestuale si caratterizza per due aspetti: la dedizione al lavoro e la facilitazione interpersonale (Van Scotter & Motowidlo, 1996). La dedizione al lavoro include comportamenti di

autodisciplina e comportamenti motivanti mentre la facilitazione interpersonale include comportamenti collaborativi e atti utili.

2.2.3 - Performance adattiva

La maggior parte dei lavori attuali, oltre a comportamenti legati al compito e al contesto, richiede comportamenti di tolleranza e di flessibilità per promuovere l'adattamento del lavoratore alle situazioni lavorative incerte e/o ambigue. A tal proposito si propone una definizione di performance adattiva di Baard, Rench e Kozlowski (2013) come "insieme di cambiamenti cognitivi, affettivi, motivazionali e comportamentali messi in atto in risposta alle richieste di un contesto nuovo, in trasformazione o di uno specifico contesto".

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 (Pulakos et al., 2000). Nonostante la ricerca sul costrutto di prestazione adattiva sia recente e limitata, è possibile fare alcune considerazioni dal punto di vista nomologico. In primo luogo, Pulakos e colleghi (2000) sostengono che l'abilità cognitiva potrebbe essere predittiva solo di alcune dimensioni della performance adattiva (es. apprendere nuove competenze, ma non adattabilità culturale). In secondo luogo, LePine, Colquitt ed Erez (2000) sostengono che le variabili disposizionali, come flessibilità, stabilità emotiva e consapevolezza situazionale possono essere predittive della prestazione adattiva. Infine, sostengono che le prestazioni adattive sono predittive dell'efficacia organizzativa a lungo termine a differenza delle prestazioni contestuali e del compito. Gli studiosi, tuttavia affermano che non esiste una consolidata evidenza

scientifiche sulle considerazioni sopra descritte e che pertanto, al momento, possono considerarsi ipotesi da validare.

2.3 - Il modello di performance “*can do* e *will do*”

Il modello di prestazione lavorativa proposto da Schmitt e colleghi (2003) inizia con la presentazione di due fondamentali differenze individuali che influiscono e determinano le prestazioni organizzative (figura 2). Queste differenze che sono alla base della psicologia organizzativa, si riferiscono a fattori di capacità (*can do*) e a fattori della volontà (*will do*). I primi sono riferiti alla prestazione massima mentre i secondi a quella tipica del lavoratore.

I fattori di capacità (*can do*) sono caratteristiche potenziali individuali e sono rappresentati dal fattore “*g*” o intelligenza cognitiva, da altre abilità “minori”, come la percezione del tempo e dello spazio, da abilità verbali e di ragionamento, da abilità fisiche e dall’esperienza che il lavoratore ha nel contesto lavorativo.

I fattori della volontà di fare (*will do*) sono rappresentati dalla personalità e dall’integrità del lavoratore e possono essere predittori distali o a lungo termine della performance. Il fattore personalità ha assunto notevole importanza soprattutto nell’ultimo ventennio come predittore della prestazione lavorativa. Il modello teorico di riferimento per la personalità, nell’ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, è il modello dei cinque grandi fattori o Big Five. Il modello Big Five rappresenta un sistema di classificazione e di descrizione della personalità fondato su basi scientifiche (Goldberg, 1990). Le cinque dimensioni della personalità individuate sono: Energia (dinamismo, dominanza); Amicalità (empatia, cooperazione, cordialità); Coscienziosità (scrupolosità, perseveranza); Stabilità Emotiva (controllo delle emozioni e degli impulsi); Apertura Mentale (apertura alla cultura ed all’esperienza). In particolare, la Coscienziosità riguarda la capacità di organizzazione, l’autoregolazione degli impulsi e la capacità di controllo sia degli aspetti inibitori sia degli

aspetti proattivi. Questa dimensione della personalità si caratterizza per due sottodimensioni: la Scrupolosità che fa riferimento alla cautela, alla riflessività, alla metodicità, all'ordine e alla cura dei dettagli; la Perseveranza che riguarda la persistenza e la tenacia nello svolgimento e nel portare a termine i compiti e le attività. Inoltre, si caratterizza, come sottolineato da Barrick e Mount (1991), come uno degli aspetti della personalità maggiormente predittivo della prestazione lavorativa, soprattutto in situazioni a bassa motivazione estrinseca. Ad esempio, le persone coscienti puntano a elevati livelli di performance anche quando non è richiesto, sono responsabili, persistenti, puntuali e impegnate nel proprio lavoro. Gli studi di Dann e colleghi (1995) e Barrick e Mount (2006) hanno confermato che manager, professionisti, venditori, agenti di polizia, dotati di coscienti, esprimono un atteggiamento positivo verso la formazione e mirano al successo lavorativo mentre Hertz e Donovan (2000) hanno affermato che i lavoratori coscienti raggiungono livelli di performance più elevati rispetto ai lavoratori non coscienti. Altra caratteristica individuale fortemente predittiva della performance lavorativa è l'integrità morale. L'integrità morale, considerata da alcuni come un tratto della personalità anche se non ufficialmente inserita nel modello dei Big Five, riguarda atteggiamenti e comportamenti etici, responsabili, onesti, autentici. L'integrità morale può essere considerata un importante fattore di volontà, la cui mancanza può essere predittiva di comportamenti dannosi, come incidenti, danneggiamento di proprietà, bugie, furto sul lavoro e che conseguentemente possono avere un impatto controproducente sulla prestazione lavorativa (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993).

Le differenze individuali del modello di performance "*can do e will do*" possono promuovere lo sviluppo di conoscenze procedurali (saper fare qualcosa e cosa fare) e motivazione. Questi aspetti sono considerati predittori della performance e fungono da mediatori nella relazione fra differenze individuali e prestazione lavorativa. I mediatori sono fattori che favoriscono gli effetti positivi della chiamata sulle prestazioni lavorative. Ad esempio,

un lavoratore che possiede determinate abilità fisiche, intellettive e determinati tratti di personalità può sviluppare conoscenze tecniche che gli permettono di svolgere il proprio lavoro applicando competenze specifiche e non specifiche del lavoro, di attuare comportamenti di supporto ai colleghi, di cittadinanza organizzativa, etc. e di adattarsi al contesto lavorativo.

Come si evince dalla figura 2, il terzo elemento del modello è la prestazione lavorativa, intesa come comportamento derivato dall'interazione dei fattori di capacità e dai fattori di volontà e dalla mediazione delle conoscenze dichiarative, procedurali e della motivazione. Tra molti studiosi, è diffusa la convinzione che la prestazione lavorativa sia il risultato dell'interazione sia dei fattori di capacità e sia dei fattori di volontà. Dunque, una buona prestazione dipende dalla presenza di entrambi gli elementi. Se uno dei due è assente o inadeguato, il livello della prestazione risulterà basso (Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003).

Figura 2. I predittori della performance. Il Modello di Schmidt, Cortina e Ingerick (2003)

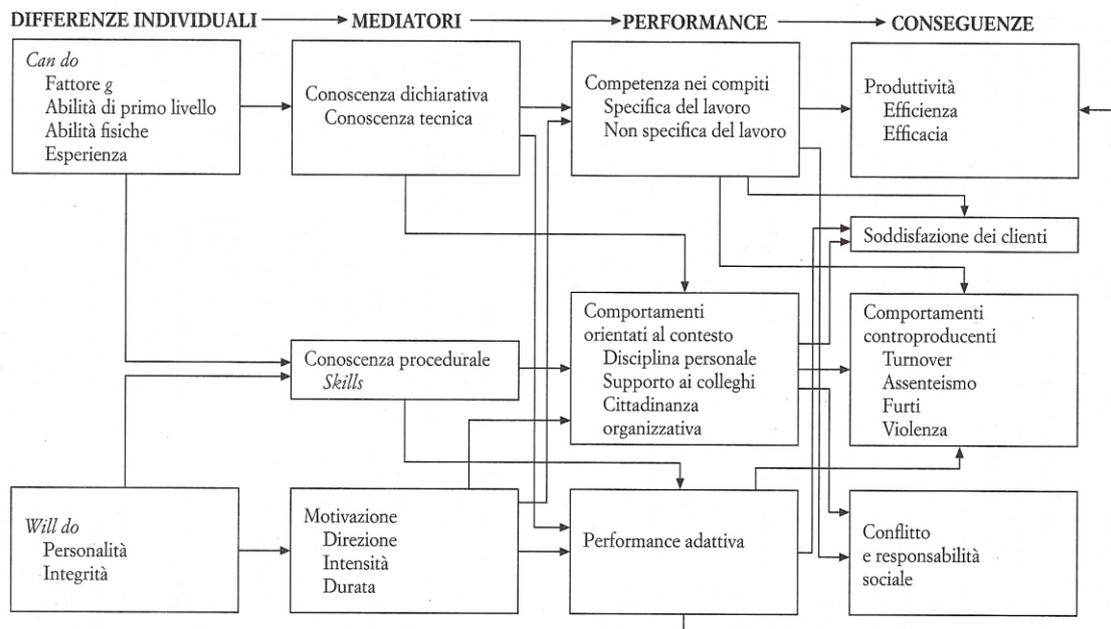


FIG. 3.1. I predittori della performance.
Fonte: Schmitt e colleghi [2003].

Infine, come si può evincere dal Modello di Schmidt, Cortina e Ingerick (2003), i comportamenti individuali riferiti alla performance producono effetti a livello organizzativo che sono rappresentati nella colonna delle conseguenze della figura 2. I diversi tipi di prestazione lavorativa possono avere un impatto sui valori etico-morali dell'organizzazione, sulla produttività, sui rapporti con la clientela, etc. Nello specifico, una prestazione legata al compito o al ruolo può avere conseguenze differenti a seconda del livello della prestazione stessa: scarsa o elevata efficacia ed efficienza sulla produttività, scarsa o elevata soddisfazione della clientela, scarso o elevato assenteismo e tasso di turnover e presenza di altri comportamenti controproducenti, un clima scarsamente o fortemente conflittuale e comportamenti di responsabilità sociale. La prestazione orientata al contesto è caratterizzata da comportamenti di supporto ai colleghi, di cittadinanza attiva e di disciplina personale che vanno a influire soprattutto nei rapporti con la clientela, nei comportamenti controproducenti, nella gestione dei conflitti e nella responsabilità sociale. Infine, la performance adattiva produce conseguenze soprattutto sulla produttività, sui rapporti con la clientela e sui comportamenti controproducenti.

A titolo esemplificativo del modello di Schmitt e colleghi (2003) si propone quanto segue: un lavoratore con elevate abilità cognitive avrà maggiori probabilità nel tempo di sviluppare le conoscenze e competenze necessarie a svolgere la mansione affidata. Allo stesso tempo il livello di coscienziosità, ossia la capacità di organizzazione, di autocontrollo, la scrupolosità, la perseveranza nel portare a termine i compiti e le attività, è predittivo della motivazione a svolgere bene il proprio lavoro, a controllare la presenza di errori, a curare l'ordine e i dettagli, a essere puntuale, etc. Quindi il livello di coscienziosità attraverso la motivazione predice la prestazione del lavoratore. A sua volta la prestazione del lavoratore sia in termini di corretto svolgimento del compito e di adattamento ai cambiamenti sia in termini di disponibilità alla collaborazione, altruismo e supporto ai colleghi, produrrà delle conseguenze a livello

organizzativo, quali produttività efficace ed efficiente, soddisfazione dei clienti, scarsi o nulli comportamenti controproducenti, scarsa conflittualità, clima favorevole e comportamenti di responsabilità sociale.

Infine, è da sottolineare che Schmitt, Cortina e Ingerick (2003) hanno rappresentato un modello generico della prestazione lavorativa. Infatti, situazioni e contesti lavorativi con specifiche caratteristiche saranno rappresentati da modelli che riportano solo quelle parti del modello generico che rispecchiano quel particolare contesto organizzativo, con eventuali dettagli e requisiti riferiti ai fattori delle capacità e della volontà di fare, richiesti da quel contesto. Questi modelli di prestazione lavorativa derivano da un lavoro di revisione della letteratura, della psicologia organizzativa e da un'analisi formale delle posizioni lavorative. In particolare, l'analisi di un lavoro implica la descrizione dettagliata dei comportamenti caratterizzanti una specifica posizione lavorativa, richiesti ai lavoratori che occupano tale posizione. Implica inoltre, una descrizione dei requisiti conoscitivi, procedurali e motivazionali (KSAOs) richiesti per l'esecuzione di determinati comportamenti di lavoro. Di seguito presentiamo il modello di Modello di Schmitt, Cortina e Ingerick (2003) che mette in relazione differenze individuali, mediatori, prestazioni ed esiti distali.

CAPITOLO 3

CHIAMATA PROFESSIONALE E PERFORMANCE LAVORATIVA

Secondo il modello teorico “Work as calling Theory” (Dik et al., 2012), la chiamata professionale ha effetti positivi, fra i quali maggiore soddisfazione lavorativa e migliore performance. Tuttavia, potenzialmente, può avere anche effetti negativi, come ad esempio il burnout. Rispondere alla chiamata significa impegnarsi e attivare le proprie risorse psicologiche per realizzarla (Conway et al., 2015). Alcuni studi evidenziano che vivere la chiamata professionale ha effetti positivi nel contesto lavorativo e nella vita e che tali effetti hanno ricadute sui colleghi, sul gruppo di lavoro, sull’organizzazione (Wrzesniewski, 2003; Bunderson & Thompson, 2009; Cardador et al., 2011). Nello specifico, i lavoratori arrivano a identificarsi con il proprio lavoro e con il gruppo di lavoro, abbracciando le credenze e i valori dell’ambiente lavorativo (Bunderson & Thompson, 2009; Cardador et al., 2011). L’organizzazione è percepita come parte integrante del raggiungimento dei loro obiettivi (Cardador et al., 2011) a tal punto che le persone sono motivate a impegnarsi nello svolgimento del proprio lavoro, ma anche nel creare benefici al contesto organizzativo (Cardador et al., 2011; Duffy et al., 2011; Xie et al., 2017), sono motivate ad aiutare gli altri (Park et al., 2016) e a destinare più tempo al lavoro (Bunderson & Thompson, 2009). Attraverso questo meccanismo la chiamata professionale potrebbe influenzare le prestazioni lavorative proprie e altrui.

Alcuni studiosi hanno evidenziato che le persone che vivono la chiamata dimostrano elevati livelli di prestazione lavorativa perché sono determinati nel porre obiettivi chiari e si dedicano con sforzi continui al loro raggiungimento (Hall e Chandler, 2005; Wrzesniewski, 2012). Richiamando la teoria motivazionale dell’autodeterminazione di Deci e Ryan (2000), gli effetti del raggiungimento degli obiettivi sono collegati al livello di motivazione, di capacità e

di volontà delle persone di soddisfare i propri bisogni psicologici, relazionali, di competenza, etc. Una ricerca di Duffy e colleghi (2017) ha dimostrato che la motivazione alla chiamata rafforza situazioni di benessere nel lavoro e nella vita. Inoltre, la ricerca sottolinea l'importanza della prospettiva degli obiettivi, affermando che gli effetti della chiamata sulla prestazione lavorativa sono determinati da fattori contestuali o individuali come, ad esempio, l'atteggiamento del lavoratore orientato agli obiettivi (Schabram e Maitlis, 2017) o i feedback costruttivi (Bass, 1985) che impattano positivamente sulla prestazione lavorativa.

Lo scopo della presente ricerca è studiare la relazione fra chiamata professionale e performance lavorativa partendo dalla letteratura scientifica. Nello specifico, il primo obiettivo è indagare la relazione fra chiamata professionale e prestazione lavorativa attraverso una revisione sistematica della letteratura.

3.1 - Metodo e materiali

La ricerca degli studi scientifici è stata suddivisa in tre fasi. Nella prima fase è stata avviata la ricerca degli articoli utilizzando una delle più rilevanti banche dati online: Google Scholar. Le parole chiave utilizzate, per identificare gli articoli pertinenti alla relazione indagata, sono state: “career calling” AND performance. La ricerca è stata effettuata su documenti in qualsiasi lingua, specificando la tipologia “articoli scientifici” e senza intervallo temporale. Il numero complessivo degli articoli restituiti è stato di 70.

La seconda fase ha riguardato la lettura e l'analisi dell'abstract e della sezione del metodo dei singoli articoli per stabilirne la pertinenza del contenuto rispetto allo studio. La selezione è stata effettuata seguendo questi criteri: l'articolo deve contenere una misura di chiamata, una misura di performance e l'indice di correlazione tra i due costrutti. Gli articoli che non rispondevano a questi criteri, ovvero mancavano le misure o l'indice di correlazione, sono stati esclusi dalla revisione. Gli articoli selezionati sono dodici e includono quattordici studi empirici

pertinenti, rispetto allo scopo della revisione e contenenti le due misure e l'indice di correlazione tra i due costrutti. L'indice di correlazione “ r ” è un valore privo di unità di misura ed è compreso tra -1 e 1. Quando il valore è positivo significa che i valori delle due variabili tendono ad aumentare secondo una proporzionalità diretta. Più tende ad avvicinarsi a 1, più la correlazione è forte. Per interpretare la forza della correlazione possiamo utilizzare le indicazioni di Cohen (1992): una correlazione attorno a .10 è di debole intensità, attorno a .30 è di media intensità, attorno a .50 è di forte intensità.

Nella terza fase sono stati analizzati gli articoli selezionati concentrandosi su: misure utilizzate, tipologia di campione e di contesto lavorativo, numero dei partecipanti alla raccolta dati, tipologia di scale di misura e di valutazione della performance, tempistiche nella raccolta dei dati, indice di correlazione e *p-value*. La tabella 3 presenta la lista degli articoli selezionati. Nel prossimo paragrafo presenterò i singoli studi. Seguirà poi la sintesi e l'analisi degli studi selezionati e inclusi nella revisione sistematica della letteratura. Infine, saranno presentati i fattori che fungono da mediatori e moderatori nella relazione tra i due costrutti.

Tabella 3. Articoli selezionati inclusi nella revisione sistematica della letteratura

	Articoli selezionati	Citazione
1	Studio 1 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018).	How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. <i>Human Relations</i> , 71(10), 1319-1347.
2	Studio 2 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018).	
3	Studio 3 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018).	
4	Lee, Chen, & Chang, (2018).	Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. <i>Journal of Management and Organization</i> , 24(1), 129-144.

	Articoli selezionati	Citazione
5	Liu, Ye, & Guo, (2019)	The influence of occupational calling on safety performance among train drivers: The role of work engagement and perceived organizational support. <i>Safety Science</i> , 120(3), 374-382.
6	Lobene, & Meade, (2013)	The effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers. <i>Journal of Career Development</i> , 40(6), 508-530.
7	Park, Sohn, & Ha, (2019).	Park J., Kim, S., Lim, M., Sohn, Y. W. (2019). Having a Calling on Board: Effects of Calling on Job Satisfaction and Job Performance Among South Korean Newcomers. <i>Frontiers Psychological</i> , 10(1), 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01584
8	Vianello, Dalla Rosa, Gerdel, (2022)	Career Calling and Task Performance: The Moderating Role of Job Demand. <i>Journal of Career Assessment</i> , 0(0), 1-20.
9	Park, Lee, Lim, & Sohn, (2018).	Leading with callings: effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. <i>Frontiers in psychology</i> , 9, 1706.
10	Romney, & Jon (2021)	It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence

	Articoli selezionati	Citazione
		constructive voice delivery. <i>Human Relations</i> , 74(12), 2021-2050.
11	Park, Sohn, Ha, (2016)	Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean Salespersons' Calling, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Occupational Self-Efficacy. <i>Journal of Career Assessment</i> , 24(3), 415-428. Department of Psychology, Yonsei University, Seoul, South Korea
12	Wu, Hu, (2019)	Wu, G., Hu, Z., and Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Projects Managers: The Moderating Role of Career Calling. <i>International Journal of Environment Research and Public Health</i> , 16(1), 3-20.
13	Rawat & Nadawulakere (2014)	Examining the outcomes of having a calling. Does context matter? <i>Journal Behavioral Psychology</i> , 30(3): 499-512.
14	Liu, Jiang, Yao, Liu, Zhao, Zhang (2021)	The influence of occupational calling on safety performance among train drivers: The role of work engagement and perceived organizational support. <i>Safety Science</i> , 120(3), 374-382.

3.2 - Descrizione degli studi selezionati

In questa revisione della letteratura sono stati inclusi dodici articoli dei settanta restituiti dalla ricerca in Google Scholar, uno dei quali comprendente tre indagini. Precisamente, lo studio di Kim e colleghi (2018) include tre studi che sono stati considerati pertinenti ai fini dello studio della relazione tra chiamata e performance. Dunque, le ricerche incluse nella revisione sono quattordici. Nella presente sezione vengono presentati gli obiettivi e le caratteristiche principali dei singoli studi.

Kim e colleghi (2018) hanno studiato la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa, suddividendo l'analisi in tre studi indipendenti e molto differenti per contesto lavorativo. Il primo studio è stato condotto nell'ambito ecclesiastico presbiteriano negli Stati Uniti orientali, il secondo è stato condotto nell'ambito industriale statunitense, il terzo nel settore dei servizi e delle comunicazioni in Canada. Lo scopo della ricerca è quello di comprendere se i lavoratori con una chiamata professionale hanno migliori prestazioni lavorative rispetto a coloro che non hanno una chiamata, ipotizzando un processo di mediazione e di moderazione tra i due costrutti.

Nello studio 1, i ricercatori hanno misurato la chiamata professionale, la prestazione lavorativa, l'adempimento del contratto ideologico, ovvero quanto la loro chiesa di appartenenza ha soddisfatto ciascuno degli otto valori organizzativi approvati dagli ecclesiastici presbiteriani (es. la Bibbia, l'integrità, etc.), e l'impegno affettivo. Lo studio ha coinvolto circa un migliaio di membri della mega-chiesa presbiteriana negli Stati Uniti orientali, dove svolgono attività volontariamente o sono retribuiti, ed è stato suddiviso in due intervalli temporali. Nel primo intervallo sono stati raccolti i dati relativi alle variabili demografiche e all'adempimento del contratto ideologico mentre nel secondo intervallo, distanziato di cinque mesi dal primo, sono stati raccolti i dati relativamente alla chiamata professionale, all'impegno affettivo e alla prestazione lavorativa. Osservando i risultati dello studio 1, emerge una correlazione di media

intensità tra chiamata professionale e impegno affettivo (study 1: $r = .33$; $p\text{-value} < .01$) e tra chiamata professionale e performance (study 1: $r = .35$; $p\text{-value} < .01$) mentre si osserva una correlazione positiva ma di minore intensità tra chiamata e adempimento contratto ideologico (study 1: $r = .23$; $p\text{-value} < .01$).

Nello studio 2, gli studiosi hanno coinvolto lavoratori di numerose industrie statunitensi specializzate in diversi settori for-profit (es. finanza, sanità, etc.) in quanto hanno ipotizzato che l'aspetto del profitto possa influenzare i risultati. Il campione di partecipanti che ha completato il sondaggio era costituito da 304 dipendenti del settore industriale statunitense. Le variabili sono state misurate in due intervalli temporali: nel primo sono stati misurati la chiamata professionale e l'adempimento contrattuale ideologico (ICF) mentre nel secondo intervallo, distanziato di un mese dal primo, sono stati misurati l'impegno affettivo organizzativo e la performance lavorativa. Lo studio ha evidenziato una correlazione positiva ma debole tra chiamata professionale e performance (study 2: $r = .11$; $p\text{-value} < .01$) e una correlazione positiva e forte tra chiamata e adempimento contrattuale ideologico (study 2: $r = .55$; $p\text{-value} < .01$) e tra chiamata e impegno affettivo (study 2: $r = .59$; $p\text{-value} < .01$). Dall'osservazione dei dati del secondo studio emerge una forte e maggiore correlazione tra ICF e impegno affettivo organizzativo ($r = .58$) rispetto a quella del primo studio ($r = .44$).

Nello studio 3, i ricercatori hanno analizzato la correlazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa di 201 dipendenti di sei organizzazioni del settore bancario, delle comunicazioni e dell'energia elettrica del Canada orientale. Ai lavoratori è stato somministrato un questionario per l'auto-valutazione della chiamata, dell'adempimento ideologico del contratto e dell'impegno, mentre ai superiori è stato chiesto di valutare la prestazione lavorativa dei dipendenti in un diverso questionario. La chiamata professionale è risultata mediamente correlata con l'adempimento contrattuale ideologico ($r = .40$; $p\text{-value} < .01$) e con l'impegno organizzativo ($r = .41$; $p\text{-value} < .01$). La relazione tra la chiamata professionale autovalutata

dai dipendenti e la loro prestazione valutata dai superiori ha evidenziato una correlazione positiva e di media intensità ($r = .33$; $p\text{-value} < .01$). Anche nello studio 3, si osserva che la chiamata professionale è mediamente correlata con l'impegno organizzativo ($r = .41$; $p\text{-value} < .01$), che a sua volta è positivamente e fortemente correlato alla prestazione lavorativa ($r = .48$; $p\text{-value} < .01$), assumendo quindi un ruolo mediatore nella relazione chiamata/prestazione.

Gli studi di Lee e colleghi (2018) riguardano gli effetti del senso della chiamata professionale su due tipi di performance: la prestazione legata al compito e la prestazione contestuale. Nello specifico, lo scopo dello studio è quello di indagare la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa e di comprendere il ruolo del clima di supporto organizzativo nella medesima relazione. I dati sono stati raccolti da un campione di 186 lavoratori di 24 organizzazioni del settore dei servizi e delle industrie tecnologiche in Taiwan, in due intervalli temporali. Gli studiosi hanno ipotizzato che il clima organizzativo funge da moderatore nella relazione tra i due costrutti. Nella prima fase dello studio (*Time 1*) è stato misurato il senso della chiamata professionale e sono state raccolte informazioni demografiche riguardanti i partecipanti, mentre nella seconda fase, a distanza di un mese, sono state misurate altre variabili come il clima supportivo organizzativo, la *task performance* e la *contextual performance*. La relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa auto-valutate, ha evidenziato un indice di correlazione più forte nel caso della prestazione contestuale ($r = .35$; $p\text{-value} < 0.01$) rispetto a quello della prestazione legata al compito ($r = .20$; $p\text{-value} < 0.01$). Infine, la relazione tra chiamata professionale e clima supportivo organizzativo ha evidenziato correlazione di piccole dimensioni ($r = .17$; $p\text{-value} < 0.05$).

Lo studio di Liu e colleghi (2019) riguarda la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa nella gestione della sicurezza e il ruolo dell'impegno lavorativo e del supporto organizzativo percepito (POS) nella medesima relazione. Lo scopo principale della ricerca è indagare come la chiamata professionale influenza le prestazioni nella gestione della

sicurezza ipotizzando il ruolo mediatore dell'impegno organizzativo e il ruolo moderatore del supporto organizzativo percepito nella relazione tra chiamata professionale e performance lavorativa. Gli studiosi hanno coinvolto 517 macchinisti di 18 compagnie ferroviarie cinesi ma solo 368 hanno partecipato effettivamente al sondaggio. La chiamata professionale correla positivamente e mediamente con il supporto organizzativo percepito ($r = 0.42$; $p\text{-value} < 0.01$), correla fortemente con la prestazione di sicurezza ($r = 0.58$; $p\text{-value} < 0.01$) e con l'impegno lavorativo ($r = 0.53$; $p\text{-value} < 0.01$). Anche la forza della correlazione tra impegno lavorativo e performance ($r = 0.57$; $p\text{-value} < 0.01$) e tra supporto organizzativo percepito e performance ($r = 0.49$; $p\text{-value} < 0.01$) è risultata elevata.

Lobene e Meade (2013) hanno analizzato la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa in ambito educativo-scolastico, coinvolgendo 170 educatori/insegnanti della scuola primaria e secondaria in un distretto suburbano in Virginia. Nello specifico, lo scopo principale dello studio è quello di esplorare l'effetto moderatore della chiamata nella relazione tra sovra-qualificazione percepita (POQ) e risultati lavorativi indesiderati, come una minore soddisfazione sul lavoro (Fine, 2007; Fine & Nevo, 2008; Johnson & Johnson, 2000a, 2000b; Johnson et al., 2002) e una maggiore intenzione di turnover (Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006) e di esplorare gli effetti della sovraqualificazione percepita (POQ) su diverse variabili più avanti specificate. Osservando i risultati emerge che la chiamata professionale correla positivamente e fortemente con l'impegno affettivo ($r = .62$; $p\text{-value} < 0.01$) e con la soddisfazione lavorativa ($r = .69$) mentre correla debolmente con la performance lavorativa ($r = .24$) e correla negativamente con il POQ ($r = -0.31$), con l'intenzione e il desiderio di turnover ($r = -0.42$; $r = -0.58$) e con l'impegno organizzativo continuativo ($r = -0.19$). Inoltre, emerge che la sovraqualificazione percepita correla positivamente e debolmente con l'intenzione di turnover ($r = .26$), molto scarsamente con la performance ($r = .01$) e mediamente con il desiderio di turnover ($r = .38$) mentre non correla con l'impegno

organizzativo affettivo e continuativo, con la soddisfazione lavorativa e con la chiamata professionale ($r = -0.31$).

Park e colleghi (2019) hanno analizzato gli effetti della percezione della chiamata professionale dei nuovi assunti di una organizzazione che spazia dal settore dell'elettronica agli investimenti finanziari, con sede in Corea del Sud. Lo scopo principale della ricerca è quello di esaminare gli effetti della chiamata professionale dei lavoratori sulla loro soddisfazione lavorativa e sulla loro prestazione, a due anni dall'assunzione. Di particolare importanza per la letteratura, è l'attenzione posta dai ricercatori sugli effetti della chiamata dei lavoratori subordinati sulla loro prestazione lavorativa, valutata dai superiori a distanza di due anni dall'assunzione. Il secondo scopo degli studiosi è quello di esplorare il ruolo mediatore del coinvolgimento lavorativo nella relazione diretta tra chiamata professionale e soddisfazione lavorativa e nella relazione indiretta tra chiamata professionale e performance. Infine, gli studiosi hanno esaminato il ruolo moderatore del supporto organizzativo percepito (POS) nella relazione tra chiamata percepita e coinvolgimento lavorativo. Lo studio è stato suddiviso in tre fasi, durante i primi due anni di lavoro dei neoassunti sudcoreani: la prima fase (Time1; T1) ha riguardato 530 lavoratori neoassunti, che durante la prima settimana di lavoro hanno completato un sondaggio dal quale sono state raccolte informazioni demografiche, la misura della chiamata professionale e del core self-evaluation, tratto della personalità fortemente predittore della soddisfazione lavorativa, della performance, dell'impegno organizzativo e dello stress (Judge et al., 2004) che fa riferimento all'autovalutazione di se stessi, alla capacità di autocontrollo e alle proprie competenze e abilità. La seconda fase (Time 2; T2) ha riguardato la raccolta dei dati sul coinvolgimento lavorativo, sull'identità professionale percepita e sul supporto organizzativo percepito, attraverso l'autovalutazione dei costrutti da parte di 246 dipendenti assunti da un anno. La terza fase (Time 3; T3), ha riguardato l'autovalutazione della soddisfazione lavorativa da parte di 145 dipendenti assunti da due anni e la valutazione della

loro prestazione legata al compito (*task performance*) da parte dei superiori, attraverso un approccio comparativo ossia confrontando i livelli percentuali di rendimento dei colleghi. Dai risultati ottenuti dalla misurazione dei diversi fattori, emerge che la chiamata professionale correla positivamente e significativamente con tutte le variabili misurate ad eccezione della soddisfazione lavorativa ($r = -0.01$). Nello specifico, la chiamata correla debolmente con la core self-evaluation ($r = 0.20$; $p\text{-value} < 0.01$) e con il coinvolgimento lavorativo ($r = 0.21$; $p\text{-value} < 0.01$) mentre correla molto debolmente con l'identità professionale percepita ($r = 0.09$; $p\text{-value} < 0.01$) e con il supporto organizzativo percepito ($r = 0.06$; $p\text{-value} < 0.01$). Infine, emerge che la chiamata professionale correla debolmente con il livello della prestazione lavorativa valutata dai superiori ($r = .24$; $p\text{-value} < 0.001$).

Di particolare importanza è lo studio di Vianello, Dalla Rosa e Gerdel (2022), dato l'elevato numero di partecipanti coinvolti per la raccolta dei dati e data la rilevanza dei risultati, a supporto della teoria sulla chiamata professionale presente in letteratura, che ha contribuito all'estensione della teoria WCT (Duffy et al., 2018). A tal proposito, i ricercatori hanno affermato che la performance autovalutata assume valori più elevati nelle persone che hanno elevati livelli di chiamata professionale se la domanda di lavoro è bassa. Infatti, lo scopo principale dello studio è quello di esaminare il ruolo della domanda di lavoro come moderatore nella relazione tra chiamata professionale e task performance auto-valutata, etero-valutata e produttività. La ricerca è stata condotta attraverso la raccolta dei dati da 51 filiali di una catena di distribuzione alimenti sul territorio italiano mediante la somministrazione di due tipi di sondaggio online: uno rivolto ai lavoratori subordinati (919 venditori) e l'altro rivolto ai loro superiori (46 managers). Il campione complessivamente era costituito da 945 lavoratori. A tutti i partecipanti è stato chiesto di valutare la chiamata professionale, la domanda di lavoro e la prestazione del compito. Il livello di produttività dei dipendenti è stato fornito dall'organizzazione aziendale attraverso una classificazione dei lavoratori su cinque livelli, sulla

base dell'importo annuale delle vendite. Attingendo ai risultati, emerge che la chiamata professionale e la *task performance* auto-valutate dai lavoratori sono correlate tra di loro positivamente e debolmente ($r = .23$), mentre la relazione tra chiamata professionale e performance valutata dal manager è minore ($r = .12$). Infine, si osserva una forza di correlazione tra chiamata professionale e produttività molto debole ($r = .05$). Infine, la domanda di lavoro correla negativamente con la chiamata professionale ($r = -0.30$) e con le tre tipologie di performance ($r = -0.23$ autovalutata; $r = -0.13$ valutata dal manager; $r = -0.02$ produttività).

Park e colleghi (2018) hanno condotto uno studio sugli effetti della chiamata del leader sull'impegno del gruppo dei follower, sul *constructive voice delivery* ovvero sul modo di comunicare idee e suggerimenti e sulle loro prestazioni lavorative. Lo scopo principale della ricerca è quello di indagare gli effetti della chiamata del leader, partendo dal presupposto che tali effetti siano positivi sia su aspetti attitudinali dei follower sia su aspetti comportamentali. Il secondo obiettivo dello studio è quello di dimostrare il ruolo mediatore della leadership trasformazionale. Infatti, gli studiosi hanno affermato che la chiamata del leader può avere effetti positivi sull'impegno del gruppo dei follower, sul *constructive voice delivery* e sulle prestazioni lavorative grazie alla percezione della leadership trasformativa da parte dei follower, che funge quindi da mediatore nella relazione tra chiamata professionale e i tre costrutti sopraccitati. Nello studio, i ricercatori hanno coinvolto 284 coppie leader-seguace dell'aeronautica militare sudcoreana. I risultati raccolti hanno evidenziato che la chiamata professionale correla positivamente con le diverse variabili. Nello specifico, la chiamata professionale correla positivamente e debolmente con la leadership trasformazionale ($r = .12$), con l'impegno del gruppo dei follower ($r = .18$) e con il *constructive voice delivery* ($r = .23$). Inoltre, correla positivamente e con forza media con la prestazione lavorativa dei follower ($r = .40$). Infine, i risultati evidenziano che la percezione della leader trasformazionale correla

positivamente con la performance ma con forza piccola ($r = .10$) mentre correla positivamente e fortemente con l'impegno del gruppo dei follower ($r = .68$).

Anche lo studio di Romney e Jon (2021) indaga la chiamata professionale e il constructive voice delivery ossia della modalità comunicativa di idee e suggerimenti nel contesto lavorativo. Ai fini della presente ricerca, prenderemo in considerazione lo studio 2, il cui scopo principale è esaminare la relazione tra chiamata professionale e *constructive voice delivery* secondo la prospettiva del manager e che presenta anche una misura di performance. Lo studio è stato condotto con la partecipazione di 83 lavoratori in un dipartimento ospedaliero negli Stati Uniti orientali. Dai risultati ottenuti dalle valutazioni dei superiori è emerso che la chiamata correla negativamente sia con la *constructive voice delivery* ($r = -0.23$) sia con la sicurezza psicologica percepita ($r = -0.13$) mentre correla positivamente e debolmente con la performance ($r = .24$).

Park e colleghi (2016) hanno esaminato la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa nel contesto finanziario-assicurativo. Inoltre, hanno indagato il ruolo del comportamento di cittadinanza organizzativa, dell'autoefficacia professionale e del vivere una chiamata, nella relazione tra chiamata e performance lavorativa. Lo scopo principale della ricerca è indagare come la chiamata professionale influenza le prestazioni lavorative e il comportamento di cittadinanza organizzativa di venditori di prodotti finanziari e assicurativi. I ricercatori hanno ipotizzato il ruolo mediatore dell'autoefficacia professionale e il ruolo moderatore della chiamata vissuta nella relazione tra chiamata e performance lavorativa. I partecipanti coinvolti erano 160 venditori di prodotti finanziari e assicurativi, per la maggior parte sud-coreani. Per misurare la presenza della chiamata professionale è stata applicata la scala a 12-item di Dik e colleghi (CVQ, 2012) mentre per misurare la chiamata vissuta concretamente è stata applicata la scala a 6-item di Duffy e colleghi (2012a). La misura del comportamento di cittadinanza organizzativa è stata condotta con la scala a 9-item di Organ (1988) adattata dalla scala di MacKenzie e colleghi (1991) mentre la misura dell'autoefficacia

professionale è stata condotta con la scala a 8-item di Joens (1986). Infine, la performance lavorativa è stata misurata con un approccio per risultati che ha valutato il numero di polizze vendute. Dallo studio, è emerso che la chiamata professionale, sia nella misura della presenza sia nella misura del vivere la chiamata, correla positivamente e significativamente con le diverse variabili misurate. In particolare, la forza di correlazione tra la presenza della chiamata professionale e le altre variabili è risultata come segue: forza di media intensità con l'autoefficacia professionale ($r = 0.37$; $p\text{-value} < 0.01$) e con il comportamento di cittadinanza organizzativa ($r = 0.44$; $p\text{-value} < 0.01$), forza di debole intensità con la prestazione lavorativa ($r = 0.14$) e forza di grandi dimensioni con la chiamata vissuta ($r = 0.65$; $p\text{-value} < 0.01$). Il vivere la chiamata professionale correla con media intensità con l'autoefficacia professionale ($r = 0.40$; $p\text{-value} < 0.01$), con il comportamento di cittadinanza organizzativa ($r = 0.52$; $p\text{-value} < 0.01$) e debolmente con la prestazione lavorativa ($r = 0.24$). La correlazione della performance con il vivere la chiamata professionale è maggiore rispetto a quella con il percepire la chiamata

Wu e colleghi (2019) hanno sviluppato un modello teorico sugli effetti dello stress di ruolo sul burnout e sulla prestazione lavorativa. La ricerca è ambientata nel contesto dell'ingegneria delle costruzioni in Cina. Lo scopo principale è di esplorare come l'ambiguità di ruolo e il conflitto di ruolo (stress di ruolo) influenzano la relazione con il burnout e la prestazione lavorativa. Per lo studio, i ricercatori hanno ipotizzato il ruolo moderatore della calling nella relazione tra stress di ruolo e burnout e tra stress di ruolo e prestazione lavorativa. I partecipanti, coinvolti nello studio, sono 191 lavoratori. Per misurare le variabili è stata utilizzata un'intervista strutturata face-to-face. Dallo studio è emerso che la chiamata professionale correla positivamente soltanto con la prestazione lavorativa ($r = .24$). Inoltre, i risultati evidenziano che la prestazione lavorativa correla negativamente con l'ambiguità di ruolo ($r = -.73$), con il conflitto di ruolo ($r = -0.51$) e con il burnout ($r = -0.59$).

Rawat e Nadavulakere (2014) hanno esaminato la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa contestuale nell'ambito educativo dell'infanzia. Inoltre, hanno indagato il ruolo moderatore dell'autonomia lavorativa e del processo decisionale partecipativo nella relazione tra chiamata e performance contestuale, impegno organizzativo ed esaurimento emotivo. Lo scopo principale della ricerca è indagare gli effetti della calling nella sfera emotiva, affettiva e comportamentale. I partecipanti coinvolti erano 298 tra insegnanti e personale aiutante, occupati in diversi centri di educazione dell'infanzia collocati negli Stati Uniti d'America. Dallo studio è emerso che la chiamata professionale correla positivamente con le diverse variabili misurate mentre correla negativamente soltanto con l'esaurimento emotivo. In particolare, la correlazione tra la presenza della chiamata professionale e le altre variabili è di debole intensità con la performance contestuale ($r = 0.12$; $p\text{-value} < 0.01$) e con l'autonomia lavorativa ($r = 0.13$; $p\text{-value} < 0.01$), la correlazione è forte con l'impegno organizzativo ($r = 0.53$) e media con l'esaurimento emotivo ($r = -0.35$; $p\text{-value} < 0.01$).

Infine, lo studio di Liu e colleghi (2021) evidenzia dimensioni della chiamata professionale e caratteristiche della prestazione, non analizzate negli studi precedenti. Nello specifico, i ricercatori hanno analizzato la relazione fra chiamata professionale, distinta nelle dimensioni di servire se stessi e servire gli altri, con la prestazione lavorativa innovativa. La dimensione del servire se stessi si riferisce alla visione del lavoro per la realizzazione del Sé, mentre la dimensione del servire gli altri si riferisce alla visione del lavoro per contribuire allo sviluppo sociale e per aiutare gli altri. La chiamata professionale, dunque, è legata alla promozione sia dello sviluppo individuale e personale sia dello sviluppo della società (Afiouni & Karam, 2019; Creed et al., 2020; Dik & Duffy, 2009). Quando l'orientamento alla realizzazione del Sé e l'orientamento pro-sociale entrano in conflitto, a causa della prevalenza di una delle due dimensioni, le persone mettono in atto comportamenti ispirati da una chiamata caratterizzata dalla non congruenza delle due dimensioni. Al contrario, quando le due

dimensioni non sono in conflitto, le persone mettono in atto comportamenti ispirati da una chiamata caratterizzata dalla congruenza dei due orientamenti (Mulder & Aquino, 2013). Lo studio introduce la prestazione innovativa, non presente negli altri studi selezionati, ovvero una prestazione che si riferisce ai risultati ottenuti dai dipendenti e all'intenzionale implementazione e ricerca continua di nuove idee vantaggiose per l'organizzazione. Lo scopo principale dello studio di Liu e colleghi (2021) è indagare gli effetti della congruenza nella chiamata sulla prestazione innovativa, quando i due orientamenti sono congruenti. Inoltre, lo studio indaga sul ruolo mediatore della passione lavorativa nella relazione tra chiamata e prestazione, distinguendo la passione in armoniosa e ossessiva. La raccolta dati, che ha coinvolto 381 dipendenti dei settori della tecnologia, dell'immobiliare, e del web in Cina è stata condotta in tre fasi: al Tempo 1 sono state misurate le dimensioni “*servicing calling*” e “*helping calling*” della chiamata professionale, al Tempo 2 è stata misurata la passione lavorativa armoniosa e ossessiva e al Tempo 3 è stata misurata la performance innovativa. In riferimento ai risultati, è emerso che le variabili sono positivamente e da mediamente a fortemente correlate tra di loro. Nello specifico, la *servicing calling* correla fortemente con la *helping calling* ($r = .56$), fortemente sia con la passione armoniosa sia con la passione ossessiva ($r = .51$) e mediamente con la performance innovativa ($r = .34$); la *helping calling* correla fortemente sia con la passione armoniosa ($r = .60$) sia con la passione ossessiva ($r = .52$) mentre con la prestazione lavorativa correla mediamente ($r = .38$).

Le caratteristiche di tutti questi studi sono sintetizzate nella tabella 4.

Tabella 4. Correlazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa

Misure di calling	Misure di performance lavorativa	Tipo di performance	Fonte della valutazione	N partecipanti	nazionalità dei partecipanti	Correlazione	<i>p-value</i>	Revisione della letteratura
Neoclassical Calling Scale (NCS) Bunderson e Thompson (2009) - 6 item - percezione della chiamata professionale	Ashford e Black (1996) – 5 item	performance di ruolo	auto-valutazione	200 membri mega-chiesa presbiteriana – età media 49 anni	statunitense	$r = .35$	$p < .01$	Studio 1 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018)
	Williams e Anderson (1991) – 7 item	performance di ruolo	auto-valutazione calling (Tempo 1) role-performance (Tempo 2 – a distanza di un mese)	304 dipendenti del settore industriale finanza, sanità – età media 40 anni	statunitense	$r = .11$	$p < .01$	Studio 2 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018)
	Williams e Anderson (1991) – 7 item	performance di ruolo	auto-valutazione calling; etero-valutazione role-performance (manager);	201 dipendenti di banche, telecomunicazioni, energia elettrica e 6 supervisori – età media 33 anni	Canadese (lingua francese)	$r = .33$	$p < .01$	Studio 3 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018)
Calling and Vocation Questionnaire	Williams e Anderson	task performance	auto-valutazione calling	186 dipendenti di industrie dei	taiwanese	$r = .20$ (task performance)	$p < .01$	Lee, Chen, & Chang, (2018)

Misure di calling	Misure di performance lavorativa	Tipo di performance	Fonte della valutazione	N partecipanti	nazionalità dei partecipanti	Correlazione	<i>p-value</i>	Revisione della letteratura
(CVQ); Dik, Eldridge e Steger (2008) 12 item presenza della chiamata professionale	(1991) – 7 item		(Tempo 1) task performance – (Tempo 2 - un mese dal Tempo 1)	servizi e industrie ad alta tecnologia – età media 45 anni				
	Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) – 24 items	performance contestuale	auto-valutazione calling (Tempo 1); contextual performance (Tempo 2- un mese dal Tempo 1)	186 dipendenti di industrie dei servizi e industrie ad alta tecnologia	taiwanese	$r = .35$ (contextual performance)	$p < .01$	
CVQ-Dik, Eldridge, Steger, & Duffy (2012) - 12 item - presenza chiamata	Griffin e Neal (2000) - 10 item	task performance nella gestione della sicurezza	auto-valutazione	368 macchinisti del settore ferroviario – età media 31 anni	cinese	$r = .58$	$p < .001$	Liu, Ye, & Guo, (2019)
Dreher, Holloway, & Schoenfelder (2007) - 9 item - presenza	Schoorman e Mayer (2008) – 10 item	task performance	auto-valutazione	170 insegnanti – età media 41 anni	eterogenea (europea, afroamericana e asiatica)	$r = .24$	$p < .01$	Lobene, & Meade, (2013)

Misure di calling	Misure di performance lavorativa	Tipo di performance	Fonte della valutazione	N partecipanti	nazionalità dei partecipanti	Correlazione	<i>p-value</i>	Revisione della letteratura
chiamata professionale								
CVQ-Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, (2012) – 12 item presenza chiamata professionale	Approccio comparativo: confronto dei livelli percentuali di rendimento dei colleghi	task performance	auto-valutazione calling (Tempo 1 - assunzione); etero-valutazione performance (Tempo 3 - due anni dopo l'assunzione)	145 dipendenti neoassunti settore dell'elettronica, investimenti finanziari – età media 25 anni	sud-coreana	$r = .24$	$p < .001$	Park, Sohn, & Ha, (2019).
UMCS; Vianello e colleghi (2018) - 28 item presenza chiamata professionale	Williams e Anderson (1991) – 7 item	task performance	auto-valutazione	(46 managers e 919 venditori) di un'azienda di consegna di alimenti surgelati– età media 40	italiana	$r = .23$	$p < .01$	Vianello, Dalla Rosa, Gerdel, (2022)
		task performance	auto-valutazione calling; etero-valutazione task performance (manager);			$r = .12$	$p < .01$	
	vendite annuali classificate in cinque livelli	produttività	record aziendali			$r = .05$		

Misure di calling	Misure di performance lavorativa	Tipo di performance	Fonte della valutazione	N partecipanti	nazionalità dei partecipanti	Correlazione	<i>p-value</i>	Revisione della letteratura
Multidimensional Calling Measure (MCM); Hagmaier e Abele (2012) - 28 item presenza chiamata professionale nel leader	Pearce e Porter (1986) – 4 item	task performance	auto-valutazione leaders' calling; etero-valutazione follower performance	284 coppie leader-seguaci dell'aeronautica militare – età media 30	coreana	$r = .40$	$p < .01$	Park, Lee, Lim, & Sohn, (2018).
Bunderson e Thompson (2009) - 6 item – presenza chiamata professionale	MacKenzie e colleghi (1991) - 3 item	task performance	auto-valutazione calling Time 1; etero-valutazione task performance (manager) Time 2	83 dipendenti - settore ospedaliero – età media 32 anni	statunitense	$r = .40$ (managers' ratings of task performance)	$p < .01$	Romney, & Jon (2021)
CVQ-Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, (2012) presenza chiamata professionale	Approccio per risultati (numero polizze vendute)	Task performance	auto-valutazione	160 venditori di prodotti finanziari e assicurativi – età media 41 anni	Sud-coreana	$r = .14$ (task performance correlata con presenza calling)	-	Park, Sohn, Ha, (2016)

Misure di calling	Misure di performance lavorativa	Tipo di performance	Fonte della valutazione	N partecipanti	nazionalità dei partecipanti	Correlazione	<i>p-value</i>	Revisione della letteratura
LCS (Living a calling scale) - 6 item – Duffy e colleghi, (2012a) – misura di living out a calling						$r = .24$ (task performance correlata con living a calling)	$p < .01$	
Intervista strutturata face-to-face –	Intervista strutturata face-to-face -	Task performance	auto-valutazione	191 lavoratori nel settore delle costruzioni (proprietari di costruzioni, appaltatori, sub-appaltatori, supervisori) – età media 42 anni	cinese	$r = .24$	$p < .01$	Wu, Hu, (2019)
WLQ di Wrzesniewski e colleghi (1997) – 18 item; misura presenza chiamata	Scala OCB – Carpenter e colleghi (2014) – 4 item	Performance contestuale	auto-valutazione	298 insegnanti/educatori e aiutanti (scuole dell'infanzia) – età media 39 anni	statunitense	$r = .12$	$P < .05$	Rawat & Nadawulakere (2014)

Misure di calling	Misure di performance lavorativa	Tipo di performance	Fonte della valutazione	N partecipanti	nazionalità dei partecipanti	Correlazione	<i>p-value</i>	Revisione della letteratura
CVQ-Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, (2012) -12 item; misura presenza chiamata professionale; Chinese career calling- Zhang e colleghi (2015) - 3 item – misura convergenza serving career calling e helping career calling	Scala di Janssen e Van Yperen (2004) – 9 item	Innovation performance	Auto-valutazione Tempo 1: chiamata; Tempo 2 (dopo 1 mese dal Tempo 1): passione armoniosa e ossessiva; Tempo 3 (dopo 1 mese dal Tempo 2): performance innovativa	381 dipendenti settore tecnologia – età media 40 anni	cinese	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> serving career calling/innovation performance <i>r</i> = .34 </div> <div style="padding-top: 5px;"> helping career calling/innovation performance <i>r</i> = .38 </div>	<i>p</i> < .01	Liu, Jiang, Yao, Liu, Zhao, Zhang (2021)

3.3 - Sintesi e analisi studi selezionati

Gli studi sopra descritti sono stati condotti in un intervallo temporale che va dal 2013 al 2022. Il più lontano nel tempo è lo studio di Lobene e Meade (2013). L'osservazione dei risultati delle ricerche evidenzia relazioni positive tra i due costrutti indagati nella presente ricerca, nessuno studio ha infatti riportato correlazioni negative. Gli indici di correlazione vanno da un minimo di $r = .05$, riferito alla misura della produttività, come ammontare di vendite in euro, a un massimo di $r = .58$, riferito alla *task performance* in termini di gestione della sicurezza. La correlazione più debole si osserva nello studio di Vianello e colleghi (2022), la correlazione più forte nello studio di Liu e colleghi (2019). Nelle prossime sezioni saranno approfonditi i risultati della revisione della letteratura.

3.3.1 Tipo di misure

Dalle ricerche si rileva che sono state utilizzate diverse misure sia della chiamata professionale sia della performance. Considerando che molte definizioni della chiamata professionale fanno riferimento al suo carattere multidimensionale, nella costruzione delle scale di misura del costrutto, gli studiosi hanno enfatizzato alcune dimensioni della chiamata rispetto ad altre. Come si può osservare nella tabella 4, per la misura della chiamata professionale sono state applicate otto diverse scale, che si distinguono per dimensioni enfatizzate e per i diversi tipi di misura: ricerca, presenza/percezione o vivere la chiamata.

In particolare, tredici studi su 14 selezionati, misurano la presenza della chiamata e soltanto uno studio ha misurato il vivere effettivamente la chiamata nel luogo di lavoro. Nello studio la correlazione con il vivere la chiamata e la performance è più elevata rispetto alla correlazione fra avere la chiamata e performance; tuttavia, l'indice di correlazione fra vivere la chiamata e performance osservato in questo studio non è il più alto nel campione.

La scala maggiormente utilizzata per misurare la presenza della chiamata è la “Calling and Vocation Questionnaire” (CVQ; Dik et al., 2012) a 12-item. È l’unica scala, fra gli studi selezionati, che distingue fra ricerca e presenza della chiamata, ed è stata sviluppata enfatizzando la natura tridimensionale della chiamata. Infatti, gli item misurano: ricerca e presenza della trascendenza, ricerca e presenza dello scopo del lavoro per cui ci si sente chiamati, ricerca e presenza di orientamento pro-sociale. Altre scale utilizzate negli studi inclusi nella revisione che misurano la presenza della chiamata e ne enfatizzano la natura tridimensionale sono la Neoclassical Calling Scale di Bunderson e Thompson (NCS; 2009) a 6-item e Multidimensional Calling Measure di Hagmaier e Abele (MCM; 2012) a 9-item. La scala UMCS (2018), applicata da Vianello e colleghi (2022) per misurare la percezione/presenza della chiamata, considera la natura multidimensionale della chiamata ovvero i sette fattori della chiamata presentati nel primo capitolo. Per misurare la chiamata vissuta, è stata applicata la scala “Living a Calling Scale” (LCS; Duffy et al., 2012a) a 6-item, l’unica, tra gli studi analizzati, che misura il livello in cui i lavoratori vivono la chiamata nel lavoro che svolgono.

Gli studi di Liu e colleghi (2021), evidenziano un aspetto non riscontrato negli altri studi inclusi nella revisione: la misura della convergenza di *serving career calling* (SCC) e *helping career calling* (HCC) nella chiamata. La convergenza nella chiamata potrebbe essere un elemento che influenza la relazione tra chiamata e prestazione lavorativa e dunque la sua misura potrebbe spiegare le differenze di correlazione degli studi selezionati. Infatti, i risultati degli studi di Liu e colleghi (2021) evidenziano che quando i livelli delle due dimensioni *serving career calling* (SCC) e *helping career calling* (HCC) sono entrambi elevati e quindi congruenti, i lavoratori aumentano l’impegno lavorativo per il raggiungimento di risultati innovativi (Huang e colleghi, 2016) mentre quando entrambi i livelli sono bassi, i lavoratori non sono incentivati e motivati alla realizzazione del Sé, ad aiutare gli altri e a contribuire per lo sviluppo

della società con conseguente abbassamento dei livelli di prestazione innovativa. Pertanto, più congruenti sono le due dimensioni della chiamata, più i lavoratori sono performanti.

Inoltre, le differenti correlazioni tra chiamata e prestazione lavorativa, osservate nei diversi studi, potrebbero dipendere dalla misura di chiamata applicata (presenza, vivere la chiamata) o dalle dimensioni incluse in una scala e non in un'altra. Confrontando, ad esempio, gli studi in cui è stata applicata la scala di Dik e colleghi (2012), si osserva che le correlazioni tra chiamata e prestazione vanno da un minimo di $r = .14$ a un massimo di $r = .58$, nonostante l'applicazione della medesima scala. Questa notevole differenza potrebbe dipendere dalle dimensioni della chiamata enfatizzate nella scala applicata, dalla sua pertinenza o meno rispetto al contesto e ai partecipanti, dalla fonte di valutazione, dalla presenza di mediatori e moderatori nella relazione tra chiamata professionale e prestazione, dalle caratteristiche individuali e da molti altri fattori che saranno discussi nelle sezioni sottostanti. Tuttavia, le correlazioni sopracitate rappresentano gli estremi rispetto ai cinque studi in cui è stata applicata la scala CVQ (Dik et al., 2012). Infatti, negli altri studi la distanza tra correlazioni si riduce. I due costrutti sono da poco debolmente a mediamente correlati (da $r = .20$ a $r = .35$). Confrontando, invece gli studi di Vianello e colleghi (2022) con gli studi di Park e colleghi (2016), come si può osservare nella tabella 3, emerge che le correlazioni tra chiamata e task performance sono simili ($r = .23$; $r = .24$), nonostante la prestazione sia correlata a tipi di misura differenti: chiamata percepita nello studio di Vianello (2022) e chiamata vissuta nello studio di Park e colleghi (2016). Dal confronto dei medesimi studi si osserva inoltre che la correlazione tra chiamata e task performance misurate nello studio di Vianello e colleghi (2022) e tra chiamata e performance contestuale, misurate nello studio di Park e colleghi (2016), la prima è maggiore ($r = .24$) rispetto alla seconda ($r = .14$), nonostante in entrambi gli studi la performance sia correlata al medesimo tipo di misura: la chiamata percepita. In questo caso potrebbe dipendere dalla natura dimensionale delle due scale ma anche dal tipo di performance misurato.

Per misurare la prestazione lavorativa sono state applicate nove diverse scale che hanno misurato diversi tipi di performance: role-task performance, performance contestuale e innovative performance. Oltre alle scale, per misurare i diversi tipi di prestazione, sono stati adottati un approccio comparativo nello studio di Park e colleghi (2019), un approccio per risultati negli studi di Vianello e colleghi (2022) e di Park e colleghi (2016) e un'intervista strutturata, costruita con item presenti in letteratura e item adattati al contesto lavorativo delle costruzioni, nello studio di Wu e colleghi (2019). La scala più utilizzata è quella di Williams e Anderson (1991) a 7-item, che si osserva in quattro ricerche. Nella maggior parte degli studi è stata misurata la prestazione legata al ruolo e al compito mentre negli studi di Lee e colleghi (2018) e di Rawat e Nadawulakere (2014) è stata misurata la prestazione contestuale. Soltanto negli studi di Vianello e colleghi (2022) è stata misurata la produttività e negli studi di Liu e colleghi (2021) la prestazione innovativa. Lo studio di Lee e colleghi (2018) è l'unico, tra quelli analizzati, che ha indagato simultaneamente la task performance e la contextual. Dai risultati emerge che la forza di correlazione della relazione tra chiamata e prestazione contestuale autovalutata è maggiore ($r = .35$) rispetto a quella della relazione tra chiamata e task performance anch'essa autovalutata ($r = .20$). Tuttavia, questo studio evidenzia che i lavoratori che hanno il senso di una chiamata professionale hanno una migliore prestazione contestuale rispetto alla prestazione legata al compito. Infine, di particolare importanza è lo studio di Park e colleghi (2016), l'unico fra quelli analizzati, in cui la performance è correlata con due misure di chiamata: percepita e vissuta. I risultati evidenziano che la performance dei lavoratori che vivono la chiamata ha livelli più elevati ($r = .24$) rispetto alla performance dei lavoratori che la percepiscono ($r = .14$).

3.3.2 Fonti della valutazione

Per quanto concerne le fonti di valutazione della performance e della calling si rileva sia la modalità auto-valutativa sia etero-valutativa dei costrutti. In particolare, risulta che la chiamata è stata auto-valutata in tutti gli studi mentre la performance è stata autovalutata nella maggior parte degli studi e in quattro ricerche è stata etero-valutata dal manager.

Confrontando le due fonti di valutazione della performance, i risultati evidenziano che nella maggior parte degli studi in cui è stata adottata la fonte auto-valutativa per la misura della prestazione, i due costrutti correlano da debolmente a mediamente (da $r = .23$ a $r = .35$). Gli studi di Liu e colleghi (2019) e lo studio 2 di Kim e colleghi (2018) rappresentano delle eccezioni, in termini di forza, in quanto evidenziano una rilevante distanza dalle correlazioni sopraccitate. Il primo rileva una forza di correlazione tra i due costrutti di intensità $r = .58$ mentre il secondo rileva una forza di correlazione di intensità $r = .11$.

Per quanto concerne gli studi in cui è stata adottata una fonte etero-valutativa, la forza di correlazione varia da un'intensità debole a medio-alta (da $r = .12$ a $r = .40$). Quindi non sembra esserci molta differenza in funzione della fonte. Questi valori, che rappresentano i punti estremi della distanza fra le diverse correlazioni ottenute da misure etero-valutative della prestazione, emergono dai risultati degli studi di Vianello e colleghi (2022), di Park e colleghi (2018) e di Romney & Jon (2021) e potrebbero dipendere da numerosi fattori e dalla loro interazione.

Considerando, invece, i tre studi in cui sono stati adottati approcci di valutazione per risultati e per comparazione, si osserva che i due costrutti sono da molto debolmente a poco debolmente correlati (da $r = .05$ a $r = .24$). Ad esempio, confrontando gli studi di Vianello e colleghi (2022) e Park e colleghi (2019), emerge che nel primo, in cui è stata misurata la produttività, attraverso una classificazione in cinque livelli dell'ammontare delle vendite in euro e quindi in base al raggiungimento di determinati livelli di fatturato stabiliti dall'organizzazione, la forza di correlazione tra i due costrutti è molto debole di intensità ($r =$

.05) mentre nel secondo studio, in cui la prestazione lavorativa è stata misurata secondo un approccio comparativo dei livelli percentuali di rendimento dei colleghi la forza è maggiore ($r = .24$). La debolezza dell'intensità della forza di correlazione potrebbe dipendere dalla cultura organizzativa, dagli approcci di valutazione adottati o da altri aspetti organizzativi che non motivano il lavoratore a migliorare le proprie prestazioni lavorative.

Complessivamente, in termini di fonti valutative, si osserva che la maggior parte degli studiosi hanno misurato il costrutto della performance con fonti auto-valutative e che in nessun studio è stata etero-valutata la performance di figure apicali o dirigenziali da parte di dipendenti o subordinati. Infine, confrontando gli studi di Lobene e Meade (2013) e di Rawat e Nadawulakere (2014) si osserva una sensibile differenza tra le due correlazioni ($r = .24$; $r = .12$). Ciò potrebbe dipendere dalle diverse misure di performance. Infatti, nel primo è stata misurata la prestazione legata al compito che richiede principalmente abilità e competenze collegate alla mansione lavorativa mentre nel secondo è stata misurata la prestazione contestuale che richiede, per lo più, abilità e competenze finalizzate a mettere in atto comportamenti organizzativi. Solo nello studio di Vianello e colleghi (2022) la prestazione lavorativa è stata sia auto-valutata dai dipendenti sia etero-valutata dai superiori con una notevole differenza delle forze di correlazione: la correlazione tra chiamata e performance auto-valutate indica una forza di debole intensità ($r = .23$) mentre la correlazione tra chiamata e performance etero-valutate indica una forza molto più debole ($r = .12$).

3.3.3 Tempi nella raccolta dati

Dagli studi analizzati emerge un ulteriore aspetto da approfondire: i tempi di raccolta dei dati. La raccolta dei dati relativi alla chiamata e alla prestazione è stata effettuata o simultaneamente o a distanza di tempo l'una dall'altra. Nella maggior parte degli studi le misurazioni dei due costrutti sono state effettuate simultaneamente mentre in alcuni studi le

misurazioni sono state effettuate a una distanza temporale breve o lunga. Nello specifico, la valutazione distanziata dei due costrutti si osserva negli studi di Kim e colleghi (2018), Lee e colleghi (2018), di Romney & Jon (2021), Liu e colleghi (2021) e Park e colleghi (2019). Nei primi quattro studi, la valutazione dei due costrutti avviene a distanza di qualche mese l'una dall'altra e solo nello studio di Park e colleghi (2019) avviene a distanza di due anni dalla prima valutazione. Da un confronto delle correlazioni tra chiamata professionale e prestazione lavorativa valutate simultaneamente, si osserva che i due costrutti sono da molto debolmente correlati ($r = .12$) a fortemente correlati ($r = .58$). Tuttavia, è da precisare che questi indici di correlazione rappresentano delle eccezioni perché la maggior parte delle correlazioni hanno una forza che varia da debole a media intensità (da $r = .24$ a $r = .40$). Invece, considerando le correlazioni tra i due costrutti valutati a una distanza temporale l'uno dall'altro, si osserva che l'intensità della forza di correlazione raggiunge valori minori ($r = .11$; $r = .20$) rispetto alle correlazioni tra i due costrutti valutati simultaneamente. Tuttavia, anche le correlazioni che risultano dalle valutazioni distanziate nel tempo raggiungono forze di media intensità ($r = .11$; $r = .20$; $r = .24$; $r = .35$; $r = .40$).

3.3.4 Setting: contesto lavorativo e tipologia di campione

La nazionalità, la cultura, e il tipo di occupazione lavorativa dei partecipanti risultano eterogenei.

Sette ricerche sono state condotte in contesti organizzativi di cultura orientale e precisamente in Corea del Sud, in Cina e in Taiwan, sei in contesti di cultura occidentale e precisamente negli Stati Uniti d'America, in Canada e in Italia e uno soltanto è stato condotto in un contesto organizzativo caratterizzato da cultura e nazionalità eterogenee e precisamente europea, afroamericana e asiatica. Rispetto al settore lavorativo, otto studi sono stati condotti nel settore industriale, due nel settore delle vendite, due studi nel settore educativo-scolastico, uno nella

mega-chiesa presbiteriana e uno nel settore sanitario. La cultura sociale e organizzativa, la nazionalità dei lavoratori, la collocazione geografica delle organizzazioni, la tipologia del settore dell'occupazione lavorativa e l'età anagrafica sono fattori che possono influenzare la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa.

Infatti, dall'analisi emerge che negli studi condotti in Europa, le correlazioni tra i due costrutti non superano $r = .24$ mentre nella maggior parte degli studi condotti in Asia le correlazioni variano da poco deboli a forti (da $r = .24$ a $r = .58$) e in quelli condotti in America, la maggior parte delle correlazioni sono da poco deboli a medie (da $r = .24$ a $r = .40$). Gli indici più elevati si osservano nei contesti organizzativi orientali. Secondo alcuni ricercatori il contesto culturale orientale, caratterizzato da una prospettiva collettivista e quindi da aspettative organizzative fondate sulla condivisione della conoscenza e sulla valorizzazione dei talenti, promuove la competitività lavorativa finalizzata alla continua innovazione richiesta dalle organizzazioni (Yao et al., 2020a; Yao et al., 2020b). Le differenze delle correlazioni, dunque, potrebbero dipendere dalla collocazione geografica delle organizzazioni e quindi dalla condizione socioculturale ed economica dei lavoratori.

In riferimento ai contesti e ai ruoli lavorativi, emerge che nei luoghi di lavoro accomunati dalla richiesta di un alto livello di senso di responsabilità e di orientamento pro-sociale o nei settori in cui le aspettative organizzative sono elevate, le correlazioni non sono simili ma sono distanziate con forza da debole a forte (da $r = .12$ a $r = .58$). Nello specifico, si osserva che negli studi di Rawat e Nadawulakere (2014) e di Lobene e Meade (2013), condotti nel contesto scolastico, la correlazione tra i due costrutti è $r = .12$ nel primo e $r = .24$ nel secondo; negli studi di Romney e Jon (2021), condotti nel settore ospedaliero-sanitario è $r = .40$; negli studi di Park e colleghi (2021), condotti in ambito militare è $r = .40$ e infine negli studi di Liu e colleghi (2018), condotti nel settore della gestione della sicurezza ferroviaria è $r = .58$. Considerando gli indici delle correlazioni degli studi di Lobene e Meade (2013) e di Liu

e colleghi (2018), si osserva che, in termini di forza, le correlazioni sono molto distanziate ($r = .24$ e $r = .58$), nonostante i contesti lavorativi siano molto differenti ma accomunati dalla richiesta di un elevato senso di responsabilità morale e di orientamento pro-sociale. La distanza potrebbe dipendere dalle caratteristiche individuali dei lavoratori, dalle fonti valutative ma anche dalle caratteristiche contestuali e organizzative percepite da parte del lavoratore che vanno a influenzare la relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa. Ad esempio, negli studi di Lobene e Meade (2013), la debole correlazione tra chiamata professionale e performance potrebbe dipendere dal livello di adempimento contrattuale ideologico percepito dai docenti. Al contrario, negli studi di Liu e colleghi (2018), i costrutti misurati sono fortemente correlati tra di loro e ciò potrebbe dipendere dall'elevato livello di supporto organizzativo percepito che gioca un ruolo fondamentale nella relazione tra la chiamata e la performance.

Infine, dalla revisione della letteratura, emerge che negli studi di Rawat e Nadawulakere (2014) e di Lobene e Meade (2013), gli unici tra quelli selezionati, condotti in ambito educativo-scolastico, le correlazioni sono da molto debole ($r = .12$) nel primo, a poco debole nel secondo ($r = .24$). La differenza delle correlazioni potrebbe dipendere principalmente dalle scale utilizzate o dall'ambito indagato. Lo studio di Lobene e Meade (2013) è stato condotto nel contesto della scuola primaria e secondaria mentre quello di Rawat e Nadawulakere (2014) è stato condotto nel contesto della scuola materna. L'ambito lavorativo della scuola primaria e secondaria potrebbe essere presumibilmente caratterizzato da livelli della domanda di lavoro meno elevati di quelli del contesto della scuola materna. Dunque, l'interazione della domanda di lavoro con la chiamata potrebbe giustificare la maggiore forza di correlazione che si osserva nello studio di Lobene e Meade (2013) rispetto a quello di Rawat e Nadawulakere (2014). Il pregio della revisione di questi due ultimi studi, rispetto alla presente ricerca, è la coerenza con l'ambito educativo-scolastico e quindi con la relazione chiamata professionale e prestazione

lavorativa dei docenti mentre il limite è rappresentato dalla sola misura della chiamata percepita e non anche dalla misura della chiamata vissuta e dalla sola fonte auto-valutativa del costrutto della chiamata.

3.3.5 Mediatori e moderatori.

Infine, le ricerche indicano la presenza di fattori che fungono da mediatori e moderatori e che quindi vanno a influenzare gli effetti della chiamata sulla performance. La tabella 5 presenta gli specifici mediatori e moderatori indagati in ogni singolo studio e la loro correlazione con la chiamata professionale e la performance. Precisamente, sono stati analizzati come mediatori o moderatori della relazione fra chiamata professionale e performance i seguenti costrutti: l'impegno e il coinvolgimento lavorativi, il supporto organizzativo percepito, la domanda di lavoro, l'adempimento contrattuale ideologico, la sovra-qualificazione percepita e la leadership trasformativa.

In particolare, nello studio di Kim e colleghi (2018) è stato ipotizzato che la relazione tra chiamata e performance lavorativa sia mediata direttamente dalla qualità del rapporto di scambio sociale tra lavoratori e organizzazione e quindi dall'impegno affettivo organizzativo e moderata indirettamente dall'adempimento del contratto ideologico (ICF), ovvero quest'ultimo modera la relazione tra chiamata professionale e impegno lavorativo. Gli studi hanno confermato che l'impegno affettivo organizzativo funge da mediatore tra i due costrutti ovvero aumenta i livelli di prestazione lavorativa nei lavoratori che hanno una chiamata professionale e quindi si presuppone che manifestino un maggiore impegno affettivo organizzativo con effetti positivi sulla performance. Inoltre, i ricercatori hanno dimostrato che l'adempimento del contratto ideologico (ICF) riveste un importante ruolo moderatore diretto nella relazione tra chiamata professionale e impegno affettivo organizzativo, e indiretto sulla performance ovvero modera negativamente la relazione quando non sono rispettate le promesse ideologiche

dell'organizzazione. Dunque, sulla base di questo studio, si può presupporre che gli effetti della chiamata e dell'impegno affettivo organizzativo sulla prestazione lavorativa dipendano dal livello dell'adempimento del contratto ideologico (ICF). In definitiva, i tre studi di Kim e colleghi (2018) hanno evidenziato che l'impegno affettivo assume un ruolo mediatore nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa mentre l'adempimento del contratto ideologico (ICF) assume un ruolo moderatore nella relazione mediata. I risultati della ricerca hanno permesso di comprendere i meccanismi che portano coloro che hanno una chiamata professionale ad avere elevati livelli di prestazione e quindi hanno spiegato perché i lavoratori che hanno livelli simili di chiamata professionale possono esprimere livelli di performance differenti in base al ruolo mediatore e moderatore dei fattori sopracitati. I ricercatori hanno concluso che chi ha una chiamata professionale e un alto livello di impegno affettivo può esprimere bassi livelli di prestazione lavorativa se l'organizzazione viene meno alle sue promesse ideologiche.

Lo studio di Lee e colleghi (2018) evidenzia che il clima organizzativo ha un ruolo moderatore nella relazione tra chiamata professionale e i due tipi di performance indagati nel presente studio e che quindi influisce sul livello della prestazione lavorativa. Pertanto, un clima supportivo all'interno dell'organizzazione aumenta la forza di correlazione tra il senso di chiamata del lavoratore e la sua prestazione lavorativa.

Liu e colleghi (2018) hanno condotto alcuni approfondimenti dai quali è emerso che l'impegno lavorativo funge da mediatore nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa. Infatti, la chiamata può avere un effetto indiretto sulla prestazione quando produce un effetto diretto sull'impegno lavorativo che a sua volta promuove la prestazione lavorativa. Infine, dagli approfondimenti è emerso il ruolo moderatore del supporto organizzativo percepito (POS) nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa. Gli studiosi hanno dimostrato che quando i livelli del supporto organizzativo

percepito (POS) sono elevati, la chiamata correla positivamente e fortemente con la performance mentre quando la percezione del supporto organizzativo è bassa, la chiamata correla debolmente con la prestazione lavorativa. Pertanto, lo studio ha evidenziato che un elevato livello di supporto organizzativo percepito può rafforzare l'effetto positivo e diretto della chiamata sulle prestazioni di sicurezza.

Gli studi di Lobene e Meade (2013) hanno evidenziato che i più elevati livelli di prestazione lavorativa sono stati manifestati da coloro che hanno sia un elevato orientamento alla chiamata sia un basso livello di *perceived overqualification* ovvero sovra-qualificazione percepita (POQ). Infine, i ricercatori hanno indagato il ruolo moderatore della chiamata nella relazione tra sovra-qualificazione percepita e prestazione lavorativa: all'aumentare del livello di sovraqualificazione percepita (POQ), coloro che hanno una chiamata più alta, tendono ad avere livelli di prestazione più bassi mentre coloro che hanno livelli di chiamata meno elevati tendono ad aumentare il livello delle prestazioni. Infine, ha evidenziato che nella relazione diretta tra chiamata professionale e prestazione lavorativa coloro che hanno livelli più elevati di chiamata tendono ad avere prestazioni migliori rispetto a coloro che hanno un basso livello di chiamata.

Park e colleghi (2019) hanno confermato i contributi teorici, presenti in letteratura, sugli effetti della chiamata professionale nella relazione diretta con la soddisfazione e la performance lavorative. Tuttavia, i ricercatori hanno esaminato gli effetti della chiamata professionale nella relazione indiretta tra soddisfazione e performance lavorative, ossia quando essa interagisce con il supporto organizzativo percepito e il coinvolgimento lavorativo. Gli approfondimenti degli studiosi hanno confermato il ruolo mediatore del coinvolgimento lavorativo nella relazione tra chiamata e soddisfazione lavorativa mentre nella relazione tra chiamata e performance tale ruolo non è stato confermato.

Vianello e colleghi (2022) hanno indagato il ruolo moderatore della domanda di lavoro, affermando che quando la domanda di lavoro è alta, gli effetti positivi della chiamata sulla performance sono limitati o soppressi dalla domanda di lavoro. Tuttavia, è da precisare che lo studio ha dimostrato che la domanda di lavoro svolge un ruolo moderatore solo nella relazione tra la chiamata professionale e la performance auto-valutata mentre non funge da moderatore nella relazione tra chiamata e performance etero-valutata e produttività. A tal proposito, i ricercatori hanno precisato che dallo studio è emerso che quando il lavoratore ha un'alta percezione della domanda di lavoro, gli effetti positivi della chiamata sulla performance sono nulli. La limitazione o l'annullamento degli effetti positivi della chiamata potrebbero dipendere dal fatto che le situazioni caratterizzate da forti pressioni, da particolari aspettative organizzative o da un elevato livello di stress di ruolo, limitano i comportamenti e le differenze individuali. Dunque, più elevata è la domanda di lavoro, più basso è il livello di prestazione lavorativa.

Park e colleghi (2018) hanno dimostrato il ruolo mediatore della leadership trasformazionale nella relazione tra impegno lavorativo del gruppo e di constructive voice delivery. Infatti, dagli studi è emerso che gli effetti positivi della chiamata del leader sulle variabili attitudinali e comportamentali misurate sono dovuti parzialmente alla percezione della leadership trasformazionale da parte dei follower. Ciò significa che se la chiamata professionale del leader favorisce la percezione della leadership trasformazionale da parte dei follower, questa a sua volta favorisce comportamenti trasformativi in termini di impegno lavorativo del gruppo e di constructive voice delivery. La leadership trasformazionale assume un ruolo mediatore nella relazione tra la chiamata e i due costrutti sopraccitati. Invece, nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa dei follower, il ruolo mediatore della leadership trasformazionale non è supportato dai risultati.

Infine, gli approfondimenti di Romney e Jon (2021) evidenziano il ruolo moderatore della constructive voice delivery nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa. I ricercatori hanno scoperto che la constructive voice delivery tende a sopprimere gli effetti positivi della chiamata professionale sulla performance. Inoltre, hanno scoperto che la sicurezza psicologica percepita funge da moderatore nella relazione negativa tra chiamata professionale e constructive voice delivery ($r = -0.23$). Quindi, quando i livelli di sicurezza psicologica percepita sono elevati, i livelli della constructive voice delivery sono bassi perché i livelli di sicurezza psicologica percepita, limitano gli effetti positivi della chiamata sulla prestazione lavorativa abbassandone quindi il livello.

Dagli studi di Park e colleghi (2016) emergono due aspetti importanti: il ruolo mediatore dell'autoefficacia professionale e il ruolo mediatore del vivere una chiamata. In primo luogo, dai risultati, è emerso che l'autoefficacia professionale media la relazione tra chiamata e performance e la relazione tra chiamata e comportamenti di cittadinanza organizzativa. In secondo luogo, è emerso che il livello del vivere una chiamata modera la relazione tra la chiamata percepita e l'autoefficacia professionale. Infatti, quando il livello del vivere una chiamata è elevato, la chiamata ha effetti positivi sull'autoefficacia, mentre quando il livello è basso gli effetti positivi sono limitati o negativi. In terzo luogo, gli studi hanno evidenziato che vivere una chiamata ha effetti positivi nella relazione tra avere una chiamata e il comportamento di cittadinanza organizzativa quando i livelli di chiamata vissuta sono elevati mentre ha effetti negativi quando il livello della chiamata è basso. Infine, i ricercatori hanno riscontrato che il livello di vivere la chiamata non influenza la relazione tra percepire la chiamata e la prestazione lavorativa legata al compito (*task performance*).

Nello studio di Wu e colleghi (2019) i risultati evidenziano un aspetto importante sul ruolo della chiamata professionale. Nello specifico, i ricercatori hanno studiato il ruolo moderatore della chiamata. In primo luogo, la chiamata modera negativamente la relazione tra

ambiguità di ruolo e burnout ($r = 0.71$), limitando i livelli di ambiguità di ruolo con effetti positivi sul burnout (Kahn, 1964; Shaufeli, 1993). Ciò significa che la chiamata diminuisce la forza di correlazione tra ambiguità di ruolo e burnout e aumenta i livelli della prestazione lavorativa. Inoltre, i ricercatori hanno dimostrato che la chiamata modera positivamente la relazione tra conflitto di ruolo e prestazione lavorativa ($r = -0.51$) e tra conflitto di ruolo e burnout ($r = 0.76$).

Rawat e Nadawulakere (2014) evidenziano il ruolo moderatore della discrezionalità del lavoro e del processo decisionale partecipativo nella relazione tra chiamata professionale e performance contestuale. Nello specifico, la relazione tra chiamata e prestazione contestuale è maggiormente positiva quando i livelli di discrezionalità del lavoro e del processo decisionale partecipativo sono elevati. A tal proposito, i ricercatori hanno affermato che i lavoratori con elevati livelli di chiamata manifestano maggiori livelli di performance contestuale quando la discrezionalità del lavoro e il processo decisionale partecipativo sono particolarmente incoraggiati dall'organizzazione.

Liu e colleghi (2021) hanno approfondito il ruolo mediatore della passione lavorativa tra chiamata e prestazione, distinguendo tra congruenza e incongruenza di *servicing career calling* (SCC) e *helping career calling* (HPP) nella chiamata. Lo studio ha dimostrato che quando i livelli della passione lavorativa sono elevati e quando *servicing career calling* (SCC) e *helping career calling* (HPP) sono congruenti, la chiamata ha effetti maggiormente positivi sulla prestazione e le correlazioni si collocano tra valori medi e medio-forti.

Tabella 5. Mediatori e moderatori nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa

Studio e autori	Mediatore nella relazione chiamata professionale e performance	Correlazione tra mediatore e chiamata professionale	Correlazione mediatore e performance	Moderatore nella relazione chiamata professionale e performance	Correlazione tra moderatore e chiamata professionale	Correlazione moderatore e performance	Correlazione chiamata professionale e performance
Studio 1 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018)	impegno affettivo organizzativo	$r = .33$	$r = .33$	Adempimento contratto ideologico (ICF)	$r = .23$	$r = .21$	<i>task performance</i> $r = .35$
Studio 2 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018)	impegno affettivo organizzativo	$r = .59$	$r = .27$	Adempimento contratto ideologico	$r = .55$	$r = .59$	<i>task performance</i> $r = .11$
Studio 3 di Kim, Shin, Vough Hewlin, & Vandenberghe (2018)	impegno affettivo organizzativo	$r = .41$	$r = .33$	Adempimento contratto ideologico	$r = .40$	$r = .24$	<i>task performance</i> $r = .33$
Lee, Chen, & Chang, (2018)	-	-	-	supporto organizzativo percepito	$r = .14$	$r = .26$	<i>task performance</i> $r = .20$ <i>contextual performance</i> $r = .35$

Studio e autori	Mediatore nella relazione chiamata professionale e performance	Correlazione tra mediatore e chiamata professionale	Correlazione mediatore e performance	Moderatore nella relazione chiamata professionale e performance	Correlazione tra moderatore e chiamata professionale	Correlazione moderatore e performance	Correlazione chiamata professionale e performance
Liu, Ye, & Guo, (2019)	impegno lavorativo	$r = .53$	$r = .57$	supporto organizzativo percepito	$r = .42$	$r = .49$	task performance $r = .58$
Lobene, & Meade, (2013)	-	-	-	chiamata professionale	-	$r = .24$	task performance $r = .24$
Park, Sohn, & Ha, (2019).	coinvolgimento lavorativo	$r = .20$	$r = .11$	supporto organizzativo	$r = .06$	$r = -0.05$	task performance $r = .24$
Vianello, Dalla Rosa, Gerdel, (2022)	-	-	-	domanda di lavoro (Demand)	$r = -0.30$	$r = -0.23$	$r = .23$ (self-reported Task performance);
						$r = -0.13$	$r = .12$ (managers' ratings of task performance)
						$r = -0.02$	$r = .05$ (productivity)
Park, Lee, Lim, & Sohn, (2018).	leadership trasformativa	$r = 0.12$	$r = 0.10$	-	-	-	$r = .40$ (leader's ratings of follower job performance)
Romney & Jon (2021)	-	-	-	sicurezza psicologica percepita	$r = .41$	$r = .39$	$r = .40$ (managers' ratings of task performance)
Park, Sohn, Ha, (2016)	autoefficacia professionale	$r = .37$ (perceiving a calling)	$r = .32$	vivere la chiamata (living a calling)	$r = .32$ (correlazione living a calling e	$r = .24$	$r = .14$ (task performance correlata con presenza calling

Studio e autori	Mediatore nella relazione chiamata professionale e performance	Correlazione tra mediatore e chiamata professionale	Correlazione mediatore e performance	Moderatore nella relazione chiamata professionale e performance	Correlazione tra moderatore e chiamata professionale	Correlazione moderatore e performance	Correlazione chiamata professionale e performance
		$r = .40$ (<i>living a calling</i>)			perceiving a calling)		$r = .24$ (<i>task performance correlate con living a calling</i>)
Wu, Hu, (2019)	-	-	-	chiamata professionale	$r = .85$ (<i>calling/calling</i>)	$r = .24$	<i>task performance</i> $r = .24$
Rawat & Nadawulakere (2014)	-	-	-	discrezionalità lavorativa	$r = .13$	$r = .21$	<i>task performance</i> $r = .12$
Liu, Jiang, Yao, Liu, Zhao, Zhang (2021)	passione armoniosa	<i>serving career calling</i> $r = .51$	$r = .36$	-	-	-	<i>serving career calling/innovation performance</i> $r = .34$
		<i>helping career calling</i> $r = .60$		-	-	-	
	passione ossessiva	<i>serving career calling</i> $r = .51$	$r = .44$	-	-	-	<i>helping career calling/innovation performance</i> $r = .38$
		<i>helping career calling</i> $r = .52$		-	-	-	

3.4 – Calling e performance in ambito scolastico: il ruolo della calling degli insegnanti

L'analisi della letteratura ha evidenziato una relazione positiva fra chiamata professionale e performance lavorativa. La presenza di questo legame positivo sollecita nuove domande di ricerca, ad esempio, relative ai fattori e ai meccanismi che favoriscono l'associazione fra chiamata professionale e performance. Uno degli aspetti di interesse, potrebbe essere l'approfondimento del ruolo degli altri nella relazione fra chiamata professionale e performance. Nello specifico, una delle domande aperte potrebbe riguardare gli effetti del lavorare con un mentore o un leader che vivono il proprio lavoro come una calling, sulla performance, non solo del singolo, ma dell'intero gruppo.

Un altro aspetto da approfondire, rispetto allo studio della relazione tra i due costrutti, riguarda il contesto e il tipo di campioni analizzati. Dalla revisione della letteratura emerge che i contributi teorici ed empirici sul ruolo del contesto sociale nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa dei docenti sono scarsi. Infatti, la maggior parte degli studi indaga la relazione tra chiamata e prestazione in ambiti non coerenti con la professione dell'insegnamento. Solo gli studi di Lobene e Meade (2013 e di Rawat & Nadavulakere (2014) indagano la relazione tra i due costrutti nel dominio dell'insegnamento in ambito educativo-scolastico. Infatti, anche la tipologia di campioni, coinvolti nella maggior parte delle indagini, riguarda lavoratori occupati in ambiti non scolastici, piuttosto che figure professionali qualificate per l'insegnamento e sono in età adulta piuttosto che studenti in età adolescenziale.

Pertanto, per indagare il ruolo della calling dei docenti nella relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa e i suoi effetti sulla performance del singolo e del gruppo, sono stati associati i ruoli del mentore e del leader al ruolo del docente e il gruppo dei follower al gruppo-classe. Nello specifico, sono stati approfonditi i ruoli del mentore e del leader nel promuovere lo sviluppo della calling e i suoi effetti nella relazione.

Attingendo alla letteratura, emerge la rilevanza del contesto sociale nell'influenzare la disposizione delle persone verso un lavoro e nel supportarle a vivere la chiamata (Cardador, Dane, Pratt, 2011; Guo et al., 2014; Harzer, Ruch 2012). Alcune ricerche individuano il ruolo supportivo del contesto sociale, come un fattore che influenza l'emergere della chiamata (Duffy et al., 2012; French, Domene 2010). Il supporto sociale può derivare dagli altri, figure o persone di riferimento, che possono assumere un ruolo informale, come la famiglia o gli amici, e un ruolo formale nella relazione lavorativa, come il mentore. Gli "altri", se affidabili, impegnati, esperti e appassionati delle attività che svolgono, possono offrire un modello di atteggiamento e svolgere un ruolo importante nello sviluppo della chiamata (Ragins, Cotton, Miller, 2000). In particolare, la percezione del mentore come modello implica che il protetto può imitarne o assimilarne valori e attitudini (Bell, 1970; Kaufmann, Harrell, Milam, Woolverton, Miller, 1986). Ehrhardt ed Ensher (2021) hanno affermato che avere un mentore, una persona tradizionalmente considerata matura, affidabile ed esperta in un lavoro, può favorire l'accesso al contesto lavorativo e quindi realizzare l'opportunità di vivere la chiamata percepita. Weinberg e Locander (2014) hanno riscontrato che un mentore promuove la dimensione psicologica, vocazionale e spirituale del protetto rispetto al posto di lavoro. Inoltre, hanno affermato che il mentore promuove "un senso di trascendenza attraverso il processo lavorativo facendo appello al suo senso della vocazione" (Weinberg e Locander, 2014: 395). Dunque, rappresenta una figura di riferimento che incoraggia il protetto a trovare un significato nelle attività che svolge, a comprendere gli aspetti più profondi del lavoro, a sviluppare attitudini lavorative e motivazione per il proprio lavoro. Ciò implica che la chiamata vissuta dal mentore promuove lo sviluppo della chiamata del protetto. In particolare, la relazione di *mentoring* promuove apprendimento, crescita e sviluppo del protetto e quindi una più chiara consapevolezza della propria chiamata (Dutton & Heaphy, 2003). Un recente studio empirico, condotto con il coinvolgimento di 129 docenti della scuola secondaria negli Stati Uniti ha

evidenziato che la relazione di *mentoring* contribuisce a tradurre la percezione della chiamata nel vivere effettivamente la chiamata percepita. Inoltre, gli studi hanno rivelato che i docenti che hanno avuto o hanno un mentore nella loro carriera lavorativa hanno maggiori probabilità di vivere la chiamata e che i docenti che vivono la chiamata dimostrano un maggior impegno lavorativo, maggiori capacità di insegnamento e studenti più coinvolti nell'apprendimento (Ehrhardt, K., ed Ensher, E. (2020). Anche secondo Hakanen e colleghi (2006) i docenti che vivono il proprio lavoro come una chiamata, manifestano un profondo impegno nello svolgimento della professione. Infine, in letteratura sono presenti studi che hanno rivelato che l'insegnamento è percepito come un aiuto agli altri e un grande contributo per la società e che molti che approcciano alla professione dell'insegnamento, vivono il proprio lavoro come una chiamata (Coladarci, 1992).

Altra figura di rilievo, rispetto allo studio della relazione in questione, è rappresentata dal leader che tradizionalmente non instaura una relazione diadica come il mentore. Il leader è colui che guida e influenza “qualitativamente” le modalità di decisione, il clima organizzativo, il perseguimento degli obiettivi, la comunicazione, il tipo di motivazione e tutta l'attività del gruppo. La funzione di guida richiama l'attenzione allo stretto rapporto tra leadership e followership. Il concetto di followership non indica uno stato di soggezione, di mera esecuzione di una disposizione, ma l'azione diretta e intenzionale di seguire e di essere guidati dal leader, di fornire supporto e sostegno autentico a quest'ultimo e ai membri del gruppo, di condividere lo scopo comune, di agire con interesse, volontà, motivazione e partecipazione per il raggiungimento dell'obiettivo comune. Nonostante il rapporto tra leadership e followership sul piano relazionale sia asimmetrico, sul piano funzionale e strutturale è caratterizzato da reciprocità, complementarità, collaborazione e interdipendenza. Ne deriva che la capacità e la volontà di tutti i membri del gruppo di prendere l'iniziativa, di darsi delle alternative, di attivare

comportamenti proattivi direzionati alla riuscita “dell’impresa” implicano la promozione di sentimenti e relazioni performanti.

La leadership rappresenta un comportamento “organizzativo” derivante dalla necessità di una rappresentatività simbolica per lo sviluppo del gruppo e per il raggiungimento di obiettivi specifici. Dunque, è necessario che il leader abbia la capacità di adottare azioni e comportamenti adeguati alle diverse situazioni, nonché di gestire efficacemente le relazioni interpersonali, comprendendo le diverse prospettive e suscitando interesse verso un ideale e un obiettivo comune. Coloro che sperimentano una chiamata e comunicano elevati livelli di risorse psicologiche, come ad esempio, la motivazione intrinseca (Conway et al., 2015), influenzano i colleghi, il gruppo di lavoro e le organizzazioni nel raggiungimento degli obiettivi (Wrzesniewski, 2003; Bunderson & Thompson, 2009; Cardador et al., 2011). Infatti, il leader ha un ruolo di guida per la comunità organizzativa della quale abbraccia valori e credenze organizzativi e del proprio lavoro (Bunderson & Thompson, 2009; Cardador et al., 2011), aumentandone la rilevanza in funzione del raggiungimento degli obiettivi individuali e lavorativi (Bass, 1985; Shamir et al., 1993). Le credenze, i pensieri, le emozioni, i valori e i comportamenti dei leader sono percepiti dai seguaci e hanno un impatto sulle loro prestazioni lavorative (Cherulnik et al., 2001; Sy et al., 2005; Fu et al., 2010).

Il comportamento coscienzioso ed etico del leader promuove senso di appartenenza nei membri del gruppo e impegno di squadra (Pratt e Ashforth, 2003) che vanno a influenzare il raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi. Dunque, le prestazioni dei follower sono probabilmente influenzate dalla chiamata professionale sperimentata dal leader. La ricerca ha dimostrato che sperimentare la chiamata migliora la qualità delle relazioni (Bunderson e Thompson, 2009), influenzando positivamente le prestazioni dei follower. Ad esempio, richiamando il modello di Schmitt e colleghi (2003), le prestazioni possono avere, come esito a livello individuale e organizzativo, elevati livelli di soddisfazione lavorativa del lavoratore,

di efficacia ed efficienza sulla produttività, di soddisfazione della clientela, basso tasso di turnover o di assenteismo. Infatti, la fiducia di raggiungere i propri obiettivi lavorativi, che si manifesta nelle relazioni con i seguaci, può contribuire a creare comportamenti trasformativi e di sviluppo di una nuova prospettiva sul significato del lavoro da parte dei seguaci (Hall e Chandler, 2005; Elangovan et al., 2010). In particolare, la chiamata del leader può generare un'elevata motivazione intrinseca e il desiderio di raggiungere un Sé ideale, entrambi fattori predittivi della leadership trasformazionale (Barbuti, 2005). Ciò significa che il leader promuove comportamenti trasformativi e motiva i seguaci nell'impegno a raggiungere i loro obiettivi e valori (Bono e Judge, 2003). Pertanto, la chiamata può avere effetti sul livello di identificazione del singolo con il proprio lavoro (Bunderson & Thompson, 2009; Cardador et al., 2011), nel funzionamento del gruppo (Wrzesniewski, 2003) e sulla prestazione lavorativa dei membri del gruppo (Park et al., 2018).

Coloro che percepiscono il lavoro come una chiamata professionale tendono a impegnarsi in comportamenti di influenza idealizzata ovvero tendono ad anteporre i bisogni dei seguaci, esibendo comportamenti caratterizzati da elevati standard etici (Bass, 1985) e stimolando i seguaci a adottare nuovi approcci al lavoro (Bass, 1985). Di fondamentale importanza è l'aspetto della considerazione individuale teorizzato da Bass (1985) che consiste nel fornire supporto ai bisogni di crescita e successo dei seguaci attraverso fattori psicologici e comportamentali. Ad esempio, il leader che mira alla crescita e allo sviluppo dei seguaci in ambito lavorativo, fornisce riscontri costruttivi, incoraggiandoli a pensare in modo creativo (Bass, 1985). Le ricerche hanno dimostrato che i seguaci stimolati a pensare creativamente (Bass, 1985), stimolati da feedback, da nuovi approcci, da nuove esperienze di successo sul lavoro, sviluppano senso di efficacia e ottengono risultati migliori (Bandura, 1977). Inoltre, lo stimolo all'identificazione organizzativa e personale dei follower, derivato dai comportamenti di un leader trasformazionale (Kark et al., Wang et al., 2005), aumenta la fiducia dei seguaci

nel loro leader (Jung e Avolio, 2000) che a sua volta ne promuove il miglioramento delle prestazioni lavorative.

L'ultimo capitolo di questa tesi presenta il progetto di una ricerca empirica che ha l'obiettivo di analizzare la relazione fra chiamata professionale e prestazione dei docenti in ambito scolastico. La scelta di tale ambito, come contesto di indagine, e della figura professionale del docente, è derivata dall'importante funzione educativa, formativa e socioculturale che essi rivestono per la comunità. Pertanto, è stato ritenuto importante indagare sulla chiamata percepita e sulla chiamata vissuta dal docente e sui suoi effetti, in termini qualitativi, sulla performance dei docenti e degli studenti. Nonostante la naturale asimmetria della relazione educativa e la distanza pedagogica tra docente e studente, si suppone che la chiamata professionale dei docenti possa avere effetti positivi sulle relazioni con gli studenti e sulle loro prestazioni scolastiche. Pertanto, si è pensato di indagare gli effetti della chiamata sulla prestazione lavorativa non soltanto del docente ma anche sulla prestazione auto-valutata degli studenti ipotizzando che il vivere la chiamata professionale da parte dei docenti possa essere percepito dagli studenti, migliorandone la prestazione scolastica.

CAPITOLO 4

INDAGINE EMPIRICA

4.1 - Effetti della chiamata professionale sulla performance lavorativa: domande di ricerca e ipotesi

L'indagine empirica, di seguito presentata, è stata pensata allo scopo di individuare gli effetti della chiamata professionale sulla prestazione lavorativa dei docenti delle scuole secondarie di secondo grado. Nello specifico, l'indagine prevede lo studio della relazione fra la chiamata professionale dei docenti e la loro prestazione auto-valutata e valutata dagli studenti. Inoltre, prevede lo studio della relazione tra chiamata professionale dei docenti valutata dagli studenti e prestazione scolastica degli studenti autovalutata.

La chiamata professionale e la prestazione dei docenti sono divise in auto-valutate ed etero-valutate dagli studenti, perché in letteratura si è osservato che le fonti di valutazione possono influenzare i risultati delle correlazioni e quindi la percezione degli effetti della chiamata sulla prestazione lavorativa. Infatti, alcuni ricercatori hanno affermato che in numerosi studi in cui sono state applicate misure di prestazione auto-valutative, la chiamata e la prestazione sono risultate da debolmente a mediamente correlate mentre quando sono state applicate misure di prestazione etero-valutative, i due costrutti sono risultati da mediamente a fortemente correlati (Cohen, 1992; Gignac & Szodorai, 2016). Ad esempio, nella ricerca di Kim e colleghi (2018), nello studio 2 si osserva una forza di correlazione molto debole tra chiamata professionale e prestazione auto-valutata ($r = .11$), mentre nello studio di 3 si osserva una forza di correlazione maggiore tra chiamata auto-valutata e prestazione lavorativa etero-valutata ($r = .33$). Secondo gli studiosi, la differenza dei risultati delle valutazioni potrebbe dipendere dal ruolo moderatore della fonte di misura dei costrutti. Infatti, la valutazione dei dirigenti potrebbe essere focalizzata sulle prestazioni effettive e sull'atteggiamento dei dipendenti nei confronti del proprio lavoro

mentre l'autovalutazione del lavoratore con una chiamata professionale, potrebbe sottostimare la propria prestazione. Tuttavia, alcuni studi hanno evidenziato risultati, rispetto alla forza di correlazione tra i due costrutti, non coerenti con la letteratura. Ad esempio, gli studi di Vianello e colleghi (2022) hanno evidenziato che la forza della relazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa è maggiore quando quest'ultima è auto-valutata ($r = .23$) rispetto a quando è valutata dai dirigenti ($r = .12$). I ricercatori hanno affermato che la differenza dei risultati potrebbe dipendere dalla varianza di metodo ma anche da una percezione alterata di abilità, osservata quando sono presenti alti livelli di chiamata professionale (Dobrow & Heller, 2015). Infine, alcuni studi, descritti e analizzati nel terzo capitolo, hanno evidenziato che la percezione di fattori che possono fungere da mediatori o moderatori individuali o organizzativi influenza la relazione tra i due costrutti esaminati nella presente ricerca. Dunque, la differenza della forza di correlazione potrebbe dipendere dal livello di percezione del valutatore. Pertanto, essendo la percezione un fattore soggettivo ed essendo gli effetti della chiamata sulla prestazione lavorativa percepibili da docenti e studenti con livelli soggettivi differenti, sono state applicate fonti di misura auto-valutative ed etero-valutative dei due costrutti.

Altro aspetto da approfondire è la misura della chiamata. Il tipo di misura della chiamata, infatti può determinare correlazioni differenti tra chiamata percepita o vivere la chiamata e prestazione lavorativa. Quindi, la misura della percezione della chiamata e la misura del viverla concretamente possono variare la correlazione con la prestazione lavorativa. A supporto di quanto affermato, si richiamano alcuni studi che hanno dimostrato che la percezione di una chiamata è correlata positivamente al senso del lavoro, alla soddisfazione lavorativa e nella vita (Duffy & Dik, 2013) e alla prestazione lavorativa (Bunderson & Thompson, 2009; Lee et al., 2018; Park et al., 2019; Vianello et al., 2022) e che l'indice di correlazione aumenta quando la chiamata è vissuta concretamente, perché i lavoratori sono più felici, soddisfatti e impegnati (Douglass, Duffy & Austin, 2016). A supporto di quanto sopra affermato, si richiama lo studio

di Park e colleghi (2016) che evidenzia che la correlazione tra chiamata percepita e prestazione lavorativa riporta un valore inferiore ($r = .14$) rispetto alla correlazione tra il vivere la chiamata e prestazione ($r = .24$).

Ipotesi

Alcune ricerche hanno dimostrato la presenza della chiamata professionale in ambito scolastico (Lobene e Meade, 2013; Park e colleghi, 2015; Hagmaier e Abele, 2012; Bullough & Hall-Kenyon, 2012; Rijavec, Pecjak, Jurcec & Gradisek, 2016; Jurcec et al., 2021). Altre ricerche di studiosi come Hagmaier e Abele (2012), hanno evidenziato oltre alla presenza della chiamata anche l'opportunità concreta di vivere la chiamata in ambito scolastico, dimostrando che i docenti hanno una chiamata professionale e vivono il proprio lavoro come una vocazione e in misura maggiore rispetto ai lavoratori di altri ambiti. Secondo alcune ricerche, i docenti con una chiamata professionale rappresentano una percentuale che varia dal 45% nel Regno Unito all'83% in Croazia (Bullough & Hall-Kenyon, 2012; Rijavec, Pecjak, Jurcec & Gradisek, 2016). Altre ricerche, presenti in letteratura, hanno dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra chiamata e prestazione lavorativa (Lobene e Meade, 2013; Park et al., 2015, Rawat e Nadavulakere, 2014)). Dalla revisione della letteratura, emergono due studi particolarmente significativi rispetto allo studio della relazione tra i due costrutti nel dominio dell'insegnamento: gli studi di Lobene e Meade (2013) e gli studi di Rawat & Nadavulakere (2014). Gli studiosi hanno osservato che anche nella professione dell'insegnamento esiste una relazione positiva tra chiamata e prestazione lavorativa e che i docenti che hanno una chiamata professionale mostrano maggiore dedizione rispetto ai colleghi che non hanno una chiamata all'insegnamento, con conseguente miglioramento dei livelli di prestazione. Dai risultati delle loro ricerche, è stato evidenziato che tra i due costrutti esiste una relazione positiva ($r = .24$; $r = .11$). Alcuni studiosi come Kim e colleghi (2018) hanno evidenziato che le persone con una chiamata professionale hanno la tendenza a dichiarare elevati livelli di prestazione. Dunque, in

termini di forza, ci aspettiamo che la correlazione tra i due costrutti sia più forte quando la performance è auto-valutata rispetto a quando la performance è etero-valutata. Inoltre, Guo e colleghi (2014) hanno evidenziato che i lavoratori con una chiamata professionale tendono a dichiarare maggiori competenze professionali rispetto a quelle realmente possedute. Ciò potrebbe essere spiegato dal fatto che vivere profondamente il senso della chiamata può indurre a un'alterazione della percezione degli esiti della propria prestazione e dunque a misure di performance auto-valutative “gonfiate” (Dobrow & Heller, 2015). Inoltre, di fondamentale importanza è lo studio di Vianello e colleghi (2018) in merito alla misurazione dei due costrutti. Secondo questo studio, la chiamata è positivamente correlata a entrambe le fonti di misura della prestazione, sia auto-valutative dei dipendenti, sia etero-valutative dei superiori, sebbene queste ultime assumano valori meno elevati ($r = .12$) rispetto a quelli dell'autovalutazione ($r = .23$). Ci aspettiamo quindi, che anche nel contesto scolastico individuato per la presente ricerca, ci sia una relazione positiva tra la chiamata professionale dei docenti e la loro prestazione autovalutata e valutata dagli studenti. Inoltre, in funzione dei risultati presenti in letteratura, ci aspettiamo che la forza di correlazione sia maggiore tra chiamata e prestazione auto-valutata rispetto alla forza di correlazione tra chiamata e prestazione lavorativa dei docenti etero-valutata dagli studenti. Infine, attingendo ai risultati presenti in letteratura, rispetto all'ambito scolastico, ci aspettiamo che la correlazione assuma valori compresi tra $r = .11$ e $r = .24$.

Quindi, la prima ipotesi è

Ipotesi 1: La chiamata professionale percepita e auto-valutata dai docenti correla positivamente con la prestazione dei docenti auto-valutata (1a) e con la loro prestazione etero-valutata dagli studenti (1b). La correlazione dovrebbe collocarsi fra .11 e .24 in funzione dei risultati evidenziati in letteratura (1c) ed essere più forte fra chiamata e prestazione auto-valutata rispetto alla correlazione con la prestazione valutata dagli studenti (1d).

Tabella 6. Sintesi ipotesi 1 (HP 1)

	<i>Chiamata percepita dei docenti (auto-valutata)</i>
<i>Performance docenti (auto-valutata)</i>	++ HP (1a e 1d); correlazione tra $r = .20$ e $r = .25$ (1c)
<i>Performance docenti (etero-valutata)</i>	+ HP (1b)

Richiamando il modello teorico WCT (Duffy et al., 2018), gli studiosi hanno affermato che percepire e vivere una chiamata sono due costrutti distinti e che percepire una chiamata funge da predittore del vivere la chiamata. Vivere la chiamata è l'elemento centrale del modello elaborato da Duffy e colleghi (2018) che funge da mediatore nella relazione tra percepire la chiamata e gli effetti del viverla. Secondo il modello, gli effetti del vivere la chiamata possono essere positivi, come la soddisfazione e la performance lavorative o negativi come il burnout. Numerosi studiosi (Duffy, Allan, Autin & Bott, 2013; Duffy, Bott et al., 2012; Duffy, Douglass, Autin & Allan, 2016; Duffy, Torrey, England, & Tebbe, 2017) hanno esaminato i due costrutti simultaneamente e hanno evidenziato che essi sono da mediamente a fortemente correlati (da $r = .35$ a $r = .54$). Anche dalla ricerca di Park e colleghi (2016) emerge che la chiamata percepita e la chiamata vissuta sono positivamente e fortemente correlate ($r = 0.65$; $p\text{-value} < 0.01$) e che la forza di correlazione tra chiamata vissuta e prestazione lavorativa è di maggiore intensità ($r = 0.24$) rispetto alla correlazione tra chiamata percepita e prestazione lavorativa ($r = 0.14$).

Alcuni studiosi hanno sottolineato che i lavoratori che vivono una chiamata (Bunderson & Thomson, 2009; Duffy et al., 2012) sono maggiormente impegnati e performanti rispetto a coloro che hanno la percezione di una chiamata professionale ma hanno scarse opportunità di accedervi. Pertanto, ci aspettiamo che i docenti che hanno realizzato l'opportunità dell'insegnamento, e dunque vivono concretamente la propria chiamata professionale, siano

motivati e impegnati nello svolgimento del proprio lavoro e conseguentemente dimostrino elevati livelli di performance, soddisfazione, efficacia ed efficienza.

Sulla base degli studi e dei risultati presentati, la chiamata vissuta da parte dei docenti può avere effetti maggiormente rilevanti rispetto a quelli derivanti dalla chiamata percepita e dunque maggiormente percepiti dai docenti e percepibili dagli studenti.

Pertanto, sono proposte le seguenti ipotesi:

Ipotesi 2: la percezione di chiamata professionale dei docenti (auto-valutata) correla positivamente e fortemente con il vivere la chiamata professionale dei docenti (auto-valutata) (2a) e la correlazione dovrebbe collocarsi tra $r = .35$ e $r = .65$ in funzione dei risultati presenti in letteratura (2b). La chiamata percepita dai docenti (auto-valutata) è positivamente correlata con la chiamata percepita del docente e valutata dagli studenti (2c) e la correlazione è più forte tra chiamata vissuta auto-valutata e chiamata valutata dagli studenti (2d).

Ipotesi 3: la correlazione tra chiamata professionale vissuta dai docenti (auto-valutata) e prestazione dei docenti (autovalutata) è più forte rispetto alla correlazione tra chiamata percepita e prestazione autovalutate (3a e 3b).

Tabella 7. Sintesi ipotesi 2 e 3 (HP 2 e 3)

	<i>Chiamata percepita dei docenti (etero-valutata)</i>	<i>Vivere la chiamata (auto-valutata)</i>	<i>Performance docenti (auto-valutata)</i>
<i>Chiamata percepita dei docenti (auto-valutata)</i>	<i>+ HP (2c)</i>	<i>+ HP (2a); correlazione tra $r = .35$ e $r = .65$ (2b)</i>	<i>+ HP (3a)</i>
<i>Vivere la chiamata (autovalutata)</i>	<i>++ HP (2d)</i>	<i>-</i>	<i>++ HP (3b)</i>

L'importanza di misurare il costrutto dell'autoefficacia è supportata da alcune ricerche che hanno dimostrato che la chiamata professionale si associa positivamente al senso di autoefficacia lavorativa con un conseguente impatto sul livello della prestazione lavorativa. In letteratura sono presenti alcune ricerche a supporto di quanto sopra affermato. Ad esempio, le ricerche di Higgins e colleghi (2008) e Rigotti e colleghi (2008) hanno evidenziato una correlazione positiva tra chiamata professionale e senso di autoefficacia nello svolgimento dei compiti lavorativi (*task*). Altre ricerche hanno dimostrato che gli insegnanti che possiedono un elevato senso di autoefficacia riescono a essere di supporto agli studenti in difficoltà e fonte di gratificazione per gli studenti che sperimentano successo scolastico (Gibson e Dembo, 1984). Chong e colleghi (2010) hanno affermato che l'elevato senso di autoefficacia impatta positivamente nella gestione della classe e in particolare con gli studenti che hanno difficoltà (Borgogni, 2001). Infine, riportiamo alcuni studi empirici, dai quali emerge che la chiamata è mediamente correlata con il senso di autoefficacia lavorativa e che il senso di autoefficacia è fortemente correlato con la prestazione lavorativa. Gli studi di Park e colleghi (2016) dimostrano che la chiamata professionale è positivamente e mediamente correlata all'autoefficacia professionale ($r = .37$). Dall'indagine di Chukwuemeke e Igbinedion (2015), che hanno studiato la relazione tra il livello di autoefficacia e il livello della prestazione lavorativa di 137 educatori e formatori nigeriani, è emerso che i due costrutti sono positivamente e fortemente correlati ($r = .55$). Sulla base di quanto sopra esposto sono necessarie due considerazioni. In primo luogo, nello studio di Chukwuemeke e Igbinedion (2015) emerge una forte correlazione tra il senso di autoefficacia e la prestazione. Alla luce dei risultati delle ricerche analizzate sulla relazione positiva tra chiamata e performance, si può supporre che anche la chiamata, sebbene non sia stata misurata, sia positivamente e mediamente/fortemente correlata all'autoefficacia. In secondo luogo, in questi due studi i

costrutti sono stati auto-valutati. Tuttavia, dati gli elevati indici di correlazione possiamo ipotizzare che la relazione tra i due costrutti possa essere positiva anche se etero-valutati.

Quindi, la quarta ipotesi è:

Ipotesi 4: La chiamata professionale percepita dai docenti (auto-valutata) correla positivamente e da mediamente e fortemente con il senso di autoefficacia dei docenti autovalutato (4a) e valutata dagli studenti (4b). In funzione dei risultati della letteratura, la correlazione dovrebbe collocarsi tra $r = .37$ e $r = .55$ (4c). La correlazione è più forte tra chiamata vissuta auto-valutata e autoefficacia lavorativa auto-valutata rispetto alla correlazione tra chiamata percepita auto-valutata e autoefficacia lavorativa auto-valutata (4d). Inoltre, la correlazione è più forte tra chiamata vissuta auto-valutata ed efficacia lavorativa etero-valutata rispetto alla correlazione tra chiamata percepita auto-valutata ed efficacia lavorativa etero-valutata (4e).

Tabella 8. Sintesi ipotesi 4 (HP 4)

	<i>Senso di autoefficacia lavorativa (autovalutato)</i>	<i>Autoefficacia lavorativa dei docenti (etero-valutata)</i>
<i>Chiamata percepita dei docenti (auto-valutata)</i>	<i>+ HP (4a); correlazione tra $r = .37$ e $r = .55$ (4c)</i>	<i>+ HP (4b)</i>
<i>Vivere la chiamata (auto-valutata)</i>	<i>++ HP (4d)</i>	<i>++ HP (4e)</i>

In riferimento agli effetti del vivere la chiamata professionale, alcuni studi hanno evidenziato che vivere una chiamata è fortemente correlato con gli effetti che da essa ne conseguono. Ad esempio, molti studi che hanno esaminato gli effetti diretti della chiamata professionale, hanno misurato la soddisfazione lavorativa, quale effetto diretto del vivere la

chiamata. Dalla misura dei costrutti è emerso che esiste una relazione positiva tra chiamata e soddisfazione lavorativa (Peterson et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997). Molti altri studi, hanno dimostrato che i due costrutti sono fortemente correlati (Chen, May, Schwoerer, & Augelli, 2018; Duffy et al., 2012, 2014; Allan, Tebbe, Duffy, & Autin, 2015; Douglass et al., 2016; Kim, Praskova, & Zhou, 2016), Lazar, Davidovitch, & Coren, 2016; Xie, Xia, Xin & Zhou, 2016). Le ricerche di Duffy, Bott e colleghi (2012) e Duffy e colleghi (2013) hanno evidenziato che esiste una correlazione positiva tra chiamata professionale vissuta o presente nel lavoro che si sta svolgendo in un determinato momento e contesto (*living out a calling*) e soddisfazione lavorativa, con indici di correlazione medio-alti (range: .52 - .61). Anche gli studi di Blake e colleghi (2015) evidenziano una correlazione positiva e di grandi dimensioni tra i due costrutti ($r = .57$). Particolarmente importante è la ricerca di Lobene e Meade (2013) per due motivi. Innanzitutto, perché la correlazione tra chiamata professionale e soddisfazione lavorativa è di grandi dimensioni ($r = .69$); in secondo luogo perché effettuata in ambito scolastico.

Tuttavia, quando la persona ha percezione della chiamata, ma non si traduce nel viverla effettivamente, l'intensità della forza di correlazione assume valori di piccole dimensioni. Nello specifico, la persona che ha percezione della chiamata, ma non ha la possibilità di viverla non ha grandi benefici in termini di soddisfazione e la correlazione tra i due costrutti può avere valori positivi ma molto bassi (Duffy, Bott et al., 2012).

Quindi, la quinta ipotesi è:

Ipotesi 5: La chiamata professionale percepita auto-valutata dai docenti correla positivamente e fortemente con la soddisfazione lavorativa (5a) e la correlazione è più forte tra chiamata vissuta auto-valutata e soddisfazione lavorativa rispetto alla correlazione tra chiamata percepita e soddisfazione lavorativa (5b). In funzione dei risultati della letteratura, la correlazione dovrebbe collocarsi tra $r = .57$ e $r = .62$ (5c).

Tabella 9. Sintesi ipotesi 5 (HP 5)

	<i>Soddisfazione lavorativa (auto-valutata)</i>
<i>Chiamata percepita dei docenti (auto-valutata)</i>	+ HP (5a); correlazione attesa tra $r = .57$ e $r = .62$ (5c)
<i>Vivere la chiamata (auto-valutata)</i>	++ HP (5b)

Infine, la revisione della letteratura ha stimolato l'interesse di indagare, nella presente ricerca, la relazione tra chiamata auto-valutata dai docenti e prestazione auto-valutata dagli studenti. Dagli studi analizzati emerge che la chiamata del leader aumenta il riconoscimento del suo ruolo da parte dei seguaci (Jung e Avolio, 2000) con conseguenti benefici sul singolo, sul gruppo e sull'organizzazione (Wrzesniewski, 2003; Bunderson & Thompson, 2009; Cardador et al., 2011). La chiamata professionale del leader può promuovere comportamenti trasformativi sul singolo e sul gruppo di follower per il raggiungimento degli obiettivi. Ad esempio, gli studi di Gong e colleghi (2013) hanno evidenziato che la leadership trasformazionale è correlata positivamente alla chiamata ($r = .23$) mentre Park e colleghi (2018) hanno dimostrato che la chiamata del leader è correlata positivamente sia alla leadership trasformazionale ($r = .12$) sia alla prestazione dei follower ($r = .40$). Alla luce dei risultati presenti in letteratura, è presumibile, che la chiamata professionale dei docenti abbia effetti positivi sulla prestazione degli studenti. Pertanto, ci aspettiamo che la chiamata professionale autovalutata dai docenti sia correlata positivamente con la prestazione autovalutata dagli studenti e che la forza di correlazione tra i due costrutti sia maggiore quando la chiamata è vissuta piuttosto che quando la chiamata è percepita.

Quindi, la sesta ipotesi è:

Ipotesi 6: la chiamata professionale percepita autovalutata dai docenti correla positivamente con la prestazione degli studenti (autovalutata) - (6a) e la correlazione è più forte tra chiamata vissuta auto-valutata dai docenti e prestazione degli studenti auto-valutata dagli studenti rispetto alla chiamata percepita auto-valutata e la prestazione degli studenti autovalutata dagli studenti (6b).

Tabella 10. Sintesi ipotesi 6 (HP 6)

	<i>Prestazione degli studenti (autovalutata)</i>
<i>Chiamata percepita dei docenti (auto-valutata)</i>	<i>+ HP (6a)</i>
<i>Vivere la chiamata dei docenti (auto-valutata)</i>	<i>++ HP (6b)</i>

4.2 - La questione della misurazione della chiamata professionale

La ricerca empirica sul costrutto della chiamata professionale, soprattutto negli ultimi anni, è risultata carente a causa della mancanza di una chiara e univoca definizione del costrutto (Dawis, 2000) e a causa delle limitazioni degli strumenti di misurazione in termini di affidabilità e di capacità di valutare l'estesa gamma di variabili ad esso correlate per specifico dominio lavorativo. Infatti, alcuni studiosi, come ad esempio Jain e Kaur (2021), hanno affermato che la chiamata professionale è collegata a un particolare dominio di carriera lavorativa. Pertanto, si è andata sviluppando l'idea della necessità di creare o sviluppare scale di misura specifiche per dominio delle diverse occupazioni lavorative. Nonostante lo studio sul senso della chiamata nell'ambito dell'insegnamento risulti attualmente limitato, alcuni studiosi sono stati e sono motivati a sviluppare scale di misura della chiamata professionale degli insegnanti (Jain & Kaur, 2021), affinché le affermazioni dei ricercatori siano comprese dagli intervistati (Hinkin

et al, 1997) attraverso una maggiore chiarezza nella formulazione degli item e dunque per favorire una adeguata misurazione della chiamata nel dominio dell'insegnamento. Ad esempio, Saraf e Murthy (2016) hanno affermato la necessità di approfondire lo studio sull'orientamento al lavoro degli insegnanti.

4.3 - Metodo

4.3.1 - Procedura e strumenti

La raccolta dei dati avviene online attraverso l'invio di un link, creato nella piattaforma Qualtrics e collegato ai due questionari, alla e-mail istituzionale delle scuole partecipanti. All'interno della piattaforma Qualtrics, sono stati costruiti due questionari strutturati con item differenziati per tipologia di partecipanti: docenti e studenti. Per la raccolta dei dati sono stati individuati alcuni istituti scolastici di scuole medie di secondo grado. A ciascun dirigente scolastico è stata inviata per posta elettronica una lettera di presentazione dello scopo della ricerca, delle modalità di compilazione e delle finalità del sondaggio, precisando che per gli studenti minorenni la compilazione del questionario non prevedeva la richiesta di dati personali e sensibili degli studenti. Dopo aver ricevuto la comunicazione, da parte del dirigente scolastico dell'istituto scolastico, della disponibilità a partecipare al sondaggio, sono stati inviati due link, uno collegato al questionario dedicato ai docenti e uno collegato al questionario dedicato agli studenti, da pubblicare da parte della scuola al quale i partecipanti avrebbero potuto accedervi attraverso il proprio account personale del registro elettronico. Sia per i docenti sia per gli studenti, nel sondaggio è stato incluso il "consenso informato". Nel messaggio di invito alla partecipazione al sondaggio, docenti e studenti sono stati informati che i dati raccolti sono anonimizzati, elaborati in forma aggregata e utilizzati per scopi scientifici. Inoltre, sono stati informati che possono ritirarsi dalla compilazione in qualsiasi momento e senza fornire motivazioni. Infine, nella presentazione del sondaggio è stato specificato che la protezione dei

dati è garantita dalla normativa italiana secondo il D.lgs. N. 196/2003 e dal regolamento UE n. 2016/679.

Le misure dei costrutti sono state effettuate rispettivamente secondo modalità auto-valutative ed etero-valutative e con diverse scale validate, alcune inerenti allo specifico dominio lavorativo scolastico dell'insegnamento, altre inerenti al dominio lavorativo in senso generico. Ai docenti è stato chiesto di autovalutare il livello della propria chiamata professionale percepita e/o messa in atto e il livello della prestazione lavorativa mentre agli studenti è stato chiesto di valutare la chiamata professionale dei docenti percepita e la qualità della didattica/livello della propria prestazione scolastica e della prestazione lavorativa dei docenti. La durata del questionario somministrato ai docenti è calcolata in un tempo massimo di 15 minuti mentre per quello somministrato agli studenti è calcolato un tempo massimo di 20 minuti.

4.3.2 - Questionario docenti

La raccolta dei dati avviene attraverso la misurazione della chiamata professionale, della performance lavorativa e di alcuni costrutti ad esse correlati. Le misure hanno previsto l'utilizzo di diverse scale validate. Le scale per misurare i diversi costrutti sono state individuate tenendo conto dei diversi fattori che possono risultare importanti per lo studio della correlazione tra chiamata professionale e prestazione lavorativa. Quindi, sono state esplorate alcune scale generiche del dominio lavorativo e altre specifiche della professione di docente, ponendo particolare attenzione a individuare gli item più adeguati al dominio scolastico-didattico. Tra le scale scelte per la raccolta dati dei diversi costrutti, alcune sono risultate coerenti con il dominio lavorativo scolastico dell'insegnamento e adeguate alla valutazione dei partecipanti selezionati, altre hanno riguardato il dominio lavorativo in senso generico. Come sopra descritto, le misure

avvengono secondo modalità auto-valutative ed etero-valutative, rispettivamente da parte degli insegnanti e degli studenti e i dati raccolti sono analizzati in forma aggregata e anonimizzata.

Chiamata professionale. La presenza della chiamata professionale è misurata con la scala Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS; Vianello et al., 2018). Vianello e colleghi (2018), collegandosi al modello di chiamata a sette sfaccettature, presentato nel primo capitolo, hanno sviluppato una scala di chiamata multidimensionale, il cui acronimo è UMCS (Unified Multidimensional Calling Scale). Nella ricerca che stiamo presentando, è stato scelto di misurare la chiamata professionale dei docenti utilizzando l'UMCS a 22-item per l'autovalutazione da parte dei docenti e lo "Short UMCS" per la valutazione da parte degli studenti. La scelta di adottare l'approccio multidimensionale di misurazione UMCS, anziché una scala specifica nell'ambito dell'insegnamento, è stata determinata principalmente da due motivi. In primo luogo, tale strumento di misura, permette di adattare la scala a diversi e specifici domini lavorativi, attraverso degli accorgimenti terminologici e morfo-sintattici nella stesura degli item. In secondo luogo, tale strumento permette di misurare molteplici dimensioni della chiamata, non incluse in altre scale, sebbene specifiche dell'ambito dell'insegnamento, come ad esempio la scala TSCS (Teachers' Sense of Calling Scale) di Jain e Kaur (2021). Infatti, questi studiosi hanno proposto una scala a 10-item, specifica per il dominio dell'insegnamento. Tuttavia, nella creazione di specifici item si sono limitati a considerare solo alcune dimensioni della chiamata. Nello specifico, hanno considerato l'orientamento pro-sociale e quindi l'insegnamento come servizio a beneficio della collettività, la soddisfazione e la longevità lavorativa.

La scala UMCS (Vianello e colleghi, 2018) utilizza una scala di risposta a sette livelli (1=fortemente in disaccordo e 7=fortemente in accordo). Gli item sono stati estratti dalla scala di chiamata sviluppata da Dobrow e Tosti-Kharas (2011) e dal Questionario di chiamata e vocazione di Dik e colleghi (2012). La passione è misurata con quattro item che riportiamo di

seguito: “Nutro per il mio lavoro una vera passione”, “Mi piace il mio lavoro più di ogni altra cosa”, “Il mio lavoro mi dà un’enorme soddisfazione”, “Il mio lavoro mi fa vivere esperienze intense ed emozionanti”. Le altre sotto-scale sono state misurate con tre item ciascuna. Nello specifico, il sacrificio è stato misurato con i seguenti item: “Continuerei a fare il mio lavoro anche di fronte a grandi ostacoli”, “Posso affrontare molte rinunce pur di continuare a fare il mio lavoro”, “Sono disposto a grandi sacrifici pur di continuare a fare il mio lavoro”; la chiamata trascendente è stata misurata con i seguenti item: , “Faccio questo lavoro perché credo di essere stato ‘chiamato’ a farlo”, “Sono stato ‘chiamato’ a intraprendere questo lavoro da qualcosa oltre me”, “Credo di essere stato ‘chiamato’ a fare questo lavoro”, l’orientamento pro-sociale è stato misurato con i tre item: “Un aspetto importante del mio lavoro è che contribuisca a soddisfare i bisogni della società”; “Cerco sempre di valutare quanto il mio lavoro è di beneficio per la società”, “È importante per me che il mio lavoro sia utile in qualche modo alla società”; la pervasività è stata misurata con gli item: “Anche quando non sto lavorando, penso spesso al mio lavoro”, “Il mio lavoro è sempre nei miei pensieri”, “Le mie giornate avrebbero meno senso se non pensassi spesso al mio lavoro”. Infine, la significatività è stata misurata con gli item: “Vedo il mio lavoro come un percorso per realizzarmi nella vita”, “Il mio lavoro è importante per dare significato alla mia vita”, “Il mio lavoro mi aiuta a realizzare lo scopo della mia vita” mentre l’aspetto dell’identità è stato misurato con gli item: “Il mio lavoro sarà sempre parte della mia vita”, “Il mio lavoro sarà sempre parte di me”, “Il mio lavoro è parte del mio destino”. Nel sondaggio è stato chiesto ai docenti di leggere attentamente le affermazioni e di indicare l’alternativa di risposta che si avvicinava di più alla propria esperienza/valutazione, utilizzando la scala di risposta che va da 1 = fortemente in disaccordo a 5 = fortemente in accordo.

Chiamata professionale vissuta. Per misurare quanto le persone vivono effettivamente la chiamata professionale, nel loro lavoro di insegnanti, è stata utilizzata la “Living a calling scale”

a 6 item (LCS; Duffy, Allan & Bott, 2012). Ai docenti è stato chiesto di pensare alla propria vocazione professionale e a quanto l'attuale lavoro permette di realizzarla e di indicare il grado di accordo con ciascuna delle affermazioni proposte nel sondaggio, utilizzando la scala di risposta a cinque livelli da "fortemente in disaccordo" a "fortemente in accordo". Inoltre, i docenti sono stati informati che nel caso le affermazioni non avessero senso, perché non sentono di avere una vocazione professionale, avrebbero potuto procedere alla sezione successiva del questionario. Item esemplificativi della scala "Living a calling scale" sono: "attualmente sono impegnato in attività che si allineano con la mia vocazione" e "sto realizzando proprio adesso la mia vocazione nel lavoro";

soddisfazione lavorativa. Il grado di soddisfazione dei partecipanti nei confronti del lavoro viene misurato con la scala denominata Job Satisfaction Scale (JSS; Judge et al., 1998), strumento valido, attendibile, di facile somministrazione e composta da soli cinque item. La Scala valuta l'atteggiamento e il benessere dei docenti nei confronti del lavoro. Ciascun item utilizza una scala di risposta a 7 livelli (1=fortemente in disaccordo e 7=fortemente in accordo). Nel questionario è stata ridotta a cinque livelli per motivi pragmatici. Esempi di affermazioni della scala sono: "mi sento abbastanza soddisfatto del mio lavoro attuale" e "la maggior parte dei giorni sono entusiasta del mio lavoro". Misurare il livello di soddisfazione è stato ritenuto importante perché la persona che realizza la chiamata professionale vive una condizione di benessere (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). Nel questionario, nella sezione della soddisfazione, sono stati aggiunti due item per misurare il livello di turnover. È stato ritenuto importante comprendere almeno due item riferiti al turnover poiché si tratta di un elemento e di un fenomeno correlato alla chiamata professionale (Esteves & Lopes, 2017). I partecipanti rispondono a ciascun item utilizzando una scala di risposta a 5 livelli (1=fortemente in disaccordo e 5=fortemente in accordo) in base al grado di accordo per ciascuna affermazione;

il senso di autoefficacia nello svolgimento della professione di docente e l'efficacia delle prestazioni didattiche. Le scale applicate per misurare i due costrutti sono rispettivamente la scala “Teachers Self-Efficacy Scale” (Bandura, 1997) e la scala “Self-assessment Instrument for Teachers Evaluation-II” (Akram, M., & Zepeda S. J., 2015). La prima scala, applicata per l'autovalutazione del senso di autoefficacia da parte degli insegnanti, è caratterizzata da quattro sotto-scale: efficacia per influenzare il processo decisionale; autoefficacia didattica; autoefficacia disciplinare; efficacia per creare un clima scolastico positivo. A titolo esemplificativo gli item specifici per ciascuna sottoscala sono rispettivamente: “riesco a influenzare le decisioni che vengono prese nella scuola dove lavoro”; “riesco a far fare i compiti agli studenti”; “riesco a fare in modo che gli studenti seguano le regole della classe”; “riesco a limitare l'assenteismo scolastico”. Ai docenti è stato chiesto di valutare il proprio senso di autoefficacia nello svolgimento della professione di insegnante con una scala di risposta che varia da “per nulla” a “moltissimo”. La seconda scala, applicata per misurare l'efficacia delle prestazioni didattiche, è composta di cinque sotto-scale: conoscenza della materia; pianificazione e strategie didattiche; Valutazione; Ambiente di apprendimento; Comunicazione Efficace. A titolo esemplificativo gli item specifici per ciascuna sottoscala sono: “Dimostro una conoscenza accurata della mia materia”; “Uso strategie per migliorare la comprensione degli studenti”; “Svolgo delle verifiche per monitorare la prestazione degli studenti”; “In classe creo un clima di fiducia e rispetto reciproci”; “Rispondo alle domande degli studenti con un linguaggio appropriato”. Ai docenti è stato chiesto di valutare l'efficacia delle prestazioni didattiche con una scala di risposta che varia da “mai” a “sempre”. Infine, su suggerimento di un insegnante di un istituto scolastico è stata aggiunta una sezione composta da 5-item per la valutazione dell'impegno e dell'interesse per l'auto-formazione da parte dei docenti con una scala di risposta che varia da “nulla” a “moltissimo”. A titolo esemplificativo, un item proposto è: “mi impegno volontariamente in corsi di formazione inerenti alla disciplina insegnata”.

Infine, nel questionario sono state richieste informazioni anagrafiche, la materia o le materie insegnate, l'indirizzo scolastico e altre informazioni sulle condizioni contrattuali lavorative.

4.3.3 - Questionario studenti

Per la valutazione da parte degli studenti, sono state esplorate alcune scale, coerentemente selezionate rispetto allo scopo della ricerca, trasformate e adattate al tipo di partecipanti. Le misure sono di seguito presentate:

la presenza o percezione della chiamata professionale dei docenti. Per la misurazione della chiamata è stato utilizzato il modello Short Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS; Vianello et al., 2018) a 7 item, trasformati e adattati alla valutazione da parte degli studenti. Agli studenti è stato chiesto di leggere attentamente le affermazioni e di indicare quanto si trovassero d'accordo con ognuna di esse. Per ogni affermazione sono stati invitati a indicare l'alternativa di risposta che si avvicinava di più alla loro esperienza/valutazione utilizzando la scala di risposta che varia da 1 "Fortemente in disaccordo" a 5 "Fortemente in accordo";

la qualità della didattica della prestazione professionale. Per la valutazione della qualità della didattica è stata applicata la scala "Students' Evaluation of Educational Quality" (SEEQ; Herbert et al., 1993); La scala è stata applicata per misurare il senso dell'autoefficacia del docente e il conseguente impatto sulla qualità della didattica/insegnamento percepita e sull'esperienza di apprendimento degli studenti nella disciplina/materia individuata per la valutazione. La scala comprende 37 items raggruppati in nove sotto-scale: apprendimento, entusiasmo, organizzazione, interazione di gruppo, relazioni individuali, ampiezza del corso, esami, compiti e l'insegnamento nel suo complesso. Item esemplificativi sono: "Lo stile di presentazione dell'insegnante ha attirato il tuo interesse durante la lezione" e "L'insegnante ha presentato punti di vista diversi dal proprio, quando opportuno". Per ogni affermazione, agli

studenti è stato chiesto di scegliere l'alternativa di risposta che corrispondeva alla loro valutazione utilizzando la scala che va da “per nulla” a “moltissimo”;

l'autoefficacia dell'insegnante. Per misurare l'efficacia delle prestazioni professionali dei docenti è stata applicata la scala di autoefficacia dei docenti, Self-assesment Instrument for Teachers Evaluation-II (Akram, M., & Zepeda S. J., 2015), trasformando e adattando gli item per la valutazione da parte degli studenti. Come già presentato nella sezione del questionario dei docenti, la scala è suddivisa in cinque sotto-scale che raggruppano complessivamente 26 item. A titolo esemplificativo gli item adattati per la valutazione degli studenti sono: “L'insegnante comunica i contenuti in modo che gli studenti possano capire” e “L'insegnante coinvolge, motiva e mantiene l'attenzione degli studenti”. Nello specifico, è stato chiesto di valutare le prestazioni dell'insegnante nel modo più sincero e accurato possibile, utilizzando la scala di risposta a 5 livelli da 1= "Mai" a 5="Sempre".

Il quarto capitolo si conclude con gli strumenti per la raccolta dei dati, che non è stata effettuata per motivi di impegni burocratici e istituzionali da parte del personale scolastico. Pertanto, non è stato possibile procedere all'analisi dei dati. In alternativa, alla formale raccolta dei dati nelle scuole, è stato pensato di pubblicare online soltanto il questionario dei docenti, in gruppi costituiti da personale docente, presenti in un canale social. Le risposte, pervenute dopo due settimane dalla pubblicazione online, sono state quattro. La quantità di risposte ottenute nel canale social è risultata assolutamente insufficiente per poter proseguire con l'analisi dei dati e supportare empiricamente le ipotesi.

CAPITOLO 5

CONCLUSIONI

La presente ricerca offre un'analisi della relazione fra chiamata professionale e performance lavorativa, partendo da una revisione sistematica della letteratura scientifica. Per identificare studi pertinenti rispetto alla relazione indagata, è stata avviata una ricerca di articoli scientifici nella banca dati online Google Scholar. Per reperire gli articoli pertinenti rispetto allo studio, nella banca dati è stato applicato un criterio che ha riguardato l'inclusione di una determinata tipologia di articoli e le parole chiave "career calling" AND performance, senza intervallo temporale. La ricerca ha restituito 70 articoli, di cui sono stati analizzati l'abstract e la sezione del metodo, per stabilirne la pertinenza dal punto di vista del contenuto. Successivamente all'analisi, sono stati selezionati dodici articoli dei quali uno include tre studi empirici (Kim et al., 2018). La revisione include dodici articoli che comprendono complessivamente quattordici ricerche empiriche, pertinenti rispetto allo scopo del presente studio.

Dall'analisi di tutti gli studi empirici inclusi nella revisione è emerso che le misure della chiamata e della prestazione lavorativa sono positivamente correlate. I risultati hanno evidenziato indici di correlazione che vanno da un minimo di $r = .05$ (Vianello e colleghi, 2022), riferito alla misura della produttività, come ammontare di vendite in euro, a un massimo di $r = .58$ (Liu e colleghi, 2019). La scala maggiormente utilizzata per misurare la presenza della chiamata è la "Calling and Vocation Questionnaire" (CVQ; Dik et al., 2012) a 12-item, sviluppata enfatizzando la natura tridimensionale della chiamata. La scala UMCS (2018), applicata da Vianello e colleghi (2022), considera, invece, la natura multidimensionale della chiamata. Per misurare la chiamata vissuta, è stata applicata la scala "Living a Calling Scale"

(LCS; Duffy et al., 2012a) a 6-item, l'unica, tra gli studi analizzati, che misura il livello in cui i lavoratori vivono la chiamata nel lavoro che svolgono.

Per misurare la prestazione lavorativa, sono state applicate nove diverse scale che hanno misurato diversi tipi di performance: role-task performance, performance contestuale e innovative performance. Oltre alle scale, per misurare i diversi tipi di prestazione, sono stati adottati un approccio comparativo, un approccio per risultati e un'intervista strutturata. La scala più utilizzata è quella di Williams e Anderson (1991) a 7-item, che si osserva in quattro ricerche. Le fonti di valutazione della performance e della calling hanno riguardato sia la modalità auto-valutativa sia etero-valutativa dei costrutti. In particolare, la chiamata è stata auto-valutata in tutti gli studi mentre la performance è stata autovalutata nella maggior parte degli studi e in quattro ricerche è stata etero-valutata dal manager.

Rispetto ai tempi di raccolta dei dati, le misurazioni sono state effettuate o simultaneamente o a distanza di tempo l'una dall'altra. Nella maggior parte degli studi, sono state effettuate simultaneamente mentre in alcuni studi sono state effettuate a una distanza temporale breve o lunga.

La nazionalità, la cultura, e il tipo di occupazione lavorativa dei partecipanti risultano eterogenei. Sette ricerche sono state condotte in contesti organizzativi di cultura orientale, sei in contesti di cultura occidentale e uno soltanto è stato condotto in un contesto organizzativo caratterizzato da cultura e nazionalità eterogenee. Rispetto al settore lavorativo, otto studi sono stati condotti nel settore industriale, due nel settore delle vendite, due studi nel settore educativo-scolastico, uno nella mega-chiesa presbiteriana e uno nel settore sanitario. L'età media dei partecipanti va da un minimo di 25 anni a un massimo di 49 anni.

Le ricerche, inoltre, hanno evidenziato lo studio di alcuni fattori in interazione con i due costrutti. In particolare, alcuni di questi fattori hanno evidenziato un ruolo mediatore o moderatore nella relazione fra chiamata professionale e performance e sono: l'impegno e il

coinvolgimento lavorativi, il supporto organizzativo percepito, la domanda di lavoro, l'adempimento contrattuale ideologico, la sovra-qualificazione percepita e la leadership trasformativa.

Di particolare interesse, rispetto alla presente ricerca, sono risultate la soddisfazione lavorativa e l'autoefficacia professionale, correlate positivamente alla chiamata e alla prestazione lavorativa. Richiamando il modello teorico WCT di Duffy e colleghi (2018) che teorizza la distinzione dei costrutti "percepire la chiamata" e "vivere la chiamata" e, che vivere la chiamata funge da mediatore nella relazione tra chiamata percepita e gli effetti del viverla, dalla ricerca di Park e colleghi (2016) emerge che la correlazione tra chiamata vissuta e prestazione lavorativa è di maggiore intensità ($r = 0.24$) rispetto alla correlazione tra chiamata percepita e prestazione lavorativa ($r = 0.14$).

In funzione dei risultati empirici evidenziati dagli studi e in accordo con i contributi teorici della letteratura, rispetto alla relazione dei due costrutti, sono state sviluppate sei ipotesi. Nello specifico, è stata ipotizzata una relazione positiva tra la chiamata dei docenti e la prestazione lavorativa dei docenti e degli studenti delle scuole di secondo grado e una relazione maggiormente positiva quando la chiamata è vissuta concretamente rispetto a quando la chiamata è soltanto percepita. Inoltre, è stato ipotizzato che la chiamata percepita e la chiamata vissuta sono positivamente e fortemente correlate tra di loro. Infine, la chiamata dei docenti è stata associata alla soddisfazione e all'autoefficacia lavorative. In funzione dei risultati della letteratura è stato ipotizzato che la soddisfazione lavorativa e l'autoefficacia correlano positivamente e fortemente con la chiamata professionale.

A supporto delle ipotesi formulate, è stato progettato uno studio empirico online, strutturato in due questionari diversificati per scale di misura dei costrutti e per tipologia di campione. Il disegno di ricerca è multi-livello perché prevede di analizzare alunni all'interno di classi attraverso diversi istituti. Prevede inoltre di misurare alcuni costrutti utilizzando due

fonti: il docente e lo studente. Ai dirigenti scolastici degli istituti individuati per l'indagine, è stata inviata, all'indirizzo di posta elettronica istituzionale, una lettera di presentazione dello scopo della ricerca, delle modalità di compilazione e delle finalità del sondaggio. Purtroppo, una serie di fattori ha ostacolato l'effettiva raccolta dei dati e l'indagine si è quindi fermata alla stesura delle ipotesi, progettazione del disegno di ricerca e creazione degli strumenti.

La presente ricerca ha rivelato alcune criticità. Una delle principali è di tipo metodologico. La revisione sistematica della letteratura ha incluso un numero abbastanza esiguo di ricerche condotte in ambito educativo-scolastico, che non ha permesso di acquisire informazioni adeguatamente sufficienti e pertinenti rispetto allo scopo della presente ricerca. La revisione della letteratura, infatti, non ha previsto l'analisi di tesi, capitoli di libri e dati non disponibili in lingua inglese. Pertanto, per gli studi futuri sarebbe utile estendere la ricerca di letteratura scientifica ad altre fonti.

La revisione della letteratura ha evidenziato una scarsità di studi relativi alla misura della chiamata e della prestazione della popolazione studentesca. Infatti, nessun studio ha riguardato una tipologia di campione in età adolescenziale. Tuttavia, l'età media di 25 anni, riscontrata negli studi di Park e colleghi (2019), è simile e sarebbe interessante vedere se ci sono differenze fra generazioni e lavoratori con più o meno anzianità. La revisione ha evidenziato, inoltre, la mancanza di misurazioni della chiamata e della prestazione etero-valutata da parte di colleghi di pari grado. Sarebbe interessante effettuare una misurazione etero-valutativa dei due costrutti da parte di colleghi di pari grado per comprendere se e di quale entità è la differenza tra i risultati dei due costrutti autovalutati ed etero-valutati dai pari.

La presenza di misure diverse di chiamata professionale e performance impedisce un facile confronto fra gli studi. Ad esempio, se la misura di performance è la stessa, ma cambia quella di chiamata, non sappiamo se le differenze dipendono dalla misura e quindi dalla concettualizzazione di chiamata professionale oppure dal campione o da particolari

caratteristiche di quel contesto. Sarebbe importante raggiungere un accordo soprattutto rispetto alla concettualizzazione di chiamata professionale. In letteratura è presente un'ampia gamma di definizioni che considerano la sua natura multidimensionale. Tuttavia, le scale di misura del costrutto, pur facendo riferimento alla sua natura multidimensionale, si diversificano per l'enfasi, posta dagli studiosi, su alcune dimensioni della chiamata rispetto ad altre.

Inoltre, mancano evidenze di tipo longitudinale. Sappiamo solo che la chiamata è associata alla performance anche a distanza di tempo ma non sappiamo se è la chiamata a essere predittiva della performance o se sono i buoni esiti di performance a rafforzare il senso di essere chiamati verso il proprio lavoro.

Un limite rilevante rispetto allo scopo della presente ricerca è la mancata raccolta dei dati, per motivi burocratico-istituzionali, che non ha reso possibile supportare le ipotesi empiricamente. Attraverso la progettazione dello studio è tuttavia possibile individuare dei limiti che future ricerche possono risolvere.

Il progetto dell'indagine empirica prevedeva il coinvolgimento solo di alcune scuole del territorio e solo alcuni indirizzi di studio, limitando quindi la raccolta dei dati a livello settoriale e la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, il disegno di ricerca prevedeva di reclutare docenti e studenti attraverso un link pubblicato nel sito della scuola, risultando in tal modo, un campione volontario che potrebbe avere caratteristiche diverse rispetto alla popolazione di docenti e studenti. Pertanto, per le ricerche future, sarebbe opportuno estendere la partecipazione delle scuole a livello territoriale e di indirizzo di studi ed effettuare un campionamento casuale. Rispetto alle fonti di valutazione, per la misura dei due costrutti non sono state adottate fonti etero-valutative riferite a colleghi o a persone adulte e qualificate nel dominio dell'insegnamento e non sono state adottate misure di performance degli studenti etero-valutative. Sarebbe interessante adottare fonti etero-valutative per la misura dei due costrutti in questione, riferiti agli studenti, da parte dei docenti e dei pari. Ciò potrebbe essere utile per

indagare la relazione di *mentoring* tra docente e studente e tra studenti e quindi per indagare il ruolo del contesto sociale nello sviluppo della calling.

Altra criticità della presente ricerca è non aver previsto uno studio longitudinale dei due costrutti. In futuro, sarebbe utile considerare un disegno di tipo longitudinale per poter analizzare la direzione della relazione fra chiamata e performance lavorativa.

Tuttavia, il presente studio offre spunti di riflessione per nuove domande di ricerca. In primo luogo, studi futuri potrebbero riguardare la relazione tra chiamata professionale e prestazione contestuale, coinvolgendo i colleghi di lavoro nell'indagine. In particolare, tra colleghi di lavoro di pari grado e qualifica, solitamente, esiste un contatto diretto e costante che permette la valutazione di numerosi e specifici elementi del dominio lavorativo dell'insegnamento. Dunque, l'etero- valutazione dei due costrutti, da parte di colleghi di pari grado, consente di ottenere risultati presumibilmente più puntuali rispetto ai risultati ottenuti dall'etero-valutazione di studenti o di altre figure apicali. Ulteriori studi potrebbero riguardare la relazione tra chiamata e performance etica dei docenti, ampliando il numero dei contesti scolastici e coinvolgendo studenti di tutti gli indirizzi di studio e le famiglie.

BIBLIOGRAFIA

Afiouni, F. & Karam, C. M. (2019). The formative role of contextual hardship in women's career calling. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 69-87.

Akram, M. & Zepeda, S. J., (2015). Development and Validation of a Teacher Self-assessment Instrument. *Journal of Research and Reflections in Education*, 9(2), 134-148.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Amabile, T. M., Hill, k. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *J. Personal Soc. Psychological*. 66(5), 950-67.

Arjunan, M., & Balamurugan, M. (2013). Professional commitment of teachers working in tribal area schools. *International journal of current research and development*, 2(1), 65-74.

Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupation. *F. App. Soc. Psychol.* 43(12), 24-48.

Ashforth, S. J. & Black J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology* 81(2), 199-214

Asiyah, S., Wiyono, R. B., Hidayah, N., & Supriyanto, A., (2021). The effect of Professional Development, Innovative Work and Work Commitment on Quality of Teacher Learning in Elementary Schools of Indonesia. *Eurasian Journal of Educational Research*, 95, 227-246.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal Occupational Psychological*, 72, 441-462.

Baard, S. K., Rench, T. A. & Kozlowski, S. W. J. (2013). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 40(1), 49-51.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(3), 309-324.

Bandula, P., & Jayatilake, K. (2016). Impact of employee commitment on job performance: Based on leasing companies in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5(8), 8-22. Retrieved from <https://ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol. 5 No. 8/3. 8-22.pdf>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological. Revision*, 84, 191–215. doi: 10.1037//0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W. H. Freeman & Co. (trad. it., *Autoefficacia teoria e applicazioni*. Milano: Fabbri, 2014).

Barbuto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *J. Leaders. Organ. Stud.* 11, 26–40.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big-Five personality dimensions in job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. 44, 1-26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2003). Impact of meta-analysis methods on understanding personality-performance relations, in K.R. Murphy (a cura di), *Validity generalization: A critical review*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, pp. 197-222.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 88, 207–218.

Baumeister, R. F., (1991). *Meanings of Life*. New York: Guilford Press.

Bell, A. P. (1970). Role modelship and interaction in adolescence and young adulthood. *Developmental Psychology*, 2(1), 123-128.

Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. New York: Harper & Row.

Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S. M. (1986). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. New York: Harper & Row.

Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S. M. (2011) Individualism and the crisis of civic membership. *Christ Century*. 16: 510-16.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling, crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973-994.

Blustein, D. L. Kozan, S., Connors-Kellgren, A., & Rand, B. (2015). Social class and career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Avickas, S., & Walsh W. B. (Eds.), *APA handbook of career interventions: Vol. 1. Foundations* (pp. 243-257). Washington, DC: American Psychological Association.

Bono, J. E., and Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy. Managerial. J.* 46, 554–571. doi: 10.2307/30040649

Borgen, F. H. (2005). Advancing social justice in vocational theory, research, and practice. *The Counseling Psychologist*, 33, 197-206.

Borgogni, L. (2001). *Efficacia organizzativa. Il contributo della teoria sociale cognitiva alla conoscenza delle organizzazioni*. Milano: Guerini e Associati.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*, 99-110.

Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 863-872.

Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *35*, 307-311.

Bridges, W. (1994, September 19). The end of the job. *Fortune*, *130*, 62-74.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, *11*, 710-725.

Bryan, J., Dik, Brandy, M. Eldridge, Michael F. Steger, and Ryan D. Duffy. (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/0.1177/1069072711434410>.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in school: a core resource for improvement*. New York, NY: Russel Sage.

Bullough, R. V., Jr, & Hall-Kenyon, K. M. (2012). On teacher hope, sense of calling, and commitment to teaching. *Teacher Education Quarterly*, *39*(2), 7-27.

Bunderson, J. S., Thomson, J. A. (2009). The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, *54*(1):32-57

Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *F. Appl. Psychological*, 87(5):875-84.

Calvin, J. (1574). *Sermons of M. Jhon Calvin upon the epistle of St. Paul to the Galatians*. London: Lucas Harison and George Bishop.

Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.

Cardador, M. T., Dane, E., and Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal Vocational Behavior*, 79, 367–378. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.009.

Carpenter, N.C., Berry, C. M., & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of organizational Behavior*, 35, 547-574.

Casey, C. (1995). *Work, self, and society: After industrialism*. Psychology Press.

Chen, J., May, D. R., Schwoerer, C. E., & Augelli, B. (2018). Exploring the boundaries of career calling: The moderating roles of procedural justice and psychological safety. *Journal of Career Development*. Advance online publication. 45(2), 103-116.

Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., and Miller, S. R. (2001). Charisma contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal Application Soc. Psychol.* 31, 2149–2159. doi: 10.1111/j.1559-1816. 2001.tb00167.

Chong, W., Klassen, R. M., Huan, V., Wong, L., & Kates, A. D. (2010). The relationships among school types of teacher efficacy belief, and academic climate: Perspectives from Asian Middle Schools. *The Journal of Educational Research, 103*, 183-190.

Clinton, M. E., Conway, N., & Sturges, J. (2017). "It's tough hanging-up a call": The relationships between calling and work hours, psychological detachment, sleep quality, and morning vigor. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 28–39. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000025>.

Clinton, M. E., Oades, L. G., Stoyles, G. J. (2012). It's tough hanging-up a call: the relationship between calling and work hours, psychological detachment, sleep quality, and morning vigor. *Journal Occupational Health Psychology, 22*(1): 28-39.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

Coladarci, T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. *Journal of Experimental Education, 60*(4), 323-337.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 84*, 3-13.

Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2015). Using self-determination Theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *Journal of Organizational Behavior, 36*(8), 1114-1131.

Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davidson, H. K., & Gilliland, S. W. (2000). The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology, 53*, 325-352.

Coulson, J. C., Oades, L. G., Stoyles, G. J. (2012). Parents' subjective sense of calling in childrearing: measurement, development, and initial findings. *Journal of Positive Psychology, 7*(2):83-94.

Craig, S., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perception of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9, 127-145.

Creed, P. A., Kaya, M. and Hood, M. (2020). Vocational identity and career progress: the intervening variables of career calling and willingness to compromise. *Journal of Career Development*, 47(2), 131-145.

Dalla Rosa, A. & Vianello, M. (2020). Linking Calling with Workaholism: Examining Obsessive and Harmonious Passion as Mediators and Moderators. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 589-607. [https://doi: 10.1177/1069072720909039](https://doi.org/10.1177/1069072720909039).

Dalla Rosa, A., & Vianello, M., Galliani, E. M., & Duffy, R. D. (2020). Moderators of Career Calling and Job-Search Behaviors among Unemployed Individuals. *Career Development Quarterly*, 68(4), 318-331. <https://doi.org/10.1002/cdq.12239>.

Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33, 135-147.

Dawis, R. V. (1996). Vocational psychology, vocational adjustment, and the workforce: Some familiar and unanticipated consequences. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2(2), 229-248.

Dawis, R. V. (2000). Scale construction and psychometric considerations. In Tinsley, H. E. A., Brown, S. D. (Eds.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 65–94). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012691360-6/50004-5>.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Dik B. J., Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: definitions and prospects for research and practice. *Counseling Psychological*, 3, 424-450.

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

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2015). Strategies for discerning and living a calling. In P. Hartung, M. Savickas, & B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention* (pp. 305-317). Washington, DC: American Psychological Association.

Dik, B. J., Duffy, R. D., & Eldridge, B. (2009). Calling and vocation in career counseling: Recommendations for promoting meaningful work. *Professional Psychology: Research and Practice, 40*, 625-632.

Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., (2008). Development of the calling and vocation questionnaire (CVQ). Paper presented at the American Psychological Association, August 14-17, Boston, MA.

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 Career Assessment, 20*, 242–263. doi: 10.1177/1069072711434410.

Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career Development Strivings. *Journal of Career Development, 35*(1), 23–41. <https://doi.org/10.1177/0894845308317934>

Dispenza, F., Brown, C., & Chastain, T. E. (2016). Minority stress across the career-lifespan trajectory. *Journal of Career Development, 43*, 103-115.

Dobrow, S. D., & Heller, D. (2014). Siren Song? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 898-903.

Dobrow Riza, S. D., & 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*, 695-712.

Dobrow, S. R., (2004). Extremely subjective career success: a new integrated view of having a calling. *Academy of Management Proceedings*. Published in Best Paper Proceedings, 2004-01-01, New Orleans LA, United States.

Dobrow, S. R., Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology, 64*(4), 1001-1049.

Dobrow, S. R., Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice. *Journal of Career Assessment, 20*(3), 264-280.

Douglass, R. P., Duffy, R. D., (2015). Calling and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior, 86*, 58-65.

Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Living a calling, nationality, and life satisfaction: A moderated, multiple mediator model. *Journal of Career Assessment, 24*, 253–269. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072715580324>

Dreher, D., Holloway, k., & Schoenfelder, E. (2007). The vocation identity questionnaire: Measuring the sense of calling. *Research in the Social Scientific Study of Religion, 18*, 99-120. doi: 10.1163/ej. 9789004158511.i-301.42

Dubin R. 1956. Industrial workers' worlds: a study in the central life interests of industrial workers. *Soc. Probl. 3*, 221-43.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it; it's about living it. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 42-52.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 605-615.

Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M. (2012). Calling and life satisfaction among undergraduate students: Investigating mediators and moderators. *Journal of Happiness Studies, 13*(3), 469-479.

Duffy, R. D., Allan, B. A., Bott, E. M., & Dik, B. J. (2014). Does the source of a calling matter? External summons, destiny, and perfect fit. *Journal of Career Assessment, 22*(4), 562-574.

Duffy, R. D., & Autin K. L. (2013). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 219-227.

Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and P-E fit. *Career Development Quarterly, 63*, 126-140

Duffy, R. D., & Autin K. L., & Douglass, R. P. (2016). Examining how aspects of vocational privilege relate to living a calling. *The Journal of Positive Psychology, 11*, 416-427.

Duffy R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., & Austin, k. L. (2015). Calling among the unemployed: examining prevalence and links to coping with job loss. *The Journal of Positive Psychology, 10*, 332-345.

Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L. & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderate, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology, 59*, 50-59.

Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 400-411.

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 428-436.

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.

Duffy, R. D., & 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., Douglass, R. P., Austin, K. L., & Allan, B. A. (2014b). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *J. Vocational Behavior. 85*(3): 309-18.

Duffy R. D., Douglass, R. P., Austin, K. L., & Allan, B. A. (2016). Examining predictors of work volition among undergraduate students. *Journal of Career Assessment*, 24, 441-459.

Duffy R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Austin, K. A., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 127-137.

Duffy R. D., Foley, P. F., Raque-Bogdan, T. L., Reid, L., Dik, B. J., Castano, M. C., & Adams, C. (2012). Counseling psychologists who view their careers as a calling: A qualitative study. *Journal of Career Assessment*, 20, 293-308.

Duffy R. D., Sedlacek W. E. (2007). The presence of and search for a calling: connections to career development. *F. Vocational Behavior*, 70(3):590-601

Duffy R. D., Sedlacek W. E. (2010). The Salience of a career calling among college students: exploring group differences and links to religiousness, life meaning, and life satisfaction. *The Career Development Quarterly* 59(1):27-41

Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P. England, J. W., & Velez, B. I. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423.

Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, k. I., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 127-137.

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. Cameron, J. E., Dutton, & R. Quinn (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp.263-278). San Francisco, CA: Berret-Koeler Publishers.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *The Academic Management Journal*, 45, 735–744. doi: 10.2307/3069307.

Ehardt, K., & Ensher, E. (2020). Perceiving a Calling, Living a Calling and Calling Outcomes: How Mentoring Matters. *Journal of Counseling Psychology*, 68(2), 168-181.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 428-440.

Elangovan, A. R., Pinder, C. C., and McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal Vocational Behavior*, 76, 428–440. doi: 10.1016/j.jvb.2009.10.009.

Erdogan, B., & Bauer, T. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 557-565.

Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Assessment*, 44, 34-48.

Estiningtyas, E. S., & Darmanto, S. (2018). Mediating role of organizational commitment in developing employee performance- (study in regional secretariat of Blore region, central java, Indonesia). *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 6(2), 283-291. //doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i2.2018.1574

Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 61-68.

Fine, s., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 346-355.

Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, k. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.

French, J. R. & Domene J. F. (2010). Sense of “calling”: An organizing principle for the lives and values of young women in university. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 46(1), 1-14.

Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., and Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Admin. Sci. Q.* 55, 222–254. doi: 10.2189/asqu.2010.55.2.222.

Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015). A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 1-10.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.

Ghani, N. A. A., bin Raja, T. A. B. S., & Jusoff, K. (2009). The impact of psychological empowerment on lecturers' innovative behavior in Malaysian private higher education institutions. *Canadian Social Science*, 5(4), 54-62. <http://dx.doi.org/10.3968/j.css.1923669720090504.007>.

Gibson, S., & Dembo, H. M. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Education Psychology*, 76(4), 569-582.

Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effects size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, 102, 74-78.

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.

Gostautaitė, B., Buciuniene, I., Dalla Rosa, A., Duffy, R. D., & Kim, h. (2020). Healthcare professionals with calling are less likely to be burned out: the role of social worth and career stage. *Career Development International*, 25(6), 649-670.

Griffin, M. A., Neal, A., (2000). Perceptions of safety at work: framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.

Guo Y, Guan Y, Yang X, Xu J, Zhou X, et al. 2014. Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: a career construction perspective. *Vocational Behavior*, 85(3):394-402.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hackmann J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hagmaier, T., and Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: conceptualization, measurement, and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior* 81, 39–51. doi: 10.1016/j.jvb.2012.04.001

Hall, D. T., and Chandler, D. E. (2005). Psychological success: when the career is a calling. *J. Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176. doi: 10.1002/job.301

Hardin, E. E., & Donaldson, J. R. (2014). Predicting job satisfaction: A new perspective on person-environment fit. *Journal of Counseling Psychology*, 61, 634-640.

Hardy, L. 1990. *The Fabric of This World: Inquiries into Calling, Career Choice, and the Design of Human Work*. Grand Rapids, MI: Willima B. Eerdmans.

Harinoto, H., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2018). Organizational culture and work commitment mediate the Islamic work ethos on employee performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-8. <http://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/326>.

Harzer, C., & Ruch, W. 2012. When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.

Herbert, W., Bailey M., and M. (1993). Source: *The Journal of Higher Education*, Jan. - Feb. 1993, Vol. 64, No. 1 (Jan. - Feb. 1993), pp. 1-18. Published by: Taylor & Francis, Ltd. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2959975>

Hidayah, T., & Tobing, D. S. K. (2018). The influence of job satisfaction, motivation, and organizational commitment to employee performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 122-127. Retrieved from <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/96895>.

Higgins M. C., Dobrow S. R., Chandler D. (2008). Never quite good enough: The paradox of sticky developmental relationships for elite university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 207-224. doi: 10.1016/j.jvb.2007.11.011.

Hirschi A, Hermann A. 2013. Calling and career preparation: investigating developmental patterns and temporal precedence. *F. Vocational Behavior*, 83(1):51-60.

Hogan, J. C., & Roberts, B. W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity/bandwidth tradeoff. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 627-638.

Hough, L. M. (1998a). Effects of intentional distortion in personality measurements and evaluation of suggested palliatives. *Human Performance*, 11, 209-244.

Hunter, J. E., (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Hunter, I., Dik, B. J., & Banning, J. H. (2010). College students' perception of calling in work and life: A qualitative analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 76, 178-186.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869.

Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.

INAIL. (2017). *La metodologia per la Valutazione e Gestione del rischio Stress Lavoro-Correlato*. Milan, Italy: Tipologia INAIL. https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-la-metodologia-per-la-valutazione-e-gestione_6443112509962.pdf.

Jain P., Kaur J., (2021). Development and Validation of Teachers' Sense of Calling Scale. *Management and Labour Studies* (pp 1-14). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X211018611>.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1906-1918.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000a). Perceived overqualification and dimension of job satisfaction: a longitudinal analysis. *Journal of Psychology*, 134, 537-555.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000b). Perceived overqualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15, 167-184.

Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 136, 425-441.

Johnson, R. E., Tang, M. U., Chang, C., & Kawamoto, C. K. (2013). A self-regulation approach to person-environment fit. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions* (pp. 74-98). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-304.

Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluation scale: development of a measure. *Personal Psychology*, 56, 303-331.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>.

Judge T. A., Van Vianen A. E. M., De Peter I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluation, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 263-301.

Jung, D., Avolio, B. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal Organizational Behavior*, 21, 949-964.

Kahn WA. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy. Managerial*, 33(4):692-724.

Kanungo R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*. 67(3), 341-349. <http://hdl.handle.net/20.500.11787/1776>.

Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46-50.

Kark, R., Shamir, B., and Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *J. Appl. Psychol.* 88, 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kaufmann, F. A., Harrel, G., Milam, C. P., Woolverton, N. e Miller, J. (1986). The nature, role, and influence of mentors in the lives of gifted adults. *Journal of counseling & development, 44*(9), 576-578.

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/10.1177/00187267717743310>.

Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology, 84*, 602-609.

Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal Vocational Behavior, 59*, 454-470.

Leana C. R., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*, 1169-1192.

Leana C. R., Mittal V. Stiehl E. 2012. Perspective: organizational behavior and the working poor. *Organ. Sci. 23*(3):888-906

Lee, A. Y. P., Chen, i. h., & Chang, p. c. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 129-144.

LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez. A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.

Leu, E., & Prime-Rom, (2006). Quality of Education and Teacher Learning. *A review of the literature. Washington, DC: USAID educational quality improvement project, 1*. Retrieved from [https://pdf.usaid.gov/pdf.docs/Pnadh.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf/docs/Pnadh.pdf)

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected Theoretical papers*. Westport, CT: Greenwood Press.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37, 655-685. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112461578>.

Liu, Z., Jiang, Y., Yao, Z., Liu, X., Z, L., Zhang, X. (2021). Congruence in career calling and employees' innovation performance: work passion as a mediator. *Chinese Management Studies*, 15(2), 363-381.

Liu, Y., Ye, L., & Guo, M. (2019). The influence of occupational calling on safety performance among train drivers: The role of work engagement and perceived organizational support. *Safety Science*, 120(3), 374-382.

Lobene, E. V., & Meade, A. W. (2013). The effects of Career Calling and Perceived Overqualification on Work Outcomes for Primary and Secondary School Teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530.

Lodahl T. M., Kejner M. 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(2):24-33.

London, M., & Mone, E. M. (1999). Customer driven employee performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 119-153). San Francisco: Jossey-Bass.

Lotunani, A., Idrus, S., Afnan, E., & Setiawan, M. (2014). The effect of competence on commitment, performance, and satisfaction with reward as a moderating variable (a study on designing work plants in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 18-25.

Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.

Luthans, F., (1995). *Organizational Behavior* (7th ed.). McGraw-Hill, Inc.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

Luther M. 1883. *Werke Kritische Gesamtausgabe*, Vol. 44, 10I, 1:317. Weimar, Ger.: Hermann Bohlaus.

MacKenzie, S. B., Podsakoff P. M. & Fetter R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluation of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Processes* 50(1), 123-150.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Mariani, M. G. (2011). Valutare le prestazioni. Come gestire e migliorare la performance lavorativa. Bologna: Il Mulino, 72-80.

Maslow A. H. 1943. A theory of motivation. *Psychological Review*, 50, 370-96.

Maynard, D., Joseph, T., & Matnard, A. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.

Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds), *Personality at the cross-roads: Current issues interactional psychology* (pp. 333-352). Lawrence Erlbaum.

Moon H. (2001). The two faces of conscientiousness: duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *F. Appl. Psychol.* 86(3):533-40.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-84.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247.

Mulder, L. B. & Aquino, K. (2013). The role of moral identity in the aftermath of dishonesty. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 121(2), 219-230.

Oates, K. L. M., Hall M. E. L., and Anderson T. L. (2005). Calling and conflict: A qualitative exploration of inter-role conflict and the sanctification of work in Christian mothers in academia. *Journal of Psychology and Theology*, 33: 210-223.

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology, 78* 679-703.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Press.

Oyeniya, K., Adeyemi, M., & Olaoye, B. (2017). Organizational commitment and employee's job performance: evidence from Nigerian hospitality industry. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development, 5*(3), 15-22. doi: <https://seahipaj.org/journals-ci/sept-2017/IJIPSD/full/IJIPSD-S-2-2017.pdf>.

Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2018). The effect of organizational culture and commitment to performance of employees with working satisfaction as moderation variables in Pt. Bank Mandiri (Persero) Area Medan. *Global Journal of Management and Business Research, 18*(11), 25-32. Retrieved from <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2595>

Park, J., Lee, K., Lim, J. I., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. *Frontiers in psychology, 9*, 1706.

Park J., Kim, S., Lim, M., Sohn, Y. W. (2019). Having a Calling on Board: Effects of Calling on Job Satisfaction and Job Performance Among South Korean Newcomers. *Frontiers Psychological, 10*(1), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01584>.

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

Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Pearce, J., & Porter, I. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology, 71*, 211-218.

Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin, 69*, 56-68.

Peterson C., Park N., Hall N., Seligman MEP. 2009. Zest and Work. *Journal Organizational Behavior, 30*:161-72.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Ferrer, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2): 107-142.

Praskova A., Creed P. A., Hood M. The development and initial validation of a career calling scale for emerging adults. *J. Career Assessment, 2015*; 1: 91-106.

Pratt, M. G., and B. E. Ashforth. 2003. Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*: 309-327. San Francisco: Berrett-Koehler.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). An adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.

Ragins B. R., Cotton J. L. and Miller J. S. (2000). Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1177-1194.

Rawat, A., Nadavulakere S. (2014). Examining the outcomes of having a calling. Does context matter? *Journal Behavioral Psychology, 30*(3): 499-512.

Rhoades, L., & Eisenberg, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.

Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 238-255. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072707305763>.

Rijavec, M., Pecjak, S., Jurcec, L., Gradisek, P. (2016). Money and Career or Calling? Intrinsic vs Extrinsic Work Orientations and Job Satisfaction of Croatian and Slovenian Teachers. *Croatian Journal of Education, 18*(1), 201-223. Doi:10.15516/cje.v18i1.1163.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior 21*(5): 525-546.

Romney, A. C. & Jon M. (2021). It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence constructive voice delivery. *Human Relations, 74*(12), 2021-2050.

Savickas, M. I., Baker, D. B., (2005). The history of vocational psychology: antecedents, origin, and early development. *Handbook Vocational Psychology, 15-50*.

Schabram, K., and Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy Managerial, 60*, 584–609. doi: 10.5465/amj.2013.0665.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire across national study. *Educational Psychological Measurement, 60*(4), 701-716.

Schoorman, F., & Mayer, R. C. (2008). The value of common perspective in self-reported appraisals: You get what you ask for. *Organizational Research Methods, 11*, 148-159. doi: 10.1177/1094428107307168

Sellers, T. S., Thomas, K., Batts, j., & Ostman, C. (2005). Women called: A quantitative study of Christian women dually called to motherhood and career; *Journal of Psychology and Theology, 33*, 198-209.

Schmitt, N., Cortina, JM, Ingerick, MJ, & Wiechmann, D. (2003). Selezione del personale e performance dei dipendenti. In WC Borman, DR Ilgen e RJ Klimoski (a cura di), *Manuale di psicologia: psicologia industriale e organizzativa*, vol. 12, pp. 77-105). John Wiley & Sons Inc.

Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Commedy Psychology*, 13, 693-713.

Spilka, B. (1993, August). *Spirituality: Problems and directions in operationalizing a fuzzy concept*. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Toronto.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

Steger, M. F., Pickering N. K., Shin J. Y., Dik B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred? *Career Assessment*. 18(1):82-96.

Sy, T., Côté, S., and Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *J. Appl. Psychol.* 90, 295–305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295.

Frontiers in Psychology | www.frontiersin.org 11 September 2018 | Volume

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on Work as a Calling and How to Make it Matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421-443. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015140>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 914-928.

Treadgold R. 1999. Transcendent vocation: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology*, 39: 81-105.

Vallerland, R. J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., Gagne, M. & Marsolais, J. (2003). Le passions de l'AME: on obsessive and HP. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Managerial Study*, 40, 1359-1392.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.

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), 1-13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209348>

Vianello, M., Dalla Rosa, A., Gerdel, S., (2022). Career Calling and Task Performance: The Moderating Role of Job Demand. *Journal of Career Assessment*, 0(0), 1-20.

Vianello, M., Galliani, E. M., Dalla Rosa, A., & 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>

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Vroom V. H., (1959). Some personality determinants of the effects of participation. *F. Abnormal Soc. Psychol.* 59(3):322-27.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Acad. Manag. J.* 48, 420–432. doi: 10.5465/AMJ.2005.17407908.

Weber M. 1930. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans, T. Parson. New York: Routledge Classics.

Weinberg, F. J. & Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 391-408.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. Oxford: John Wiley.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296-308) San Francisco: Berrett- Koehler.

Wrzesniewski, A. (2012). "Callings," in *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, eds K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (Oxford: Oxford University Press), 44–55.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2),179-201. Doi 10.2307/259118.

Wrzesniewski, A. C., Dekas K., Rosso B. Calling. In Lopez SJ, Beauchamp A., editors (2009). *The Encyclopedia of Positive Psychology*, (pp. 115-118). Oxford: Blackwell Publishing.

Wrzesniewski, A. C., McCauley, P. Rozin, and B. Schwartz. 1997. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., and Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78–87. doi: 10.1016/j.jvb.2017.03.001

Yamali, F. R. (2018). Effect of compensation, competencies, and organizational culture on organizational commitment its implications on experts' performance of construction services company in Jambi province. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(2), 29-42.

Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L. & Luo, J. (2002a). Narcissistic leadership and voice behavior: the role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14 (3), 543-563.

Yean, T., Johari, J., & Yahya, K. (2016). Contextualizing work engagement and innovative work behavior: the mediating role of learning goal orientation. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences*. Doi: [HTTP://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.87](http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.87)

Zhang, C. Y., Dik, B. J., Wei, J. & Zhang, J. (2015b). Work as a calling in China: a qualitative study of Chinese college students. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 236-249.

Ringraziamenti

Vorrei esprimere la mia gratitudine alla Professoressa Anna Dalla Rosa, ai miei figli Filippo e Marco, a mio padre e alla mia grande e cara amica Paola. Ciascuno a suo modo e per il proprio ruolo hanno condiviso con me questo percorso accademico impegnativo ed entusiasmante.

Ringrazio sentitamente la Professoressa Anna Dalla Rosa, relatrice di tesi, per il suo indispensabile e responsabile supporto nell'ultimo tratto del mio percorso di studi magistrali. La ringrazio per i suoi incoraggiamenti e per i suoi preziosi consigli nella stesura della tesi.

Ringrazio profondamente i miei figli Filippo e Marco per la pazienza, i sacrifici e le rinunce agli svaghi adolescenziali, soprattutto nei periodi di maggiore impegno nello studio, in prossimità degli esami. Li ringrazio per la preziosa collaborazione e per il costante supporto nella gestione tecnologico-informatica di strumenti e applicazioni online, durante la stesura della tesi.

Ringrazio di cuore mio padre Tarcisio, per i suoi consigli e i suoi insegnamenti, senza i quali oggi non sarei quella che sono. Lo ringrazio per essere stato il mio modello educativo e punto di riferimento durante la mia vita. Anzi, è stato la colonna portante della mia vita.

Ringrazio sentitamente e profondamente la mia grandissima e carissima amica Paola. Abbiamo condiviso interamente il percorso di studi magistrali. Uno sguardo il primo giorno di lezione all'inizio del primo anno accademico e abbiamo compreso immediatamente che eravamo sulla stessa lunghezza d'onda: impegno responsabile nello studio, scambio di idee e opinioni, riflessione, collaborazione e rispetto altrui. Ci siamo costantemente sostenute a vicenda in questo percorso di crescita personale, formazione professionale e istruzione, intrapreso due anni fa.

Infine, ringrazio me stessa per aver scelto questo percorso di studi magistrali e per essere stata felice di averlo fatto. Ringrazio me stessa con queste parole di Krakauer. "Per l'animo avventuroso di un uomo non esiste nulla di più devastante di un futuro certo. Il vero nucleo dello spirito vitale di una persona è la passione per l'avventura. La gioia di vivere deriva dall'incontro con nuove esperienze, e quindi non esiste gioia più grande dell'aver un orizzonte in costante cambiamento, del trovarsi ogni giorno sotto un sole nuovo e diverso... Prendi e vai. Sarai felice di averlo fatto".

"Into the Wild" di Jon Krakauer

