

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



Tesi di Laurea Magistrale

LA CHIAMATA PROFESSIONALE: RISORSA OD OSTACOLO?
Revisione sistematica della relazione tra chiamata professionale e
burnout lavorativo

Work as a calling: Resource or obstacle?
Systematic review of the relationship between career calling and work burnout

Relatore:

Prof.ssa DALLA ROSA ANNA

Laureanda: MINARI MARTA

Matricola: 1238592

Anno Accademico 2021 - 2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO I	
LA CHIAMATA PROFESSIONALE, DEFINIZIONE E TEORIE A CONFRONTO	11
1.1 L'evoluzione storica del costrutto.....	13
1.1.1 L'antica greca e la maledizione del lavoro.....	13
1.1.2 La riforma protestante: le figure di luterò e calvino.....	14
1.2 La questione della definizione	16
1.2.1 La visione neoclassica	17
1.2.2 La visione moderna	18
1.2.3 Dalla competizione all'integrazione	19
1.3 Le questioni aperte	20
1.3.1 La questione della differenziazione.....	20
1.3.2 La questione della generalizzabilità	21
1.3.3 La questione della pertinenza	23
1.4 Distinzione fra cercare, percepire/avere e vivere la chiamata professionale ..	24
1.5 La <i>Work as a Calling Theory</i> – WCT.....	26
1.5.1 La proposta teorica	27
1.5.2 Il collegamento tra percepire e vivere la chiamata.....	29
1.5.3 Il collegamento tra percepire la chiamata, il significato lavorativo e l'impegno di carriera	31
1.5.4 Gli esiti di vivere una chiamata.....	36

CAPITOLO II

LE CONSEGUENZE NEGATIVE DELLA CHIAMATA PROFESSIONALE . 37

2.1 “Dark side” e moderatori	37
2.2 Burnout.....	40
2.2.1 Scale di misura	42
2.2.2 Rispetto alla chiamata	43
2.3 Workaholism.....	44
2.3.1 Rispetto alla chiamata	46
2.4 Organizational exploitation.....	47

CAPITOLO III

LA REVISIONE SISTEMATICA..... 49

3.1 Gli obiettivi	49
3.2 La selezione degli studi, parole chiave, database, dati, misure di sintesi	49
3.3 La sintesi dei risultati e l’analisi	50

CAPITOLO IV

I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA 77 |

4.1 Sintesi delle evidenze.....	77
4.2 La scelta del campione	83
4.3 La chiamata: come è stata misurata	85
4.4 Il burnout: come è stato misurato.....	89
4.5 La correlazione tra chiamata professionale e burnout.....	91
4.6 Le relazioni indagate	96
4.6.1 La chiamata come mediatrice e/o moderatrice.....	96
4.6.2 Il burnout come mediatore/moderatore	99

4.6.3 La relazione con variabili aggiuntive	99
4.7 I riferimenti teorici	101
CAPITOLO V	
DISCUSSIONE.....	103
5.1 Limiti della ricerca condotta, delle evidenze empiriche disponibili e sviluppi futuri.....	107
5.2 Implicazioni per la ricerca futura	109
BIBLIOGRAFIA	111

INTRODUZIONE

L'elaborato di seguito proposto nasce dall'interesse nei confronti delle conseguenze negative che gli individui possono esperire nel concretizzare la propria chiamata professionale. In particolare, il testo prende in considerazione il cosiddetto “*lato oscuro*” della chiamata professionale, con l'obiettivo di costruire una revisione sistematica degli studi, ad oggi pubblicati, che riportano risultati empirici della correlazione tra chiamata professionale e burnout.

Una prima parte dell'argomentazione è centrata sul costrutto della chiamata professionale. La chiamata è inizialmente definita a partire dalla sua *evoluzione storica*: dall'Antica Grecia, continuando per la Riforma Protestante, fino ai tempi moderni. La contestualizzazione della chiamata nelle diverse fasi storiche permette di comprendere i diversi significati assunti e le conseguenti implicazioni per gli individui nella relazione con il lavoro. L'accento sulle diverse attribuzioni teoriche della chiamata professionale apre alla questione della *definizione*. Nel corso degli anni, infatti, la chiamata è stata categorizzata in base ad una prospettiva *classica o neoclassica* – con enfasi sul senso del destino o di dovere prosociale - o *moderna o secolare* – che enfatizza la spinta interna verso l'autorealizzazione, e la passione. Ad oggi la definizione di chiamata professionale può essere considerata un continuum tra la prospettiva neoclassica e moderna, nel quale i diversi autori collocano il presupposto delle diverse trattazioni.

L'approfondimento teorico della chiamata professionale mette in luce altrettante “questioni aperte” dibattute nella letteratura di settore. Tra queste la *differenziazione*, la *generalizzabilità* e la *pertinenza*.

Un'ulteriore specifica teorica riguarda la differenza tra il *cercare*, il *percepire* e il *vivere* una chiamata professionale. Nel capitolo viene, quindi, presentato un modello teorico della chiamata professionale: la *Work as a Calling Theory* che spiega il passaggio dalla *percezione* della chiamata alle *conseguenze* dell'esperienza della chiamata.

A partire dalla descrizione delle conseguenze, il secondo capitolo è interamente dedicato ai possibili *esiti negativi* della chiamata professionale. Viene, quindi, approfondito il cosiddetto *lato oscuro* e i *moderatori* delle conseguenze negative. L'argomentazione poi si concentra sulle singole

ripercussioni. Dapprima viene definito il *burnout*, con attenzione alle sottodimensioni e le scale di rilevazione. In secondo luogo viene definito il *workaholism* e, infine, lo *sfruttamento organizzativo*. Le tre conseguenze negative vengono ricollocate all'interno del modello teorico della WCT, coerentemente con l'approfondimento dell'esperienza della chiamata.

Successivamente, la trattazione si concentra sulla parte operativa di revisione sistematica. L'elaborato raccoglie gli studi prodotti sulla correlazione tra chiamata professionale e burnout, seguendo il metodo PRISMA. Vengono selezionati 19 studi, singolarmente presentati all'interno del terzo capitolo.

A partire dalla selezione delle pubblicazioni, il quarto capitolo apre alla riflessione sugli *elementi ricorrenti e di differenza* dei diversi studi, nonché ad una valutazione dei risultati incontrati.

Una prima parte di analisi riguarda la scelta del *campione*, riletta a partire dalle "questioni aperte" presentate nell'approfondimento teorico della chiamata professionale. Successivamente, viene presa in considerazione la chiamata in base alle diverse *scale di rilevazione* adottate e, quindi, le diverse *definizioni* teoriche scelte dagli autori. Lo stesso tipo di approfondimento viene fatto anche per il costrutto di burnout. Una terza fase di analisi riguarda i risultati riportati negli studi.

Dopo una prima sintesi dei *dati* in termini generici legati al campione, alla misura della chiamata e alla misura del burnout, i dati vengono raggruppati in base alle specifiche delle ricerche. In primo luogo gli studi che hanno riportato la *correlazione* tra chiamata professionale e burnout, poi gli studi che hanno riportato *coefficienti specifici* in base alle dimensioni di burnout, gli studi che hanno differenziato percepire e vivere una chiamata e, in ultimo gli studi che riportano la misura di odds ratio, non la correlazione.

La seconda parte dell'analisi è dedicata alle *relazioni* presentate: alcune ricerche hanno, infatti, indagato la chiamata professionale considerandola mediatrice o moderatrice. Altri hanno considerato il burnout mediatore o moderatore. Altrettanti hanno preso in considerazione ulteriori *variabili mediatrici* - come il valore sociale, l'attaccamento psicologico, l'identità professionale e la percezione di tensioni paradossali - o *moderatrici* - come la creazione di lavoro e le fasi di carriera - all'interno della relazione tra chiamata professionale e burnout. In conclusione all'analisi vengono riportati i diversi

riferimenti teorici ai quali gli studi si attengono, a convalidare quanto descritto nella prima parte dell'elaborato.

A partire dalle singole considerazioni vengono formulate delle *analisi generali*, comprensive e sintetiche, in collegamento con la teoria affrontata nei capitoli precedenti.

L'elaborato, in conclusione, si concentra sulle *limitazioni* incontrate durante la stesura, tanto per quanto riguarda la letteratura disponibile, quanto relativamente al metodo adottato per la revisione sistematica. La riflessione si chiude sulle *implicazioni per la ricerca futura*.

CAPITOLO I

LA CHIAMATA PROFESSIONALE, DEFINIZIONE E TEORIE A CONFRONTO

Or does work represent a curse upon human life? [...] Would a person in his right mind work if he didn't have to? [...] Or should we admit that work is and always will be a "disutility", try to minimize the need for work through advanced technology, and convert to a leisure-based society?

Hardy, L. (1990). The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work, p. 5.

Il lavoro è parte integrante del funzionamento umano e, di conseguenza, risulta fondamentale comprenderne il ruolo nella vita delle persone. Indagando la relazione degli individui con l'attività lavorativa è possibile cogliere significati strutturali delle singole traiettorie di vita, ma anche dei processi evolutivi societari.

La percezione del proprio lavoro è ampiamente oggetto di studi che, negli anni, hanno riportato importanti differenze tra gli individui (Staw & Ross, 1985) e sembra considerevolmente influenzare la più generica percezione della propria qualità di vita (Loscocco & Roschelle, 1991). Le ricerche in ambito psicologico si sono orientate verso l'approfondimento dell'*esperienza soggettiva* del lavoro per conoscerne le conseguenze sulla vita degli individui (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). Nello specifico, vivere il lavoro come una *vocazione* è comunemente diventata, negli anni, una modalità per raggiungere alti livelli di benessere legati al lavoro (Duffy, Dik, Douglass, England, & Velez, 2018).

Per inquadrare il termine "*career calling*" - tradotto con "*chiamata professionale*" in questo elaborato -, è possibile prendere in considerazione diversi riferimenti teorici che, nel corso degli anni, hanno tentato di individuarne le peculiarità.

Un punto di partenza per la riflessione teorica è la proposta di Bellah e colleghi del 1985, poi frequentemente ripresa da altri autori, secondo la quale gli individui si relazionano alla propria attività lavorativa con tre diversi orientamenti: *lavoro (job)*, *carriera (career)*, e *chiamata (calling)*. Questi tre

orientamenti sono fondamentali alla comprensione della *dimensione soggettiva* dell'esperienza lavorativa. Le persone caratterizzate dal primo orientamento sono interessate esclusivamente al beneficio materiale derivato dal lavoro e non sono alla ricerca di alcuna gratificazione ulteriore. Il lavoro è inteso come un mezzo per l'ottenimento di una ricompensa di tipo finanziario utile a intrattenersi nella vita extra lavorativa. Infatti, le ambizioni e gli interessi degli individui che presentano un *orientamento al lavoro_come lavoro* vengono espressi al di fuori della vita lavorativa (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985). Coloro i quali presentano un *orientamento al lavoro come carriera* intendono il lavoro come un personale investimento rivolto all'avanzamento all'interno del proprio contesto professionale, utile ad un'acquisizione di potere e/o il raggiungimento di una posizione sociale più elevata (Bellah et al., 1985). Questo secondo orientamento si concentra sulla promozione e sul cambiamento associato al tipo di lavoro svolto (Wrzesniewski et al., 1997, p. 31). Gli individui che possiedono un *orientamento al lavoro come chiamata* svolgono la propria mansione concentrati sulla soddisfazione e sul piacere derivati dallo svolgere un lavoro appagante e socialmente utile (Wrzesniewski et al., 1997). Una persona con una chiamata professionale agisce non per guadagno economico o avanzamento di carriera, ma per il senso di realizzazione derivato dal lavoro, considerato caratterizzante la propria vita (Bellah et al., 1985).

Così come rilevato dallo studio di Wrzesniewski e colleghi (1997), la soddisfazione per la vita e il lavoro dipende da come un individuo vede la propria attività lavorativa, sia in termini di reddito che in termini di prestigio (p.31). La distinzione fra questi tre diversi orientamenti al lavoro prescinde dall'effettiva occupazione degli individui, non è sovrapponibile a una rilevazione della soddisfazione lavorativa e tantomeno è rigidamente proporzionale al livello di motivazione intrinseca o estrinseca di un individuo. La tripartizione è funzionale ad identificare le dimensioni che caratterizzano la relazione tra un individuo e il proprio lavoro; non è da considerarsi assoluta, vincolante o esaustiva, ma aiuta ad evidenziare il carattere relazionale e mutevole del concetto di *chiamata professionale* (Wrzesniewski et al., 1997).

La ricerca scientifica rispetto al tema della chiamata professionale nasce, quindi, dall'assunto per il quale il lavoro svolto esclusivamente per ragioni di tipo economico o legate all'avanzamento di carriera non è compatibile con il

contenuto di *sensu, scopo, o significato trascendente* attribuito dagli individui alla propria mansione (Bunderson & Thompson, 2009). Tuttavia, in ambito scientifico il costrutto della *chiamata professionale* non è ancora stato definito in maniera univoca.

1.1 L'evoluzione storica del costrutto

Nonostante il recente interesse degli studiosi nei confronti della chiamata professionale e, quindi, il suo approfondimento nella letteratura di settore, il concetto è profondamente radicato nelle tradizioni culturali e religiose, in particolare del mondo occidentale (Bunderson & Thompson, 2009).

Per meglio comprendere le questioni che accompagnano l'esperienza umana nei confronti del lavoro può essere utile ripercorrere i momenti che hanno contribuito alla creazione di significato attorno al tema lavoro all'interno della società occidentale (Hardy, 1990). La nascita e l'evoluzione del concetto di chiamata professionale sono contestualizzate in un arco temporale nel quale il concetto è stato ridefinito e riadattato secondo le esigenze storico-sociali.

1.1.1 L'Antica Grecia e la maledizione del lavoro

Una prima fase storica nella quale il tema del lavoro è entrato nella riflessione e nel dibattito comune risale ai tempi dell'Antica Grecia.

Per gli antichi greci il lavoro era considerato una maledizione che ostacolava la possibilità, per gli individui, di dedicarsi alle più sublimi e meritevoli ricerche di mente e spirito: era da evitare a tutti i costi (Bunderson & Thompson, 2009). Nessuna altra azione garantiva la possibilità di compensare per raggiungere gli obiettivi di sublimazione per gli individui, né tantomeno era prevista l'eventualità di riscattarsi. Viceversa, lo stato di disoccupazione era considerato una *virtù sociale positiva*: una delle principali qualifiche per poter partecipare pienamente alla società e condizione per una vita piena di significato (Hardy, 1990).

Questa visione del lavoro ha successivamente dominato gli insegnamenti filosofici e religiosi, per tutta la durata del Medioevo (Arendt, 1958; Hardy, 1990).

1.1.2 La Riforma Protestante: le figure di Lutero e Calvino

Una seconda fase, di ridefinizione del significato del lavoro, si sviluppa grazie alla Riforma Protestante.

Il concetto luterano di *vocazione* è stato largamente formulato in contrasto con l'idea, medievale e monastica, di svalutazione di tutte le possibili occupazioni (Hardy, 1990). A partire dalla Riforma Protestante, la visione negativa del lavoro di matrice classica viene completamente rivalutata e il termine "*calling*" si inserisce in ragionamenti non esclusivamente ecclesiastici (Bunderson & Thompson, 2009).

In queste circostanze, il lavoro perde qualsiasi tipo di significato spirituale e si contrappone ad un'elevazione di tipo religioso, tradizionalmente meritata attraverso l'abbandono completo di attaccamenti materiali, propri della vita terrena. Il concetto di *vocazione* comincia, quindi, ad indicare la *chiamata* ad eseguire i doveri insiti nella posizione di ciascuno ("*station in life*"), aprendo alla riflessione sulle conseguenze della propria attività in termini di benessere per il prossimo, esplicitamente distinguendo il mandato per la vita sulla Terra rispetto al Regno dei Cieli (Hardy, 1990).

La figura di Martin Lutero (1483-1546) amplia la definizione di chiamata per riferirsi a qualsiasi posizione lavorativa all'interno del mondo produttivo, suggerendo che, attraverso la fedele assoluzione dei doveri legati al proprio compito, i soggetti sono in grado di adempiere alla volontà divina e al contempo essere generativi di benessere per la comunità (Bunderson & Thompson, 2009; Hardy, 1990; Weber, 1930). Lutero ha contribuito a un'elevazione della percezione dell'attività lavorativa, da male necessario a offerta divina: la vocazione diventa, quindi, una consapevole scelta di servizio per il prossimo in base alla collocazione divinamente scelta per ciascun individuo (Hardy, 1990).

Giovanni Calvino (1509-1564) ha enfatizzato ulteriormente questa offerta divina, mettendo in risalto il carattere di unicità di una *chiamata individuale* che non deriva unicamente dalla propria posizione (Weber, 1930), ma è la conseguenza del *talento* dato da Dio (Hardy, 1990). La propria vocazione si realizza, quindi, nell'utilizzo di questi doni e talenti per il bene dell'umanità (Bunderson & Thompson, 2009). Questo comporta un obbligo solenne per gli

individui di *ricerca e adesione* alla propria chiamata, in favore della realizzazione della gloria divina (Weber, 1930).

Nelle formulazioni classiche, quindi, la chiamata rappresenta l'opportunità, per gli individui, di ricoprire la posizione nel mondo del lavoro produttivo. Questa posizione è stata creata, designata e destinata, in virtù dei talenti attribuiti dalla divinità, a beneficio dell'intera collettività. In questo periodo storico, la comunità è vissuta come *specializzata* in base alla posizione lavorativa ricoperta dagli individui (Durkheim, 1984). Così come già introdotto da Calvino, questa visione comporta un *obbligo di ricerca* della propria chiamata professionale. Una volta identificata gli individui sono tenuti a compiere qualsiasi sacrificio richiesto per adempiere ai doveri associati alla propria posizione in modo fedele e diligente, in nome della gloria divina e per il benessere del prossimo (Bunderson & Thompson, 2009).

Gli insegnamenti in termini di vocazione professionale, propri della Riforma, si sono ampiamente diffusi all'interno della cultura occidentale per fornire “*una giustificazione etica della moderna divisione specializzata del lavoro*” (Weber, 1930, p. 109). Nell'ambito di tale diffusione, il concetto di *vocazione* si è secolarizzato, rendendo superficiale il ruolo divino nella chiamata (Rodgers, 1978).

Tuttavia, l'idea di essere soggetti ad una chiamata immateriale allo sviluppo dei propri punti di forza non è del tutto superata (Gallup, 2003). Nelle ideologie che caratterizzano il mondo moderno persiste un senso di chiamata proveniente da una forza trascendente, in grado di interessare anche i non religiosi (Bunderson & Thompson, 2009).

In conclusione, la parola “*chiamata*” è stata primariamente utilizzata all'interno di contesti religiosi: una *chiamata divina*, definizione di un'attività lavorativa personalmente e socialmente significativa. Tuttavia, il significato moderno di *chiamata* ha perso il legame esclusivo con il mondo religioso: il lavoro che le persone sono chiamate a svolgere è genericamente visto come socialmente rilevante, includendo attività che possono, ma non per forza, essere piacevoli (Wrzesniewski et al., 1997).

Rimane, dunque, un generico consenso all'interno del gruppo degli studiosi rispetto alla rilevanza della chiamata lavorativa nelle società contemporanee. Tuttavia, manca il consenso rispetto agli elementi definitivi del costrutto,

lasciando aperta la discussione per identificare un'unica definizione della *chiamata professionale* che sia in grado di integrare i diversi riferimenti storici con le più recenti percezioni dell'esperienza lavorativa dei singoli.

1.2 La questione della definizione

Diverse revisioni hanno rilevato una mancanza di convergenza rispetto ad un'unica e chiara definizione di chiamata professionale, lasciando spazio agli studiosi di riadattarla secondo i propri obiettivi, richiedendo maggiori sforzi per comparare e accumulare ciò che emerge dalle ricerche (Thompson & Bunderson, 2019). È quindi necessario analizzare in maniera ampia e multidimensionale il costrutto, tale da facilitare un'integrazione tra i diversi elementi costitutivi proposti trasversalmente nelle varie analisi, per riconoscere le dimensioni latenti della chiamata (Duffy, Dik, et al., 2018; Thompson & Bunderson, 2019).

Oltre alla precedentemente citata distinzione proposta da Bellah (1985) che, per primo, ha articolato la distinzione tra diversi orientamenti al lavoro (*job, career, calling*), si sono formati altri ambienti di studio rivolti alla concettualizzazione del costrutto di chiamata professionale. Operazionalizzando gli elementi costitutivi, è stato possibile rilevare il costrutto in relazione ad altre variabili tipicamente associate agli studi di psicologia organizzativa (ad es. la soddisfazione lavorativa e/o di vita). In conclusione, lo studio della chiamata professionale non è accomunabile ad ambiti tradizionalmente approfonditi nella letteratura di settore, né tantomeno si può considerare in opposizione ad altri orientamenti lavorativi (Wrzesniewski et al., 1997).

Diversi studiosi, consapevoli di questa difficoltà di definizione, hanno lavorato sulle dimensioni sottese dell'esperienza di chiamata (Thompson & Bunderson, 2019). Grazie a queste, è stata identificata una separazione nella concettualizzazione della chiamata, in base alla prospettiva con la quale viene intesa ed esperita: la chiamata può essere categorizzata sia in base ad una prospettiva *tradizionale (classica o neoclassica)* o *moderna (secolare)* (Gazica & Spector, 2015; Praskova, Hood, & Creed, 2014; Rawat & Nadavulakere, 2015; Xie, Xia, Xin, & Zhou, 2016). Questa distinzione permette di identificare una prima prospettiva con una visione della chiamata legata ad obbligazioni derivanti

dalla società o comunque da un mandato esterno verso l'interno con una enfasi sul senso di destino o dovere prosociale. La seconda prospettiva è caratterizzata da una visione che riferisce la chiamata ad una spinta interna verso l'autorealizzazione e la felicità, enfatizza la passione e la soddisfazione (Thompson & Bunderson, 2019).

1.2.1 La visione neoclassica

La concettualizzazione neoclassica è ancorata alle origini religiose del concetto di chiamata professionale e ne conserva gli elementi centrali originati dalla Riforma Protestante nell'Europa cristiana, la quale sosteneva che ciascun individuo è *divinamente mandato* alla *ricerca* e all'*adempimento* diligente della propria chiamata. La visione neoclassica propone, quindi, diverse caratteristiche: (1) presume ci sia un ambito lavorativo giusto per ciascun individuo, il che implica che gli individui siano stati destinati o comunque fatti per un determinato lavoro; (2) è dovere degli individui trovare ed abbracciare la propria chiamata, un dovere che deriva dall'obbligazione di glorificare Dio e di essere produttivamente coinvolti nel servizio dell'umanità; (3) implica che il riconoscimento della chiamata di ciascuno sia un processo di scoperta che inizia con una valutazione dei propri talenti distintivi, passioni e opportunità di vita (Thompson & Bunderson, 2019).

Per alcuni, la concezione classica della chiamata come divino mandato è ancora personalmente rilevante (Dreher, Holloway, & Schoenfelder, 2007; Gaede 2009; Scheitle & Adamczyk 2016; Word 2012). Tuttavia, la visione classica della chiamata è diventata ampiamente disponibile all'interno della società, specialmente quella occidentale, come modalità di concepire il lavoro moderno (Weber, 1930). La concezione neoclassica, riprendendo la formulazione classica, mantiene gli elementi distintivi della concezione classica di destino, dovere e scoperta, a prescindere da un'esplicita credenza nella chiamata divina. Questa prospettiva unisce le radici storiche del costrutto enfatizzando la dimensione *esterna* della chiamata: un destino, un senso del *dovere* coniugato a *motivazioni prosociali* (Hardy, 1990; Bunderson & Thompson, 2009; Duffy, Dik, Douglass, England, & Velez, 2018).

Nella ricerca scientifica che adotta questo approccio neomoderno la chiamata viene considerata come una *contribuzione al bene comune* (Bellah et al.,

1985), o ancora come l'*essere destinati* perché perfettamente aderenti alla propria occupazione in base ai propri interessi e capacità (Bunderson & Thompson, 2009). La chiamata è rappresentata come un *invito trascendente* in grado di motivare gli sforzi degli individui, perché coerenti con valori e obiettivi di tipo altruistico (Dik, Duffy, & Eldridge, 2009). È, inoltre, descritta come una credenza di *predestinazione* rispetto a uno specifico ruolo, nonostante i sacrifici che richiede, perché dà la possibilità agli individui di contribuire significativamente al bene comune (Coulson, Oades, & Stoyles, 2012). La chiamata comprende una serie di *azioni prosociali* in grado di coniugare ciò che ciascuno *dovrebbe e vorrebbe* fare (Elangovan, Pinder, McLean, 2010). È percepita come un elemento “*al di là di sé*” che muove verso la possibilità di ricoprire un determinato ruolo nella vita ed utile all’attribuzione di senso e significato, sempre con attenzione all’altro (Duffy & Dik, 2009).

È facile, quindi, notare come vi siano chiari riferimenti della visione classica all’interno di queste definizioni, in particolare riguardo gli aspetti di destino, dovere e scoperta (Thompson & Bunderson, 2019). Questa concettualizzazione si avvicina all’uso storico della chiamata (Hardy, 1990), ma diventa applicabile ad una popolazione più ampia di lavoratori rispetto alla definizione classica marcatamente religiose (Duffy & Dik, 2009).

1.2.2 La visione moderna

Mentre le visioni classiche della chiamata enfatizzano il senso di destino, dovere e scoperta, le visioni moderne riflettono un’enfasi sull’*espressione individuale* e l’autorealizzazione.

Secondo la prospettiva moderna la chiamata è manifestazione di passioni e interessi interiori, perseguiti per il senso di *godimento e realizzazione* che possono portare con sé (Bellah, 1985), senza senso del dovere o scopo. Una chiamata è quindi tanto significativa quanto lo è secondo la percezione dell’individuo, a prescindere dal vantaggio che può comportare per la società. Inoltre, le chiamate vengono scelte e attuate come forme di espressione personale, non come qualcosa di predestinato in attesa di essere scoperto (Thompson & Bunderson, 2019). Viene, quindi, definita sulla base del senso di *realizzazione* che porta all’individuo (Wrzesniewski et al., 1997), come una occupazione che l’individuo sente come *internamente significativa* e parte integrante della propria *identità* (Berg, Grant, &

Johnson, 2010), o ancora come una *passione significativa* che gli individui esperiscono rispetto al proprio lavoro (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). La chiamata contribuisce alla definizione dell'identità e promuove il *benessere* per sé e gli altri; è un obiettivo in grado di generare uno *scopo e significato* per l'individuo (Praskova, Creed, & Hood, 2015). Queste definizioni sono coerenti con alcune prospettive precedenti che considerano la chiamata come ciò che l'individuo considera il proprio *scopo nella vita* (Hall & Chandler, 2005) che introducono alla dimensione di *spinta umanistica* e *autodiretta*, superando l'orientamento di tipo religioso (Duffy, Dik, et al., 2018).

Benché ci siano riferimenti al bene comune e obiettivi di tipo sociali (Wrzesniewski et al., 1997; Berg et al., 2010), questi ultimi rimangono periferici rispetto agli elementi caratterizzanti la chiamata.

1.2.3 Dalla competizione all'integrazione

Nonostante la distinzione teorica fra la visione neoclassica e moderna della chiamata, è importante sottolineare il fatto che la maggior parte delle definizioni non possono essere considerate puramente neoclassiche o moderne. Al contrario, la concettualizzazione della chiamata può essere considerata come appartenente ad un continuum tra i due modelli: alcune più propensi verso concezioni neoclassiche di dovere e destino, mentre altre più tendenti a definizioni moderne dell'espressione e della realizzazione di sé (Thompson & Bunderson, 2019).

La maggior parte degli studiosi della chiamata professionale che adottano un approccio neoclassico riconosce, ad esempio, che se le chiamate riguardassero solo il dovere e il destino senza alcun senso di passione e appagamento, è meno probabile che ispirino una connessione profonda e duratura con il proprio lavoro. Viceversa, se riguardassero solo la ricerca della propria felicità sul lavoro senza alcun senso di contributo sociale, è meno probabile che ispirino un senso di significatività sul lavoro (Thompson & Bunderson, 2019). In altre parole, non è rilevante quanto le definizioni aderiscano più o meno a una determinata percezione, ma se sono in grado di considerare le diverse dimensioni della chiamata.

1.3 Le questioni aperte

Negli ultimi decenni, la ricerca sulla chiamata professionale ha generato una serie di informazioni utili sui vantaggi, nonché su di una serie di elementi di attenzione rispetto alle eventuali *responsabilità* che veicola: oltre alla questione della definizione, nella letteratura è possibile incontrare ulteriori sfide che hanno limitato il potenziale di questo settore di ricerca (Dik & Duffy, 2009).

Tra queste emergono la questione della *differenziazione*, della *generalizzabilità* e della *pertinenza*.

1.3.1 La questione della differenziazione

Un elemento di complessità nello studio della chiamata professionale riguarda la modalità per la quale si differenzia ed aggiunge elementi di variazione rispetto alla letteratura di psicologia del lavoro (Dik & Duffy, 2009).

Per rimediare alla difficoltà legata alla ridondanza concettuale, gli esperti del settore hanno sviluppato ricerche pensate per evidenziare i caratteri distintivi della chiamata lavorativa. Questo processo di differenziazione è utile ma al contempo non esaustivo, in particolar modo rispetto agli elementi esplicitamente collegati in termini teorici alla chiamata, centrali tanto nei diversi ambiti di psicologia del lavoro, quanto nelle prospettive di definizione della chiamata professionale (Dik & Duffy, 2009; Thompson & Bunderson, 2019). Ad esempio, il senso di necessità interna (*inner requiredness – i.e., passion, intrinsic interest, personal connection*) è centrale in entrambi gli ambiti di approfondimento, in particolare nella prospettiva moderna di chiamata. Così come per gli studi inerenti il senso di necessità esterna (*outer requiredness – i.e., duty, obligation*), centrale nella concezione neoclassica. Sono necessari, quindi, confronti teorici della chiamata con questi costrutti, oltre alla semplice analisi delle differenze semantiche e superficiali, per chiarire dove si inserisce la chiamata nella letteratura più ampia (Dik & Duffy, 2009; Thompson & Bunderson, 2019).

Dal punto di vista concettuale, la chiamata rappresenta una novità in termini di corrispondenza percepita tra la forza interiore ed esteriore, di senso del destino e di *trascendenza* (Dik & Duffy, 2009). Secondo questa concettualizzazione, la chiamata può essere vista come una forma di adattamento

persona-lavoro (*person-job fit*). Non si tratta di una corrispondenza tra le proprie competenze ed i requisiti lavorativi, ma una profonda convinzione che il proprio lavoro corrisponda alle proprie passioni fondamentali (necessità interiore), così come con i bisogni del contesto di riferimento (necessità esteriore). La chiamata professionale è, quindi, da considerare come una forma di *congruenza* o *idoneità* (Thompson & Bunderson, 2019).

Oltre ad un lavoro di comparazione e contrasto concettuale, la ricerca può orientarsi nell'esame formale della *validità discriminante* del costrutto di chiamata. Analisi sistematiche della validità discriminante, utilizzando analisi fattoriali esplorative e confermative, possono confermare che le misure della chiamata si differenziano rispetto alle misure di altri costrutti (Dik & Duffy, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas 2011).

Inoltre, una quantità residuale di studi ha controllato l'effetto di variabili teoricamente correlate nell'esaminare gli effetti della chiamata sui risultati lavorativi (Thompson & Bunderson, 2019). La possibilità di controllare ulteriori variabili non risolve il problema della differenziazione del concetto di chiamata, ma, al contrario ne richiede una maggiore solidità in termini di definizione *concettualmente* e *psicometricamente* distinta (Dik & Duffy, 2009).

1.3.2 La questione della generalizzabilità

La questione della *generalizzabilità* riguarda la possibilità di considerare la chiamata valida per i lavoratori di qualsiasi contesto. Le obiezioni sulla possibilità di generalizzare il costrutto di chiamata riguardano tre diversi filoni di ragionamento (Thompson & Bunderson, 2019).

Le barriere culturali

In primo luogo, il lavoro come vocazione viene tradizionalmente considerato un'eredità della Riforma Protestante. Tuttavia, quest'ultima ha interessato principalmente l'Europa del XVI secolo, coinvolgendo le società occidentali con popolazioni fortemente cristiane; è da chiedersi, quindi, se la vocazione ha lo stesso significato all'interno di società non occidentali e dominate da altre religioni. Per ovviare a queste barriere di tipo culturale sono stati effettuati degli studi in ambienti lavorativi asiatici (Lan, Okechuku, Zhang, & Cao, 2013; Guo, Guan, Yang, ... & Fu, 2014; Lee, 2016; Xie et al., 2016; Jo, Lee, Sung, ... &

Lee, 2018) che hanno evidenziato una rilevanza del concetto di chiamata anche in ambienti non occidentali: la chiamata come incontro tra la necessità interna ed esterna è un'esperienza umana universale, che interessa chiunque inserito nel mercato del lavoro. Questa lettura corrisponde tanto alla concettualizzazione neoclassica quanto a quella moderna (Thompson & Bunderson, 2019).

La chiamata può quindi essere considerata un'esperienza umana comune e culturalmente indipendente (Dik & Duffy, 2009; Thompson & Bunderson, 2019). Tuttavia, diversi studiosi stanno considerando l'aspetto culturale come un insieme di variabili da considerare all'interno degli studi, per comprenderne le influenze e i tratti distintivi. È interessante analizzare le differenze culturali della chiamata e discuterne i confronti interculturali, in modo da rompere i limiti dei background culturali ed espandere lo studio della chiamata nei contesti organizzativi più vari.

Le barriere socio-economiche

In secondo luogo, le ricerche sulla chiamata hanno frequentemente coinvolto ambienti di lavoro considerati economicamente marginali, ma con un significato simbolico molto forte (Bellah et al., 1985), contrapponendosi quindi ad ambienti nei quali la pressione e ricompensa economica è motore principale, all'interno dei quali le ricerche conducibili possono avere risultati molto diversi. Inoltre, le ricerche condotte hanno abitualmente preso in considerazione occupazioni tradizionali, riportando importanti effetti della chiamata, utilizzando sia la concettualizzazione neoclassica che moderna. In questo caso, l'obiezione non riguarda tanto l'importanza della chiamata nelle diverse occupazioni, ma le differenze che emergono confrontando le diverse esperienze in termini di forza, intensità o carattere e le loro motivazioni (Thompson & Bunderson, 2019; McKeivitt, Carbery, & Lyons, 2017; Yim & Fock, 2013; Lee, 2016; Cardador, Dane, & Pratt, 2011; Rasinski, Lawrence, Yoon, & Curlin, 2012; Wrzesniewski et al. 1997; Lan et al. 2013; Xie, Zhou, Huang, & Xia, 2017; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). In ultimo, si potrebbe obiettare che la nozione di lavoro come vocazione trascendentale è un concetto che riguarda i contesti economicamente privilegiati: per gran parte della popolazione mondiale il lavoro ha meramente un fine di sopravvivenza e non riguarda la dimensione del significato (Dik & Duffy,

2009). Le ricerche riguardanti i lavoratori poveri sono, infatti, poche e quindi non in grado di esaminare il lavoro come chiamata oltre i confini socioeconomici (Thompson & Bunderson, 2019). Questa obiezione si fonda sulla teoria per la quale il preoccuparsi per cose come l'autorealizzazione e l'autotrascendenza – ovvero la chiamata – è possibile solo successivamente alla soddisfazione di altri bisogni (Maslow, 1943): è possibile che la preoccupazione di tipo economico sia pervasiva rispetto alla possibilità di esprimere le proprie necessità interne ed esterne.

È, tuttavia, possibile pensare che la necessità interna ed esterna assuma diverse forme con le quali i lavoratori poveri sono creativamente in grado di ritagliare un proprio senso di chiamata, ad esempio spostando la propria attenzione sulle conseguenze del proprio lavoro nella cerchia di relazioni ristrette come può essere la famiglia (*necessità interna*), oppure come manifestazione dei propri valori e virtù (*necessità esterna*) (Dik & Duffy, 2009).

1.3.3 La questione della pertinenza

La questione della pertinenza riguarda la possibilità di considerare il lavoro come una vocazione rispetto ai *risultati comportamentali*.

Tra i risultati comportamentali esplorabili possiamo considerare intenzioni comportamentali e scelte di carriera, così come comportamenti di cittadinanza organizzativa, la volontà di sforzo e flessibilità, così come i risultati correlati alle prestazioni (Bunderson & Thompson, 2009; Schabram & Maitlis, 2017; Dobrow & Tosti-Kharas, 2012; Duffy & Sedlacek, 2007; Hirschi & Herrmann, 2013). Inoltre, la ricerca si è focalizzata principalmente sui risultati, piuttosto che sulle condizioni antecedenti, sui benefici (o costi), piuttosto che sul processo di emersione e scoperta di una chiamata (Dobrow Riza, & Heller, 2015; Duffy et al. 2011a, 2014; Praskova et al., 2014). L'investimento in questo ambito di ricerca potrebbe, in ultimo, incontrare le esigenze di manager e professionisti, anche in termini di promozione del senso di chiamata e guida.

In conclusione, il ragionamento teorico sul costrutto di chiamata professionale presenta numerosi limiti e aree di dubbio, nonché elementi di complessità.

1.4 Distinzione fra cercare, percepire/avere e vivere la chiamata professionale

Grazie agli approfondimenti rivolti alla concettualizzazione della chiamata professionale si è convenuto sul fatto che questo costrutto si riferisce all'*approccio individuale* alla propria mansione. Tuttavia, questo non implica che le componenti proprie della chiamata siano presenti in una qualsiasi attività lavorativa: è possibile percepire una chiamata professionale, ma non viverla (Duffy, Dik et al., 2018).

La letteratura del lavoro come chiamata ha approfondito la differenziazione tra due tipologie di chiamata professionale: la chiamata percepita e la chiamata vissuta.

Percepire una chiamata descrive un sentimento di fervore nei confronti di un'area o un tipo di lavoro specifico, accompagnato dalla sensazione che questo lavoro sia portatore di scopo e significato (Bunderson & Thompson, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). *L'esperienza di una chiamata* professionale riguarda, invece, la posizione professionale più favorevole, per coloro che percepiscono la chiamata, nella quale sperimentare l'opportunità di concretizzarla (Duffy, Bott, et al., 2012c).

Gli studi hanno stabilito che la percezione e l'esperienza della chiamata sono, tra loro, strettamente correlate ma non sovrapponibili (Duffy, Dik et al., 2018). In particolare, non tutte le persone che percepiscono una chiamata sono in grado di viverla (Duffy et al., 2016b). Tuttavia, per poter fare esperienza della chiamata professionale è necessario percepirla.

Alcune ricerche hanno analizzato la relazione tra le due variabili in maniera diretta, così da esplorare l'idea che le persone spesso non sono in grado di trovare occupazione in posizioni lavorative rispondenti alle proprie chiamate.

Nelle ricerche mirate ad indagare la relazione fra le due variabili, sono stati presi in considerazione gruppi di individui che dichiaravano di percepire la chiamata ma non di viverla. Ad esempio, Berg e colleghi nel 2010 hanno condotto uno studio qualitativo su forme di "*chiamata senza risposta*", distinguendo tra chiamate perse e chiamate aggiuntive. Per ovviare a questa mancata risposta gli individui si adoperano per creare il proprio lavoro, oppure costruire un proprio spazio di realizzazione nel tempo libero. Ne emerge che

queste esperienze di mancato adempimento alla propria chiamata professionale sono spesso accompagnate da sentimenti di rimpianto. In queste condizioni, gli individui si impegneranno a seguire la propria chiamata in aggiunta all'incarico lavorativo per raggiungere stati psicologici positivi e di significato, sperimentando così forme di stress (Berg et al., 2010). Un altro esempio è la ricerca condotta da Gazica e Spector nel 2015. Gli autori scoprono che gli individui che sembrano non percepire la chiamata riportano risultati migliori in termini di esperienze di vita, di lavoro e di salute rispetto a chi dichiara una "chiamata senza risposta" (i risultati migliori erano comunque riportati da chi dichiara di fare esperienza della chiamata, non solo di percepirla). Questo studio ha specificatamente contribuito alla letteratura di settore dimostrando che avere una chiamata è un vantaggioso solo se viene soddisfatta, ma può non essere un danno quando non è vissuta del tutto. Altri approfondimenti hanno rilevato differenze in relazione allo stato di occupazione. In uno studio del 2015, Duffy e colleghi hanno esaminato il funzionamento della chiamata professionale tra campioni di adulti disoccupati involontariamente. È emerso che gli adulti involontariamente disoccupati hanno la stessa probabilità degli occupati di percepire una chiamata, ma significativamente meno opportunità di farne esperienza (Duffy, Bott, Allan, & Autin, 2015c). In uno studio di Duffy e colleghi (2013) condotto tra un campione eterogeneo di lavoratori è emerso che la reazione tra percepire una chiamata e la soddisfazione di vita è mediata dell'esperienza della chiamata lavorativa. Tuttavia, l'accesso alle risorse è un fattore discriminante in termini di esperienza di chiamata. Tra adulti occupati in contesti socio-economico differenti emergono, infatti, importanti differenze in termini di esperienza di chiamata, non di percezione (Duffy, Allan, Autin, & Bott, 2013).

In base ai risultati delle diverse ricerche risulta che percepire una chiamata e vivere una chiamata sono due variabili distinte. In particolare, percepire una chiamata è una variabile predittiva della possibilità di vivere una chiamata. Di conseguenza, sono entrambe associate alle conseguenze positive e/o negative: vivere una chiamata ha un collegamento più forte agli esiti, mentre percepire una chiamata è a sua volta connessa in qualità di predittore (Duffy, Dik et al., 2018).

1.5 La *Work As a Calling Theory* – WCT

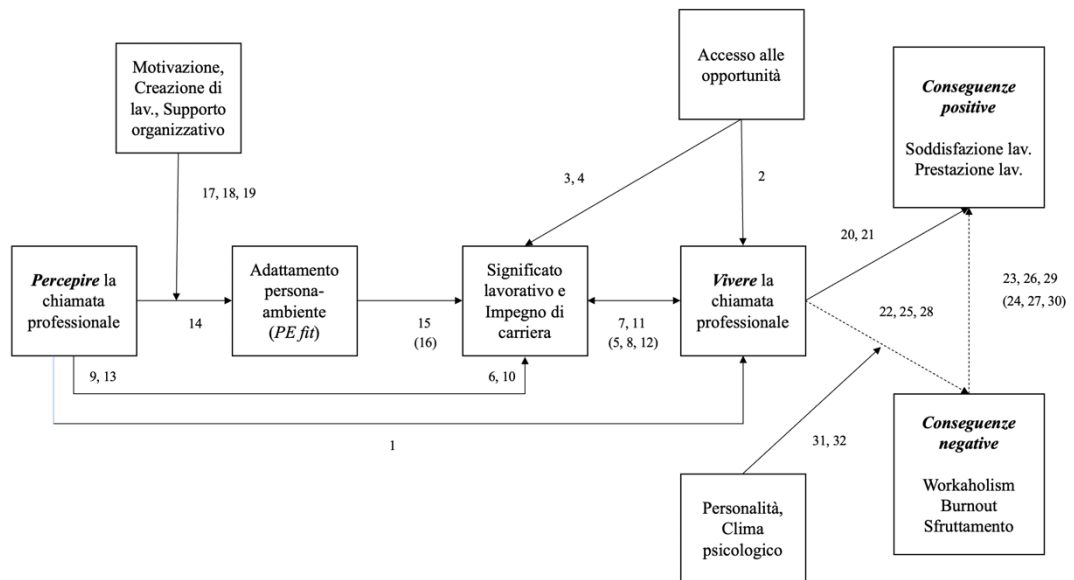
Per integrare i vari elementi definitivi della chiamata professionale Duffy, Dik e colleghi hanno proposto, nel 2018, un *modello teorico integrativo*. Questa teoria permette di creare uno strumento di lettura del fenomeno, in grado di interagire con i continui cambiamenti nel mondo del lavoro (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Yeoman, 2014; Duffy, Dik et al., 2018). Inoltre, sviluppare una teoria solida sul collegamento tra il *percepire* e il *vivere* una chiamata e sulla modalità con la quale interagiscono apre ad uno spazio di promozione dei risultati positivi legati all'esperienza lavorativa (Duffy, Dik et al., 2018).

Con la concettualizzazione di chiamata precedentemente esposta, è possibile declinare gli elementi costitutivi della *Work as a Calling Theory* – WCT. La WCT risponde al tentativo di formulare una teoria della chiamata lavorativa. Rispetto alla letteratura precedente propone tre diverse componenti:

1. Integra e unifica i diversi elementi per raffigurare una teoria unica e completa riguardo la possibilità di *vivere* la chiamata professionale;
2. Considera il vivere la chiamata un *esito* desiderato dell'esperienza lavorativa;
3. Comprende tanto gli esiti positivi quanto gli *esiti negativi*: prende in considerazione il rischio di incontrare effetti negativi, speculando su tutti i possibili esiti del vivere la chiamata. Aggiunge, inoltre, elementi di promozione degli esiti negativi legati alle caratteristiche individuali e dell'ambiente lavorativo (Duffy, Dik et al., 2018).

1.5.1 La proposta teorica

Figura 1. Rappresentazione grafica del modello teorico della Work As a Calling Theory.



Nota: le linee tratteggiate indicano associazioni negative; le parentesi indicano relazioni di mediazione. È la traduzione italiana del modello presentato in Duffy, Dik et al., 2018, p. 424, riadattata in base alle esigenze dell'elaborato.

I predittori del vivere la chiamata professionale

La variabile centrale della WCT è l'esperienza della chiamata, a sua volta determinata da due *variabili esogene predittive* – la percezione della chiamata e l'accesso alle opportunità –, nonché risultanza di altre variabili in grado di *moderare o mediare* il legame tra percepire una chiamata e vivere una chiamata (Duffy, Dik et al., 2018).

Per iniziare l'analisi del modello teorico è necessario ricordare che percepire una chiamata non implica necessariamente farne esperienza. Il punto di partenza è, quindi, la distinzione tra *percepire* e *vivere* una chiamata (Figura 1, relazione 1). La possibilità di percepire una chiamata non è sufficiente per vivere il proprio lavoro come una chiamata senza che ce ne sia una reale *opportunità* di esperienza (Duffy, Foley et al., 2012e; Duffy, Allan et al., 2013; Duffy, Dik et al., 2018). Infatti, la distinzione tra percepire e vivere una chiamata suggerisce la

presenza di altri fattori che possono contribuire a fare esperienza di una chiamata professionale.

Un ulteriore elemento di predizione della chiamata è la possibilità di *accedere a opportunità* professionali coerenti e, quindi, sulla possibilità di perseguire la chiamata stessa (Duffy, Dik et al., 2018) (Figura 1, relazione 2).

Nelle società contemporanee esistono degli impedimenti legati ai *sistemi di oppressione* (ad es. razzismo, classismo, sessismo), in particolare per gli individui in una condizione sociale di marginalizzazione. Di conseguenza, molti individui si scontrano con scarse possibilità in termini di occupazione, spesso derivate da una condizione di necessità economica, che sfidano la possibilità di accettare un lavoro in linea con le proprie caratteristiche e/o aspirazioni.

L'accesso a una scelta di carriera come espressione dei propri valori, interessi, abilità e aspirazioni riflette un livello di privilegio che varia considerevolmente tra la popolazione: le diverse classi sociali hanno più o meno potenziale di progettazione e trasformazione dei percorsi lavorativi dei singoli individui (Blustein, Kozan, Connors-Kellgren, & Rand, 2015). Gli effetti della stratificazione sociale sullo sviluppo di carriera cominciano in giovane età. L'oppressione è associata alla razza, l'etnia, la classe sociale e l'area geografica di provenienza che comportano una restrizione delle possibilità educative dei giovani che si traducono in scarse possibilità occupazionali nell'età adulta (Fouad & Bynner, 2008). Un'ulteriore forma di oppressione, meritevole di menzione, riguarda l'*eterosessismo*, ostacolo alle traiettorie della minoranza sessuale all'interno dell'intero arco di vita (Dispenza, Brown, & Chastain, 2016).

In una ricerca del 2005 di Borgen è stato stimato che solo il 10% della popolazione giovanile ha la libertà di sperimentare una scelta di carriera orientata dai propri interessi, senza impedimenti di forza maggiore esterni.

Per sintetizzare, è evidente che le conseguenze derivate dall'appartenenza ad una classe sociale hanno un impatto limitato rispetto a quanto le persone percepiscono la chiamata, ma diventano centrali nella possibilità di farne esperienza: l'istruzione, il reddito e l'occupazione diventano traduzione di accesso alle opportunità di vivere la propria chiamata professionale (Duffy, Dik et al., 2018).

Inoltre, per poter realmente accedere alle opportunità è necessario avere la sensazione di essere in grado di scegliere il proprio percorso di carriera,

nonostante i fattori avversi (Duffy, Diemer, Perry, Laurenzi, & Torrey, 2012d). Questa condizione di *volontà professionale (work volition)* si riferisce a quanta scelta gli individui stimano di avere rispetto alla propria carriera, quindi alle barriere che percepiscono piuttosto che ad un'oggettiva valutazione degli ostacoli. Per gli individui che percepiscono una chiamata, una scarsa volontà professionale potrebbe indurli a sentire di non essere capaci di individuare le corrette opportunità professionali per viverla, ripiegando su scelte che considerano accessibili anche se disallineate rispetto alla chiamata. Di conseguenza, coloro i quali sentiranno maggiore libertà rispetto alla propria selezione professionale saranno più propensi ad esperire la chiamata, confermando che la volontà professionale è profondamente collegata con la possibilità di vivere la propria chiamata (Duffy, Allan et al., 2013; Duffy, England, Douglass, Auntin, & Allan, 2017).

In conclusione, la percezione di avere accesso ad opportunità lavorative e di essere nelle condizioni di scegliere il proprio percorso professionale rende più probabile vivere la propria chiamata lavorativa (Duffy, Dik et al., 2018).

1.5.2 Il collegamento tra percepire e vivere la chiamata

La distinzione tra percepire e vivere la chiamata professionale è governata da un meccanismo di connessione che si realizza all'interno dell'esperienza lavorativa (Duffy, Dik et al., 2018). Tuttavia, perché un contesto lavorativo sia abilitato all'esperienza della chiamata per gli individui deve includere due elementi: il *significato lavorativo (work meaning)* e l'*impegno di carriera (career commitment)*.

Rispetto al modello teorico proposto, questi due connettori sono strettamente legati all'accesso alla opportunità: quanto più gli individui percepiscono una possibilità di scelta professionale, tanto più la considereranno significativa (Figura 1, relazione 3) e ne saranno attivamente coinvolti (Figura 1, relazione 4). L'accesso alle opportunità e, quindi, predittore del *significato lavorativo* e dell'*impegno di carriera*, variabili in grado di mediare la relazione tra opportunità di vivere la chiamata e l'esperienza della chiamata (Figura 1, relazione 5) (Duffy, Dik et al., 2018).

Il significato lavorativo

Coerentemente con quanto descritto nella concettualizzazione della chiamata professionale, il perseguimento di un *significato* e di uno *scopo* occupa un ruolo centrale all'interno della propria attività lavorativa. La percezione di una chiamata lavorativa implica che l'incarico quotidiano rappresenti per gli individui una fonte di significato o, altrimenti, uno spazio per costruire e manifestare il proprio senso di significato e scopo nella vita. Infatti, coloro che percepiscono una chiamata considerano la mansione svolta significativa e, di conseguenza, attribuiscono significato al loro intero spazio di vita (Duffy, Dik et al., 2018).

I primi studi sul significato lavorativo lo hanno collocato come un esito dell'esperienza della chiamata (Duffy, Allan, et al., 2013; Duffy, Bott et al., 2012c). Tuttavia, nonostante una reciproca influenza, questo costrutto è più rilevante come *predittore* piuttosto che esito della chiamata (Duffy, Allan, Autin, & Douglass, 2014).

All'interno del riferimento teorico della WCT, quindi, possiamo chiarire che percepire una chiamata *predice* il significato lavorativo (Figura 1, relazione 6) che a sua volta è *predittore* dell'esperienza della chiamata (Figura 1, relazione 7): gli individui che percepiscono una chiamata sentiranno maggiore significato lavorativo che renderà possibile l'esperienza della chiamata. Di conseguenza, il significato lavorativo *media* la relazione tra la percezione e l'esperienza di una chiamata professionale (Figura 1, relazione 8). Inoltre, è possibile che gli individui sperimentino un percorso alternativo di costruzione di significato una volta entrati in un contesto di lavoro che sentono essere promotore di significato: la relazione si può quindi considerare reciproca in considerazione del fatto che tanto più gli individui costruiranno un senso di significato all'interno dell'esperienza lavorativa, tanto più percepiranno tale carriera come una vocazione (Figura 1, relazione 9) (Duffy, Dik et al., 2018).

L'impegno di carriera

Studi quantitativi della chiamata professionale hanno rilevato un forte legame con un maggior impegno nei confronti della propria carriera, inteso come il livello di coinvolgimento per l'avanzamento professionale dimostrato dagli individui (Duffy, Allan et al., 2013; Duffy, Allan et al., 2014; Duffy, Autin et al., 2015a; Rawat & Nadavulakere, 2015). Questi risultati sono stati supportati da

altrettanti studi qualitativi che hanno rilevato come gli individui che vivono la propria chiamata dichiarano un costante e forte impegno per la propria carriera (Bunderson & Thompson, 2009; Conklin, 2012; Duffy, Foley, et al., 2012e; Oates, Lewis Hall, & Anderson, 2005).

Così come per il significato lavorativo, l'*impegno di carriera* è stato dapprima indagato come esito della chiamata professionale. I risultati successivi hanno suggerito, invece, che gli individui che sentono maggiore coinvolgimento per la propria carriera, percepiscono altrettanto significato lavorativo e risultano più propensi a vivere la propria chiamata lavorativa (Duffy, Allan et al., 2014). Di conseguenza, in termini di WCT, la percezione della chiamata è *predittore* dell'impegno di carriera (Figura 1, relazione 10). L'impegno, a sua volta, è *predittore* dell'esperienza della chiamata (Figura 1, relazione 11). Inoltre, l'impegno di carriera *media* la relazione tra percepire e vivere una chiamata (Figura 1, relazione 12). Gli individui che percepiscono una chiamata sperimenteranno, nel tempo, un maggiore senso di impegno nella definizione della propria carriera che, a sua volta, porterà a una maggiore sensazione di vivere la chiamata. Ulteriormente, la percezione di una chiamata e l'impegno di carriera possono essere considerati *reciprocamente correlati* (Figura 1, relazione 13): gli individui che sperimentano un senso di impegno nella definizione del proprio percorso lavorativo lo sentiranno maggiormente come una vocazione (Duffy, Dik et al., 2018).

1.5.3 Il collegamento tra percepire la chiamata, il significato lavorativo e l'impegno di carriera

Sebbene il significato lavorativo e l'impegno di carriera rappresentino le principali variabili di collegamento tra la percezione e l'esperienza di carriera, nel modello teorico del WCT vengono presentate altre variabili che mediano tra la percezione e questi costrutti. Nello specifico, vengono proposti un *mediatore* centrale che riguarda l'adattamento dell'individuo nell'ambiente lavorativo (PE fit) e tre *moderatori* (motivazione della chiamata, creazione di lavoro e supporto organizzativo) che spiegano come la percezione della chiamata può portare ad aumentare i livelli di significato lavorativo e coinvolgimento di carriera. All'interno della teorizzazione, quindi, la variabile mediatrice dell'adattamento

persona-ambiente spiega perché la percezione di chiamata porta a un aumento del significato e dell'impegno del lavoro, mentre le variabili moderatrici spiegano come i collegamenti possono essere più o meno percepiti dagli individui e quindi aprono a possibili spazi di intervento (Duffy, Dik et al., 2018).

Adattamento persona-ambiente

L'*adattamento persona-ambiente (PE fit)* è descritto come un fattore di promozione per la costruzione di significato lavorativo e impegno di carriera. Il presupposto è che il lavoratore è portato a vivere esperienze lavorative positive coerentemente con la compatibilità che percepisce tra l'ambiente e le proprie caratteristiche (Pervin, 1968).

Le ricerche hanno anche dimostrato che gli individui sono motivati a perseguire opportunità di lavoro quando percepiscono corrispondenza tra le caratteristiche personali e l'occupazione (Johnson, Tang, Chang, & Kawamoto, 2013). Andando oltre, la dimensione prosociale della chiamata professionale porta a considerare non esclusivamente l'ambiente lavorativo, ma un più ampio "ambiente sociale" in termini di soddisfazione dei bisogni individuali (Duffy, Dik et al., 2018).

L'adattamento persona-ambiente è *mediatore* principalmente per quanto riguarda la scelta lavorativa: le persone che percepiscono una chiamata sono portate a cercare opportunità che si adattano alla stessa, tale da fornire senso di significato lavorativo e impegno di carriera (Duffy, Dik et al., 2018). A supporto di questa ipotesi, ricerche qualitative hanno dimostrato che l'adattamento viene considerato una caratteristica dell'esperienza di chiamata (Duffy, Foley et al., 2012e; Hunter, Dik, & Banning, 2010). La chiamata ha un esito positivo in termini di mansioni e relazioni nell'ambiente lavorativo quotidiano: si può considerare come un processo continuo, da mantenere attraverso modelli di ruolo e ambienti di lavoro supportivi (Duffy, Foley et al., 2012e).

L'adattamento considera, quindi, una *relazione dinamica* tra la persona e l'ambiente, chiarendo come gli individui, spinti dalla percezione di una chiamata, tendono a cercare un lavoro e/o un'organizzazione che supporti la chiamata allineandosi con le proprie caratteristiche personali, così da facilitare la percezione di significato lavorativo e il desiderio di occupare la posizione lavorativa che permette di attualizzare la chiamata (Duffy, Dik et al., 2018). Gli

autori ipotizzano che percepire una chiamata *predice* l'adattamento persona ambiente (Figura 1, relazione 14). Collocato all'interno del WCT, l'adattamento persona-ambiente è *predittore* del significato del lavoro e dell'impegno di carriera (Figura 1, relazione 15) e *mediatore* del legame tra la percezione di una chiamata con il significato e l'impegno (Figura 1, relazione 16): una delle motivazioni che porta gli individui a percepire una chiamata è l'inserimento in ambienti che considerano ben adattarsi alle loro peculiarità, sviluppando significato e coinvolgimento.

La motivazione alla chiamata (*calling motivation*)

Le persone, una volta individuata la propria chiamata, sviluppano un personale grado di motivazione al perseguimento della stessa (*calling motivation*) (Duffy et al., 2015). Questa motivazione alla chiamata riguarda il quantitativo di sforzo che l'individuo è disposto ad investire per raggiungere la chiamata, come fosse un obiettivo da realizzare (Deci & Ryan, 2000).

Tra gli studi riguardanti la chiamata professionale è emerso che i disoccupati sono più propensi a attivare strategie di ricerca lavoro se percepiscono alti livelli di motivazione alla chiamata (Duffy, Bott, et al., 2015c). In questo modo la motivazione alla chiamata può essere considerata un *moderatore* poiché in grado di aumentare significativamente la possibilità di attuare una chiamata percepita (Duffy, England et al., 2017). All'interno del modello teorico del WCT, quindi, la motivazione alla chiamata è *moderatore* dell'associazione tra la percezione della chiamata e l'adattamento persona-ambiente (Figura 1, relazione 17): quanto più le persone sono motivate al perseguimento della propria chiamata, tanto più la percezione di chiamata professionale si tradurrà in maggiore adattamento persona-lavoro (Duffy, Dik et al., 2018).

La creazione di lavoro (*job crafting*)

Il *job crafting* è un metodo di modifica del proprio ambiente di lavoro. In particolare, coloro i quali sentono di aver intrapreso una carriera non corrispondente alla propria chiamata, possono orientare la propria attività perché sia costruttiva di adattamento (P-E fit), significato e impegno lavorativo (Hardin & Donaldson, 2014). Il *job crafting* è definito come il processo di modifica del lavoro in termini di relazioni, di comportamenti e investimento cognitivo

all'interno dell'attività lavorativa (Wrzesniewski & Dutton, 2001). È un mezzo attraverso il quale stabilire un legame più forte tra una chiamata percepita e livello di adattamento persona-ambiente. Come visto, è particolarmente efficace per gli individui che non hanno la possibilità di accedere - oppure affrontano ostacoli nell'accedere - ad attività lavorative corrispondenti alle proprie vocazioni. In questo modo, la creazione di lavoro offre un'interessante applicazione pratica per i professionisti impegnati in questo settore (Dik & Duffy, 2015). Nello specifico, è possibile identificare tre *tecniche* di creazione di lavoro (Berg et al., 2010): una modifica dell'attività assegnata per meglio adattarla alla propria chiamata, destinando maggiore tempo ed energie per le mansioni relative alla propria chiamata; l'aggiunta di attività temporanee o permanenti coerenti con la chiamata; un allineamento dei doveri connessi al proprio ruolo per l'adempimento ad uno scopo sociale più ampio inerente.

Tra le ricerche sull'argomento è stato evidenziato come i dipendenti coinvolti sono più aperti a nuove suggestioni, più produttivi e disposti ad investire risorse aggiuntive. Per mantenere un alto livello di coinvolgimento, i dipendenti diventeranno così autori di cambiamento in modo proattivo dello stesso ambiente nel quale sono inseriti (Bakker, 2011). Di conseguenza, gli individui che percepiscono una chiamata e sono coinvolti nella creazione di lavoro saranno rivolti alla promozione di un senso di adattamento all'interno del loro ambiente di lavoro perché motivati a cercare cambiamenti e sfide, corrispondenti alla chiamata.

All'interno della WCT, quindi, la creazione di lavoro rafforza il legame diretto della percezione tra la percezione della chiamata e l'adattamento persona-ambiente (Figura 1, relazione 18) (Duffy, Dik et al., 2018).

Il supporto organizzativo (organizational support)

Il supporto organizzativo (*organizational support*) riguarda il livello di aiuto, di cura, di sostegno che i dipendenti sperimentano nel proprio ambiente di lavoro in base al ruolo dell'organizzazione. È in grado di influenzare i processi psicologici promotori di coinvolgimento nel lavoro (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986): tra le ricerche è emerso che il capitale sociale che può derivare dall'interazione tra un lavoratore - che percepisce una chiamata - e un'organizzazione di supporto è collegato a esiti positivi in termini di qualità ed è

collegato ad un miglior adattamento persona-ambiente (Lee, Reiche, & Song, 2010). In aggiunta, il supporto organizzativo media la relazione tra le strategie di socializzazione e l'impegno organizzativo perché associato all'inclusione lavorativa e il coinvolgimento personale/affettivo dei dipendenti (Allen & Shanock, 2013).

A partire dalla rilevazione di una correlazione positiva tra l'esperienza della chiamata e la percezione di essere inseriti in un ambiente supportivo (Duffy & Autin, 2013), è possibile ipotizzare che gli individui che percepiscono una chiamata e fanno esperienza di alti livelli di supporto da parte dell'organizzazione sono facilitati nel vivere la propria chiamata. In queste situazioni l'organizzazione ha un ruolo centrale di messa a disposizione di struttura e supporto affinché l'individuo possa sperimentare una corrispondenza tra l'ambiente e la propria chiamata. Viceversa, coloro i quali ricevono uno scarso supporto hanno maggiori probabilità di percepire l'organizzazione come un ostacolo rispetto all'opportunità di vivere la propria chiamata (Duffy, Dik et al., 2018).

All'interno della WCT, il supporto organizzativo *modera* la relazione tra la percezione di una chiamata e l'adattamento persona-ambiente (Figura 1, relazione 19): i dipendenti che percepiscono una chiamata ed hanno alti livelli di supporto organizzativo hanno maggiori probabilità di sentire l'ambiente di lavoro come più adatto a loro. Di conseguenza a quanto descritto, si può considerare che i moderatori possano diventare modalità per tradurre una chiamata percepita in un'esperienza di chiamata grazie alla relazione instaurata con l'ambiente di lavoro (Duffy, Dik et al., 2018).

Il modello teorico permette di dettagliare le modalità per le quali la percezione di una chiamata è in grado di generare effetti positivi se l'individuo è in grado di farne esperienza (Duffy & Dik, 2013). La *percezione* di una chiamata e *l'accesso all'opportunità* sono le variabili predittive esogene chiave del vivere una chiamata e la relazione tra percepire una chiamata e vivere una chiamata è mediata dal *significato* e dall'*impegno di carriera*. Tuttavia, la relazione tra percezione di una chiamata e il significato lavorativo e l'impegno di carriera è, a sua volta, moderata dalla *motivazione* alla chiamata, dalla *creazione* di lavoro e dal *supporto organizzativo*. In altre parole, gli individui percepiscono una chiamata possono farne esperienza quando sentono di poter cercare o creare opportunità che coerenti con la propria vocazione, costruendo elevati livelli di significato del lavoro e

impegno di carriera; questo è facilitato da un maggiore accesso ad opportunità professionali (Duffy, Dik et al., 2018).

1.5.4 Gli esiti di vivere una chiamata

La possibilità di fare esperienza della chiamata professionale porta a conseguenze positive in termini di vita per gli individui, tra queste un'attitudine alla disponibilità generalizzata nei confronti del lavoro (*job satisfaction*) e un alto grado di successo (*job performance*).

Nello specifico della soddisfazione lavorativa, molte ricerche hanno evidenziato una forte correlazione per la quale si può ipotizzare che il fatto di vivere una chiamata *predice* la possibilità di essere soddisfatti della propria occupazione (Figura 1, relazione 20), specialmente perché l'attuazione quotidiana della chiamata professionale diventa fonte di significato e di partecipazione ad un bene più grande (Chen, May, Schwoerer, & Augelli, 2018; Duffy et al., 2012b, 2014, 2018; Allan, Tebbe, Duffy, & Autin, 2015; Douglass, Duffy, & Autin, 2016; Kim, Praskova, & Lee, 2017; Lazar, Davidovitch, & Coren, 2016; Xie et al., 2016). Ulteriori ricerche di tipo qualitativo e quantitativo hanno dimostrato che la possibilità di vivere la propria chiamata corrisponde ad un alto livello di prestazione. In base a questi risultati, sembra evidente che gli individui che vivono la propria chiamata sono altamente motivati a svolgere bene il proprio compito, grazie al significato che ne attribuiscono e ai benefici che sembrano percepire. Rispetto al WCT, quindi, gli individui che vivono la propria chiamata manifestano livelli di prestazione migliore (Figura 1, relazione 21) (Bunderson & Thompson, 2009; Duffy et al., 2012b, 2018; Lee, Chen, & Chang, 2018; Park, Sohn, & Ha, 2016).

Nonostante la frequente associazione dell'esperienza della chiamata con risultati positivi, per alcuni individui vivere una chiamata può comportare conseguenze negative tra cui una dipendenza dal lavoro (*workaholism*), *burnout* e sfruttamento organizzativo (*organizational exploitation*) (Dik & Duffy, 2012; Duffy, Dik et al., 2018).

A queste conseguenze verrà interamente dedicato il successivo capitolo, presupposto teorico della revisione sistematica oggetto dell'elaborato.

CAPITOLO II

LE CONSEGUENZE NEGATIVE DELLA CHIAMATA PROFESSIONALE

2.1 “Dark side” e moderatori

Grazie alla crescente attenzione dedicata al tema della *calling* e l’approfondimento delle conseguenze in ambito lavorativo, numerose ricerche hanno messo in luce elementi riguardanti la “*dark side*” della chiamata professionale, l’insieme delle potenziali conseguenze negative, il cosiddetto “lato oscuro” per l’appunto. All’interno delle pubblicazioni di settore, la chiamata viene anche, metaforicamente, descritta come “double-edged sword”. Questa “spada a doppio taglio” traccia le modalità per le quali individui che fanno esperienza della propria chiamata professionale possono incorrere in potenziali costi ed effetti negativi (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson & Thompson, 2009; Cardador & Caza, 2012; Duffy & Dik, 2013; Duffy et al., 2016b).

Come precedentemente argomentato, la chiamata può comportare vissuti di insoddisfazione e stress tra coloro che dichiarano di percepire una chiamata ma sono in grado di viverla (Berg et al., 2010; Gazica & Spector, 2015). Inoltre, coloro i quali vivono una chiamata rischiano di avere un’esperienza lavorativa svantaggiosa, con alti livelli di *workaholism* e *burnout* (Cardador & Caza, 2012), così come caratterizzata da un alto rischio di *sfruttamento* da parte dell’organizzazione alla quale appartengono a causa del forte senso di passione e dovere che rende meno rilevante la ricompensa proveniente dall’esterno (Bunderson & Thompson, 2009; Duffy et al., 2016b; Duffy, Douglass, & Autin, 2015d).

A partire dalle pubblicazioni fatte in argomento, le conseguenze negative (con attenzione specifica a *burnout*, *workaholism* e *sfruttamento* organizzativo) vengono definite nei paragrafi successivi, accompagnate dalle considerazioni fatte dagli studiosi sulla base delle risposte ricevute dai partecipanti. Verranno poi riprese nei prossimi capitoli per indagare l’ipotesi di ricerca dell’elaborato in oggetto.

Moderatori delle conseguenze negative

Prendendo in considerazione esclusivamente la “*dark side*” della chiamata professionale è stato osservato come queste conseguenze abbiano maggiore probabilità di manifestarsi in determinate circostanze. All’interno della WCT, Duffy e colleghi (2018) hanno suggerito la presenza di *moderatori* del legame tra l’esperienza della chiamata e il manifestarsi di conseguenze negative.

Una prima ipotesi riguarda il ruolo di moderatori dei *tratti maladattivi di personalità* sugli esiti negativi dell’esperienza della chiamata professionale (Figura 1, relazione 31). Questi esiti sono infatti legati ad alti livelli di *nevroticismo*, *perfezionismo* e *bisogno di successo*, con livelli inferiori di *gradevolezza*, *coscienziosità* e *autostima* (Duffy, Dik et al., 2018). Per strutturare teoricamente questa interpretazione vengono prese in considerazione diverse teorie psicologiche in tema di personalità. In primo luogo, *The Five Factor Model of Personality* (Goldberg, 1990) che presenta cinque diversi tratti di personalità, associati a diversi comportamenti in ambito organizzativo. In aggiunta, si inserisce all’interno dei tratti della personalità moderatori dell’esperienza negativa il *perfezionismo*, inteso come la tendenza ad ambire al “perfetto”, stabilendo standard irrealistici che difficilmente gli individui saranno in grado di raggiungere nel vivere la propria chiamata professionale (Burke, 1999; Burke, Davis, & Flett, 2008; Clark, Lelchhook, & Taylor, 2010). A questo si aggiunge il *bisogno di successo*, o ancora, un basso livello di *autostima* che può portare gli individui a percepire un forte legame con il ruolo assunto all’interno del contesto lavorativo e quindi essere più inclini allo sviluppo di una dipendenza lavorativa (Duffy et al., 2018). Un ulteriore strumento di conferma del ruolo di moderatori dei tratti di personalità è il *Job Demands-Control model* (Karasek, 1979) secondo il quale il livello di richiastività del proprio lavoro è un fattore che contribuisce al disagio e alla tensione. Ilies e colleghi (2011) hanno suggerito che i fattori di personalità possono moderare il legame tra lo *stress percepito* e le richieste da parte dell’organizzazione (Aziz & Tronzo, 2011; Bakker, Van Der Zee, Lewig, & Dollard, 2006; Burke, Matthiesen, & Pallesen, 2006; Ilies, Johnson, Judge, & Keeney, 2011).

Un secondo elemento di moderazione tra la chiamata e il manifestarsi di conseguenze negative riguarda il *clima psicologico* esperito dagli individui (Figura, relazione 32). In particolare gli individui che vivono la propria chiamata

in ambienti di lavoro percepiti come malsani hanno maggiori probabilità di sperimentare gli esiti negativi in esame, confermando l'ipotesi per la quale il clima organizzativo rappresenta un elemento di moderazione (Duffy et al., 2018). Per dettagliare l'ipotesi di moderazione è stato preso in considerazione il clima psicologico, inteso come la valutazione in un individuo del proprio ambiente di lavoro in base alle percezioni personali (James & James, 1989; James, Choi, ... & Kim, 2008).

I *fattori di personalità* e il *clima psicologico* dell'organizzazione, considerati come *moderatori*, dimostrano perché alcuni individui in determinati contesti lavorativi possono essere predisposti a sperimentare gli esiti negativi della chiamata (Duffy et al., 2018)

*Il lato oscuro di **percepire** una chiamata*

Vivere una chiamata e il *significato* che gli individui associano a questa esperienza possono essere considerate variabili *mediatrici* nell'indagine del legame tra la chiamata e le conseguenze positive in termini di benessere lavorativo (Duff et al., 2012b; 2016b). Secondo questa ipotesi, gli individui che percepiscono una chiamata hanno maggiori probabilità di sperimentare una chiamata generativa di *significato* e, di conseguenza, di raggiungere livelli di soddisfazione più alti in ambito tanto lavorativo quanto di vita privata (Duffy et al., 2016b).

Riprendendo la distinzione teorica tra percepire e vivere una chiamata professionale (cfr. Paragrafo 1.4), è stato indagato quanto i due aspetti differiscano in termini di conseguenze negative.

Nella revisione teorica di Berkelaar e Buzzanell (2015) è stato indagato il potenziale lato oscuro di una chiamata professionale, enfatizzando il legame tra percepire e vivere una chiamata. Gli autori hanno osservato che gli individui che percepiscono la chiamata ma non riescono a perseguirla attraverso un lavoro remunerativo possono sperimentare vissuti di depressione, frustrazione ed altri effetti negativi. Inoltre, coerentemente con quanto detto in precedenza, molti studi hanno messo in luce il potenziale negativo che può accompagnare una chiamata percepita ma non vissuta. Tuttavia, gli esiti negativi legati alla dualità percepire-vivere una chiamata rappresentano esclusivamente una parte delle situazioni negative che gli individui con una chiamata possono incontrare.

Il lato oscuro di *vivere una chiamata*

Gli studi inerenti la chiamata vissuta hanno dimostrato ampiamente che gli individui che hanno l'opportunità di fare esperienza della propria chiamata professionale tendono ad essere soddisfatti, impegnati e coinvolti (Duffy, Allan, et al., 2014; Duffy & Dik, 2013), sperimentando un maggior benessere legato al lavoro (Duffy et al., 2012c; Duffy et al., 2013). Tuttavia, l'investimento individuale per poter vivere la propria chiamata può portare ad effetti negativi.

Nella sezione seguente, discutiamo i diversi apporti che suggeriscono che vivere una chiamata potrebbe essere negativamente legato alla soddisfazione per il lavoro. Sono state indagate le specifiche condizioni che favoriscono alti livelli di: (a) burnout, (b) workaholism e (c) sfruttamento organizzativo.

Maggiore attenzione verrà data al *burnout*, oggetto della revisione sistematica successiva.

2.2 Burnout

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) definiscono il *burnout* come una *riposta prolungata* a fattori di stress emotivi e interpersonali cronici al lavoro, definito dalle tre dimensioni di *esaurimento*, *cinismo* ed *efficacia professionale*. L'*esaurimento* considera il livello di indebolimento e di consumo delle risorse mentali; il *cinismo* è un atteggiamento di indifferenza o di distanza nei confronti del proprio lavoro; la mancanza di *efficacia professionale* rappresenta la tendenza a valutare negativamente le proprie prestazioni lavorative, con conseguenti sentimenti di insufficienza e scarsa autostima legata al lavoro (Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008). Le ricerche in ambito hanno, negli anni, stabilito la complessità del costrutto, collocando l'esperienza di stress individuale all'interno di un più ampio contesto organizzativo di relazione tra individuo e lavoro (Maslach et al., 2001).

La relazione tra *chiamata* e *burnout* ha assunto un'importante rilevanza in considerazione delle conseguenze negative in termini di esiti lavorativi che questa condizione può portare.

Le ricerche di indagine sulla *performance lavorativa* riportano un calo tra i lavoratori con sentimenti di esaurimento. Ad esempio, Bakker, Van Emmerik e Van Riet (2008) hanno condotto uno studio utilizzando il *Jod Demand-Resources*

Model (Bakker & Demerouti, 2007) per esaminare come le caratteristiche del lavoro e le dimensioni di burnout contribuiscono a definire le prestazioni oggettive di un team. Sono stati individuati due processi psicologici diversi: un primo caratterizzato da un sovraccarico di richieste, mentre il secondo è definito da una carenza di risorse individuali. La ricerca ha confermato che la dimensione del cinismo media la relazione tra risorse lavorative e prestazioni, suggerendo che le condizioni di lavoro influenzano le prestazioni, in particolare attraverso la condizione di burnout che possono esperire i lavoratori. In modalità simili Wright e Cropanzano (1998) hanno utilizzato il *Conservation of Resources Model (COR)* per indagare la relazione tra esaurimento emotivo e performance, all'interno del loro studio. Uno degli assunti di riferimento per le ricerche sul burnout menziona che una forza lavoro fisicamente più sana sarà più produttiva e meno costosa, quindi più favorevole per l'organizzazione (Maslach, 2001).

Inoltre, il burnout è stato collegato ad un ridotto *impegno organizzativo* (Maslach, Schaufeli, & Leiter 2001). Il concetto di coinvolgimento organizzativo, infatti, emerge all'interno delle ricerche sul burnout, in contrapposizione a una situazione di malessere dei dipendenti (Maslach et al., 2001). A differenza di coloro che si trovano in una condizione di burnout, i dipendenti coinvolti hanno un senso di connessione energetica ed efficace con le loro attività lavorative. Sentono di essere in grado di affrontare le esigenze del proprio lavoro, sperimentando uno stato mentale positivo e appagante (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

In aggiunta, ulteriori studi hanno confermato la correlazione del *burnout* con una minore *soddisfazione lavorativa*. In particolare, uno studio condotto da Griffin e colleghi del 2010 ha rilevato che la soddisfazione sul lavoro ha una relazione inversa con l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e un senso di realizzazione sul lavoro (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail, & Baker, 2010). Questo risultato è stato confermato da altri studi, concordi sulle conseguenze negative del burnout, indipendentemente dalle correlazioni delle singole dimensioni con elementi quali le intenzioni di turnover, l'impegno organizzativo e la capacità di far fronte alle richieste organizzative (Lee & Ashforth, 1996; Maslach et al., 2001).

2.2.1 Scale di misura

Il burnout viene misurato attraverso diverse tipologie di scale che, a seconda del caso, considerano diverse dimensioni.

Lo strumento più comunemente utilizzato per la misurazione del burnout è il *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Lo strumento si basa sulla concettualizzazione tridimensionale del burnout, comprensiva delle scale di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale. La struttura a tre elementi ha dimostrato di essere applicabile indifferentemente dall'occupazione o dal contesto di inserimento (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Tuttavia, questa versione della MBI è stata sviluppata esclusivamente per l'uso nelle professioni di servizi alla persona (Demerouti & Bakker, 2008). Di conseguenza è stato sviluppato il *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS; Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996). Per ampliare la validità dello strumento a diverse professioni, sono state introdotte tre dimensioni più generiche: esaurimento, cinismo ed efficacia personale, applicabili a diversi professionisti in diversi contesti di riferimento (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002; Schutte, Toppinen, Kalimo & Schaufeli, 2000). Tra gli elementi di criticità dello strumento Demerouti e Bakker (2008), segnalano che tutti gli elementi di ciascuna sottoscala sono inquadrati nella stessa dimensione (quindi tutti formulati in positivo o in negativo, a seconda della sottoscala).

Un'alternativa è rappresentata, quindi, dal *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI; Demerouti & Nachreiner, 1998). Questo strumento include elementi inquadrati positivamente e negativamente per valutare le due dimensioni fondamentali del burnout: esaurimento e disimpegno (Demerouti & Bakker, 2008). L'*esaurimento* è definito come una conseguenza di un intenso sforzo fisico, affettivo e cognitivo, dovuto ad una esposizione prolungata a determinate esigenze lavorative. Rispetto al MBI, questo secondo strumento operationalizza l'esaurimento includendo anche aspetti fisici e cognitivi, confermando una più ampia applicabilità alle diverse professioni, comprese quelle che prevedono un lavoro prettamente fisico o un compito di elaborazione delle informazioni (Demerouti & Bakker, 2008, p. 4).

Un ulteriore strumento di rilevazione è il *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI), costituito da tre scale che misurano il *burnout personale, correlato al lavoro e correlato al cliente* (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005).

2.2.2 Rispetto alla chiamata

Gli studi contemporanei hanno rilevato che i professionisti che svolgono il proprio lavoro come una chiamata possono gestire efficacemente i conflitti di ruolo e lo stress (Oates et al., 2005) a protezione da stati d'ansia e depressione (Treadgold, 1999). La ricerca ha dimostrato che le persone che vivono la propria chiamata professionale sperimentano diverse modalità di fronteggiare le problematiche, diverse da un approccio basato esclusivamente sulle emozioni (Treadgold, 1999).

Alcuni studi hanno evidenziato alcune ragioni per le quali gli individui che vivono una chiamata possono essere predisposti a sperimentare sentimenti di esaurimento. Ad esempio, le persone possono essere introdotte in ambienti lavorativi particolarmente stressanti e richiestivi, legittimando il vissuto emotivo con l'utilità percepita della propria mansione lavorativa. In questo senso, le persone che considerano il proprio lavoro come una vocazione sono più inclini a valutare l'importanza del proprio investimento, razionalizzandone i tratti di eccessività (Vinje & Mittelmark, 2007; Duffy et al., 2016b).

Rispetto alla chiamata professionale, quindi, il burnout rappresenta uno degli esiti negativi associati al perseguimento della propria vocazione (Cardador & Caza, 2012). A supporto di questa ipotesi sono state prese in considerazione categorie di lavoratori comunemente associate alla chiamata professionale. Ad esempio, Hartnett e Kline (2005) hanno analizzando l'influenza della nozione di chiamata rispetto alla decisione e dimostrato che durante i primi anni di servizio gli insegnanti hanno tassi elevati di abbandono della professione. Sherman (2004) ha rilevato un alto tasso di *burnout* tra gli infermieri, professionisti tradizionalmente vocati alla mansione. Tra le interviste raccolte durante lo studio qualitativo di Vinje e Mittelmark (2007) è emerso un elevato impegno lavorativo degli infermieri, conseguenza del profondo sentimento di chiamata vissuto nei confronti della professione. Tuttavia, nelle dichiarazioni dei partecipanti sono spesso riportate forme di esaurimento dovute al fallimento percepito nel

soddisfare le proprie richieste di prestazioni. Creed, Rogers, Praskova e Searle (2014) hanno scoperto che la percezione di una vocazione è positivamente collegata al burnout. In tal senso, gli stessi componenti dell'esperienza della chiamata che possono portare a benefici (come in questo caso il senso di utilità e significato associato allo svolgimento del lavoro), comportano vulnerabilità in quanto promotori dell'inserimento degli individui all'interno di contesti altamente stressanti e caratterizzati da alta emotività. In particolare, il sentimento di *burnout* viene sperimentato da coloro che, alla ricerca di significato nel lavoro, non sono in grado di affrontare le sfide che il lavoro stesso comporta, confermando una correlazione negativa tra la percezione del proprio lavoro come vocazione e il vissuto di esaurimento (Duffy, Douglass, et al., 2015d; Hagmaier, Volmer, & Spurk, 2013; Yoon, Daley, & Curlin, 2017).

In base a quanto descritto, è possibile collocare il *burnout* all'interno del *modello teorico del WCT*. Per alcuni individui, la possibilità di vivere una chiamata professionale può portare allo sviluppo di *burnout* (Figura 1, relazione 25). Inoltre, il burnout può essere predittivo di una diminuzione dei livelli di soddisfazione e prestazione lavorativa (*job satisfaction; job performance*) a causa di un vissuto di esaurimento e sopraffazione a causa del proprio lavoro (Figura 1, relazione 26), rappresentando quindi una variabile di *mediazione* della relazione tra esperienza della chiamata e soddisfazione e prestazione lavorativa (Figura 1, relazione 27) (Duffy, Dik et al., 2018).

2.3 Workaholism

Con l'aumento delle ore lavorative nelle tre decadi passate (McMillan, Brady, O'Driscoll, & Marsh, 2002), la dipendenza da lavoro è diventata un tema fondamentale all'interno della letteratura di settore. In particolare, i cambiamenti nella natura dei percorsi di avanzamento professionale, il progresso tecnologico e le modifiche rispetto alla gestione del tempo lavoro degli ultimi anni (basti pensare al telelavoro, ai lavoratori indipendenti o a quelli dipendenti che lavorano ad obiettivi, non a cartellino) hanno amplificato la necessità di approfondire il tema della dipendenza lavorativa (Ng, Sorensen, & Feldman, 2007).

Il termine “workaholism” è stato coniato da Oates (1971) che lo descrive come “[...] la compulsione o il bisogno intollerabile di lavorare incessantemente” (p.11). Già da questa prima definizione il *workaholism* – tradotto come *dipendenza dal lavoro* - introduce due elementi, ricorrenti nelle diverse ricerche: il lavoro eccessivamente impegnativo, al di là del quantitativo utile alla soddisfazione dei requisiti organizzativi ed economici, e l’esistenza di una spinta interiore, forte e irresistibile. La dipendenza da lavoro include la difficoltà a disimpegnarsi dal lavoro (McMillan, O'Driscoll, & Burke, 2003) sperimentata come un’ossessione, un pensiero costante, che coinvolge anche gran parte del tempo di vita privata (Ng et al., 2007; Sussman, 2012; Duffy et al., 2016b; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

Nei diversi studi, il *workaholism* è stato definito come una patologia (Fassel, 1990), come una progressiva e fatale malattia che coinvolge la persona in una dipendenza dal processo di lavoro. Questo comporta un’impossibilità di gestione della vita personale dell’individuo in relazione al proprio lavoro. Tuttavia, questa prospettiva di malattia fatale è stata riconsiderata (Thombs, 1994) a favore di una prospettiva meno drastica che non induca le persone a resistere alla classificazione, al contrario permetta di allertare e promuovere l’attenzione sull’argomento.

La definizione di Spence e Robbins (1992) promuove una prospettiva multidimensionale sul tema del *workaholism*, ponendo l’accento sulla progressione della dipendenza a partire dalla dimensione di *piacere* del lavoro – da differenziare rispetto al piacere di lavorare -, sulla *spinta interiore* al lavoro e sul *coinvolgimento*.

Similarmente, la definizione di Porter (1996) enfatizza gli elementi di spinta interiore e coinvolgimento lavorativo, descrivendo *workaholism* come un eccessivo investimento (*componente comportamentale*) nella vita lavorativa per compensare a carenze in altre aree della vita, a causa di motivazioni intrinseche, piuttosto che richieste da parte dell’organizzazione. Allo stesso modo, Scott e colleghi (1997) descrivono gli individui dipendenti dal lavoro come coloro che trascorrono molto tempo in attività lavorative, a scapito di attività non lavorative, al di là delle esigenze economiche e/o organizzative, mantenendo un pensiero persistentemente rivolto al lavoro.

Tutte queste definizioni propongono, quindi, come elementi chiave del *workaholism* la spinta interiore al lavoro e il tempo impiegato a spese di altri ambiti di vita (Ng et al., 2007). È possibile, quindi, utilizzare tre categorie di misurazione del costrutto in base alla *dimensione comportamentale, affettiva e cognitiva* che la dipendenza da lavoro intercetta.

2.3.1 Rispetto alla chiamata

Le persone che percepiscono una chiamata possono essere motivate a compiere importanti sacrifici di tempo personale a favore dell'attività lavorativa (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Dik & Duffy, 2012; Serow, 1994): gli studi si sono orientati verso la comprensione della connessione tra i due incontrando evidenze a conferma (Duffy, Douglass, & Autin, 2015).

Bunderson e Thompson (2009), nella ricerca che ha interessato i guardiani dello zoo, hanno rilevato che coloro che dichiarano di vivere la propria chiamata professionale riportavano alti livelli di investimento nel loro lavoro ed erano più propensi a sacrificare il tempo personale. Coerentemente, Clinton, Conway e Sturges (2017) hanno notato che l'intensità della chiamata è collegata a maggiori ore di lavoro. Anche Keller, Spurk, Baumeler, and Hirschi (2016) hanno dimostrato che la chiamata è fortemente collegata ad un tempo di lavoro maggiore e che, debolmente ma significativamente, queste sono collegate alla dipendenza da lavoro. In uno studio qualitativo rivolto agli psicologi (Duffy et al., 2012e), alcuni partecipanti hanno dichiarato di essere diventati così attaccati al proprio lavoro da essere disposti a fare dei sacrifici importanti nelle dimensioni di vita non lavorative (es. famiglia, amici).

Percepire la propria chiamata professionale permette di attribuire un significato alla propria attività lavorativa. Questo significato è frequentemente associato alle ricadute del proprio lavoro in termini di bene comune, esponendo i lavoratori vulnerabili ad un investimento eccessivo. Inoltre, l'attenzione agli effetti positivi della propria mansione autorizza ad alti livelli di coinvolgimento perché considerata come necessaria o addirittura lodevole. Il valore sociale e/o personale che viene percepito rischia di portare gli individui ad una razionalizzazione di livelli malsani di impegno (Dik & Duffy, 2012). Tuttavia, l'esperienza della chiamata è da considerarsi positiva in termini di passione

significativa vissuta grazie al proprio lavoro, mentre la dipendenza porta gli individui a lavorare per alleviare le emozioni negative che provano quando non lavorano (Dalla Rosa, Vianello, 2020; Graves et al., 2012).

Riprendendo il modello teorico del WCT, quindi, è possibile considerare il *workaholism* come un esito negativo dell'esperienza della chiamata (Figura 1, relazione 22). Inoltre, per gli individui che sviluppano una tendenza alla dipendenza da lavoro, è possibile ragionare in termini di ripercussioni che la dipendenza può avere sui risultati lavorativi (Figura 1, relazione 23) quali la soddisfazione e la performance lavorativa (Duffy, Dik et al., 2018).

Per confermare questa relazione è possibile attingere ad una meta analisi condotta da Clark, Michel, Zhdanova, Pui e Baltes nel 2016 che conferma che il *workaholism* riduce i livelli di soddisfazione lavorativa a favore di un aumento dei tassi di turnover e scarsa prestazione. È possibile affermare, quindi, che la dipendenza da lavoro *predice* una diminuzione della soddisfazione e delle prestazioni lavorative, in particolare per lo sforzo che viene richiesto all'individuo rispetto alla possibilità di vivere la propria chiamata nel tempo (Shimazu & Schaufeli, 2009; Shimazu, Schaufeli, & Taris, 2010). Di conseguenza, la dipendenza da lavoro *media* la relazione tra l'esperienza della chiamata e la soddisfazione lavorativa (Figura 1, relazione 24) (Duffy, Dik et al., 2018).

2.4 Organizational Exploitation

Tra gli altri esiti negativi dell'esperienza della chiamata è possibile che gli individui si trovino in una condizione di sfruttamento da parte dell'organizzazione per la quale lavorano (Duffy, Dik et al., 2018).

Numerosi studi di approfondimento del tema introducono la dimensione dello sfruttamento come una possibile vulnerabilità disadattiva nella quale incorrono i professionisti con una chiamata professionale (Berkelaar & Buzzanell, 2015; Bunderson e Thompson, 2009; Dik & Duffy, 2012; Duffy, Douglass, et al., 2015d). Nello studio di Bunderson e Thompson (2009), gli stessi guardiani dello zoo manifestano una consapevolezza di essere esposti a situazioni di sfruttamento. I soggetti coinvolti nella ricerca, infatti, hanno dichiarato di avere una forte motivazione intrinseca. Quest'ultima lascia spazio ai datori di lavoro per

richiedere lo svolgimento di lavori più difficili o piacevoli senza avere la necessità di fornire incentivi aggiuntivi. Schabram e Maitlis (2016) hanno riportato risultati simili in uno studio sulle diverse tipologie di chiamata tra gli addetti ai rifugi per animali.

In conclusione è possibile che alcune persone subiscano forme di sfruttamento all'interno della propria organizzazione in considerazione della chiamata che percepiscono e/o vivono.

Lo sfruttamento organizzativo è considerabile come *mediatore* tra l'esperienza di una chiamata e i risultati lavorativi: le condizioni di sfruttamento sono direttamente collegate alla soddisfazione e la prestazione lavorativa (Duffy, Dik et al., 2018). Sempre nello studio di Bunderson e Thompson (2009), emerge come ai lavoratori che dichiarano di vivere la propria chiamata vengono spesso assegnati compiti difficili o spiacevoli, aumentando la percezione di una organizzazione eccessivamente richiestiva e, quindi, abbassando i livelli di soddisfazione (Cortese, Colombo, & Ghislieri, 2010; Dwyer & Ganster, 1991) e prestazione lavorativa (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009; Bakker et al., 2008; Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). In particolare, le previsioni in termini di esiti peggiorano quando le richieste vengono percepite come assegnate in modo iniquo e gli individui considerano la propria organizzazione ingiusta (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Rispetto al modello teorico della WCT, vivere una vocazione è associato allo sfruttamento organizzativo (Figura 1, relazione 28). Inoltre, lo sfruttamento *prevede* direttamente una diminuzione della soddisfazione e delle prestazioni sul lavoro (Figura 1, relazione 29). Lo sfruttamento è *mediatore* della relazione tra il vivere una chiamata e la soddisfazione sul lavoro (Figura 1, relazione 30): alcuni individui che vivono una chiamata nel tempo possono sperimentare una minore soddisfazione sul lavoro e prestazioni inferiori, se vivere una chiamata li rende facili bersagli di forme di sfruttamento da parte dell'organizzazione (Duffy, Dik et al., 2018).

Alcuni studi, a partire dalle speculazioni teoriche riportate, hanno costruito ricerche empiriche utili a raccogliere dati in grado di spiegare scientificamente la relazione tra la chiamata professionale e gli esiti negativi. Nei capitoli successivi verrà presa in considerazione esclusivamente la relazione tra chiamata professionale e burnout.

CAPITOLO III

LA REVISIONE SISTEMATICA

3.1 Gli obiettivi

L'elaborato ha l'obiettivo di raccogliere gli studi prodotti ad oggi sulla correlazione tra chiamata professionale e *burnout*, per individuarne gli elementi ricorrenti o di differenza, attraverso l'approfondimento dei risultati riportati.

La revisione sistematica è affrontata seguendo le specifiche del metodo PRISMA: dopo una ricerca e selezione degli studi, sono restituite le ricerche coerenti con gli obiettivi di indagine della revisione sistematica. Nello specifico, la revisione di seguito proposta approfondisce e i contesti di pubblicazione, la tipologia di campione, i metodi e le scale di rilevazione, le variabili indagate e le ipotesi di ricerca, i risultati e le discussioni riportate dai diversi autori. I dati coerenti con l'obiettivo di studio vengono sintetizzati e discussi nel capitolo successivo.

3.2 La selezione degli studi, parole chiave, database, dati, misure di sintesi

L'attività di revisione parte da una selezione di studi scelti in base alla pertinenza all'obiettivo di indagine.

Un primo elenco di studi è stato formulato con *Google Scholar*, utilizzando le parole chiave "*career calling*" e "*burnout*", con operatore booleano *and*. La ricerca ha prodotto 637 risultati. Si è poi proceduto con la selezione degli articoli a partire dalla lettura del *titolo*, dell'*abstract* e, dove presenti, delle *parole chiave*.

Sono stati selezionati per la revisione solo gli articoli scientifici in lingua inglese, indipendentemente dall'anno di pubblicazione, che presentavano una indagine empirica comprendente la misurazione di chiamata e di burnout. Le tesi prodotte da dottorandi o studenti (n. 5) sono state prese in considerazione in termini di approfondimento del tema e raccolta dati, non vengono tuttavia riportate nella

sintesi dei risultati e analisi. Gli studi riportanti titolo e abstract in inglese sono comunque stati inseriti nell'elenco (n. 2). Sono stati esclusi tutti gli articoli che affrontano la relazione tra chiamata professionale e *burnout* da un punto di vista meramente teorico.

Per confermare l'appropriatezza della selezione, è stata verificata la presenza di *dati* all'interno dei singoli articoli, cercando in via prioritaria tabelle di *correlazione*, oppure individuando nel testo la presentazione di altre informazioni riguardanti la relazione tra *chiamata* e *burnout*.

La ricerca è continuata su *Galileo Discovery*: grazie allo strumento di ricerca avanzata, sono stati selezionati esclusivamente *articoli* in *lingua inglese* che comprendessero in *qualsiasi campo* "*career calling*" e "*burnout*" con operatore booleano "*and*". La ricerca ha prodotto 173 risultati che sono stati selezionati con lo stesso criterio del database precedente. Gli articoli duplicati, ossia individuati sia in Scholar sia in Galileo Discovery, sono stati eliminati conservando un solo record.

La ricerca ha così portato alla selezione di 19 studi, presentati di seguito in ordine cronologico rispetto alla data di pubblicazione.

3.3 La sintesi dei risultati e l'analisi

Di seguito sono presentati gli studi selezionati per la revisione sistematica. Sono ordinati per anno e, per ciascuno, vengono riportati i principali elementi. Questa sezione del capitolo ha uno scopo puramente descrittivo, l'analisi sintetica dei risultati è riportata nel Capitolo 4.

(1)

Gong, T., Zimmerli, L., & Hoffer, H. E. (2013). *The effects of transformational leadership and the sense of calling on job burnout among special education teachers. Journal of School Leadership, 23(6), 969-993.*

Lo studio esamina gli effetti di una *leadership trasformativa* dei supervisori e il senso di *chiamata* sul *burnout*, in un campione di 256 insegnanti di sostegno.

Le ipotesi di ricerca stabilite nascono dall'assunto per il quale la chiamata professionale media la relazione tra lo stile di *leadership trasformativa* dei supervisori e i risultati dell'organizzazione stessa, come il coinvolgimento e la produttività (Fry, 2003; Malone & Fry, 2003; Fry, Hannah, Noel, & Walumbwa, 2011). Le ipotesi di ricerca si basano sulla Teoria della Leadership Trasformativa che identifica quattro componenti – una motivazione ispiratrice, un'influenza idealizzata, una stimolazione intellettuale e una considerazione individualizzata – che possono motivare intrinsecamente i “seguaci” a migliorarsi in ambito lavorativo, sia in termini di atteggiamento, che in termini di risultati (Bass, 1999; Fry, 2003). Questa teoria descrive un modello di leadership basato sulla motivazione utile a muovere l'intera organizzazione verso un futuro desiderato (Fry, 2003). Grazie alla letteratura precedentemente prodotta è emerso che la prospettiva esibita dai leader è predittiva del senso di chiamata dei dipendenti (Fry, 2003; Fry et al., 2007; Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005; Malone & Fry, 2003). In particolar modo, una visione futura avvincente fornisce un senso di motivazione e di significato tale da stimolare la chiamata dei singoli dipendenti. Per questo motivo è stato preso in considerazione il senso di chiamata come mediatore tra lo stile di leadership e gli esiti organizzativi.

Nello specifico è stata indagata la correlazione della chiamata con le dimensioni del *burnout*: negativa con l'*esaurimento emotivo* e la *depersonalizzazione*, positiva con la *realizzazione personale* (H3); inoltre, è stato indagato il ruolo di *mediazione* della chiamata tra la leadership trasformativa e le tre dimensioni di *burnout* (H4).

Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere al *Maslach Burnout Inventory* per insegnanti (MBI Form Ed; Maslach, Jackson, & Schwab, 1986), comprensivo delle tre dimensioni sopracitate. La chiamata è stata misurata con la *Calling Scale* sviluppata da Markow and Klenke (2005) basata sul lavoro di Baumeister (1991), comprensiva delle sottoscale di orientamento al lavoro come *professione*, *chiamata e carriera*.

I *risultati* rivelano che la leadership trasformativa è *negativamente correlata* all'esaurimento emotivo e alla spersonalizzazione, mentre è *positivamente correlata* alla realizzazione personale. C'è una *correlazione significativa* tra la leadership trasformativa e il senso di chiamata ($r=.23, p<.01$). Il senso di chiamata è *significativamente correlato* all'esaurimento emotivo ($r=-$

.37, $p < .01$); alla depersonalizzazione ($r = -.45$, $p < .01$); ed alla realizzazione personale ($r = .57$, $p < .01$). Inoltre, la relazione tra leadership trasformativa e burnout degli insegnanti è mediata dal senso di chiamata.

Lo studio di Gong, Zimmerli e Hoffer (2013) suggerisce che la leadership trasformativa influenza direttamente il burnout, sviluppando un senso di chiamata, aiutando così gli insegnanti a trovare significato e scopo nella loro mansione, proteggendoli dall'esaurimento emotivo e dalla depersonalizzazione, migliorando la sensazione di realizzazione personale.

(2)

Hagmaier, T., Volmer, J., & Spurk, D. (2013). Calling and burnout: Integrating career research with occupational health psychology. *Psychology of burnout: New research*, 19-32.

Lo studio di Hagmaier, Volmer e Spurk (2013) parte dalla considerazione per la quale la *chiamata professionale* assume rilevanza nel contesto occupazionale perché è causa di numerosi esiti lavorativi (come, ad esempio, l'impegno lavorativo) ma anche di esiti non correlati al lavoro (come, ad esempio, la soddisfazione di vita e la depressione) tanto per gli individui, quanto per le organizzazioni.

Lo scopo dell'analisi è quindi di indagare l'associazione tra *chiamata professionale* e *burnout*. Nello specifico sono state individuate le seguenti ipotesi di ricerca: l'esistenza di una *relazione negativa* tra la realizzazione della propria chiamata e il burnout (H1) e di una *relazione positiva* tra la chiamata e la soddisfazione lavorativa, mediata dalle dimensioni di disimpegno ed esaurimento del burnout (H2).

È stato coinvolto un *campione* di 107 impiegati, abitanti negli Stati Uniti, ai quali è stata sottoposta la versione inglese della Multidimensional Calling Measure (Hagmaier & Abele, 2012). Questa scala comprende tre sottoscale: *forza trascendente* (transcendent guiding force - TGF), *identificazione e PE-fit* (identification and P-E-Fit - IP) e *senso di significato e comportamento guidato dal valore* (sense and meaning and value-driven behavior - SMVB). Il burnout, invece, è stato misurato a partire dalle sottoscale di *disimpegno* e *esaurimento* del Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003).

I risultati suggeriscono che vivere il proprio lavoro come una chiamata è negativamente correlato al burnout. Soprattutto per quanto riguarda la sottodimensione del disimpegno, l'esperienza di chiamata si è rivelata un fattore protettivo. Per quanto riguarda l'esaurimento, invece, nessuna delle dimensioni della chiamata si è rivelata essere un predittore significativo. Inoltre, la sottodimensione del burnout del disimpegno media la relazione tra l'esperienza di chiamata e la soddisfazione sul lavoro: la chiamata si associa negativamente al burnout, il quale si associa negativamente alla soddisfazione. La chiamata si associa indirettamente alla soddisfazione attraverso il disimpegno o cinismo.

Il secondo obiettivo di ricerca ha riguardato il possibile meccanismo alla base della relazione tra la chiamata professionale e la soddisfazione lavorativa. I risultati hanno rilevato che la relazione tra chiamata professionale e soddisfazione sul lavoro è in parte mediata dalla dimensione del disimpegno. Questo dato significa che le persone con una chiamata sono impegnate nel proprio lavoro (Hirschi, 2012) e che l'impegno per un lavoro significativo (indagato negativamente come disimpegno) porta a maggiore soddisfazione lavorativa. Nel complesso, i risultati indicano che gli individui con una chiamata, a causa del loro elevato coinvolgimento, sono meno soggetti ad esaurimento e sono genericamente più soddisfatti del proprio lavoro.

(3)

Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searle, J. (2014). Career calling as a personal resource moderator between environmental demands and burnout in Australian junior doctors. Journal of Career Development, 41(6), 547-561.

Creed, Rogers, Praskova e Searle (2014) hanno intervistato 355 medici in formazione, per valutarne le *esigenze* legate alla formazione (stress accademico, preoccupazione rispetto al debito di formazione e alle ore lavorative), il livello di *burnout* accademico esperito e le *risorse personali* percepite dagli individui, rese operative come chiamata professionale.

È stata indagata la relazione tra le richieste relative alla formazione e il burnout accademico, così come il ruolo di moderatore della chiamata professionale all'interno di questa relazione. A partire dal modello Job Demands Resources (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeliet, 2001), è stato

ipotizzato che la chiamata professionale *modera* l'associazione tra lo stress accademico (a), le ore lavorate (b) e le preoccupazioni per il debito (c) e il burnout, con una chiamata più forte che indebolisce l'associazione tra i fattori di stress e il burnout (H2).

Il burnout è stato rilevato tramite il Copenhagen Burnout Inventory (Kristensen et al., 2005) mentre, per misurare la chiamata, è stata utilizzata la Brief Calling Scale (Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, 2012), appositamente modificata per indirizzarsi ai medici tirocinanti.

I risultati hanno dimostrato che la chiamata professionale non è un fattore predittivo significativo del burnout, ma *modera* l'associazione tra stress accademico e burnout. In particolare è emerso un vantaggio per chi ha alti livelli di chiamata professionale, in grado di ridurre in maniera significativa il burnout di fronte alle richieste accademiche.

È risultato che la chiamata è considerabile una *risorsa* (in base al modello domanda-risorsa) *moderatrice* dell'associazione. Quando lo stress è elevato è elevato anche il burnout, indipendentemente dal livello di chiamata. Nei casi in cui il livello di stress è ridotto, gli individui con una chiamata sperimentano livelli inferiori di burnout. Questo suggerisce che la chiamata rappresenta un vantaggio ricoprendo un ruolo protettivo per i medici in formazione.

Questo studio ha contribuito alla letteratura dimostrando che la chiamata è associata in modo univoco ad un migliore benessere nei medici in formazione (cioè, minor burnout) e che tampona l'effetto di almeno una richiesta di formazione (stress accademico) sul burnout.

(4)

Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016). Does the dark side of a calling exist? Examining potential negative effects. The Journal of Positive Psychology, 11(6), 634-646.

Duffy, Douglass, Autin, England e Dik (2016b) hanno esaminato il *potenziale lato oscuro del percepire e vivere* una chiamata professionale. Nello specifico è stata individuata la seguente ipotesi di ricerca: (H2) il burnout *modera* in modo significativo il rapporto tra vivere una chiamata e la soddisfazione sul lavoro.

Sono stati condotti due studi differenti.

Il *primo studio* è focalizzato sulla percezione di una chiamata che può predire una diminuzione del benessere quando questa non viene vissuta e il lavoro non è significativo. Hanno partecipato *351 impiegati* adulti, residenti negli Stati Uniti. Il grado con il quale i partecipanti percepiscono la chiamata è stato rilevato grazie alla sottoscala di *presenza* della Brief Calling Scale (BCS; Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, 2012), mentre il grado nel quale i partecipanti sentono di fare esperienza della propria chiamata è stato rilevato grazie alla Living Calling Scale (LCS; Duffy, Bott, et al., 2012c).

Nel *secondo studio*, nel quale è stata indagata l'ipotesi di ricerca H2, i partecipanti che vivevano una chiamata non hanno dichiarato maggiore burnout, workaholism o sfruttamento organizzativo. Ha coinvolto *362 impiegati* che hanno risposto al LCS (Duffy, Bott, et al., 2012) per la misura dell'esperienza di chiamata e alla sottoscala dell'*esaurimento emotivo* della traduzione inglese del Oldenburg Burnout Inventory (Halbesleben & Demerouti, 2005), per la misura del burnout.

Il secondo studio ha esplorato il cosiddetto lato oscuro della chiamata: i risultati non hanno riportato alcuna correlazione positiva con la chiamata e gli esiti negativi presi in considerazione. Inoltre, contrariamente alle ipotesi, i possibili esiti negativi non impattano sulla relazione tra l'esperienza della chiamata e la soddisfazione lavorativa. Al contrario, è emersa una correlazione inversa che indica che vivere una chiamata attenua gli effetti del burnout. Come evidenzia questo studio, l'esperienza del burnout è correlata all'insoddisfazione lavorativa, ma l'esperienza della chiamata può aiutare a minimizzarne gli effetti.

Inoltre, contrariamente alle ipotesi, vivere una chiamata è risultato essere un *fattore di protezione* significativo nella relazione tra burnout e soddisfazione sul lavoro. In particolare, la relazione tra vivere una chiamata e soddisfazione lavorativa è più forte con individui che sperimentavano alti livelli di burnout. Questi risultati suggeriscono che vivere una chiamata può aiutare le persone in condizioni di lavoro difficili a mantenere alta la soddisfazione sul lavoro.

(5)

Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). *The association between a sense of calling and physician well-being: a national study of primary care physicians and psychiatrists. Academic Psychiatry, 41(2), 167-173.*

Yoon, Daley e Curlin (2017) hanno condotto uno studio all'interno del territorio nazionale statunitense con l'obiettivo di indagare l'associazione tra la *chiamata* e il livello di benessere, di coinvolgimento lavorativo e *burnout* tra medici di base e psichiatri.

È stato raggiunto un *campione* complessivo di 1504 medici di base (PCP) e 512 psichiatri dall'American Medical Association Physician Masterfile.

Una prima valutazione ha riguardato il livello di chiamata dei medici. I principali risultati raccolti riguardano i marcatori del benessere del medico (soddisfazione professionale e morale), l'impegno clinico (intenzione di ridurre il tempo dedicato alla cura diretta del paziente, intenzione di lasciare la pratica in pochi anni) e le esperienze di *burnout*.

Ai partecipanti è stato somministrato un questionario per la rilevazione della soddisfazione lavorativa, del morale, delle intenzioni e delle esperienze di *burnout*. Nello specifico, per la rilevazione delle esperienze di *burnout* è stata utilizzata una misura single-item (Rohland, Kruse, & Rohrer, 2004; Hansen & Girgis, 2010), utilizzata in studi precedenti (Linzer, Manwell, Williams, Bobula, Brown, Varkey, ... & Schwartz, 2009; Varkey, Manwell, Williams, Ibrahim, Brown, Bobula, ... & MEMO Investigators, 2009).

I *risultati* sono stati stratificati in base al livello di percezione della chiamata e la specialità, controllando le variabili demografiche. Gli autori in questo caso riportano gli *Odd Ratio* che sono una misura di probabilità che un certo risultato si verifichi in due gruppi nei quali uno è stato esposto ad una condizione e l'altro non stato esposto alla condizione. In un'analisi multi variabile, i medici di base con alti livelli di chiamata hanno bassa probabilità di fare esperienza di *burnout* (17 contro il 31% di bassa vocazione; OR 0.4; IC 95%, 0.3-0.7). Gli psichiatri hanno meno probabilità dei medici di base di fare esperienza di *burnout* (15% contro 23% PCP, OR 0.6; IC 95%, 0.4-0.8).

Tra i risultati è emerso che il 42% dei PCP e degli psichiatri statunitensi è fermamente d'accordo sul fatto che la loro pratica medica è una chiamata. I medici

con un alto senso di chiamata hanno riportato tassi inferiori di rammarico rispetto alla scelta di medicina come carriera (18% contro 38%; OR 0.3; IC 95%, 0.2–0.5), di interesse ad approfondire una specialità clinica diversa (28% contro 49%; OR 0.4; IC 95%, 0.2–0.6), o di voler abbandonare la pratica medica nei prossimi anni (14% contro 25%; OR 0.4; IC 95%, 0.2–0.7) (p.169). Genericamente, i medici che hanno riferito che la medicina era una vocazione potrebbero riscontrare livelli più elevati di soddisfazione professionale, impegni clinici più duraturi e resilienza dal burnout.

In considerazione dei dati raccolti, gli autori confermano l'ipotesi – descritta nella letteratura (Duffy, Manuel, Borges, & Bott, 2011b; Duffy, Allan, & Bott, 2012b) – di associazione tra la chiamata professionale e il benessere professionale, comprensivo di una maggiore soddisfazione, una migliore attitudine nei confronti della loro specialità (*moral*) e forti intenzioni a mantenere i loro impegni clinici. Inoltre, i professionisti che dichiarano di vivere una chiamata hanno meno probabilità di riferire esperienze di *burnout*. In tal senso, la spiegazione ipotizzata dagli autori riguarda la possibilità che per i medici avere un senso di chiamata nel perseguire un lavoro personalmente appagante e *socialmente significativo* fornisca una motivazione sufficientemente forte per fronteggiare le sfide della professione che possono portare a burnout (Rasinski et al., 2012; Curlin, Serrano, Baker, Carricaburu, Smucker, & Chin, 2006).

(6)

Yoon, J. D., Hunt, N. B., Ravella, K. C., Jun, C. S., & Curlin, F. A. (2017). Physician burnout and the calling to care for the dying: a national survey. American Journal of Hospice and Palliative Medicine®, 34(10), 931-937.

In modalità simile, Yoon, Hunt, Ravella, Jun e Curlin (2017) hanno condotto un ulteriore studio rivolto ad indagare le intenzioni a sostegno della carriera dei medici, nello specifico di quelli impegnati nel fine vita. È stato indagato quanto il tasso di burnout cresce per i medici impegnati nel fine vita e se questo è influenzato dalla centralità del paziente nell'ambiente clinico. L'indagine ha coinvolto *1156 medici* su diverse specialità.

Un primo elemento di indagine è la misura singola di senso di chiamata e burnout legato all'assistenza al fine vita.

I medici esauriti sono più propensi a riferire di lavorare in ambienti clinici incentrati sul profitto (33% contro 20% degli ambienti centrati sul paziente; multivariate OR 1.9; IC 1.3-2.8). I medici che riferiscono di aver sperimentato forme di esaurimento emotivo nel prendersi cura dei pazienti terminali hanno anche maggiori probabilità di riportare il burnout (31% contro 19% di chi ha risposto mai/raramente/a volte; multivariate OR 2.1; IC 1.4-3.0). I medici che riferiscono di essere emotivamente energizzati (spesso o sempre) dopo aver assistito dei pazienti terminali hanno meno probabilità di riportare il burnout (19% contro 25% di chi ha risposto mai/raramente/a volte, $P = .049$).

Inoltre, tra i risultati emerge che i medici delle specialità del fine vita sono più propensi, rispetto a quelli delle specialità generali, a segnalare un senso di chiamata nel prendersi cura dei pazienti terminali (60% contro il 50% delle specialità generali; multivariate OR 1.6; IC 95%, 1.2-2.0), a sentirsi emotivamente energizzati nel prendersi cura di pazienti terminali (75% contro 52% di chi ha risposto mai/raramente/a volte; multivariate OR 2.7; IC 95%, 1.4-5.2) e ad essere religiosi. Quindi, i medici delle specialità di fine vita non hanno un aumento dei tassi di burnout e sono più propensi a riferire un senso di chiamata a prendersi cura dei loro pazienti.

(7)

Fouché, E., Rothmann, S. S., & Van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. SA Journal of Industrial Psychology, 43(1), 1-10.

Lo studio di Fouché, Rothman e Van der Vyver (2017) è rivolto all'indagine dei presupposti e delle conseguenze di un lavoro percepito come significativo tra gli insegnanti di scuola.

Sono stati raccolti i dati di 513 insegnanti. La chiamata professionale è stata rilevata tramite il Work-Life Questionnaire (WLQ; Wrzesniewski et al., 1997), nel quale è stata considerata come un orientamento al lavoro che si distingue dall'orientamento al lavoro come professione e come carriera. Con il Personal Resources Scale (PRS; May et al., 2004) è stato misurato il burnout. Il PRS misura tre dimensioni: la stanchezza cognitiva, l'esaurimento fisico ed emotivo.

I *risultati* hanno evidenziato che l'orientamento alla chiamata, la progettazione del lavoro e le relazioni con i colleghi sono elementi associati ad un lavoro significativo; un basso orientamento alla chiamata e scarse relazioni con i colleghi sono risultati predittori di burnout; un orientamento alla chiamata, un lavoro ben progettato, buone relazioni con i colleghi e un lavoro significativo prevedono un impegno lavorativo; l'assenza di un orientamento alla chiamata predice l'intenzione degli insegnanti di lasciare l'organizzazione.

(8)

Jager, A. J., Tutty, M. A., & Kao, A. C. (2017, March). Association between physician burnout and identification with medicine as a calling. In Mayo Clinic Proceedings (Vol. 92, No. 3, pp. 415-422). Elsevier.

Anche lo studio di Jager, Tutty e Kao (2017) - del quale è stato consultato esclusivamente l'abstract per questioni di disponibilità - si è interessato alla valutazione dell'associazione tra il grado di burnout e il senso di chiamata professionale dei medici.

Sono stati coinvolti 2263 medici statunitensi di tutte le specialità. Il burnout professionale è stato valutato utilizzando una misura single-item; la chiamata è stato valutata utilizzando 6 item vero-falso.

Tra gli intervistati, il 28,5% (n=639) ha riferito di aver sperimentato un certo grado di burnout. Rispetto ai medici che non hanno riportato sintomi di burnout, quelli che erano completamente esauriti avevano minori probabilità di trovare il proprio lavoro gratificante (OR .05; IC 95%, .02-.10; $P<.001$), vedere il proprio lavoro come una delle cose più importanti nella loro vita (OR .38; IC 95%, .21-.69; $P<.001$), o pensare che il proprio lavoro renda il mondo un posto migliore (OR .38; IC 95%, .17-.85; $P=.02$).

I medici che sperimentano più burnout hanno meno probabilità di identificarsi con la medicina come una chiamata. Sperimentare bassi livelli di chiamata professionale nel campo medico potrebbe avere conseguenze negative anche per i pazienti.

(9)

Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Lee, K. (2018). Relationship between burnout and PTSD symptoms in firefighters: the moderating effects of a sense of calling to firefighting. International archives of occupational and environmental health, 91(1), 117-123.

Lo studio di Jo, Lee, Sung, Kim, Lee, Park e Lee (2018) si propone di indagare la dimensione di *burnout* e del *disturbo da stress post-traumatico (PTSD)* tra i pompieri. I sintomi di *burnout* e PTSD possono variare a seconda delle caratteristiche personali, come il senso di chiamata professionale. L'obiettivo degli autori è di esaminare il ruolo della *chiamata* nell'associazione tra sintomi da *burnout* e PTSD. L'ipotesi di ricerca è, quindi, l'*associazione positiva* tra *burnout* e il manifestarsi di *sintomi di PTSD (H1)*, così come il ruolo di *moderatore* della chiamata nella relazione tra *burnout* e *sintomi di PTSD (H2)*.

Sono stati raccolti dati da un *campione* di 109 pompieri. Per la misura di *burnout* è stato utilizzato il Maslach Burnout Inventory Survey (MBI-GS; Shaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996), nella versione coreana (K-MBI-GS; Shin, 2003), comprensivo solo delle dimensioni di *esaurimento* (5 item) e *cinismo* (4 item) (Ahn & Park, 2014). Per la *chiamata*, è stata utilizzata la versione coreana del Professionalism Scale (Hall, 1968; Kim, 2001), mentre per i sintomi da PTSD, la versione coreana del Revised Impact of Event Scale (IES-R; Weiss & Marmar, 1997; IES-R-K, Eun, Kwon, Lee, Kim, Choi, & Cho, 2005).

Tra i *risultati* emerge che il *burnout* è un fattore predittivo significativo dei sintomi da PTSD. Tuttavia, non c'è una correlazione significativa tra i sintomi da PTSD e la chiamata. Il *burnout* ha una correlazione negativa significativa con la chiamata ($r = -.43, p < .01$).

Per studiare l'effetto moderatore della chiamata sulla relazione tra *burnout* e sintomi di PTSD, è stata condotta una regressione gerarchica, considerando come variabile indipendente l'interazione tra *burnout* e chiamata. Ne è emerso che sia il *burnout* che la chiamata predicano significativamente i sintomi da PTSD. Tuttavia, in considerazione alla variabile di interazione tra *burnout* e chiamata gli autori hanno rilevato che l'aumento dei sintomi da PTSD dovuto all'aumento del *burnout* nel gruppo con alta chiamata è maggiore rispetto al gruppo con bassa e media chiamata. Quindi, i partecipanti con un alto senso di

chiamata mostrano un'associazione positiva più forte tra i sintomi di burnout e PTSD rispetto a quelli con un basso senso di vocazione (p. 120).

Nonostante la chiamata abbia una *correlazione negativa* con il burnout, può essere considerata una variabile pericolosa se intesa come *moderatore*. Infatti, lo studio dimostra che il burnout associato ai sintomi da PTSD varia in base al livello di chiamata dei partecipanti, motivo per il quale si può considerare che la chiamata acutizza la relazione tra sintomi da burnout e PTSD. Questa scoperta è, apparentemente, contraria alla posizione per la quale gli individui con un alto senso di chiamata sono in grado di trovare un significato nella propria attività lavorativa anche in condizioni di forte stress (Hackman e Oldham 1976), sperimentando inferiori livelli di depressione (Treadgold, 1999) ed esaurimento emotivo (Hagmaier et al., 2013). Può essere, tuttavia, compresa in relazione ad altri studi. Ad esempio Pines e Aronson (1988) hanno concluso che il burnout tende ad avere effetti dannosi sulle persone altamente motivate alla propria professione, in conseguenza ad una idealizzazione nella speranza di trovare un significato di vita attraverso il lavoro.

In conclusione, nonostante la chiamata sia genericamente una variabile professionale positiva, motivo di appagamento attraverso il lavoro sul campo (Wrzesniewski et al. 1997) e l'impegno professionale (Duffy et al. 2011a), può essere pericolosa per le persone che soffrono di burnout (p. 120).

(10)

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. International journal of environmental research and public health, 16(13), 2394.

Lo studio è rivolto all'esplorazione dell'influenza dello stress legato al ruolo - differenziabile per *ambiguità di ruolo* e *conflitto di ruolo* - sul burnout lavorativo e sulle prestazioni dei project manager del settore edile cinese.

A partire dal modello teorico JD-R (Job Demands Resources), viene introdotta la *chiamata* professionale come variabile di *moderazione*. Nello specifico, gli autori declinano le seguenti *ipotesi di ricerca*, comprensive della misura di chiamata e di burnout: (H4a) la chiamata modera la relazione tra

conflitto di ruolo e burnout; (H4b) la chiamata modera la relazione tra ambiguità di ruolo e burnout (p. 7).

I *dati* sono stati raccolti da 191 proprietari, appaltatori, subappaltatori e supervisori del settore edile cinese, grazie a delle interviste strutturate con item ponderati sul contesto di riferimento.

I *risultati* indicano che la chiamata alla carriera *modera negativamente* la relazione tra ambiguità di ruolo e burnout. Questa conclusione è coerente con la letteratura di settore che definisce la chiamata come una forte passione significativa vissuta dalle persone, tale da generare una tendenza prosociale in termini di attivazione per la propria carriera, soddisfazione e determinazione (Duffy, Dik, & Steger, 2011a). Al contempo, la chiamata *modera positivamente* la relazione tra il conflitto di ruolo ed il burnout (p. 12). Questo risultato viene spiegato dal cosiddetto lato oscuro della chiamata, secondo il quale gli individui che sperimentano un forte senso di chiamata rischiano di ignorare o rifiutare possibili orizzonti di sviluppo per la propria carriera, tale provocare un sovraccarico di pressione (Fried, Ben-David, Tiegs, Avital, & Yeverechyahu, 1998).

Rispetto allo studio di Wu, Hu e Zheng (2019), gli autori suggeriscono che i professionisti del settore edile cinese potrebbero beneficiare maggiormente di un senso di chiamata moderato, tale da metterli nelle condizioni di partecipare attivamente al proprio lavoro, fronteggiare le diverse richieste, i vincoli e le necessità del settore edile.

(11)

Lang, A. (2019). Analysis of burnout and career calling in undergraduate pre-medical students. Journal of Interdisciplinary Undergraduate Research, 11(1), 1.

Lang (2019) ha condotto uno studio rivolto ad indagare il rischio di *burnout* all'interno dell'ambiente clinico, di natura tradizionalmente esigente, in particolare con l'obiettivo di approfondire le dimensioni del *burnout* tra gli studenti universitari di medicina. Nello studio viene ipotizzato che un elemento utile a mitigare il burnout, e quindi essere di protezione per gli individui, è un forte senso di chiamata professionale.

Per lo studio è stato progettato uno *strumento di indagine* in grado di valutare il *burnout*, lo stato di carriera e i diversi fattori sociali, ambientali e individuali caratterizzanti gli studenti universitari (della Southern Adventist University).

Per valutare in modo olistico il *burnout*, è stata creata una lista di domande utile alla valutazione di ciascuna delle dimensioni individuate a partire dalla letteratura. Nello specifico, è stato indagato il *carico di lavoro*, adattando il Maslach Burnout Inventory (1 domanda; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), il Copenhagen Burnout Inventory (1 domanda; Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005) e l'Academic Stress Scale (3 domande; Rogers, Creed, & Searle, 2012). Inoltre, gli autori hanno preso in considerazione altre dimensioni quali l'*equilibrio tra scuola e vita privata*, riadattando lo studio di Shanafelt et al. condotto nel 2012 (1 domanda); il *locus of control*, utilizzando la scala sviluppata da Kovaleva nel 2012 (*The IE-4*); l'*alessitimia*, riprendendo la scala TAS-20 Alexithymia (Leisig, Grande e Faber, 2009), inclusiva di ciascuna delle sottoscale, ovvero la difficoltà a descrivere i sentimenti, la difficoltà ad identificare i sentimenti ed il pensiero orientato verso l'esterno.

A queste si è aggiunta la rilevazione dell'*ambiente lavorativo*, riadattato come accademico a partire dal lavoro di Shanafelt et al. (2015) e della *chiamata professionale*, seguendo la Brief Calling Scale (Dik et al., 2012). Le diverse *dimensioni del burnout* sono state confrontate con lo status di studente universitario di medicina, la carriera e le diverse variabili demografiche tra cui il sesso e la classe sociale.

I risultati suggeriscono che la chiamata professionale è un fattore che può influenzare diverse dimensioni del burnout.

Nella discussione dei risultati gli autori esprimono una criticità rispetto all'utilizzo della Brief Calling Scale. Questa tipologia di strumento di rilevazione è, infatti, unidimensionale, collocando la ricerca e l'esperienza della chiamata su di un unico continuum (Dik, Eldrigde, Steger e Duffy, 2012). Tuttavia, i partecipanti hanno risposto considerando la ricerca e l'attuazione della chiamata due entità distinte. Infatti, è emerso che gli studenti che percepiscono maggiore aderenza rispetto alla propria chiamata professionale hanno una maggiore motivazione, nonché una maggiore convinzione di poter essere ripagati dal duro lavoro e meno fantasie rispetto al proprio futuro professionale. Al contrario, è emerso che gli

studenti che dichiarano di essere alla ricerca di una chiamata hanno meno probabilità di sentire che il duro lavoro sarà ripagato, dimostrando inferiori capacità di esprimere una propria opinione. Questo suggerisce che gli studenti che non hanno identificato la propria vocazione hanno maggiori probabilità di rimanere isolati rispetto ai colleghi che li circondano.

Inoltre, gli studenti che si sono dimostrati più convinti rispetto alla prosecuzione del proprio percorso hanno manifestato livelli più alti di motivazione e un maggior controllo sul raggiungimento dei propri obiettivi professionali, quindi meno esposti al rischio di burnout. Questo risultato è coerente con la letteratura precedentemente prodotta che dimostra che la sensazione di controllo sugli esiti degli eventi della vita (*locus of control interno*) è negativamente correlata a livelli di stress e burnout (Gazelle, Liebschutz, & Riess, 2015; Schmitz, Neumann, & Oppermann, 2000). Gli studenti che riferiscono più stabilità sono anche maggiormente consapevoli del proprio percorso di carriera, riportando meno fantasie.

Un risultato inaspettato della ricerca riguarda la relazione tra gli studenti con un percorso di carriera stabile e livelli inferiori di fantasie. La letteratura suggerisce che livelli inferiori di immaginazione corrispondono a una difficoltà ad identificare ed esprimere i propri sentimenti (Leising, Grande & Faber, 2009). L'incapacità di descrivere i sentimenti (alessitimia) è generalmente correlata positivamente al burnout (Bagby, Parker e Taylor, 1994). In questo caso i risultati hanno confutato l'ipotesi per la quale gli studenti con una chiamata consolidata avrebbero livelli inferiori di alessitimia, a favore di un più intenso "sognare ad occhi aperti". I risultati inaspettati dello studio possono essere spiegati dal fatto che gli studenti rispondenti hanno visto le due dimensioni della chiamata professionale come distinte, non appartenenti allo stesso continuum. Utilizzare la chiamata come un fattore unidimensionale avrebbe permesso maggiore chiarezza nella rilevazione.

Lo studio conclude la riflessione in termini operativi rivolti a facilitare gli studenti nel controllare della possibilità di esiti negativi, grazie al ruolo di supporto dei professori, favorendo un locus of control interno per un'effettiva concretizzazione della chiamata.

(12)

Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., Dalla Rosa, A., Duffy, R., & Kim, H. J. (2020).
*Healthcare professionals with calling are less likely to be burned out: the role of
social worth and career stage. Career Development International.*

Lo studio indaga l'influenza della chiamata sul *burnout*, così come i ruoli del *valore sociale* (mediatore) e della *fase di carriera* (moderatore) all'interno di questa relazione, attingendo alla *Teoria di Conservazione delle Risorse* che sostiene che gli individui si sforzano di proteggere le proprie risorse (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), contrariamente al *burnout* che comporta una situazione di perdita cronica delle stesse.

Il valore sociale, all'interno della relazione tra chiamata professionale e burnout, rappresenta una risorsa. Allo stesso modo, la fase di carriera svolge un ruolo di mediazione importante poiché i dipendenti, nelle fasi iniziali e finali della propria carriera, possono possedere livelli di risorse diversi (Demerouti, Peeters, & van der Heijden, 2012; Salmela-Aro & Upadaya, 2018). In tal senso, anche la fase di carriera rappresenta una condizione di contorno importante nella relazione tra chiamata professionale, valore sociale e burnout.

Nello specifico vengono proposte le seguenti ipotesi di ricerca: (H1) la *chiamata* è negativamente correlata al *burnout*, a partire dalla considerazione per la quale può essere considerata una risorsa personale (COR Theory; Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), in grado di rendere gli individui in grado di fronteggiare le sfide lavorative (Dalla Rosa & Vianello, 2020; Hall & Chandler, 2005), quindi a riduzione del rischio di burnout; (H4) il valore sociale *media* la relazione tra chiamata e burnout.

È stato raccolto un campione di 566 professionisti nel settore della salute in Lituania. La dimensione della chiamata è stata indagata usando la Neoclassical Calling Scale di Bunderson e Thompson (2009). Per indagare il burnout è stata utilizzata una sottoscala composta da 5 item che valuta l'*esaurimento emotivo* dal Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS; (Maslach et al., 1996).

Le statistiche descrittive e le correlazioni sono in linea con studi precedenti (Maslach et al., 2001): i lavoratori a fine carriera hanno meno probabilità di sperimentare il burnout rispetto a quelli a inizio carriera ($r = -.28, p < .001$). Il burnout è ulteriormente correlato negativamente alla chiamata ($r = -.22, p < .001$) e

al valore sociale ($r=-.36$, $p<.001$). Inoltre, la fase di carriera è correlata positivamente alla chiamata ($r=.29$, $p<.001$).

(13)

Zhang, S. E., Wang, J., Xie, F., Yin, D., Shi, Y., Zhang, M., ... & Sun, T. (2020). A cross-sectional study of job burnout, psychological attachment, and the career calling of Chinese doctors. BMC health services research, 20(1), 1-11.

Zhang et al. (2020) hanno condotto uno *studio correlazionale* sul *burnout* lavorativo, l'*attaccamento psicologico* e la *chiamata* professionale dei medici cinesi. Oltre agli obiettivi dello studio riguardanti la presenza di sindrome da *burnout* tra i medici coinvolti (H1), è stato indagato il ruolo dell'*attaccamento psicologico* in termini di *mediazione* della relazione tra la chiamata professionale e il *burnout* lavorativo (H3).

Sono state raccolte 2617 risposte ad un questionario online somministrato ad un totale di 3016 medici cinesi. Il *burnout* è stato misurato a partire da un adattamento del Job Burnout Inventory composto da 15 item utili alla misura delle tre dimensioni: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale. La misura di *chiamata* è stata rilevata con una revisione della Career Calling Scale (Dik et al., 2012) comprensiva di 4 item. È stato, inoltre, indagato l'*attaccamento psicologico*, tramite 4 item del Psychological Attachment Inventory (Burris et al., 2008), in considerazione del ruolo di mediatore ipotizzato dagli autori.

A partire da un'analisi statistica descrittiva dei dati raccolti, è emerso che tutte le variabili sono significativamente correlate una all'altra; il *burnout* è negativamente correlato all'*attaccamento psicologico* ($r=-.577$, $p<.01$) e la chiamata professionale ($r=-.422$, $p<.01$); l'*attaccamento psicologico* è positivamente correlato alla vocazione professionale ($r=.543$, $p<.01$). Il valore assoluto di correlazione è tra .25 e .65.

Nello studio dell'*attaccamento psicologico* come possibile mediatore della relazione tra il *burnout* e la chiamata professionale, sono stati eliminati gli effetti delle variabili demografiche, considerando il *burnout* la *variabile indipendente*, l'*attaccamento psicologico* come *mediatore* e la *chiamata professionale* come *variabile dipendente*. Grazie a questo studio è emerso che l'*attaccamento*

psicologico ha un'influenza significativamente *positiva* sulla chiamata professionale ($B=.3653$, $P<.0001$) e che il burnout lavorativo dei medici cinesi ha avuto un'influenza significativamente *negativa* sull'attaccamento psicologico ($B=-.6433$, $P<.0001$) e la chiamata professionale ($B=-.3873$, $P<.0001$).

Rispetto al secondo obiettivo di indagine è emerso che il livello di *burnout* esperito tra i medici cinesi è associato all'*attaccamento psicologico* ($B=-.6433$, $P<.0001$) e alla *chiamata professionale* ($B=.3653$, $P<.0001$); inoltre, l'attaccamento psicologico è *mediatore* della relazione tra la chiamata professionale e il *burnout* ($B=.2350$, $P<.001$). L'effetto indiretto di burnout su chiamata professionale è risultato -0.2350 , se mediato dall'attaccamento psicologico è -0.1523 . L'effetto totale del burnout sulla chiamata professionale è di -0.3873 .

Tra le *conclusioni* riportate dagli autori si evince che i medici che dichiarano di vivere o aver vissuto alti livelli di *burnout* tendono a mostrare livelli inferiori di *attaccamento psicologico*. I risultati hanno, infatti, dimostrato un significativo impatto del burnout sulla chiamata professionale, coerentemente con quanto descritto in letteratura (ad es. Creed et al., 2014). Inoltre, questo studio ha scoperto che l'attaccamento psicologico svolge un ruolo di mediazione parziale tra i *burnout* e la chiamata. Come argomentato dalla Teoria della Conservazione delle Risorse un alto livello di *burnout*, di perdita di risorse, riduce l'attaccamento psicologico dei medici nei confronti della propria organizzazione e, di conseguenza, la propria chiamata professionale.

(14)

Zhang, L. G., Li, L., & Sun, Y. L. (2020). A study of the relationships between occupational stress career calling and occupational burnout among primary teachers. *Zhonghua lao dong wei sheng zhi ye bing za zhi= Zhonghua laodong weisheng zhiyebing zazhi= Chinese journal of industrial hygiene and occupational diseases*, 38(2), 107-110.

Lo studio di Zhang, Li e Sun (2020) – del quale è stato possibile recuperare solo l'abstract - ha l'obiettivo di discutere le relazioni tra stress lavorativo, chiamata professionale e burnout lavorativo tra gli insegnanti della

scuola primaria e verificare se la chiamata professionale modera la relazione tra stress professionale e burnout lavorativo.

Sono stati reclutati come partecipanti 399 *insegnanti* delle scuole primarie pubbliche.

Tra i risultati è emerso che la chiamata alla carriera è significativamente e negativamente correlata allo stress lavorativo ($r=-.30$, $p<.01$) e al burnout lavorativo ($r=-.32$, $p<.01$). La chiamata professionale modera la relazione tra stress lavorativo e burnout lavorativo.

In conclusione, la chiamata professionale come risorsa personale limita la relazione positiva tra stress lavorativo e burnout lavorativo.

(15)

Lian, L., Guo, S., Wang, O., Hu, L., Yang, X., & Li, X. (2021). Calling, character strengths, career identity, and job burnout in young Chinese university teachers: A chain-mediating model. Children and Youth Services Review, 120, 105776.

Lo studio esamina il ruolo dei potenziali fattori positivi, tra i quali i punti di forza del carattere e la chiamata professionale, e l'influenza che agiscono sui livelli di burnout tra i giovani insegnanti universitari cinesi.

Nello specifico sono state individuate le seguenti *ipotesi di ricerca*: (H3) l'identità professionale ha un ruolo di mediazione tra la *chiamata* e il *burnout* del lavoro; e (H4) la *chiamata* e l'identità professionale hanno un ruolo di mediazione a catena tra i punti di forza caratteriali e il *burnout*.

Sono stati raccolti i *dati* di 447 giovani insegnanti universitari (sotto i 39 anni). Per la rilevazione dei *punti di forza caratteriali*, i partecipanti hanno completato la scala Brief Strengths a 12 voci, suddivisa in temperanza, forze interpersonale e forza intellettuale, coerentemente con la Teoria dei Punti di Forza del Carattere (Duan & Bu, 2019; Ho et al., 2016). Inoltre, è stata somministrata la *Job Burnout Scale* basata sulla cultura cinese (Chinese Maslach Burnout Inventory; Meng, Liang, Li, & Xiong, 2009), comprensiva di 15 voci suddivise per esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale. Per la rilevazione della chiamata hanno utilizzato la *Calling Scale tridimensionale* (versione utilizzata per i dipendenti) di 10 voci (Zhang et al., 2015), suddivise in

altruismo, forza e iniziativa. In ultimo, la *Career Identity Scale* (Wei, Song, & Zhang, 2017), suddivisa in valori di carriera, valori di ruolo, appartenenza professionale e tendenze comportamentali professionali.

I punti di forza caratteriali e la chiamata sono significativamente correlati positivamente con l'identità professionale ($r=.68, p<.01$; $r=.63, p<.01$) e significativamente correlati negativamente con il *burnout* ($r=-.39, p<.01$; $r=-.43, p<.01$).

I risultati dimostrano che i punti di forza caratteriali influenzano in modo significativo il *burnout* e la chiamata svolge un ruolo di mediazione parziale tra i punti di forza del carattere e il *burnout* lavorativo. Inoltre, l'identità professionale media la relazione tra la chiamata e il *burnout*. Lo studio, quindi, suggerisce che la chiamata potrebbe essere un mediatore positivo nell'associazione tra i tratti della personalità (come, in questo caso, i punti di forza caratteriali) e il *burnout*. Questo effetto di mediazione della chiamata è ampiamente confermato dalla letteratura, in particolare dalla Work as a Calling Theory (Duffy et al., 2018) che considera la chiamata come comprensiva di risorse psicologiche positive. In questo senso, vivere una chiamata può ridurre le potenziali conseguenze negative, tra le quali il *burnout*.

(16)

Silva Filho, A. F. M. D., Felix, B., & Mainardes, E. W. (2021). Occupational callings: A double-edged sword for burnout and stress. Estudos de Psicologia (Natal), 26(1), 45-55.

Lo studio ha l'obiettivo di valutare la relazione tra la percezione di una chiamata professionale con il *burnout* e lo *stress lavorativo*. Gli autori ipotizzano che la chiamata abbia un effetto positivo su *burnout* e *stress lavorativo*, tramite la mediazione della *percezione di tensioni paradossali*. Per spiegare cosa si intende per tensioni paradossali gli autori dichiarano di essere interessati ai possibili effetti ambigui della percezione della chiamata professionale, mettendola in relazione con il *burnout* e lo *stress lavorativo*. Ipotizzano che, nonostante una correlazione negativa della chiamata con il *burnout* e lo *stress*, il vivere la propria chiamata può portare ad un aumento delle tensioni paradossali. Per *tensione paradossale* si intende, quindi, la percezione di paradosso che gli individui

esperiscono nel vivere la propria vocazione, tra l'intenzione di avere un lavoro significativo e la soddisfazione dei bisogni pratici (Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2018). Lewis e Smith (2014) hanno descritto queste tensioni come un'arma a doppio taglio, potenzialmente in grado di innescare una risposta strategica all'ansia ed al disagio, stimolando la creatività, ed al contempo innescare una risposta difensiva nella gestione delle abilità e della routine lavorativa, aumentando lo stress e le controdifese. Per indagare questa possibile associazione bivalente tra chiamata e burnout, sono state individuate le seguenti ipotesi di ricerca: (H1) la percezione della chiamata professionale influenza negativamente il burnout; (H3) la percezione della chiamata professionale influenza positivamente l'esperienza di tensioni paradossali; (H4) l'esperienza di tensione influenza positivamente (a) il *burnout* e (b) lo stress lavorativo.

Lo studio ha portato alla raccolta di 539 questionari. La *chiamata professionale* è stata misurata utilizzando 4 item su una scala sviluppata da Dik, Eldridge, Steger e Duffy (2012), il *burnout* utilizzando 16 affermazioni da una scala sviluppata da Demerouti, Mostert e Bakker (2010), lo *stress lavorativo* è stato valutato utilizzando 14 item su una scala disegnata da Cohen et al. (1983) e *l'esperienza di tensioni paradossali* è stata misurata con una scala di Miron-Spektor et al. (2018), contenente 7 articoli.

Da un'analisi statistica descrittiva è emerso che la percezione della chiamata professionale è negativamente associata al burnout (*path coefficient*=-.193; $p<.05$), e allo stress sul lavoro (*path coefficient*=-.187; $p<.05$), supportando rispettivamente le ipotesi previste H1 e H2. È stata inoltre supportata l'ipotesi H3, che ha analizzato l'associazione positiva della percezione della chiamata professionale con l'esperienza di tensioni paradossali (*path coefficient*=.275; $p<.05$), ovvero, per questo campione, maggiore è la percezione della chiamata, maggiore è l'esperienza di tensioni di carriera paradossali.

I *risultati* hanno dimostrato un effetto diretto per il quale gli individui che percepiscono la chiamata professionale riportano meno sintomi di *burnout* e stress lavorativo. Tuttavia, è emerso un ulteriore effetto indiretto opposto che riguarda la maggiore probabilità di fare esperienza di burnout e stress lavorativo, causato dall'aumento delle tensioni paradossali, per gli individui che percepiscono una chiamata professionale. Prendendo in considerazione gli effetti negativi che possono accompagnare una chiamata, quindi, lo studio dimostra che la probabilità

di sperimentare esiti negativi accresce all'aumentare della percezione di tensioni paradossali (H3), confermando il potenziale lato oscuro di una chiamata professionale.

(17)

Ma, Z., Chughtai, M. S., & Li, M. (2021). Investigation of cascading effects of perceiving a calling on occupational burnout: A mediated moderation model. Current Psychology, 1-11.

A partire dal riferimento teorico della WCT, lo studio di Ma, Chughtai e Li (2021) esamina l'influenza diretta della percezione della chiamata (PC) sul burnout (OBT), l'effetto di mediazione del vivere la chiamata (LC) nella relazione tra la percezione della chiamata e il burnout, così come il ruolo di moderatore del job crafting (JC), nella relazione tra il vivere la chiamata e il burnout.

Nello specifico, sono state formulate le seguenti *ipotesi*: (H1) La percezione della chiamata aiuta a ridurre le conseguenze negative, ad esempio il burnout; (H2) Vivere una chiamata ha un ruolo di mediazione tra la percezione della chiamata e le conseguenze negative, quindi il burnout; (H3) Il job crafting smorza la relazione positiva tra il vivere una chiamata e il burnout; (H4) Vivere una chiamata e il job crafting moderano e mediano la relazione tra la percezione di una chiamata e il burnout.

I *dati* sono stati raccolti, in due distinte fasi, da 254 partecipanti che lavorano in diverse organizzazioni in Pakistan. Sono state utilizzate le seguenti scale di misura: per la *percezione della chiamata*, la sottoscala a 2 elementi di *presenza* della Brief Calling Scale (BCS, Dik et al., 2012), mentre per il *vivere la chiamata* è stata utilizzata la scala a 6 elementi adottata da Duffy, Allan e Bott (2012). Il burnout è stato rilevato tramite una scala a 12 elementi adottata da Schaufeli et al. (1996), una versione modificata di MBI-GS, mentre la creazione di lavoro (il *job crafting*), tramite una scala a 12 elementi adottata da Tims et al. (2012).

I valori di correlazione mostrano che esiste una *relazione positiva significativa* tra la percezione (PC) e l'esperienza di una chiamata (LC) ($r=.404$, $p<.01$), tra la percezione di una chiamata (PC) e la creazione di lavoro (JC) ($r=.221$, $p<.01$), ma una *relazione negativa significativa* tra la percezione di una

chiamata (PC) e il burnout (OBT) ($r=-.220, p<.01$). Inoltre, esiste una *relazione positiva significativa* tra l'esperienza di una chiamata (LC) e la creazione di lavoro (JC) ($r=.197, p<.01$), ma una *relazione negativa significativa* tra l'esperienza di una chiamata (LC) e il burnout (OBT) ($r=-.211, p<.01$).

I *risultati* rivelano che gli individui che percepiscono una chiamata hanno ridotta probabilità di fare esperienza di burnout. Coloro i quali vivono la propria chiamata riportano risultati positivi grazie al coinvolgimento nella propria attività lavorativa, soddisfacente e significativa (Douglass & Duffy, 2015; Gazica & Spector, 2015; Khan, Zhiqiang, Musah e Udimal, 2019; Kahn, 1990).

Riprendendo la distinzione tra percepire e vivere una chiamata della WCT, lo studio dimostra che il vivere una chiamata agisce come mediatore nel collegamento tra percepire una chiamata e gli esiti negativi, come il burnout. Anche in questo caso i risultati sono coerenti con la letteratura di settore (ad esempio Duffy, et al., 2012; Hirschi et al., 2018; Li & Yang, 2018; Presbitero & Teng-Calleja, 2020). Inoltre, gli autori hanno valutato l'effetto moderatore della creazione di lavoro nella relazione tra l'esperienza della chiamata ed il burnout. Coerentemente con gli studi precedenti (Chughtai & Rizvi, 2020; Debus et al., 2019; Sánchez-Cardona et al., 2019), la creazione di lavoro ha dimostrato essere un moderatore significativo nel collegamento tra la chiamata percepita e il burnout, indicandone l'effetto di riduzione dei fattori legati allo stress. Questo risultato spiega come la creazione di lavoro sia da considerarsi uno strumento per la creazione di spazi significati che permettano agli individui che non ne hanno la possibilità di vivere la propria chiamata al di là di aspetti socio-culturali o socio-economici (Duffy et al., 2011; Khan et al., 2019). Quindi, la creazione di lavoro aiuta l'individuo a gestire la propria attività lavorativa secondo la propria volontà, riducendo i livelli di depressione ed ansia.

(18)

Abouras, R. L. (2021). *Called to Counsel: Examining the Links Among Calling, Life Meaning, Life Satisfaction, and Burnout Among Law Students. Journal of College and Character, 22(3), 179-199.*

Seguendo il modello di riferimento del WCT, lo studio considera le relazioni tra chiamata, l'adattamento persona-ambiente (PE fit), il significato di vita, il vivere la chiamata, la soddisfazione di vita e il *burnout* in ambiente accademico. Nello specifico è stata formulata la seguente ipotesi di ricerca, comprensiva della dimensione di burnout e chiamata professionale: (H5): Vivere la propria chiamata è positivamente correlato al *burnout* accademico.

È stato considerato un *campione* di 245 studenti del dottorato di giurisprudenza. Ai soggetti coinvolti è stato somministrato un questionario utile alla rilevazione in maniera differenziata della *chiamata*, utilizzando la sottoscala di 2 item di *presenza* della Brief Calling Scale (BCS; Dik et al., 2012), mentre il *vivere la chiamata* professionale è stato rilevato tramite una versione adattata di 5 item della Living Calling Scale (Duffy, Bott, et al., 2012). Il burnout è stato rilevato utilizzando item inerenti le sottoscale di *esaurimento* e *disimpegno* del Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti & Bakker, 2008).

Inoltre è stato indagato l'*adattamento PE*, tramite 3 item che chiedevano ai partecipanti di identificare in che misura consideravano la professione legale in linea con la loro vocazione; il *significato di vita*, tramite 5 item della sottoscala della presenza di significato di vita del Questionario sul Significato della Vita (MIL; Steger et al., 2006); la *soddisfazione di vita*, tramite 5 item delle Scala di Soddisfazione di Vita (SWLS; Diener et al., 1985).

I dati non supportano l'ipotesi di relazione tra il vivere la chiamata il burnout accademico. Al contrario della proposta teorica della WCT secondo la quale il vivere la propria chiamata è positivamente correlato al burnout, i risultati suggeriscono una relazione negativa tra i due costrutti ($\beta = -.15$).

Al contrario delle iniziali ipotesi, quindi, i risultati evidenziano il ruolo predittivo della chiamata in termini di conseguenze positive e quindi benessere degli studenti. Nello specifico gli autori suggeriscono di considerare la promozione dell'esperienza della chiamata come uno strumento per facilitare il benessere degli studenti.

(19)

Shin, J. Y., Kim, E., & Ahn, J. (2021). A Latent Profile Analysis of Living a Calling, Burnout, Exploitation, and Work–Life Imbalance. Journal of Career Development, 0894845321994168.

La ricerca si concentra sugli aspetti negativi del vivere una chiamata (LC). Nello specifico sono stati indagati i livelli individuali di LC, burnout, sfruttamento organizzativo ed equilibrio vita-lavoro.

Lo studio affronta l'ipotesi del "lato oscuro" della chiamata, per individuare dei sottogruppi distinti in base a dei punteggi individuali di LC e burnout, oltre a sfruttamento ed equilibrio vita-lavoro. Dopo aver identificato i gruppi, sono stati esplorati i fattori antecedenti e conseguenti dell'appartenenza degli individui alle diverse *classi latenti*. Sono stati coinvolti 237 lavoratori adulti sudcoreani. Metodologicamente, lo studio assume una prospettiva centrata sulla persona, contrariamente alla prospettiva centrata sulla variabile usata in studi precedenti, per meglio interagire con l'ipotesi che sottopopolazioni diverse di adulti lavoratori possano riportare diverse relazioni tra LC e i potenziali lati oscuri.

La *chiamata* è stata misurata grazie alla versione coreana di 6 item della Living a Calling Scale (LCS; Duffy, Allan, & Bott, 2012b). Il *burnout*, invece, è stato rilevato con la versione coreana del Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI-GS, Schaufeli et al., 1996; Shin, 2003), comprensiva della dimensione dell'esaurimento (5 item) e del cinismo (4 item).

A partire da una statistica di tipo descrittivo, la chiamata *risulta negativamente correlata* al burnout ($r=-.45, p<.01$). Tuttavia, questa ricerca ha permesso di indagare in maniera più approfondita i sottogruppi di persone riportanti la chiamata (LC) e le conseguenze negative, grazie alla prospettiva centrata sulla persona.

L'*analisi del profilo latente (LPA)* ha identificato tre profili distinti di individui: *l'adattivo, il medio e il disadattivo*. Il gruppo adattivo ha mostrato la più alta soddisfazione lavorativa e i più bassi sintomi psicologici legati al lavoro. Tuttavia, la ricerca suggerisce l'esistenza di un ampio gruppo di persone che con livelli *moderati* di LC e conseguenze moderate, piuttosto che i due estremi.

Una possibile spiegazione dei risultati ottenuti riguarda la possibilità che gli individui con esperienze lavorative negative siano meno predisposti a dichiarare che stanno vivendo una chiamata, al contempo lo studio non ha individuato un vero e proprio gruppo caratterizzato dal “lato oscuro” ma, al contrario sono stati considerati lavoratori tutti con un certo tipo di occupazione e clima lavorativo.

In base ai risultati raccolti gli autori dichiarano che la convinzione di un individuo di vivere la propria chiamata e la valutazione negativa di aspetti del proprio lavoro raramente coesistono (Shi, Kim, & Ahn, 2021).

CAPITOLO IV

I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA

4.1 Sintesi delle evidenze

La selezione di studi comprende 19 pubblicazioni, fatte tra il 2013 e il 2021. Questo dato rappresenta un vantaggio in termini di coerenza tra i diversi studi: le teorie di riferimento sono affini e gli autori sono in simili condizioni di sperimentazione rispetto al tema ancora scarsamente esplorato della relazione tra chiamata professionale e burnout. Tuttavia, le diverse ricerche si differenziano per percorso metodologico adottato e, in maniera più specifica, per le ipotesi proposte, il campione selezionato e il metodo di raccolta dati.

Inizialmente i diversi studi sono genericamente presentati. Successivamente vengono proposti diversi tentativi di sintesi dei dati raccolti, con attenzione alla scelta del campione, alla misura della chiamata, del burnout e, infine, alle relazioni indagate dai diversi autori.

Tabella 1

Sintesi delle evidenze

	<i>Autori</i>	<i>Campione</i>	<i>Calling</i>	<i>Burnout</i>	<i>Correlazione</i>		<i>Altre variabili</i>
1	Gong, Zimmerli, & Hoffer, 2013	256 insegnanti di sostegno	Calling Scale – lavoro, carriera, chiamata	Maslach Burnout Inventory per insegnanti (MBI Form Ed.)	<i>Esaurimento emotivo</i>	-.37	Chiamata mediatore tra <i>leadership trasformativa</i> e burnout
					<i>Depersonalizzazione</i>	-.45	
					<i>Realizzazione personale</i>	.57	
2	Hagmaier, Volmer, & Spurk, 2013	107 impiegati	Multidimensional Calling measure – forza trascendente	Oldenburg Burnout Inventory- disimpegno, esaurimento	Disimpegno	-.44	Disimpegno ed esaurimento mediatori tra la chiamata e la <i>soddisfazione lavorativa</i>
			Multidimensional Calling measure – identificazione e PE-fit		Esaurimento	-.21	
			Multidimensional		Disimpegno	-.50	
					Esaurimento	-.24	
					Disimpegno	-.39	

			Calling measure – Senso di significato e comportamento guidato dal valore		Esaurimento	-.12	
3	Creed, et al., 2014	355 medici in formazione	Brief Calling Scale (BCS)	Copenhagen Burnout Inventory	-.12		-
4	Duffy et al., 2016	362 impiegati	Living A Calling Scale (LCS)	Olenburg Burnout Inventory – esaurimento emotivo	-.37		Burnout moderatore tra la chiamata e la <i>soddisfazione lavorativa</i>
5	Yoon, Daley, & Curlin, 2017	1504 medici di base e 512 psichiatri	-	Questionario single- item	MISURA OR		-
6	Yoon, Hunt, Ravella, Jun, & Curlin, 2017	1156	-	Questionario single- item	MISURA OR		-
7	Fouché, et al., 2017	513 insegnanti	Work-Life Questionnaire – lavoro, carriera,	Personal Resources Scale - stanchezza cognitiva,	-.41		-

			chiamata	esaurimento fisico ed emotivo			
8	Jager, Tutty, & Kao, 2017	2263 medici	Risposte vero-falso	Misura single-item	MISURA OR	-	
9	Jo et al., 2018	109 pompieri	Professionalism Scale	Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI- GS)	-.43	Chiamata moderatrice tra burnout e <i>sintomi da PTSD</i>	
10	Wu et al., 2019	191 project managers edili	Intervista strutturata	Intervista strutturata	Conflitto di ruolo * chiamata (moderatore) - burnout	.188	Chiamata moderatrice della relazione tra <i>ambiguità di ruolo (AR)</i> , <i>conflitto di ruolo (CR)</i> e burnout
					Ambiguità di ruolo * chiamata (moderatore) - burnout	-.177	
11	Lang, 2019	90 studenti di medicina	Brief Calling Scale	MBI, CBI, Academic Stress Scale, IE-4, TAS-20, equilibrio	Nessuna correlazione riportata	-	

				scuola-vita privata		
12	Goštautaitė et al., 2020	566 professionisti nel settore della salute	Neoclassical Calling Scale	Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) – esaurimento emotivo	-.22	<i>Valore sociale</i> (mediatore); <i>fase di carriera</i> (moderatore)
13	Zhang et al., 2020	2617 medici	Career Calling Scale (BCS)	Job Burnout Inventory	-.422	<i>Attaccamento psicologico</i> (mediatore)
14	Zhang, Li, & Sun, 2020	399 insegnanti della scuola primaria pubblica	-	-	-.32	Chiamata moderatrice della relazione tra stress lavorativo e burnout
15	Lian et al., 2021	447 giovani insegnanti (-39aa)	Three-dimension Calling scale - altruismo, forza e iniziativa	MBI – esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale	-.43	<i>Identità professionale</i> (mediatore); chiamata mediatore tra <i>punti di forza caratteriali</i> e burnout

16	Silva Filho et al., 2021	539 lavoratori	BCS	OBI	-.193 ^a	<i>Esperienza di tensioni paradossali (mediatore)</i>
17	Ma, Chughtai, & Li, 2021	254 lavoratori	Percepire: BCS;	MBI-GS	-.244	<i>Job Crafting</i> - mediatore di LC e OBT; moderatore e mediatore di PC e OBT.
			Vivere: LCS		-.211	
18	Abouras, 2021	245 studenti di giurisprudenza	Percepire: BCS;	OLBI – esaurimento, disimpegno	-.26	Adattamento PE, significato di vita, soddisfazione di vita
			Vivere: LCS		-.31	
19	Shin, Kim, & Ahn, 2021	237 lavoratori	LCS	MBI-GS – esaurimento, cinismo	-.45	

Note: Gli studi di Jager e colleghi (2017, *studio 8*) e Zhang e colleghi (2020, *studio 14*) non sono integralmente accessibili; i dati disponibili sono ricavati dall'abstract. ^a Dall'articolo non è chiaro se si tratta di coefficiente di correlazione o regressione.

4.2 La scelta del campione

Per la realizzazione delle ricerche presentate sono stati considerati diversi professionisti, con caratteristiche differenti. In particolare la relazione tra chiama professionale e burnout è stata indagata all'interno di gruppi di insegnanti (*studi 1, 7, 14, 15*), impiegati (*studi 2, 4*), medici in formazione (*studi 3, 11*), di base o psichiatri (*studio 5*) di diverse specialità (*studi 6, 8, 13*), pompieri (*studio 9*), project managers edili (*studio 10*), professionisti nel settore della salute (*studio 12*), studenti di legge (*studio 18*) oppure generici lavoratori (*studi 16, 17, 19*).

La rilevazione della chiamata professionale interessa gruppi di lavoratori eterogenei. Viene confermata la tendenza di un interesse prioritario per occupazioni tradizionali, come insegnanti e professionisti nel settore della salute, oppure occupazioni con un significato simbolico forte, come ad esempio i pompieri.

Sinteticamente, il *range di correlazione* è compreso tra -.45 e .57 per il campione di insegnanti; tra -.50 e -.12 per gli impiegati; tra -.42 e -.12 per il personale sanitario, comprensivo di medici e altri professionisti, operativi o in formazione; tra -.45 e -.21 per i generici lavoratori.

Tabella 2

Range di correlazione in base al campione considerato

<i>Tipo di campione</i>	<i>Range di correlazione</i>	<i>Studi</i>
Insegnanti	-.45; .57	<i>studi 1, 7, 14, 15</i>
Impiegati	-.50; -.12	<i>studi 2, 4</i>
Personale sanitario, in formazione o impiegato	-.42; -.12	<i>studi 3, 5, 6, 8, 11, 12, 13</i>
Generici lavoratori	-.45; -.21	<i>studi 16, 17, 19</i>

Note: per la definizione del range sono stati considerati esclusivamente gli studi che presentano indici di correlazione. Sono stati esclusi gli studi 9, 10 e 18 perché hanno dati unici e non permettono di valutare il range.

Osservando il campione, gli studi che hanno indagato la correlazione tra gruppi di impiegati presentano una maggiore eterogeneità (*range* tra -.50 e -.12). Gli estremi di questo *range* sono raggiunti dalle sottodimensioni del burnout che Hagmaier e colleghi (2013, *studio 2*) considerano in relazione alle sottodimensioni della chiamata. Nello specifico la correlazione tra identificazione e PE-fit e disimpegno ($r=-.50$) e tra senso di significato e comportamento guidato dal valore con la dimensione dell'esaurimento ($r=-.12$).

Sempre all'interno del campione degli impiegati si osserva la correlazione più forte. Non sembra, tuttavia, differire rispetto al campione degli insegnanti, del personale sanitario e dei generici lavoratori. Al contrario la correlazione più debole si incontra tanto nel campione degli impiegati, quanto in quello del personale sanitario ($r=-.12$). Per quanto riguarda i generici lavoratori il limite inferiore del *range* consiste nel dato di Ma e colleghi (2021, *studio 17*) di relazione tra il burnout e vivere la chiamata ($r=-.21$).

Il campione degli insegnanti presenta dei risultati anomali rispetto alla media degli altri campioni: il dato di correlazione .57 si riferisce alla dimensione della realizzazione personale, misurata da Gong e colleghi (2013, *studio 1*) in direzione positiva.

Hagmaier e colleghi (2013, *studio 2*) hanno formulato le ipotesi di ricerca a partire da una riflessione circa la possibilità di incontrare persone che vivono la propria professione come una chiamata in qualsiasi ambito lavorativo (Hall & Chandler, 2005; Wrzesniewski et al., 1997). Nel loro studio sono comunque riportare evidenze empiriche di altre ricerche che confermano che le persone che riferiscono molte interazioni sociali sul lavoro sono più propense a dichiarare di vivere una chiamata (insegnanti - Serow, 1994; medici, avvocati e amministratori delegati – Peterson, 2009). Sembrano vivere il proprio lavoro come una chiamata soprattutto le persone che lavorano nel settore della salute e dell'istruzione (Hagmaier & Abele, 2012) e, in questi stessi ambiti, si incontra un alto tasso di burnout (Shimizu, Mizoue, Kubota, Mishima, & Nagata, 2003; Maslach et al., 2001).

Sono, tuttavia, presenti anche studi che coinvolgono gruppi di lavoratori inusuali, come i project managers edili o gli studenti di legge.

In risposta ai punti di criticità rappresentati dalle barriere socio-economiche, è interessante notare che alcune ricerche hanno coinvolto gruppi di

generici lavoratori. Ad esempio, Ma e colleghi (2017; studio 17) hanno condotto una ricerca su lavoratori Pakistani, tanto di organizzazioni pubbliche, quanto private, per approfondire l'effetto della chiamata nei diversi campi. In questo modo hanno ampliato i contesti di ricerca introducendo un paese in via di sviluppo, dimostrando l'applicabilità della chiamata in diverse realtà.

Le ricerche hanno considerato campioni provenienti da Stati Uniti, Australia, Germania, Sud Africa, Lituania, Cina, Brasile, Corea del Sud e Pakistan.

4.3 La chiamata: come è stata misurata

La misura della chiamata è stata rilevata in modalità differenti nei diversi studi. La scelta dello strumento rispecchia la prospettiva teorica adottata dagli autori, nonché l'utilità rispetto agli obiettivi di indagine.

Una delle scale più utilizzate è la *Brief Calling Scale* (BCS; Dik et al., 2012; studi 3, 11, 13, 16, 17, 18). Dik e colleghi (2012) hanno concettualizzato la presenza di una chiamata in linea con la definizione proposta da Dik e Duffy (2009) che descrive la chiamata come “una convocazione trascendente, vissuta come originata oltre il sé, per affrontare un particolare ruolo della vita (in questo caso il lavoro) in un modo orientato a dimostrare o derivare un senso di scopo o significato e che tenga i valori e gli obiettivi volti verso l'altro come fonti primarie di motivazione” (p. 427). La BCS è una scala che produce punteggi unidimensionali che valutano la *presenza* e la *ricerca* di una chiamata. Ai partecipanti viene definita la chiamata come “la convinzione di una persona di essere chiamata (dai bisogni della società, dal proprio potenziale interiore, da Dio, da un potere superiore, ecc.) a svolgere un particolare tipo di lavoro” (Dik et al., 2012, p. 253).

Come riportato da Lang (2019) questa scala presenta delle *criticità*. La BCS è unidimensionale: la chiamata appartiene ad un unico continuum nel quale viene chiesto agli individui di collocarsi rispetto a quanto sentono di avere una chiamata (Dik et al., 2012). Tuttavia, come si vede dallo studio di Lang (2019) è possibile che i partecipanti stessi abbiano la tendenza a separare la ricerca e la concretizzazione della propria vocazione. Non a caso alcuni studi hanno

affiancato alla BCS la *Living a Calling Scale* (Duffy, Bott, et al., 2012c) per la rilevazione specifica dell'esperienza di chiamata (*studio 4, 18*). Ad esempio, lo studio di Abouras (2021) prende in considerazione in maniera distinta la presenza della chiamata attraverso la BCS, ma approfondisce ulteriormente la misura nella quale i partecipanti sentono di vivere attivamente la propria chiamata, attingendo alla LCS, riadattata per meglio comprendere le esigenze del gruppo considerato. Rispetto agli obiettivi di questa ricerca, la distinzione è funzionale ad individuare delle modalità con le quali promuovere la concretizzazione della propria e altrui chiamata. In modalità simili, lo studio di Duffy e colleghi (2016b), prende in considerazione la percezione – con la BCS – e l'esperienza – con la LCS – della chiamata. In questo secondo caso l'indagine rispetto alla correlazione con il burnout è collegata esclusivamente all'esperienza.

In un altro caso è indagata direttamente l'esperienza della chiamata, affidando la misurazione della variabile interamente alla LCS (*studio 19*). Nello studio di Shin e colleghi (2019) è stato adottato il riferimento teorico della WCT, dunque le conseguenze negative sono state indagate esclusivamente come esiti dell'esperienza della chiamata (cfr. Capitolo 1.5).

Un ulteriore strumento utilizzato è il *Work-Life Questionnaire* (WLQ, Wrzesniewski et al., 1997), sviluppato in uno dei primi studi empirici condotti sulla chiamata a partire dalla definizione di orientamento al lavoro come lavoro, come carriera e come chiamata (cfr. Capitolo 1). In questo studio iniziale ai partecipanti sono state fornite tre definizioni del lavoro come lavoro, come carriera e come chiamata ed è stato chiesto di valutare ogni definizione con un punteggio (Duffy, Autin, Allan, & Douglass, 2015b). Questa modalità è stata ripresa da Fouché e colleghi (2017; *studio 7*) che hanno strutturato una scala di soli 8 items di autovalutazione con l'obiettivo di classificare l'orientamento degli individui nelle tre categorie.

La tripartizione chiamata-carriera-lavoro viene considerata anche nella *Calling Scale* di Markow e Klenke (2005), un set di 9 item basato sul costrutto di Baumeister (1991). Nello studio di Gong e colleghi (2013; *studio 1*) un esempio di domanda che misura la chiamata è: "Sento che devo fare il lavoro che faccio, fa parte di ciò che sono" e "Il lavoro che svolgo esprime verità e valori che ritengo importanti". Un esempio di una domanda che misura il lavoro come lavoro è "Il mio scopo principale per il mio lavoro è fare abbastanza soldi in modo da poter

fare le cose della vita che sono veramente importanti per me" e "Non continuerei il mio lavoro se non sono stato pagato per questo". Questa tipologia di scala di misura riprende il lavoro di Wrzesniewski et al. (1997) che ha reso operativa la distinzione tripartita di Bellah e colleghi (1986) degli orientamenti di lavoro, carriera e chiamata al lavoro (cfr. Capitolo 1).

Un'altra tipologia di scala utilizzata per la rilevazione della chiamata è la *Multidimensional Calling Measure* (Hagmaier & Abele, 2012) che considera la chiamata come una concretizzazione di una carriera nella quale gli individui si identificano fortemente, che contribuisce alla creazione di significato ed è guidata da una forza trascendente (Duffy et al., 2015a). Nello studio di Hagmaier e colleghi (2013; *studio 2*), lo strumento viene strutturato su tre sottoscale: la forza guida trascendentale (*TGF, transcendent guiding force*), l'identificazione e l'adattamento persona-ambiente (*IP – identification and PE-fit*) e il senso di significato e comportamento guidato dal valore (*SMVB – sense and meaning and value-driven behaviour*). Tra gli item proposti ai partecipanti, viene chiesto di rispondere a domande come "Seguo una chiamata interiore che mi guida nel mio percorso professionale." (TFG), oppure "Facendo il mio lavoro posso realizzare il mio pieno potenziale." (IP), o ancora "Il mio lavoro aiuta a rendere il mondo un posto migliore." (SMVB).

Jo e colleghi (2018; *studio 9*) utilizzano la *Professionalism Scale* (Hall, 1968; Kim, 2001), composta da 17 item raggruppati in 5 sottoscale: l'utilizzo dell'organizzazione professionale come riferimento principale, la fiducia nel servizio pubblico, la fiducia nell'autoregolamentazione, il senso di chiamata professionale e l'autonomia. Nello specifico, la chiamata è stata valutata in base al senso di chiamata per l'ambito lavorativo percepito dal campione (in questo caso, i pompieri).

La *Neoclassical Calling Scale* (Bunderson & Thompson, 2009) è stata riadattata al contesto sanitario oggetto dello studio di Goštautaitė e colleghi (2020; *studio 12*); la *Tridimensional Calling Scale* (Zhang, Dik, Wei, & Zhang, 2015), composta da 10 voci suddivise in altruismo, forza e iniziativa (*studio 15*).

In base alla scala utilizzata, sono riportati i seguenti dati di correlazione:

Tabella 3

Range di correlazione considerato a partire dalla scala di misura di calling.

<i>Tipo di misura di calling</i>	<i>Range di correlazione</i>	<i>Studi</i>
Brief Calling Scale (BCS)	-.42; -.12	<i>Studi 3, 13, 16, 17, 18</i>
Living a Calling Scale (LCS)	-.37; -.21	<i>Studi 4, 17, 18</i>
Work-Life Questionnaire	-.41	<i>Studio 7</i>
Calling Scale (Markow & Klenke, 2005)	-.45; .57	<i>Studio 1</i>
Multidimensional Calling Measure	-.50; -.12	<i>Studio 2</i>
Professionalism Scale	-.43	<i>Studio 9</i>
Neoclassical Calling Scale	-.22	<i>Studio 12</i>
Tridimensional Calling Scale	-.43	<i>Studio 15</i>
Altre rilevazioni	-.32	<i>Studi 14</i>

Nota: per la definizione del range sono stati considerati esclusivamente gli studi che presentano indici di correlazione. Sono stati esclusi gli studi 5, 6, 8, 10, 11, 16.

Come descritto in precedenza la Calling Scale utilizzata per lo studio di Gong e colleghi (2013, *studio 1*) considera una sottodimensione in direzione positiva, quindi il risultato è da considerarsi anomalo rispetto agli altri e non esplicativo di un *range* di correlazione, genericamente indagato in direzione negativa. Confrontando i risultati a partire dalle scale di misura utilizzate è possibile rilevare che la *Multidimensional Calling Measure* presenta il range più eterogeneo (tra -.50 e -.12). Come argomentato a commento della Tabella 2, i dati rappresentano la correlazione tra sottoscale, tanto della misura della chiamata, quanto quella di burnout.

Di 7 scale su 9 incontrate abbiamo un'unica misura. Pertanto non è possibile descrivere un *range* da confrontare.

4.4 Il burnout: come è stato misurato

La misura di burnout è stata rilevata utilizzando diverse scale. La più considerata tra gli studi è il *Maslach Burnout Inventory* (Maslach, Jackson, & Schwab, 1986), nella versione del General Survey (*studio 9, 19* – con le dimensioni di esaurimento e cinismo; *studio 12* – con la dimensione di esaurimento), oppure riadattato in base al campione di riferimento (*studio 17*). Ad esempio è stato rivolto ad insegnanti (MBI Form Ed; *studio 1*), nelle tre dimensioni di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale.

Viene utilizzato anche il *Job Burnout Inventory* nelle tre dimensioni di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale (*studio 13, 15*), riadattato in base alla cultura di riferimento del campione. In alternativa, l'*Oldenburg Burnout Inventory* (Demerouti et al., 2003; *studio 16*) nelle dimensioni di disimpegno ed esaurimento (*studio 2, 18*), oppure considerando esclusivamente la dimensione dell'esaurimento emotivo (*studio 4*).

Un ulteriore metodo di valutazione del burnout, in particolare utilizzato da Fouché e colleghi (2017; *studio 7*) è la *Personal Resources Scale* (PRS; May et al., 2004), rivolto alla misura della stanchezza cognitiva, dell'esaurimento fisico ed emotivo. Oppure ancora il *Copenhagen Burnout Inventory* (Kristensen et al., 2005; *studio 3*).

Un caso più specifico è lo studio di Lang (2019, *studio 11*), nel quale il burnout è stato valutato in modo *olistico* combinando item provenienti dal Maslach Burnout Inventory, così come dal Copenhagen Burnout Inventory, ma anche dall'Academic Stress Scale.

Dal punto di vista teorico c'è un generale accordo rispetto alla definizione di burnout e la scelta dello strumento dipende dalla discrezione dei diversi autori. Per un approfondimento rispetto alle peculiarità di ciascuno si rimanda al Capitolo 2.2.1.

Tabella 4

Range di correlazione dei diversi studi, sintetizzati a partire dalle dimensioni di burnout considerate

<i>Tipo di misura di burnout</i>	<i>Dimensioni di burnout misurate</i>	<i>Range di correlazione</i>	<i>Studi</i>
MBI	Esaurimento	-.22; -.37	<i>Studio 1, 12</i>
	Esaurimento e cinismo	-.45; -.43	<i>Studi 9, 19</i>
	Depersonalizzazione	-.45	<i>Studio 1</i>
	Realizzazione personale	.57	
	Burnout composito	-.24; -.21	<i>Studio 17</i>
Job Burnout Inventory	Esaurimento emotivo, depersonalizzazione, ridotta realizzazione personale	-.43; -.42	<i>Studi 13, 15</i>
Oldenburg Burnout Inventory	Esaurimento emotivo	-.37	<i>Studio 4</i>
	Esaurimento	-.24; -.12	<i>Studio 2</i>
	Disimpegno	-.50; -.39	
	Esaurimento e disimpegno	-.31; -.26	<i>Studio 18</i>
		Path coefficient	<i>Studio 16</i>
Copenhagen Burnout Inventory		-.12	<i>Studio 3</i>

Personal Resources Scale	Stanchezza cognitiva, esaurimento fisico ed emotivo	-.41	<i>Studio 7</i>
Metodo misto		-	<i>Studio 11</i>

Nota: per la definizione del *range* sono stati considerati esclusivamente gli studi che presentano indici di correlazione. Sono stati esclusi gli studi 5, 6, 8, 10, 11, 16.

La dimensione del disimpegno del Oldenburg Burnout Inventory presenta la correlazione più forte ($r=-.50$), mentre la correlazione più debole ($r=-.12$) è riportata nella dimensione dell'esaurimento del OLBI, ma anche del Copenhagen Burnout Inventory. Non avendo i dati della correlazione di ciascuna delle dimensioni per tutte le scale di misura non è possibile formulare confronti specifici. Tuttavia le diverse dimensioni considerate dalle scale sono coerenti fra di loro. Allo stesso modo i dati non sembrano differire in maniera sostanziale.

4.5 La correlazione tra chiamata professionale e burnout

I dati della correlazione tra chiamata professionale e burnout riportati nei diversi studi vengono di seguito presentati, la numerazione delle pubblicazioni segue l'ordine utilizzato per la presentazione degli stessi (cfr. Capitolo 3.3).

Gli studi sono differenziati in base agli stessi risultati come segue: studi che hanno indicato l'indice di correlazione (n. 10), che hanno dati suddivisi per le sottoscale del burnout (n. 2), che hanno distinto il percepire e il vivere la chiamata (n. 2) e che riportano le misure OR (n. 3). Successivamente sono presentate tutte le ipotesi di mediazione e moderazione delle diverse variabili considerate.

Per indagare la correlazione tra chiamata professionale e burnout è possibile cominciare dall'osservazione degli indici direttamente riportati negli studi (n.10).

Tabella 5

Indice di correlazione r tra chiamata professionale e burnout

	<i>Autori</i>	<i>Campione</i>	<i>Calling</i>	<i>Burnout</i>	<i>r</i>
3	Creed et al., 2014	355 giovani dottori	Brief Calling Scale (BCS)	Copenhagen Burnout Inventory	-.12
4	Duffy et al., 2016	(1) 351; (2) 362 impiegati adulti	Living a Calling Scale (LCS)	Olenburg Burnout Inventory – esaurimento emotivo	-.37
7	Fouché, Rothmann, & Van der Vyver, 2017	513 insegnanti di scuole pubbliche	Work-Life Questionnaire – lavoro, carriera, chiamata	Personal Resources Scale – stanchezza cognitiva, esaurimento fisico ed emotivo	-.41
9	Jo et al., 2018	109 pompieri	Professionalis m Scale	MBI- GS	-.43
12	Goštautaitė et al., 2020	566 professionis ti nel settore della salute	Neoclassical Calling Scale	MBI-GS – esaurimento emotivo	-.22
13	Zhang et al., 2020	2617 medici	Career Calling Scale (BCS)	Job Burnout Inventory	-.422
14	Zhang, Li, & Sun,	399 insegnanti	-	-	-.32

	2020	della scuola primaria pubblica			
15	Lian et al., (2021)	447 giovani insegnanti universitari (-39 aa)	Three-dimension Calling scale – altruismo, forza e iniziativa	Chinese MBI – esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale	-.43
16	Silva Filho, Felix, & Mainardes, 2021	539 lavoratori	BCS	OBI	-.193 ^a
19	Shin, Kim, & Ahn, 2021	237 lavoratori	LCS	MBI-GS – esaurimento, cinismo	-.45

Nota: la numerazione degli studi riprende l'ordine di presentazione (cfr. Capitolo 3.3).

^a Dall'articolo non è chiaro se si tratta di coefficiente di correlazione o regressione.

I dati sostengono che la chiamata professionale è negativamente correlata al burnout. Non emergono differenze significative rispetto all'utilizzo delle diverse scale di misura. Inoltre, la scelta del campione sembra non avere conseguenze rispetto al dato di correlazione.

Alcuni studi riportano coefficienti di correlazione specifici per le singole dimensioni di burnout prese in considerazione (n. 2).

Tabella 6

Indice di correlazione r tra chiamata professionale e dimensioni del burnout

		Scala di calling	Scala di burnout	Correlazione
1	Gong, Zimmerli, & Hoffer, 2013		MBI – esaurimento emotivo	-.37
			MBI depersonalizzazione	-0.45
			MBI realizzazione personale	0.57
2	Hagmaier, Volmer, & Spurk, 2013	Forza trascendente	OBI-esaurimento	-.21;
			OBI - disimpegno	-.44
		Identificazione e PE-fit	OBI - esaurimento	-.24;
			OBI - disimpegno	-.50
		Senso di significato e comportamento guidato dal valore	OBI - esaurimento	-.12
			OBI - disimpegno	-.39

Nota: la numerazione degli studi riprende l'ordine di presentazione (cfr. Capitolo 3.4).

Nello studio di Gong e colleghi (2013; *studio 1*) è emersa l'unica correlazione positiva tra la dimensione della chiamata e una delle dimensioni del burnout. Questo risultato è dovuto alla codifica in direzione positiva del senso di inefficacia personale, coerente rispetto alla scelta degli autori di considerare la sottodimensione della *realizzazione personale* come positiva.

Due studi riportano risultati, differenziando la percezione di una chiamata dall'esperienza della chiamata (n. 2).

Tabella 7

Indice di correlazione r tra chiamata professionale, differenziata tra percepire e vivere, con il burnout

		<i>Dimensione della chiamata</i>	<i>Correlazione</i>
17	Ma, Chughtai, & Li, 2021	Percepire	-.244
		Vivere	-.211
18	Abouras, 2021	Percepire	-.26
		Vivere	-.31

Nota: la numerazione degli studi riprende l'ordine di presentazione (cfr. Capitolo 3.4).

Questi due studi confermano i diversi elementi di *distinzione tra il percepire e vivere la chiamata* (cfr. Capitolo 1.4).

Gli indici di correlazione del percepire e vivere la chiamata professionale con il burnout non sembrano differire in una direzione chiara.

Un elemento da considerare nella lettura dei dati riguarda il collegamento tra percepire e vivere la chiamata: in questi due studi, infatti, non vengono prese in considerazione in maniera specifica le “chiamate senza risposta”. In base alla letteratura prodotta in argomento ci si può aspettare che, nel caso di chiamate percepite ma non vissute, la correlazione con il burnout sia significativamente più forte. Tuttavia, questi dati sembrano confermare la teoria di Gazica e Spector (2015) secondo la quale, quando una chiamata non è vissuta del tutto, non comporta necessariamente conseguenze negative per gli individui. Inoltre, nonostante la distinzione fra le due variabili, sono entrambe da considerare associate alle conseguenze positive e – come in questo caso – negative della chiamata professionale (Duffy, Dik et al., 2018).

Infine, nella selezione degli studi, sono presenti n. 3 ricerche che non riportano una misura di correlazione, bensì una misura di Odd Ratio (*studi 5, 6, 8*). A differenza della correlazione, questa misura consiste in un evento che è il rapporto di probabilità p e la probabilità che non accada, cioè $1-p$.

Dallo studio di Yoon, Daley e colleghi (2017) emerge che i medici che hanno riferito di vivere la propria professione come una chiamata hanno meno

probabilità di incorrere in condizioni di burnout. Lo stesso dato viene confermato da un secondo studio di Yoon, Hunt e colleghi (2017) che, considerando le condizioni di benessere dei medici impegnati nel fine vita, hanno incontrato risultati affini. Anche lo studio di Jager e colleghi (2017) ha indagato la relazione tra chiamata e burnout tra i medici, riportando i risultati in OR. In questo terzo caso emerge che i medici che sperimentano più vissuti di burnout hanno meno probabilità di descrivere la propria professione come una chiamata.

Confrontando i diversi dati riportati emerge l'esistenza di una correlazione negativa tra la misura di chiamata e quella di burnout. Tuttavia, la letteratura riporta un possibile "lato oscuro" della chiamata (cfr. Capitolo 2.1) che, quindi, non sembra trovare riscontro nei dati raccolti dalle ricerche. Per meglio approfondire la tematica, diversi autori hanno indagato ulteriori relazioni nelle quali la chiamata e/o il burnout assumono il ruolo di mediatore e/o moderatore, oppure nelle quali sono inserite variabili ulteriori.

4.6 Le relazioni indagate

4.6.1 La chiamata come mediatrice e/o moderatrice

Alcuni degli studi selezionati indagano il ruolo moderatrice e/o mediatrice della chiamata.

Mediazione

Una prima ipotesi di mediazione della chiamata viene proposta da Ma e colleghi (2021, *studio 17*) che strutturano la propria ricerca sulla distinzione tra percepire e vivere la chiamata professionale. Gli autori ipotizzano un ruolo di mediazione dell'esperienza della chiamata tra la percezione della chiamata e le conseguenze negative, quindi il burnout. L'ipotesi viene confermata e si colloca in completo accordo con quanto argomentato dalla WCT rispetto alla relazione tra la percezione della chiamata, l'esperienza e le conseguenze negative.

Gong e colleghi (2013, *studio 1*) mettono in luce il ruolo della chiamata come *mediatore* nella relazione tra la *leadership trasformativa* e le *dimensioni di burnout*. L'ipotesi di ricerca si sviluppa a partire dalla Teoria della Leadership Trasformativa (Bass, 1999), in accordo con la quale emerge che i leader

trasformazionali esercitano un controllo sugli effetti del burnout attraverso il senso di chiamata, tramite la creazione di una visione suggestiva del futuro desiderato per la propria organizzazione che fornisce un senso di significato e promuove un comportamento attivo e di coinvolgimento, propri della chiamata professionale.

Lo studio di Lian e colleghi (2015, *studio 15*) prende in considerazione come risorse personali tanto i punti di forza caratteriali, quanto la chiamata professionale (Cardador & Caza, 2012), come possibili mediatori della relazione con il burnout.

La ricerca si struttura secondo la teoria del Job Demands Resources (JD-R), le risorse personali e lavorative possono attenuare l'impatto che le richieste lavorative, in particolare se elevate, hanno sullo sviluppo del burnout tra i lavoratori (Bakker & Demerouti, 2017; Dicke, Stebner, Linninger, Kunter e Leutner, 2018). Le ricerche precedenti, tuttavia, dimostrano che i punti di forza caratteriali sono significativamente e positivamente correlati alla chiamata (Allan & Duffy, 2014): i lavoratori – gli insegnanti, in questo caso – con punti di forza caratteriali positivi possono aumentare la propria vocazione, tale da migliorare il benessere correlato al lavoro e ridurre il rischio di burnout lavorativo (Duffy et al., 2018). La ricerca conferma il ruolo di mediazione della chiamata professionale tra i punti di forza del carattere e il burnout. Questo risultato può essere spiegato attraverso la WCT (Duffy et al., 2018) che definisce la chiamata come comprensiva di risorse psicologiche positive, in particolare emozioni e atteggiamenti che contrastano il rischio di burnout e altre conseguenze negative (cfr. Capitolo 1.5).

La prima ipotesi di mediazione della chiamata descritta conferma la relazione tra la percezione, l'esperienza della chiamata e il burnout descritta nella letteratura. Le successive ipotesi, invece, suggeriscono il ruolo della chiamata nella promozione del benessere dei lavoratori. La chiamata può essere considerata un mediatore tra lo stile di leadership trasformativa e i punti di forza caratteriali con il burnout.

Moderazione

Oltre alle ipotesi di mediazione, la chiamata viene presa in considerazione in più studi come possibile moderatore.

Creed e colleghi (2014, *studio 3*) ipotizzano un ruolo di moderatore della chiamata professionale tra stress accademico e burnout. Per spiegare questa ipotesi fanno riferimento al modello Job Demands Resources, a partire dal quale la stessa chiamata professionale è da considerarsi una risorsa utile a fronteggiare un carico eccessivo di richieste da parte del contesto lavorativo. Lo studio conferma il ruolo protettivo della chiamata: i livelli di burnout genericamente diminuiscono per chi ha un'elevata chiamata professionale.

L'associazione della chiamata a maggiori livelli di benessere viene ulteriormente confermata dallo studio di Zhang e colleghi (2020, *studio 14*) che dimostrano che la chiamata professionale è da considerarsi una risorsa personale in grado di moderare la relazione positiva tra stress lavorativo e burnout.

Nell'indagine del ruolo di moderazione della chiamata emergono, tuttavia, alcuni risultati ambigui. In particolare Jo e colleghi (2018) indagano il ruolo di moderazione della chiamata nella relazione tra burnout e sintomi da PTSD (*studio 9*). Da questa ricerca appare che i professionisti – pompieri, in questo caso – con alti livelli di chiamata professionale sperimentano sintomi più forti di PTSD rispetto a quelli con bassi livelli di chiamata. Questa analisi non è da considerarsi generalizzabile rispetto alla relazione tra chiamata e burnout che, infatti, risulta di correlazione negativa. È, tuttavia, un elemento da tenere in considerazione. La chiamata è rischiosa per chi soffre di burnout perché porta facilmente allo sviluppo di sintomi da PTSD.

Wu e colleghi (2019, *studio 10*) indagano il ruolo di moderazione della chiamata nella relazione tra il conflitto di ruolo e l'ambiguità di ruolo con il burnout.

La ricerca distingue due diversi risultati. Da un lato emerge che la chiamata *modera negativamente* la relazione tra ambiguità di ruolo e burnout, coerentemente con la letteratura di settore e dati degli studi precedentemente riportati. Al contempo, la chiamata *modera positivamente* la relazione tra conflitto di ruolo e burnout. Questo secondo risultato trova spiegazione nelle diverse teorizzazioni del cosiddetto lato oscuro della chiamata.

4.6.2 Il burnout come mediatore/moderatore

Anche la variabile del burnout è stata considerata all'interno di diverse relazioni, con diversi ruoli.

Mediazione

Lo studio di Hagmaier e colleghi (2013) ipotizza che le *sottodimensioni del disimpegno ed esaurimento* del burnout *mediano* la relazione tra l'esperienza della chiamata e la soddisfazione lavorativa (*studio 2*). I dati confermano un'associazione negativa indiretta tra la chiamata e la soddisfazione lavorativa mediata dalla dimensione del disimpegno. Nel complesso i risultati testimoniano che le persone con alti livelli di chiamata e impegnate nella propria attività lavorativa (al contrario del disimpegno) soffrono meno di burnout e sono genericamente più soddisfatte.

Moderazione

In modalità simili, Duffy e colleghi (2016) hanno ipotizzato un ruolo di *moderazione* del burnout nella relazione tra la chiamata professionale e la soddisfazione lavorativa (*studio 4*). Contrariamente a quanto pensato dagli autori, è emersa una correlazione inversa per la quale l'esperienza di burnout non impatta sulla relazione tra chiamata e soddisfazione, al contrario la chiamata si è confermata essere un fattore di protezione per gli individui.

Questi due studi aiutano a considerare il burnout in diversi ruoli all'interno delle relazioni, ma sono comunque scarsi rispetto alla definizione di relazioni ricorrenti.

4.6.3 La relazione con variabili aggiuntive

Alcuni degli studi proposti prendono in considerazione variabili aggiuntive per comprendere quanto queste possano moderare o mediare la relazione tra la chiamata professionale e il burnout.

Mediazione

Lo studio di Goštautaitė e colleghi (2020; *studio 12*) struttura le proprie ipotesi di ricerca a partire dalla *Teoria della Conservazione delle Risorse (COR)* che sostiene che gli individui si sforzano per proteggere le proprie risorse, in contrapposizione al burnout che si manifesta come una perdita cronica delle stesse risorse (Hobfoll et al., 2018). Il valore sociale e la fase di carriera sono quindi indagati come possibili risorse. I dati confermano il ruolo di mediazione delle due variabili. In modalità simile, Zhang e colleghi (2020; *studio 13*) utilizzano la Teoria della Conservazione delle Risorse (COR) per confermare il ruolo di mediazione dell'attaccamento psicologico nella relazione tra chiamata professionale e burnout. La ricerca dimostra che i professionisti che soffrono di burnout tendono a mostrare livelli inferiori di attaccamento psicologico e, di conseguenza, a ridurre la propria chiamata professionale.

Lo studio di Lian e colleghi (2021; *studio 15*) ipotizza un ruolo di mediazione dell'identità professionale, nella relazione tra chiamata professionale e burnout. Silva Filho e colleghi (2021; *studio 16*), invece, propongono un'ulteriore variabile di mediazione tra la chiamata professionale e il burnout: la percezione di tensioni paradossali. Nello specifico emerge che la chiamata professionale è positivamente correlata all'esperienza di tensioni paradossali che, a loro volta, aumentano la probabilità di fare esperienza di burnout. Questa ipotesi di mediazione conferma le teorie che comprendono il potenziale lato oscuro della chiamata, evidenziando le ambiguità che le persone possono esperire anche a rischio di portare a conseguenze negative.

Moderazione

In ultimo, lo studio di Ma e colleghi (2017; *studio 17*) dimostra l'effetto moderatore della creazione di lavoro nella relazione tra l'esperienza della chiamata e il burnout. Nello studio di Goštautaitė e colleghi (2020, *studio 12*) viene indagato il ruolo della *fase di carriera* come moderatore.

Nei diversi studi emerge, quindi, che esistono variabili che sono in grado di rinforzare il valore protettivo della chiamata che può quindi essere considerata come risorsa contro il rischio di burnout. Sono comunque da tenere in considerazione alcune situazioni di ambiguità: come descritto in precedenza è

possibile che gli individui facciano esperienza delle conseguenze negative di una chiamata, ma sono necessari studi aggiuntivi che ne contornino le dinamiche.

4.7 I riferimenti teorici

Tra le teorie proposte dai vari autori Creed e colleghi (2014; *studio 3*) e Wu e colleghi (2019, *studio 10*) indagano la chiamata in riferimento al Job Demand Resources (JD-R; Demerouti et al., 2001). In modalità simile Goštautaitė e colleghi (2020; *studio 12*) e Zhang e colleghi (2020; *studio 13*) fanno riferimento alla Teoria della Conservazione delle Risorse (COR; Hobfoll, 1989). In entrambi i casi la chiamata viene considerata una risorsa, tale da permettere agli individui di gestire il numero eccessivo di richieste da parte dell'organizzazione e di compensare una condizione di perdita delle risorse, propria del burnout (cfr. Capitolo 2.2).

Sempre dal punto di vista teorico, tra gli studi viene ripreso, indagato e confermato il modello teorico della WCT. In particolare, Lian e colleghi (2021; *studio 15*) confermano il ruolo di mediazione nell'associazione tra i tratti di personalità e il burnout (Figura 1, relazione 31). Ma e colleghi (2021, *studio 17*), invece, verificano l'influenza diretta della percezione della chiamata su burnout e del ruolo di moderazione del Job Crafting nella relazione tra l'esperienza della chiamata e il burnout. Abouras (2021; *studio 18*) prende in considerazione diversi elementi propri della WCT, come ad esempio la relazione tra chiamata e adattamento persona-ambiente, il significato di vita, l'esperienza della chiamata, la soddisfazione di vita e il burnout (cfr. Capitolo 1.5).

Questi tre studi hanno riportato in maniera esplicita il riferimento alla WCT. Tuttavia, altri autori hanno costruito le proprie ipotesi di ricerca con elementi ricorrenti rispetto alla teorizzazione della WCT. Ad esempio, Hagmaier e colleghi (2013, *studio 2*) hanno ipotizzato il ruolo di mediazione del burnout - in questo caso solo le dimensioni del disimpegno e dell'esaurimento - nella relazione tra chiamata professionale e soddisfazione lavorativa (Figura 1, relazione 27). Al contrario, alcune ipotesi sono costruite in maniera differente rispetto al modello. Ad esempio, Duffy e colleghi (2016, *studio 4*) indagano il burnout nel rapporto tra il vivere una chiamata e la soddisfazione lavorativa ma ipotizzandolo nel ruolo di moderatore.

CAPITOLO V

DISCUSSIONE

Questa tesi analizza la relazione fra la chiamata professionale - considerata un orientamento positivo al proprio lavoro - e la sindrome di burnout, attraverso una revisione sistematica degli studi prodotti. Questo è un argomento caldo nella letteratura sulla chiamata professionale: la teoria suggerisce che la chiamata, pur essendo un'esperienza positiva, possa avere un lato oscuro mentre le ricerche empiriche sembrano fornire risultati contraddittori.

La prima parte dell'elaborato è stata dedicata all'inquadramento teorico della chiamata professionale. Definire il costrutto ha permesso di identificare due diverse prospettive di interpretazione della chiamata: una *prospettiva neoclassica*, con un richiamo al senso di destino, dovere e scoperta, di invito trascendentale e di contribuzione al bene comune; una *prospettiva moderna*, di spinta all'espressione individuale e all'autorealizzazione, con un accento posto sul significato interno. Le due diverse prospettive possono essere storicamente interpretate e descrivono la relazione mutevole che gli individui instaurano con la propria attività lavorativa. Queste, infatti, non sono prospettive esaustive ma comprendono una serie di elementi adottati dai diversi studiosi e, di conseguenza, indagati.

La mancanza di convergenza rispetto alla definizione si estende ad altre questioni di dibattito: la possibilità di differenziare la chiamata rispetto ad altri costrutti affini, di generalizzarla ad individui e contesti diversi e considerarne la pertinenza rispetto a risultati comportamentali derivati.

A partire da una descrizione teorica, quindi, nel testo viene presentato un modello di lettura della chiamata integrativo dei diversi elementi proposti in letteratura. La Work as A Calling Theory è in grado di definire il sistema di relazione che porta gli individui a fare esperienza della propria chiamata. Nel modello viene differenziata la *percezione* della chiamata dall'*esperienza*, vengono presi in considerazione i *predittori*, i diversi *mediatori* e *moderatori* e i possibili *esiti*.

La WCT, quindi, prende in considerazione l'effettiva possibilità che l'esperienza della chiamata si declini in conseguenze negative, quali il burnout, il

workaholism e lo sfruttamento organizzativo. Vengono proposti due moderatori – i *fattori di personalità* e il *clima psicologico* – che orientano la comprensione del concretizzarsi del cosiddetto “lato oscuro” della chiamata. Diversi studi, in accordo, riportano alcuni commenti dei partecipanti che sembrano confermare questa possibilità. Da qui nasce la necessità, da parte degli autori, di indagare empiricamente la relazione tra chiamata professionale ed esiti negativi.

La seconda parte dell’elaborato è, quindi, di ricerca. Sono stati selezionati 19 studi di approfondimento empirico della relazione tra chiamata e burnout. Gli studi sono stati singolarmente approfonditi per identificarne gli elementi sostanziali: le ipotesi di ricerca e la scelta del campione, il metodo di raccolta dei dati e i risultati, nonché le considerazioni riportate dagli autori all’interno della discussione proposta.

I *risultati* della revisione sistematica della letteratura suggeriscono che possiamo considerare la chiamata come un fattore di protezione rispetto al manifestarsi di burnout tra gli individui. Tutti gli indici incontrati confermano una *correlazione negativa* fra chiamata professionale e burnout che non differisce sostanzialmente in base alle dimensioni indagate e alle scale utilizzate.

Dal punto di vista delle *relazioni* esplorate nelle diverse ricerche è possibile costruire un confronto con le interazioni descritte da Duffy e colleghi (2018). La WCT ipotizza due diversi moderatori della relazione tra l’esperienza della chiamata e il burnout: i *tratti di personalità* e il *clima psicologico*. Nella revisione, l’unico moderatore preso in considerazione nella relazione tra *esperienza* di chiamata e burnout è la *fase di carriera*, esplorato nello studio di Goštautaitė e colleghi (2020, *studio 12*). Invece, in accordo con quanto descritto dalla WCT, lo studio di Ma e colleghi (2021, *studio 17*) conferma il ruolo del *job crafting* (strategie di modifica del lavoro) nella relazione tra la *percezione* della chiamata e le conseguenze negative (Figura 1, relazione 18).

Le ricerche propongono una serie di *mediatori* della relazione tra chiamata professionale e burnout, non esplorati all’interno della WCT. Tra questi troviamo il *valore sociale* del lavoro (Goštautaitė et al., 2020, *studio 12*). Il tema del valore viene considerato anche da Duffy e colleghi (2018): gli autori suggeriscono il ruolo di mediazione del *significato del lavoro* tra l’opportunità di vivere la chiamata e l’esperienza della chiamata (Figura 1, relazione 5), ma anche tra la percezione di una chiamata e l’esperienza della chiamata (Figura 1, relazione 8).

Lo studio di Zhang e colleghi (2020, *studio 13*) menziona il ruolo di mediazione dell'*attaccamento psicologico* nei confronti della propria organizzazione. Lian e colleghi (2021, *studio 15*) individuano come mediatore l'*identità professionale*, mentre Silva Filho e colleghi (2021, *studio 16*) considerano la mediazione della *percezione di tensioni paradossali*.

Rispetto alle relazioni considerate viene confermato il ruolo di *mediazione* dell'esperienza della chiamata tra la percezione della stessa ed il burnout (Ma et al., 2021, *studio 17*) ma, al contempo, vengono considerate relazioni inedite rispetto alla proposta teorica della WCT. In particolar modo la chiamata viene considerata mediatrice della relazione tra burnout e *leadership trasformativa* (Gong et al., 2013, *studio 1*) e *punti di forza del carattere* (Lian et al., 2015, *studio 15*). Queste due variabili sembrano riprendere gli elementi proposti da Duffy e colleghi (2018) rispetto alla definizione dei *moderatori* – i tratti di personalità ed il clima psicologico - della relazione tra chiamata professionale e burnout ma descrivono una relazione diversa.

La chiamata viene considerata come *moderatore negativo* della relazione tra burnout e forme di *stress* (Creed et al., 2014, *studio 3*; Zhang et al., 2020, *studio 14*) e *ambiguità di ruolo* (Wu et al., 2019, *studio 10*). Al contrario, la chiamata è *moderatore positivo* della relazione tra burnout e *sintomi da PTSD* (Jo et al., 2018, *studio 9*) e *conflitto di ruolo* (Wu et al., 2019, *studio 10*).

Considerando la chiamata come *moderatore* della relazione fra variabili, quali *i sintomi da PTSD* ed il *conflitto di ruolo*, e burnout emergono alcuni risultati ambigui che possono facilitare la comprensione del cosiddetto “lato oscuro” della chiamata professionale. Ad esempio, grazie allo studio di Jo e colleghi (2018, *studio 9*) emerge che gli individui che soffrono di burnout con alti livelli di chiamata hanno maggiori rischi di sperimentare *sintomi da PTSD*. In questa indagine, il rischio di incorrere in esiti negativi viene spiegato dalla possibile tendenza degli individui ad idealizzare la propria professione a causa della propria chiamata, nella speranza di trovare un significato di vita, oltre che professionale (Pines & Aronson, 1988). Un ulteriore esempio è fornito dallo studio di Wu e colleghi (2019, *studio 10*) che dimostra che la chiamata modera positivamente la relazione tra *conflitto di ruolo* e burnout. Questo risultato descrive il rischio che riguarda le situazioni nelle quali gli individui, con alta chiamata, rifiutano i possibili sviluppi della stessa carriera (Fried et al., 1998).

Allo stesso modo, Silva Filho e colleghi (2021; *studio 16*) descrivono il rischio di sperimentare forme di *tensioni paradossali* nel vivere la propria chiamata. L'associazione positiva della percezione della chiamata con l'esperienza di tensioni paradossali spiega la probabilità, per gli individui con alti livelli di chiamata, di fare esperienza di burnout. L'ambiguità di questi risultati sembra, da un lato, confermare l'ipotesi del "lato oscuro". Tuttavia, le ricerche indagano diverse relazioni e, quindi, rendono difficile generalizzare dei dati che andrebbero ulteriormente approfonditi, mantenendo costanti le variabili.

Questi studi, se considerati nell'insieme, promuovono la comprensione delle variabili da tenere in considerazione nell'indagine tra la chiamata e il manifestarsi di conseguenze negative. Non possono, tuttavia, essere considerati esaustivi: andrebbero ripetuti mantenendo stabili le variabili e i metodi, così da intercettare delle oscillazioni nelle correlazioni che possano confermare o meglio spiegare le diverse relazioni.

Come la chiamata, anche il burnout assume funzioni in parte inesplorate dalla WCT. In particolare viene considerato nella relazione tra la chiamata professionale e la *soddisfazione lavorativa*: viene confermato il ruolo di *mediazione* (Figura 1, relazione 27) grazie alla ricerca di Hagmaier e colleghi (2013, *studio 2*), ampliando ad un possibile ruolo di *moderazione* all'interno della stessa relazione (Duffy et al., 2016b, *studio 4*).

Sintetizzando i risultati è stato possibile formulare ulteriori riflessioni. Gli studi sono stati effettuati utilizzando *campioni* molto eterogenei, questo sembra suggerire che la chiamata professionale può essere osservata in contesti molto diversi per qualsiasi professione. Tuttavia, non è possibile considerare risolta la questione della *generalizzabilità* della chiamata professionale (cfr. Capitolo 1.3). Attraverso la formulazione di ricerche trasversali tra contesti e gruppi di professionisti è possibile raccogliere dati aggiuntivi. In particolare le ricerche dovrebbero convenire su metodi e strumenti di rilevazioni in modo da poter collegare le oscillazioni dei risultati agli elementi culturali e di contesto, non di metodo di lavoro.

Rispetto alla distinzione tra la *percezione* e l'*esperienza* della chiamata, la letteratura riporta opinioni contrastanti. Da un lato suggerisce che gli individui hanno maggiori probabilità di sperimentare vissuti di burnout nei casi di "chiamata senza risposta" (Berg et al., 2010). Questa possibilità non è indagata in

maniera specifica all'interno delle ricerche, pertanto la revisione sistematica non è in condizione di confermare o meno l'ipotesi. Al contrario, considerando che gli stessi autori dei singoli studi non aggiungono elementi, si può considerare coerente la teoria secondo la quale una chiamata non vissuta non è necessariamente causa di esiti negativi (Gazica & Spector, 2015). Inoltre, i risultati incontrati nella revisione sistematica confermano l'ipotesi per la quale la percezione di una chiamata è predittiva della possibilità di farne esperienza (Duffy, Dik et al., 2018). Di conseguenza sono entrambe associate al burnout con una correlazione negativa che non differisce in maniera sostanziale tra il percepire e il vivere (cfr. Tabella 7).

In ultimo, lo studio di Jo e colleghi (2018) apre ad una riflessione, ripresa poi in altre ricerche, rispetto alla difficoltà ad approfondire gli elementi distintivi di una cosiddetta *chiamata moderata* (*studio 9*). Le ricerche tendono, infatti, a creare una situazione di presenza o assenza di chiamata, faticando nella considerazione di tutte le situazioni intermedie.

5.1 Limiti della ricerca condotta, delle evidenze empiriche disponibili e sviluppi futuri

La revisione sistematica proposta comporta una serie di considerazioni rispetto ai limiti incontrati.

Innanzitutto, l'obiettivo della revisione di indagare il lato oscuro della chiamata non è da ritenersi completo: il lato oscuro descritto in letteratura valuta diverse manifestazioni delle conseguenze negative del vivere la chiamata professionale. Ad esempio, lo studio di Silva Filho e colleghi (2021, *studio 16*) prende in considerazione anche la correlazione tra chiamata professionale e lo *stress lavorativo*. O ancora, lo studio di Zhou e colleghi (2020) indaga empiricamente la correlazione tra misura di calling e *fatica lavorativa*. Nella revisione sono state prese in considerazione esclusivamente le ricerche con una misura di burnout indagata come tale mentre, coerentemente con la letteratura di settore, alcuni elementi caratterizzanti sono ricorrenti all'interno di vissuti negativi senza che si possa fare riferimento a una vera e propria condizione di burnout. Attenersi ad una definizione, come quella di burnout, rischia di escludere

tutte le possibili *forme intermedie* di esperienze negative meno evidenti. Quindi future revisioni sistematiche della letteratura sul lato oscuro della chiamata dovrebbero includere un ragionamento sulle conseguenze negative in termini più ampi, tale da intercettare le diverse declinazioni che assumono nelle esperienze degli individui.

Un ulteriore elemento di criticità riguarda il fatto che la revisione non prende in considerazione le *variabili demografiche* riportate nei diversi studi che, al contrario, amplierebbero la riflessione sulla generalizzabilità della chiamata professionale e potrebbero portare ad ulteriori indicazioni. Ad esempio, lo studio di Goštautaitė e colleghi (2020, *studio 12*) considera la *fase di carriera* come moderatore della relazione tra chiamata professionale e burnout. La ricerca dimostra che i lavoratori a fine carriera hanno meno probabilità di sperimentare il burnout rispetto a quelli ad inizio carriera. In questo modo è ipotizzabile che informazioni quali l'età dei partecipanti, piuttosto che gli anni di esperienza all'interno dell'attività lavorativa, potrebbero dare maggiori indicazioni rispetto alla possibilità di sperimentare esiti negativi della propria chiamata. Le future revisioni sistematiche potrebbero quindi prendere in considerazione le caratteristiche individuali, come ad esempio quelle anagrafiche, perché potrebbero essere moderatori della relazione tra chiamata professionale e burnout.

In questo senso, la revisione sistematica ha inevitabilmente incontrato limiti anche nella letteratura disponibile. Gli studi selezionati non hanno dati *longitudinali*, quindi con la misura delle variabili ripetuta nel tempo. Per questo motivo non è stato possibile approfondire la direzione della relazione tra chiamata e burnout. Inoltre, non sono riportati dati *cross culturali*, quindi non è possibile verificare la generalizzabilità delle relazioni indagate.

Infine, non è stato definito un *procedimento* comune di indagine della relazione: le ricerche differiscono per riferimenti teorici, metodi, scale di rilevazione e campione. Approfondire relazioni con ulteriori variabili mediatrici e moderatrici aggiunge suggestioni, senza confermarne.

La difficoltà di interazione con *dati* diversi tra loro ha particolarmente caratterizzato la fase di sintesi. Alcune ricerche riportano dati disaggregati, altre esclusivamente di media tra le singole dimensioni e altre ancora esprimono la relazione con misure diverse (ad esempio OR). Questo ostacola una lettura comprensiva di tutti i risultati e la effettiva possibilità di creare confronti.

Infine, gli studi proposti non approfondiscono le differenze in termini di esiti negativi tra la percezione e l'esperienza della chiamata. Ricerche in grado di coinvolgere forme di *chiamata non risposta* potrebbero ampliare la riflessione in merito al "lato oscuro", identificando fattori di promozione e protezione da inserire nella relazione.

Dal punto di vista metodologico, la revisione ha considerato esclusivamente le *pubblicazioni* riportanti le due misure di chiamata e burnout. Potrebbero essere disponibili dati aggiuntivi attingendo ad altri tipi di database, comprensivi di produzioni interne ai diversi atenei universitari come le tesi, piuttosto che i prodotti di convegni o seminari e dati non ancora pubblicati. Inoltre, sono stati considerati esclusivamente materiali pubblicati in lingua inglese. Anche in questo caso il materiale a disposizione potrebbe non essere stato considerato completamente.

5.2 Implicazioni per la ricerca futura

A fronte dei limiti proposti, la revisione sistematica offre alcune *aperture* alla ricerca futura.

Sicuramente una revisione che tenga in considerazione anche altre *conseguenze* - ad esempio il workaholism e lo sfruttamento organizzativo - potrebbe meglio descrivere i rischi della chiamata. La scelta di considerare il burnout come conseguenza negativa è stata casuale. Per questo motivo il materiale a disposizione potrebbe essere quantitativamente maggiore approfondendo le altre conseguenze.

Allo stesso tempo il "lato oscuro" potrebbe essere indagato a partire dalle *generiche esperienze negative* che gli individui sperimentano nel vivere la propria chiamata. Un'analisi più trasversale faciliterebbe la comprensione degli elementi individuali e di contesto promotori di esiti negativi. Inoltre, un approfondimento di conseguenze negative "moderate" potrebbe portare a dati di correlazione positivi nella relazione con la chiamata. Approfondire le situazioni nelle quale la chiamata non è un fattore di protezione ma, al contrario, promuove esperienze dannose può essere utile a formulare interventi di sostegno alla chiamata professionale e risulterebbe più comprensivo dell'esperienza umana, solo

nell'eccezionalità dei casi assimilabile ad una condizione estrema quale il burnout.

La revisione sistematica, degli studi sulla chiamata e le conseguenze negative, potrebbe assumere diversi *punti di vista*. Ad esempio sarebbe interessante approfondire tutte le variabili mediatrici e/o moderatrici nei diversi casi considerate. O ancora, la revisione potrebbe essere impostata a partire da variabili demografiche del campione o del contesto organizzativo.

Visti gli anni di pubblicazione delle ricerche considerate si può ipotizzare che altrettante siano in fase di produzione. Per questo motivo la revisione potrebbe essere considerata un *processo continuativo*, in grado di confrontare le nuove produzioni con quanto già indagato.

BIBLIOGRAFIA

- Abouras, R. L. (2021). Called to Counsel: Examining the Links Among Calling, Life Meaning, Life Satisfaction, and Burnout Among Law Students. *Journal of College and Character*, 22(3), 179-199.
- Ahn B., & Park S. (2014) The effect of ego-resilience and perception of social support on job satisfaction and burnout. *Korean J Ind Organ Psychol* 27(3):497–517
- Allan, B. A., & Duffy, R. D. (2014). Examining moderators of signature strengths use and well-being: Calling and signature strengths level. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 323-337.
- Allan, B. A., Tebbe, E. A., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2015). Living a calling, life satisfaction, and workplace climate among a lesbian, gay, and bisexual population. *The Career Development Quarterly*, 63(4), 306-319.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between ‘workaholism’, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 24(1), 3-17.
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413-434.
- Aziz, S., & Tronzo, C. L. (2011). Exploring the relationship between workaholism facets and personality traits: A replication in American workers. *The Psychological Record*, 61(2), 269-286.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85, 480–492. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>
- Bagby, R. M., Parker, J. D., & Taylor, G. J. (1994). The twenty-item Toronto Alexithymia Scale—I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *Journal of psychosomatic research*, 38(1), 23-32.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: An internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3), 245-260.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of social psychology*, 146(1), 31-50.

- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: Guilford Press.
- Bellah, R. (1985). Individualism and commitment in American life. *Berkeley Journal of Sociology*, 30, 117-141.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life* (p. 1985). Berkeley: University of California Press.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, 21(5), 973-994.
- Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2015). Bait and switch or double-edged sword? The (sometimes) failed promises of calling. *Human relations*, 68(1), 157-178.
- Blustein, D. L., Kozan, S., Connors-Kellgren, A., & Rand, B. (2015). Social class and career intervention.
- Borgen, F. H. (2005). Advancing social justice in vocational theory, research, and practice. *The Counseling Psychologist*, 33(2), 197-206.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2016). Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual review of psychology*, 67, 541-565.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.
- Burke, R. (1999). Integrating knowledge-based and collaborative-filtering recommender systems. In *Proceedings of the Workshop on AI and Electronic Commerce* (pp. 69-72).
- Burke, R. J., Davis, R. A., & Flett, G. L. (2008). Workaholism Types-Perfectionism and Work Outcomes. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(4), 30-40.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223-1233.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Cardador, M. T., & Caza, B. B. (2012). Relational and identity perspectives on healthy versus unhealthy pursuit of callings. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 338-353.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378.
- Chaoping, L., & Kan, S. (2003). The Influence Of Distributive Justice And Procedural Justice On Job Burnout [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 5, 015.

- 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, 45*(2), 103-116.
- Chughtai, M. S., & Rizvi, S. T. H. (2020). Empowering leadership and occupational burnout: A moderated mediation model of employee optimism, employee hardiness and job crafting. *NICE Research Journal, 13*(1), 122–157.
- Clark, M. A., Lelchouk, A. M., & Taylor, M. L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences, 48*(7), 786-791.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management, 42*, 1836–1873. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314522301>
- Clinton, M. E., Conway, N., & Sturges, J. (2017). “It’s tough hanging-up a call”: the relationships between calling and work hours, psychological detachment, sleep quality, and morning vigor. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(1), 28.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278–321. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24*, 385- 396. doi: 10.2307/2136404
- Conklin, T. A. (2012). Work worth doing: A phenomenological study of the experience of discovering and following one’s calling. *Journal of Management Inquiry, 21*(3), 298-317.
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Ghislieri, C. (2010). Determinants of nurses’ job satisfaction: The role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management, 18*, 35–43. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x>
- Coulson, J. C., Oades, L. G., & Stoyles, G. J. (2012). Parents’ subjective sense of calling in childrearing: Measurement, development and initial findings. *The Journal of Positive Psychology, 7*(2), 83-94.
- Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searle, J. (2014). Career calling as a personal resource moderator between environmental demands and burnout in Australian junior doctors. *Journal of Career Development, 41*(6), 547-561.
- Curlin, F. A., Serrano, K. D., Baker, M. G., Carricaburu, S. L., Smucker, D. R., & Chin, M. H. (2006). Following the call: how providers make sense of their decisions to work in faith-based and secular urban community health centers. *Journal of health care for the poor and underserved, 17*(4), 944-957.
- 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.
- Dalla Rosa, A., Vianello, M., & Anselmi, P. (2019). Longitudinal predictors of the development of a calling: new evidence for the a posteriori hypothesis. *Journal of Vocational Behavior, Vol. 114*, pp. 44-56.

- Debus, M. E., Gross, C., & Kleinmann, M. (2019). The power of doing: How job crafting transmits the beneficial impact of autonomy among overqualified employees. *Journal of Business and Psychology*, 1–15.
- 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(4), 227-268.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65, 78.
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (1998). Zur Spezifität von burnout für dienstleistungsberufe: fakt oder artefakt. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52, 82-89.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European journal of work and organizational psychology*, 11(4), 423-441.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209. doi: 10.1037/a0019408
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & van der Heijden, B. I. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241-258.
- Dicke, T., Stebner, F., Linninger, C., Kunter, M., & Leutner, D. (2018). A longitudinal study of teachers' occupational well-being: Applying the job demands-resources model. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 262.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The counseling psychologist*, 37(3), 424-450.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Make your job a calling: How the psychology of vocation can change your life at work. 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. M. (2009). Calling and vocation in career counseling: Recommendations for promoting meaningful work. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(6), 625.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263. doi: 10.1177/1069072711434410

- Dispenza, F., Brown, C., & Chastain, T. E. (2016). Minority stress across the career-lifespan trajectory. *Journal of Career Development, 43*(2), 103-115.
- Dobrow Riza, S., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 695.
- 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.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel psychology, 64*(4), 1001-1049.
- 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*(2), 253-269.
- Dreher, D. E., Holloway, K. A., & Schoenfelder, E. (2007). The vocation identity questionnaire: Measuring the sense of calling. In *Research in the Social Scientific Study of Religion, Volume 18* (pp. 99-120). Brill.
- Duan, W., & Bu, H. (2019). Randomized trial investigating of a single-session character-strength-based cognitive intervention on freshman’s adaptability. *Research on Social Work Practice, 29*(1), 82-92.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. *Social problems, 3*(3), 131-142.
- Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2013a). Disentangling the link between perceiving a calling and living a calling. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 219–227.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2009a). Beyond the self: External influences in the career development process. *The career development quarterly, 58*(1), 29-43.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2012a). Research on work as a calling: Introduction to the special issue. *Journal of Career Assessment, 20*(3), 239-241.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*, 428–436.
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior, 70*(3), 590-601.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M. (2012b). 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., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013b). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of counseling psychology, 60*(1), 42.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: a longitudinal study. *Journal of counseling psychology, 61*(4), 605.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015a). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person–environment fit. *The Career Development Quarterly, 63*(2), 126-140.

- Duffy, R. D., Autin, K. L., Allan, B. A., & Douglass, R. P. (2015b). Assessing work as a calling: An evaluation of instruments and practice recommendations. *Journal of Career Assessment, 23*(3), 351-366.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016a). The psychology of working theory. *Journal of counseling psychology, 63*(2), 127.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., & Autin, K. L. (2015c). Calling among the unemployed: Examining prevalence and links to coping with job loss. *The Journal of Positive Psychology, 10*(4), 332-345.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012c). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology, 59*(1), 50.
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012d). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 400-411.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of counseling psychology, 65*(4), 423.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015d). Career adaptability and academic satisfaction: Examining work volition and self efficacy as mediators. *Journal of Vocational Behavior, 90*, 46-54.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016b). Does the dark side of a calling exist? Examining potential negative effects. *The Journal of Positive Psychology, 11*(6), 634-646.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Gensmer, N. P., England, J. W., & Kim, H. J. (2019). An initial examination of the work as calling theory. *Journal of counseling psychology, 66*(3), 328.
- Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 127-137.
- Duffy, R. D., Foley, P. F., Raque-Bodgan, T. L., Reid-Marks, L., Dik, B. J., Castano, M. C., & Adams, C. M. (2012e). Counseling psychologists who view their careers as a calling: A qualitative study. *Journal of Career Assessment, 20*(3), 293-308.
- Duffy, R. D., Manuel, R. S., Borges, N. J., & Bott, E. M. (2011b). Calling, vocational development, and well being: A longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 361-366.
- Duffy, R.D., Dik, B.J., & Steger, M.F. (2011a) Calling and work-related outcomes: career commitment as a mediator. *J Vocat Behav 78*(2):210–218.
- Durkheim, E. (1984). *The Division of Labor in Society*. W. D. Halls, trans. (First published in 1893). New York: Free Press.
- Dwyer, D., & Ganster, D. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 12*, 595–608. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030120704>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.

- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440.
- Eun, H.J., Kwon, T.W., Lee, S.M., Kim, T.H., Choi, M.R., & Cho, S.J. (2005) A study on reliability and validity of the Korean version of impact of event scale-revised. *J Korean Neuropsychiatr Assoc* 44(3):303–310
- Fassel, D. (1990). *Working ourselves to death: The high cost of workaholism, the rewards of recovery*. Harper San Francisco.
- Fouad, N. A. (2007). Work and vocational psychology: Theory, research, and applications. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 543-564.
- Fouad, N. A., & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 241.
- Fouché, E., Rothmann, S. S., & Van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
- French, J. R., & Domene, J. F. (2010). Sense of "calling": An organizing principle for the lives and values of young women in university. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 44(1).
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(1), 19-27.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22, 259–270.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007, August). Transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- Gaede, B. A. (2009). What will I do next? Discerning God's callings for retirement. *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 22(1-2), 27-40.
- Gallup, G. H. Jr. (2003). How Americans Christians living their faith?. *Gallup Poll Tuesday Briefing*, August 19. Washington, DC: Gallup Organization.
- Gazelle, G., Liebschutz, J. M., & Riess, H. (2015). Physician burnout: coaching a way out. *Journal of general internal medicine*, 30(4), 508-513.
- 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.
- 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, 227–271. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Glebocka, A., & Lisowska, E. (2007). Professional burnout and stress among Polish physicians explained by the Hobfoll resources theory. *Journal of Physiology and Pharmacology: An Official Journal of the Polish Physiological Society*, 58(Pt 1), 243-252.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216.

- Gong, T., Zimmerli, L., & Hoffer, H. E. (2013). The effects of transformational leadership and the sense of calling on job burnout among special education teachers. *Journal of School Leadership, 23*(6), 969-993.
- Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., Dalla Rosa, A., Duffy, R., & Kim, H. J. (2020). Healthcare professionals with calling are less likely to be burned out: the role of social worth and career stage. *Career Development International*.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work: Effects on managers' outcomes. *Journal of Management, 38*(5), 1655–1680. <https://doi.org/10.1177/0149206310363612>
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior, 37*(2), 239-255.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., ... & Fu, M. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 394-402.
- Hackman JR, Oldham GR (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organ Behav Hum Perform 16*(2):250–279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hagmaier T, Volmer J, Spurk D (2013) Called and burnout: Integrating career research with occupational health psychology. In: Doolittle B (ed) *Psychology of burnout: New research*. Nova Science, New York, pp 19–32
- Hagmaier, T., & Abele, A.E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 39-51.
- Hagmaier, T., Volmer, J., & Spurk, D. (2013). Calling and burnout: Integrating career research with occupational health psychology. *Psychology of burnout: New research*, 19-32.
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress, 19*, 208–220. doi:10.1080/02678370500340728
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(2), 155-176.
- Hall, R.H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *Am Sociol Rev 33*(1):92–104.
- Hansen, V., & Girgis, A. (2010). Can a single question effectively screen for burnout in Australian cancer care workers?. *BMC health services research, 10*(1), 1-4.
- Hardin, E. E., & Donaldson III, J. R. (2014). Predicting job satisfaction: A new perspective on person–environment fit. *Journal of counseling psychology, 61*(4), 634.
- Hardin, E. E., Robitschek, C., Flores, L. Y., Navarro, R. L., & Ashton, M. W. (2014). The cultural lens approach to evaluating cultural validity of psychological theory. *American Psychologist, 69*(7), 656.
- Hardy, L. (1990). *The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work*. Wm. B. Eerdmans Publishing.
- Hartnett, S., & Kline, F. (2005). Preventing the fall from the 'call to teach': Rethinking vocation. *Journal of Education and Christian Belief, 9*(1), 9-20.

- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology, 59*(3), 479-485. doi: 10.1037/a0028949.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Calling and career preparation: Investigating developmental patterns and temporal precedence. *Journal of vocational behavior, 83*(1), 51-60.
- Hirschi, A., Keller, A. C., & Spurk, D. M. (2018). Living one's calling: Job resources as a link between having and living a calling. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 1–10.
- Ho, S. M., Li, W. L., Duan, W., Siu, B. P., Yau, S., Yeung, G., & Wong, K. (2016). A Brief Strengths Scale for individuals with mental health issues. *Psychological Assessment, 28*(2), 147.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 5*, 103-128.
- Hunter, I., Dik, B. J., & Banning, J. H. (2010). College students' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior, 76*(2), 178-186.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 44-64.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 44-64.
- Jager, A. J., Tutty, M. A., & Kao, A. C. (2017, March). Association between physician burnout and identification with medicine as a calling. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, No. 3, pp. 415-422). Elsevier.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of applied psychology, 74*(5), 739.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology, 17*(1), 5-32.
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Lee, K. (2018). Relationship between burnout and PTSD symptoms in firefighters: the moderating effects of a sense of calling to firefighting. *International archives of occupational and environmental health, 91*(1), 117-123.
- 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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 28*, 285-308.

- Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences, 96*, 122-126.
- Khan, H. S. u. d., Zhiqiang, M., & Naz, S. (2019). Islamic work ethic and job outcomes: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 6*(12), 7-17.
- Kim, H. J., Praskova, A., & Lee, K. H. (2017). Cross-cultural validation of the career calling scale for Korean emerging adults. *Journal of Career Assessment, 25*(3), 434-449.
- Kim, Y. J. (2001) Effects of professional identity, coping & social support on posttraumatic growth. Dissertation, University of Korea
- Kovaleva, A. (2012). *The IE-4: Construction and validation of a short scale for the assessment of locus of control* (Vol. 9, p. 130). DEU.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *Journal of business ethics, 112*(4), 627-640.
- Lang, A. (2019). Analysis of burnout and career calling in undergraduate pre-medical students. *Journal of Interdisciplinary Undergraduate Research, 11*(1), 1.
- Lazar, A., Davidovitch, N., & Coren, G. (2016). Gender Differences in Calling and Work Spirituality among Israeli Academic Faculty. *Journal of International Education Research, 12*(3), 87-98.
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization, 24*(1), 129-144.
- Lee, K. J. (2016). Sense of calling and career satisfaction of hotel frontline employees: mediation through knowledge sharing with organizational members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology, 81*(2), 123.
- Lee, Y. T., Reiche, B. S., & Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person—environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural Management, 10*(2), 153-174.
- Leising, D., Grande, T., & Faber, R. (2009). The Toronto Alexithymia Scale (TAS-20): A measure of general psychological distress. *Journal of research in personality, 43*(4), 707-710.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50*(2), 127-149. doi: 10.1177/0021886314522322
- Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living: Job crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement. *Journal of Chinese Human Resource Management, 9*(2), 77-106.

- Lian, L., Guo, S., Wang, Q., Hu, L., Yang, X., & Li, X. (2021). Calling, character strengths, career identity, and job burnout in young Chinese university teachers: A chain-mediating model. *Children and Youth Services Review, 120*, 105776.
- Linzer, M., Manwell, L. B., Williams, E. S., Bobula, J. A., Brown, R. L., Varkey, A. B., ... & Schwartz, M. D. (2009). Working conditions in primary care: physician reactions and care quality. *Annals of internal medicine, 151*(1), 28-36.
- Linzer, M., Visser, M. R., Oort, F. J., Smets, E. M., McMurray, J. E., & De Haes, H. C. (2001). Predicting and preventing physician burnout: results from the United States and the Netherlands. *The American journal of medicine, 111*(2), 170-175.
- 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*(5), 655-685.
- Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of vocational behavior, 39*(2), 182-225.
- Malone, P. F., & Fry, L. W. (2003). Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. *Academy of Management, Seattle, WA, 5*.
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health?. *Psychology & health, 16*(5), 607-611.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Burnout and engagement in the workplace: A contextual analysis. *Advances in motivation and achievement, 11*, 275-302.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. Sunnyvale, CA: CPP, Incorporated.
- Maslach, C., Jackson, S., & Schwab, R. (1986). *MBI-Educator's Survey*. Mountain View, CA: CPP.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.
- Maslow, A. (1943). Maslow's hierarchy of needs. *Index of DOCS/Teacing {sp} Collection/Honolulu*.
- May, D.R., Gilson, R. L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McKevitt, D., Carbery, R., & Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management. *International Journal of Project Management, 35*(8), 1673-1682.

- McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins'(1992) Workaholism Battery. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 357-368.
- McMillan, L. H., O Driscoll, M. P., & Burke, R. J. (2003). Workaholism: A review of theory, research, and future directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 18, 167-190.
- Meng, H., Liang, Q. F., Li, Y. X., & Xiong, M. (2009). Teacher' s job satisfaction and performance: The mediating role of job burnout. *Psychological Development and Education*, 1, 103–107.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. doi: 10.5465/amj.2016.0594
- Moodie, S., Dolan, S. L., & Burke, R. J. (2012). Engagement vs. Burnout: An examination of the relationships between the two concepts within the framework of the JDR model. *ESADE Business School Research Paper*, (234).
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 111-136.
- Oates, J., Jones, J., & Drey, N. (2017). Subjective well-being of mental health nurses in the United Kingdom: Results of an online survey. *International Journal of Mental Health Nursing*, 26(4), 391-401.
- Oates, K. L., Lewis Hall, M. E., & Anderson, T. L. (2005). Calling and conflict: A qualitative exploration of interrole conflict and the sanctification of work in Christian mothers in academia. *Journal of Psychology and Theology*, 33(3), 210-223.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. World Publishing Company.
- 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.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological bulletin*, 69(1), 56.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M.E.P. (2009). Zest at work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161–172. doi: 10.1002/job.584
- Peterson, K. M. (2009). Overtraining, burnout, injury, and retirement.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free press.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70–84.
- Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2015). Career identity and the complex mediating relationships between career preparatory actions and career progress markers. *Journal of vocational behavior*, 87, 145-153.

- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 85*(1), 125-135.
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2020). Employee intention to stay in an organization: Examining the role of calling and perceived supervisor support through the theoretical lens of work as calling. *Journal of Career Assessment, 28*(2), 320–336.
- Rasinski, K. A., Lawrence, R. E., Yoon, J. D., & Curlin, F. A. (2012). A sense of calling and primary care physicians' satisfaction in treating smoking, alcoholism, and obesity. *Archives of internal medicine, 172*(18), 1423-1424.
- Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2015). Examining the outcomes of having a calling: Does context matter?. *Journal of Business and Psychology, 30*(3), 499-512.
- Rodgers, D. T. (1978) *The Work Ethic in Industrial America, 1850-1925*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Rogers, M. E., Creed, P. A., & Searle, J. (2012). Person and environmental factors associated with well-being in medical students. *Personality and Individual Differences, 52*(4), 472-477.
- Rohland, B. M., Kruse, G. R., & Rohrer, J. E. (2004). Validation of a single-item measure of burnout against the Maslach Burnout Inventory among physicians. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 20*(2), 75-79.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior, 30*, 91-127.
- Salmela-Aro, K. and Upadyaya, K. (2018), "Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 108, pp. 190-200.
- Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Mon- talbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2019). When the Job Does Not Fit: The Moderating Role of Job Crafting and Meaningful Work in the Relation Between Employees' Perceived Overqualification and Job Boredom. *Journal of Career Assessment, 1*–20.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal, 60*(2), 584-609.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal, 60*(2), 584-609.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology, 57*(2), 173-203.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.

- Scheitle, C. P., & Adamczyk, A. (2016). Divine callings: religious sensemaking in the organizational founding process. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(2), 94-116.
- Schmitz, N., Neumann, W., & Oppermann, R. (2000). Stress, burnout and locus of control in German nurses. *International journal of nursing studies*, 37(2), 95-99.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73(1), 53-66.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Micell, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287–314.
- Sears, J. S. F., Urizar Jr., G. G., & Evans, G. D. (2000). Examining a stress-coping model of burnout and depression in extension agents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 56.
- Serow, R. C. (1994). Called to teach: A study of highly motivated preservice teachers. *Journal of Research & Development in Education*.
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., ... & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of internal medicine*, 172(18), 1377-1385.
- Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J., ... Swensen, S. J. (2015). Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings* 90(4), 432–440. Elsevier.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996) MBI-general survey. In: Maslach C, Jackson SE, Leiter MP (eds) Maslach burnout inventory manual, 3rd edn. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, pp 19–26
- Sherman, D. W. (2004). Nurses' Stress & Burnout: How to care for yourself when caring for patients and their families experiencing life-threatening illness. *AJN The American Journal of Nursing*, 104(5), 48-56.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47, 495– 502. <http://dx.doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17, 154–160. <http://dx.doi.org/10.1007/s12529-010-9077-x>
- Shimizu, A. B., Dik, B. J., & Conner, B. T. (2019). Conceptualizing calling: Cluster and taxometric analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 7-18.
- Shimizu, T., Mizoue, T., Kubota, S., Mishima, N., & Nagata, S. (2003). Relationship Between Burnout and Communication Skill Training Among Japanese Hospital Nurses: A Pilot Study, *Journal of Occupational Health*, 45, 185–190.
- Shin, J. Y., Kim, E., & Ahn, J. (2021). A Latent Profile Analysis of Living a Calling, Burnout, Exploitation, and Work–Life Imbalance. *Journal of Career Development*, 0894845321994168.
- Shin, K. H. (2003) The Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI- GS): an application in South Korea. *Korean J Ind Organ Psychol* 16(3):1–17

- Silva Filho, A. F. M. D., Felix, B., & Mainardes, E. W. (2021). Occupational callings: A double-edged sword for burnout and stress. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 26(1), 45-55.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160–178.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Sussman, S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of addiction research & therapy*, (1).
- Thombs, D. L. (1994). Introduction to addictive behaviors. New York: The Guilford Press.
- 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.
- Tims, Bakker, A. B., & Derks. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Treadgold R (1999) Transcendent vocations: their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *J Humanis Psychol* 39(1):81–105. doi:10.1177/0022167899391010
- Varkey, A. B., Manwell, L. B., Williams, E. S., Ibrahim, S. A., Brown, R. L., Bobula, J. A., ... & MEMO Investigators. (2009). Separate and unequal: clinics where minority and nonminority patients receive primary care. *Archives of Internal Medicine*, 169(3), 243-250.
- Vianello, M., Galliani, E. M., Rosa, A. D., & Anselmi, P. (2020). The developmental trajectories of calling: Predictors and outcomes. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 128-146.
- Vinje, H. F., & Mittelmark, M. B. (2007). Job engagement's paradoxical role in nurse burnout. *Nursing & health sciences*, 9(2), 107-111.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. T. Parson, trans. London and New York: Routledge Classics.
- Wei, S. H., Song, G. W., & Zhang, D. J. (2017). The social cognition processing characteristics on occupational events in teachers with different levels of professional identity. *Psychological Development and Education*, 33(1), 45–55.
- Weiss, D. S., & Marmar, C. R. (1997) The impact of event scale-revised. In: Wilson JP, Keane TM (eds) *Assessing psychological trauma and PTSD: a practitioner's handbook*. Guilford, New York, pp 300–411. doi:10.1007/978-0-387-70990-1_10
- Word, J. (2012). Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 147-166.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- 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.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.

- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & 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.
- Yang, F., & Liu, Q. (2021). The consequences of calling. *Advances in Psychological Science*, 29(9), 1647.
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235-251.
- Yim, F., & Fock, H. (2013). Social responsibility climate as a double-edged sword: how employee-perceived social responsibility climate shapes the meaning of their voluntary work?. *Journal of Business Ethics*, 114(4), 665-674.
- Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). The association between a sense of calling and physician well-being: a national study of primary care physicians and psychiatrists. *Academic Psychiatry*, 41(2), 167-173.
- Yoon, J. D., Hunt, N. B., Ravella, K. C., Jun, C. S., & Curlin, F. A. (2017). Physician burnout and the calling to care for the dying: a national survey. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*®, 34(10), 931-937.
- Zhang, C., Dik, B. J., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Work as a calling in China: A qualitative study of Chinese college students. *Journal of Career Assessment*, 23, 236-249.
- Zhang, L. G., Li, L., & Sun, Y. L. (2020). A study of the relationships between occupational stress career calling and occupational burnout among primary teachers. *Zhonghua lao Dong wei Sheng zhi ye Bing za zhi= Zhonghua Laodong Weisheng Zhiyebing Zazhi= Chinese Journal of Industrial Hygiene and Occupational Diseases*, 38(2), 107-110.
- Zhang, S. E., Wang, J., Xie, F., Yin, D., Shi, Y., Zhang, M., ... & Sun, T. (2020). A cross-sectional study of job burnout, psychological attachment, and the career calling of Chinese doctors. *BMC health services research*, 20(1), 1-11.