



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Competenze emotive e sociali:
Validazione di un nuovo modello

Relatore

Ch. Prof. Sara Bonesso

Laureando

Martina Novi

Matricola

860961

Anno Accademico

2016 / 2017

INDICE

ABSTRACT	1
INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	4
1.1 LA DEFINIZIONE DI COMPETENZA	4
1.2 LE ORIGINI DEI MODELLI DI COMPETENZE	5
1.3 HARD E SOFT SKILL	8
1.4 IL CONTRIBUTO DI BOYATZIS	10
1.5 IL CONTRIBUTO DI SPENCER E SPENCER	12
1.6 L'INTELLIGENZA: UN CONCETTO IN EVOLUZIONE	14
1.7 L'INTELLIGENZA EMOTIVA	16
1.8 IL MENTAL ABILITY MODEL DI SALOVEY E MAYER	17
1.9 I MIXED MODEL DI BAR-ON E GOLEMAN	19
1.10 COMPETENZE E TEORIA DELLA PERSONALITÀ	25
1.11 LE MISURE DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA	27
1.12 CONCLUSIONE	31
CAPITOLO 2	33
2.1 INTRODUZIONE	33
2.2 I LIMITI DEGLI ATTUALI MODELLI	33
2.3 UN NUOVO MODELLO	34
2.2 SELF-AWARENESS	37
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	37
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	40
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE	42
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE	45
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	46
CONCLUSIONI	46
2.4 SELF-CONFIDENCE	48
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	48
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	49
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE	50
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE	51
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	53
CONCLUSIONI	54

2.5 RESILIENZA.....	55
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	56
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	57
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	59
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	61
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	63
CONCLUSIONI	64
2.6 ORGANIZATIONAL AWARENESS.....	66
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	67
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	67
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	68
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	69
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	71
CONCLUSIONI	75
2.7 INIZIATIVA	77
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	78
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	80
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	80
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	82
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	86
CONCLUSIONI	89
2.8 SELF-CONTROL	91
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	92
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	94
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	94
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	95
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	97
CONCLUSIONI	99
2.9 CONCLUSIONE.....	102
CAPITOLO 3	103
3.1 INTRODUZIONE.....	103
3.2 SVILUPPO DEL QUESTIONARIO E MODALITÀ DI SOMMINISTRAZIONE.....	103
3.3 ALTRE MISURE.....	105
DESIDERABILITÀ SOCIALE.....	105
SODDISFAZIONE VERSO LA PROPRIA VITA.....	105
TRATTI DELLA PERSONALITÀ.....	106
CAREER SATISFACTION	108
3.4 IL CAMPIONE OGGETTO D'INDAGINE.....	109
3.5 MODALITÀ DI ANALISI	111

3.6 LA VALIDITÀ DI COSTRUTTO	113
3.7 SELF-AWARENESS.....	115
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	115
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	117
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	118
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	118
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	119
CONCLUSIONI	120
3.8 SELF-CONFIDENCE	121
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	121
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	123
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	123
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	124
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	125
CONCLUSIONI	125
3.9 RESILIENZA.....	127
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	127
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	128
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	129
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	130
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	131
CONCLUSIONI	132
3.10 ORGANIZATIONAL AWARENESS	134
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	134
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	135
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	136
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	137
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	138
CONCLUSIONI	139
3.11 INIZIATIVA.....	141
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	141
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	142
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	143
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	144
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	145
CONCLUSIONI	145
3.12 SELF-CONTROL	148
IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE	148
IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ	149
IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE.....	149
IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE.....	150
IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE	151

CONCLUSIONI	152
3.13 CONCLUSIONE	154
CONCLUSIONI.....	156
BIBLIOGRAFIA:	160
SITOGRAFIA:.....	173

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1: Theory of action and job performance (Boyatzis 2008, 2009)	11
Figura1. 2: Competenze profonde e di superficie (Spencer, Spencer 1995).....	14
Figura 1.3: quadro delle competenze emotive (Cherniss, Goleman 2001, p. 28)	23
Figura 1.4: I livelli compresi nella struttura della personalità.....	26

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1-1 I modelli ECI 2.0 ed ESCI a confronto	30
Tabella 2-1 Il nuovo modello di competenze.	35
Tabella 2-2 Tabella riassuntiva delle variabili associate a self-awareness.....	47
Tabella 2-3 Tabella riassuntiva delle variabili associate a self-confidence.....	55
Tabella 2-4 Tabella riassuntiva delle variabili associate alla resilienza.....	65
Tabella 2-5 Tabella riassuntiva delle variabili associate ad organizational awareness.....	76
Tabella 2-6 Tabella riassuntiva delle variabili associate all'iniziativa.....	90
Tabella 2-7 Tabella riassuntiva delle variabili associate a self-control.....	101
Tabella 3-1 Big Five Questionnaire (Fonte: Caprara <i>et al.</i> 1993, rielaborazione).....	107
Tabella 3-2 Statistiche descrittive rispetto al campione di riferimento.....	110
Tabella 3-3 I risultati dell'alpha di Cronbach per il nuovo modello.....	113
Tabella 3-4 Le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	114
Tabella 3-5 Le correlazioni con Social Desirability.....	115
Tabella 3-6 Self-awareness: le correlazioni con le variabili demografiche.....	117
Tabella 3-7 Self-awareness: le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	117
Tabella 3-8 Self-awareness: le correlazioni con le variabili di performance.....	118
Tabella 3-9 Self-awareness: le correlazioni con le misure di soddisfazione.....	119
Tabella 3-10 Self-awareness: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.....	120
Tabella 3-11 Self-confidence: le correlazioni con le variabili demografiche.....	122
Tabella 3-12 Self-confidence: le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	123
Tabella 3-13 Self-confidence: le correlazioni con le variabili di performance.....	124
Tabella 3-14 Self-confidence: le correlazioni con le misure di soddisfazione.....	125

Tabella 3-15 Self-confidence: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.....	126
Tabella 3-16 Resilienza: le correlazioni con le variabili demografiche	128
Tabella 3-17 Resilienza: le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	129
Tabella 3-18 Resilienza: le correlazioni con le variabili di performance.....	130
Tabella 3-19 Resilienza: le correlazioni con le misure di soddisfazione.....	131
Tabella 3-20 Resilienza: le correlazioni con altre competenze.....	132
Tabella 3-21 Resilienza: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.	133
Tabella 3-22 Organizational awareness: le correlazioni con le variabili demografiche.....	135
Tabella 3-23 Organizational awareness: le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	136
Tabella 3-24 Organizational awareness: le correlazioni con le variabili di performance.....	137
Tabella 3-25 Organizational awareness: le correlazioni con le misure di soddisfazione.....	137
Tabella 3-26 Organizational awareness: le correlazioni con altre competenze.....	139
Tabella 3-27 Organizational awareness: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.....	140
Tabella 3-28 Iniziativa: le correlazioni con le variabili demografiche	142
Tabella 3-29 Iniziativa: le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	143
Tabella 3-30 Iniziativa: le correlazioni con le variabili di performance.....	144
Tabella 3-31 Iniziativa: le correlazioni con le misure di soddisfazione.....	144
Tabella 3-32 Iniziativa: le correlazioni con altre competenze.....	145
Tabella 3-33 Iniziativa: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura..	146
Tabella 3-34 Self-control: le correlazioni con le variabili demografiche	148
Tabella 3-35 Self-control: le correlazioni con le dimensioni della personalità.....	149
Tabella 3-36 Self-control: le correlazioni con le variabili di performance.....	150
Tabella 3-37 Self-control: le correlazioni con le misure di soddisfazione.....	151
Tabella 3-38 Self-control: le correlazioni con altre competenze	151
Tabella 3-39 Self-control: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.	152

ABSTRACT

Un tema di crescente interesse nel mercato del lavoro è quello delle competenze trasversali. L'elaborato affronta questo tema con l'obiettivo di validare un modello delle competenze trasversali sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre. In particolare sono state approfondite nello specifico alcune delle competenze di consapevolezza ed azione in esso comprese: self-awareness, self-confidence, organizational awareness, resilience, initiative e self-control.

Ogni competenza è stata descritta nel più ampio contesto della letteratura internazionale e per ciascuna sono stati discussi gli studi empirici che hanno messo in relazione questa competenza con altre variabili di rilievo. La tesi successivamente propone un'analisi statistica condotta su un campione di rispondenti a cui è stato somministrato il modello, al fine di validare le competenze oggetto di studio.

INTRODUZIONE

Un tema di grande spessore nella società dell'apprendimento e della conoscenza è quello delle competenze trasversali. Diverse ricerche hanno rivelato che se da un lato gran parte del mondo imprenditoriale mostra soddisfazione per la preparazione tecnica e disciplinare dei laureati, dall'altro si evidenzia una loro carenza in termini di *soft skill*. La domanda di competenze trasversali da parte del sistema produttivo è sempre più elevata e tramite il sistema informativo Excelsior, introdotto per monitorare i fabbisogni formativi e professionali delle imprese, si è osservato che esse sono ritenute importanti tanto quanto quelle specifiche legate alla professione e in alcuni casi in misura maggiore. Anche l'Unione Europea riconosce un ruolo fondamentale a queste *skill*, che sono inserite tra le competenze chiave, insieme alle abilità tradizionali e a quelle digitali. Nel complesso queste tre categorie costituiscono le competenze chiave, ovvero quell'insieme di conoscenze, abilità e attitudini che possono aiutare gli studenti a realizzarsi e, in una fase successiva, trovare un lavoro e partecipare alla vita sociale.

La presente tesi si sviluppa intorno al tema delle competenze trasversali, in particolare verrà presentato il modello sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre e saranno approfondite alcune delle competenze in esso comprese.

Lo scopo dell'elaborato è quello di effettuare una validazione di costrutto e di criterio del modello rispetto alle competenze considerate.

Nel primo capitolo viene definito il concetto di competenza, intesa come *“caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione e che è misurata sulla base di un criterio stabilito”* (Boyatzis 1982). Il tema delle competenze ha suscitato crescente interesse di studiosi e ricercatori, specialmente nel moderno mercato del lavoro dove il possesso di competenze tecniche non è più sufficiente a garantire l'*employability*. I cambiamenti tecnologici e sociali che hanno investito le organizzazioni hanno profondamente modificato le modalità di organizzazione del lavoro: le aziende sono sistemi sempre più complessi, inserite in un contesto dinamico, globale e soggetto a continui cambiamenti tecnologici. I sistemi produttivi hanno subito profonde trasformazioni e la produzione di massa ha ceduto il passo a realtà sempre più *tailor-made*, in cui si possa rispondere alle crescenti esigenze di customizzazione dei clienti.

In questo scenario è necessario predisporre modelli organizzativi flessibili per assicurare la sopravvivenza delle imprese. L'organizzazione del lavoro richiede sempre più spesso la realizzazione di lavori a progetto e un elemento chiave diventa la cooperazione e la capacità di lavorare in team, collaborando anche virtualmente con persone con diversi background. Ai lavoratori è richiesta più flessibilità e disponibilità a cambiare con maggiore frequenza i luoghi, tempi e le modalità di lavoro. La necessità di affrontare nuove sfide ha reso indispensabile rivalutare quali competenze, conoscenze ed attitudini siano necessarie per avere successo. In questa prospettiva si inseriscono le competenze trasversali, abilità che possono essere apprese ed impiegate in contesti differenti, mettendo a disposizione risorse indispensabili per far fronte alle sfide quotidiane. La professionalità non si esprime più all'interno di routine e procedure chiaramente definite, ma richiede competenze capaci di andare oltre le conoscenze prettamente tecniche e specialistiche. Fu proprio l'insoddisfazione verso i tradizionali metodi di misurazione delle performance, che si incentravano esclusivamente sulla valutazione del quoziente intellettivo, a portare allo sviluppo dei modelli di competenze. Questi ultimi permettono di cogliere quali caratteristiche sono necessarie per svolgere un compito in maniera brillante tramite un metodo induttivo, partendo dall'osservazione di soggetti particolarmente efficaci.

Nel capitolo viene presentato poi il concetto di intelligenza emotiva, nelle diverse interpretazioni che la letteratura ha proposto e con le differenti modalità di misurazione che si sono affermate. Tra queste si inseriscono misure di abilità ma anche test di autovalutazione. Un rilievo particolare per lo scopo di questo elaborato assumono i test di valutazione delle competenze emotive e sociali, che tramite la misura della frequenza con cui un soggetto attiva determinati comportamenti, stimano il possesso delle competenze considerate nel modello.

Nel secondo capitolo viene introdotto il modello di competenze sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre, che comprende 31 competenze, suddivise in sei cluster. In particolare sono state analizzate sei competenze del modello focalizzando l'attenzione su: self-control, self-awareness, resiliency, initiative, organizational awareness e self-confidence. Ogni competenza viene descritta ed inserita nel più ampio contesto della letteratura, in modo da identificare quali benefici e caratteristiche siano ad essa associati; vengono inoltre presi in considerazione numerosi studi empirici per cercare di individuare quali legami sono stati riscontrati tra quella competenza e altre variabili rilevanti. Una specifica attenzione è stata dedicata a variabili quali le performance, la soddisfazione di carriera e di vita in generale, il legame con i tratti della personalità e quelli con altre competenze. Si sono indagate anche ulteriori associazioni delle competenze con aspetti demografici quali il livello di istruzione, il genere e l'età.

Il terzo capitolo presenta la parte empirica dell'elaborato, in cui si vuole testare la validità di costrutto e di criterio del nuovo modello. Per validità di costrutto si intende la capacità di misurare ciò che il modello si da l'obiettivo di misurare, mentre per validità di criterio ci si riferisce alla capacità di predire importanti *outcome* per la vita delle persone, dimostrando l'utilità dello strumento.

In questa parte viene presentato il campione oggetto d'indagine, gli strumenti di misurazione sottoposti ai rispondenti e per ogni competenza si sono analizzate le correlazioni individuate precedentemente in letteratura. Questa analisi ha consentito di verificare o meno l'esistenza di una corrispondenza tra i risultati ottenuti e quelli riscontrati nella trattazione teorica.

CAPITOLO 1

1.1 La definizione di competenza

In letteratura sono presenti diverse definizioni rispetto al concetto di competenza, trattandosi di una nozione che è oggetto di ricerca e analisi da parte di molte discipline e che è stata impiegata in ambiti diversi. Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) definiscono le competenze in un contesto lavorativo, identificandole come caratteristiche intrinseche individuali che causano prestazioni superiori in determinate situazioni. Birkett (1993) associa le competenze al modo con cui gli individui attingono ai propri attributi personali come la conoscenza, le skill e le attitudini nell'eseguire una prestazione nel contesto lavorativo, tuttavia egli sottolinea che né i compiti operativi, né gli attributi individuali costituiscono di per sé competenze, è la relazione tra essi che rileva.

Nel linguaggio corrente il termine è utilizzato secondo due accezioni: quella dell'esigenza organizzativa, che ricerca specifiche competenze del personale per fornire una prestazione, e quella della persona, che possiede le capacità per rispondere a tale esigenza. Questa distinzione emerge in base al tipo di approccio adottato: in alcune ricerche prevale un orientamento alla competenza basato sul soggetto, *worker-oriented*, in altre prevale la dimensione organizzativa, con specifico riferimento al livello aziendale e alle mansioni.

Le due prospettive hanno radici differenti: mentre in America, sulla scia della pubblicazione del 1973 di McClelland, si originava il Competency Movement che enfatizzava l'aspetto soggettivo del concetto di competenza, inteso come caratteristica individuale, in Inghilterra, pochi anni dopo, (1988) la Training Agency offriva una visione differente. Quest'ultima definiva le competenze come "una descrizione di qualcosa che una persona che lavora in un determinato contesto occupazionale dovrebbe essere in grado di fare. È la descrizione di un'azione, un comportamento o un risultato che un individuo dovrebbe essere in grado di dimostrare" (Training Agency 1988 in Malone 2003, p. 56).

Il contributo che rappresenta il primo passo verso la nozione di competenza adottata in questo elaborato è quello di McClelland, successivamente ripreso da Boyatzis e Spencer e Spencer, che ha posto le basi per lo sviluppo di strumenti di gestione delle

risorse umane *competency-based*. Secondo questa prospettiva le competenze sono inquadrate come abilità legate ai costrutti della personalità e delle motivazioni, che influenzano la frequenza e il valore affettivo intrinseco associato all'esecuzione di specifici comportamenti e processi cognitivo-affettivi. In questo modo, il concetto di competenza, non si limita a descrivere che cosa un individuo è in grado di fare, ma anche ciò che vuole fare. Questi due aspetti risultano fondamentali per predire efficacemente le performance lavorative. In questo senso, le competenze si distinguono chiaramente dalle abilità, poiché le motivazioni assumono un ruolo cruciale nel quadro teorico di riferimento: mentre le abilità descrivono ciò che una persona sa fare, le competenze permettono di comprendere ciò che è in grado di fare e farà (Rayan, Emmerling, Spencer 2009).

1.2 Le origini dei modelli di competenze

Il tema delle competenze ha avuto un risalto particolare in letterature grazie al filone di ricerche del Competency Movement, che ha iniziato a svilupparsi tra il 1970 e il 1980 nella letteratura manageriale legata agli studi di psicologia dell'organizzazione negli Stati Uniti.

In particolare è a McClelland, con la pubblicazione dell'articolo *Testing for competence rather than for intelligence* del 1973, a cui è attribuito il merito di aver lanciato il movimento delle competenze. In questo lavoro l'autore mette in luce i limiti dei tradizionali test attitudinali e d'intelligenza sottolineando che non sono in grado di predire l'attitudine al lavoro o il successo nella vita e sono spesso viziati da pregiudizi di varia natura, sfavorendo le minoranze etniche o le classi sociali meno abbienti. La critica mossa ai test di abilità intellettuale applicati fino a quel momento è quella della mancanza di validità: questi strumenti non misuravano le capacità effettivamente necessarie per svolgere al meglio un lavoro. Per superare i limiti riscontrati in questi strumenti di selezione McClelland (1973) avanza alcuni suggerimenti:

1. utilizzare campioni differenziati: per identificare le caratteristiche associabili al successo si possono effettuare confronti tra gruppi di persone particolarmente eccelse sul lavoro o nella vita e soggetti meno brillanti,
2. individuare schemi cognitivi operativi e comportamenti correlati tramite relazione causale alla riuscita nella vita o sul lavoro, evitando di inserire nei test schemi di risposta strutturati. Questi ultimi non rispecchiano ciò che gli

individui ritrovano nella vita reale poiché difficilmente si presentano situazioni in cui è sufficiente scegliere tra alternative già predisposte, per prevedere un comportamento è più utile capire cosa un soggetto penserebbe, farebbe o ha effettivamente pensato e fatto in una situazione non strutturata.

I primi test basati su queste osservazioni furono messi a punto all'inizio degli anni 70' quando McClelland venne incaricato dal Dipartimento di Stato americano di riprogettare la selezione dei funzionari del FSIO (Foreign Service Information Officers). I test utilizzati fino ad allora nei processi di selezione erano risultati insoddisfacenti sul piano della capacità di predire il successo sul lavoro dei candidati. I funzionari che si erano dimostrati eccellenti nelle selezioni, rivelavano poi di non esserlo nella concreta attività di lavoro e viceversa, soggetti che nei test non avevano ottenuto punteggi alti si erano rivelati, invece, molto capaci nello svolgimento delle loro mansioni. Le prove selettive miravano a verificare il possesso di conoscenze di cultura umanistica occidentale, della lingua inglese e di discipline economiche e politico-economiche. Questi criteri di selezione erano collegati con il tipo di mansione che i funzionari avrebbero dovuto svolgere all'estero, dovendo diffondere la cultura americana in altri paesi e poteva essere sensato selezionarli in base al livello di conoscenza di tale cultura; tuttavia, secondo McClelland, l'errore stava nel ritenere che le condizioni necessarie per eseguire un compito fossero le stesse per eseguirlo in maniera brillante. In particolare McClelland sostiene che i processi di selezione dovrebbero valutare non solo competenze di tipo cognitivo, come le capacità di lettura, scrittura o di calcolo, ma anche elementi tradizionalmente considerati come variabili legate alla personalità che, tuttavia sono anch'esse competenze come ad esempio le capacità comunicative (McClelland 1973).

Egli decise quindi di sviluppare un nuovo strumento di selezione a partire da un'indagine interna sui diplomatici dell'organizzazione.

Scelse di realizzare un certo numero di interviste su un campione di elementi considerati eccellenti, brillanti ed efficaci, i *superior performer*, e di utilizzare come campione di confronto un gruppo di elementi medi/scarsi. Le interviste vennero condotte tramite BEI, interviste sugli eventi comportamentali, per identificare le caratteristiche che differenziavano i diplomatici eccellenti. Attraverso questa tecnica si richiede al soggetto sottoposto all'intervista di descrivere mediante un breve racconto

alcuni importanti successi e fallimenti vissuti nel corso della propria vita (Spencer, Spencer 1995).

Dai dati raccolti emerse che i *superior performer* si distinguevano in modo particolare per alcuni comportamenti: ad esempio dimostravano una particolare sensibilità interpersonale verso le altre culture, avevano un atteggiamento positivo nei confronti degli altri e sapevano riconoscere rapidamente le relazioni di potere.

I dati raccolti vennero validati con successive verifiche, selezionando nuovi gruppi di diplomatici e verificando, anche per mezzo di appositi test di valutazione delle competenze, se coloro che mettevano maggiormente in pratica i comportamenti descritti erano anche valutati come quelli capaci di eseguire le prestazioni migliori. L'utilizzo di questo metodo riscosse notevole successo e molti analisti si servirono del processo messo a punto da McClelland e dai colleghi della McBer per costruire modelli di competenze. In particolare negli ultimi anni si è affermato un crescente interesse relativo al tema delle competenze. Molti studiosi hanno analizzato le caratteristiche dei *top performer* in differenti contesti organizzativi e culturali per identificare quali caratteristiche e capacità personali siano determinanti per ottenere prestazioni superiori.

Per costruire tali modelli, alcuni studiosi hanno chiesto ai top manager di identificare le competenze distintive di quelli che reputavano essere i leader più efficaci, analizzando poi i dati raccolti con un gruppo di esperti. Altri ricercatori, per esigenze di maggior rigore e oggettività, hanno chiesto a manager e collaboratori delle organizzazioni prese in esame di effettuare delle *nomination*, individuando i soggetti più brillanti, che si distinguessero per prestazioni eccellenti, cercando il più possibile di fare riferimento a criteri oggettivi (per esempio la redditività). Per valutare le competenze di questi individui sono state elaborate diverse tecniche, tra le più utilizzate vi sono (Spencer, Spencer 1995, p.220):

- le interviste sugli eventi comportamentali;
- test, che misurano una o più competenze e si suddividono in operativi, se ai candidati viene richiesto di superare una prova pratica, e reattivi, se si basano sulla scelta della risposta corretta;
- *assessment centre*, in cui ai candidati è chiesto di reagire ad una situazione simulata;

- notizie biografiche sul candidato che dimostrino il possesso di determinate competenze;
- valutazioni da parte di altri, spesso chiamate a 360°, perché sviluppate dalle persone vicine al soggetto valutato come colleghi, superiori, esperti esterni, subordinati e anche familiari.

I dati sulle competenze dimostrate da questi individui venivano confrontati sistematicamente in modo da ottenere delle liste di competenze personali che li accomunassero.

Dallo studio dei modelli si è osservato che le capacità possono essere suddivise in tre categorie:

- abilità puramente tecniche, come quelle di pianificazione aziendale;
- abilità cognitive, come il ragionamento analitico;
- tratti rivelatori di intelligenza emotiva.

Di notevole rilievo è il peso che assumono le competenze legate all'intelligenza emotiva. Ai livelli più alti della gerarchia organizzativa, il confronto tra leader brillanti e mediocri evidenziava che la maggior parte delle differenze (circa l'85%) era riconducibile a fattori di intelligenza emotiva, dal momento che, per raggiungere posizioni di questo calibro, spesso le capacità cognitive rappresentano un criterio base (Cherniss, Goleman 2001, p. 23).

1.3 Hard e Soft Skill

Un'enfasi crescente è stata posta negli ultimi anni sul concetto di *soft skill*, considerate come complementari delle *hard skill* e fondamentali per avere successo nel mondo del lavoro; esse, secondo Robles (2012) possono anche essere considerate importanti quanto le abilità cognitive. Quando si fa riferimento al concetto di *hard skill* ci si riferisce generalmente alla definizione di *skill* come abilità che deriva dalla conoscenza, dalla pratica e dall'attitudine ad eseguire bene un compito. Sono i risultati che vengono inclusi nel *curriculum vitae* degli individui e comprendono il livello d'istruzione, l'esperienza lavorativa, le conoscenze e livello di esperienza pratica nell'esecuzione di compiti tecnici. Le *hard skill* sono infatti associate agli aspetti tecnici del lavoro e spesso coinvolgono l'acquisizione di conoscenza come ad esempio la capacità di scrivere, eseguire calcoli matematici, usare determinati software. Esse hanno una natura fondamentale cognitiva e sono influenzate dal quoziente intellettivo.

Spencer e Spencer (1995) le identificano come competenze soglia, poiché rappresentano il livello minimo necessario per svolgere un lavoro.

Le *soft skill*, invece, fanno riferimento ad attributi e qualità interpersonali che enfatizzano gli aspetti comportamentali e di gestione delle relazioni. Hanno natura comportamentale ed affettiva più che cognitiva e sono associate all'intelligenza emotiva (Rainsbury, Hodges, Burchell 2002). Sono qualità desiderabili che non dipendono da conoscenze acquisite, risultano intangibili, non tecniche e comprendono ad esempio il buon senso, la capacità di interagire con gli altri, il possesso di attitudini positive e la capacità di dimostrare flessibilità. Esse si riferiscono a tratti del carattere che accrescono le capacità di interazione della persona, le performance lavorative, le prospettive di carriera. Una caratteristica di grande rilievo è la loro applicabilità in diversi domini, non solo quindi limitatamente al contesto professionale (Robles 2012). Queste competenze si sviluppano continuamente attraverso la pratica nella vita quotidiana e in ambito lavorativo e sono una combinazione tra competenze interpersonali ed attributi personali. Le *soft skill* riguardano più chi siamo, rispetto a ciò che sappiamo, sono collegate agli aspetti della personalità delle persone e, a differenza delle *hard skill*, che possono essere apprese e perfezionate, sono più difficili da acquisire e cambiare. Robles indaga inoltre l'importanza di questa categoria di competenze nel moderno contesto lavorativo, cercando di identificare quali siano percepite come più importanti dai datori di lavoro. Egli osserva che nell'attuale mercato del lavoro il possesso di queste competenze può fare la differenza in termini di assunzione o di avanzamento di carriera. Tra le *soft skill* considerate di maggiore rilievo si individuano integrità, capacità comunicative, cortesia, senso di responsabilità e capacità interpersonali. Le competenze tecniche non sono più sufficienti per garantire l'*employability* dal momento che i datori di lavoro cercano sempre più dipendenti capaci di collaborare con gli altri, onesti, carichi di spirito d'iniziativa e con una forte etica del lavoro. Tuttavia, di frequente questi aspetti vengono trascurati all'interno dei percorsi universitari e formativi degli studenti e anche le aziende sono spesso riluttanti ad investire in questa direzione, per la difficoltà di quantificare gli effetti prodotti da attività di training rivolte allo sviluppo di queste capacità.

1.4 Il contributo di Boyatzis

Nel 1981 la American Management Association commissionò a Boyatzis, in qualità di consulente della McBer, un progetto con lo scopo di identificare un modello generale di competenze manageriali. Analizzando i dati raccolti tramite i modelli di competenze sviluppati dalla società di consulenza, egli poté identificare 19 competenze che caratterizzavano i manager eccellenti.

A partire da queste analisi e ispirato dal pensiero di McClelland, Boyatzis definisce la competenza come:

“an underlying characteristic of a person which result in effective and/or superior performance in a job” (Boyatzis 1982)

precisando che:

“a competency may be motive, trait, skill, aspect of person’s self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses” (Boyatzis, 1982 p. 23).

Quest’ultima citazione consente di cogliere la natura composita delle competenze che possono presentarsi come:

- Una MOTIVAZIONE definita come una preoccupazione ricorrente per uno stato desiderato, o una condizione immaginata, che spinge, orienta e seleziona il comportamento
- Un TRATTO, inteso come una predisposizione e rispondere in un certo modo a stimoli equivalenti,
- Una SKILL identificata come l’abilità di dimostrare un insieme, una sequenza di comportamenti collegati in modo funzionale al raggiungimento di un obiettivo,
- Un’IMMAGINE DI SÉ, definita come la percezione che una persona ha di sé stessa e la valutazione di questa immagine
- Un RUOLO SOCIALE, legato alla percezione che l’individuo ha delle norme sociali che definiscono i comportamenti appropriati e accettati dal gruppo o dall’organizzazione di cui fa parte
- Una CONOSCENZA, intesa come un insieme di fatti e concetti

A partire da questa definizione emerge che determinate caratteristiche psicologiche e qualità individuali tendono ad attivare certi comportamenti piuttosto che altri.

Questi ultimi possono essere messi in atto per molteplici ragioni o scopi, a seconda dell'intento dell'individuo. Ad esempio la tendenza ad ascoltare e porre domande agli altri può essere adottata per dimostrarsi interessati e guadagnare prestigio agli occhi altrui oppure lo stesso comportamento può essere attivato per sincero interesse verso l'interlocutore e per il desiderio di capire il suo punto di vista. Nel primo caso il soggetto dimostra influenza, nel secondo empatia. Da questa concezione di competenze emerge la necessità di sviluppare metodi di valutazione delle stesse capaci di cogliere tale duplice aspetto: la presenza di un certo comportamento e l'intenzione sottesa all'azione (Boyatzis 2008).

Il metodo delle competenze sfrutta la relazione causale tra caratteristiche personali e performance, cercando di individuare quelle caratteristiche che, attraverso comportamenti adeguati, permettono di conseguire gli standard richiesti da una mansione. Il focus dell'analisi si sposta dal lavoro, nella sua connotazione oggettiva di insieme di compiti e attività, alle persone e alle loro caratteristiche soggettive. L'idea di fondo è quella di identificare le competenze per un determinato ruolo attraverso un metodo induttivo.

Boyatzis descrive la *Theory of action and job performance*, fondata sull'interazione fra tre dimensioni che si influenzano reciprocamente (figura 1.1):

- le richieste funzionali del lavoro, che rappresentano le attese dell'organizzazione verso una persona,
- le competenze individuali che la persona pone in essere: motivazione, tratti di personalità, abilità e conoscenze personali e professionali;
- l'ambiente organizzativo, che definisce le modalità di esecuzione del lavoro attraverso la cultura aziendale, la struttura, la posizione competitiva.

La performance migliore si ottiene quando le tre dimensioni sono allineate: le capacità e il talento dell'individuo sono coerenti con i compiti e con il ruolo che gli sono stati assegnati all'interno dell'ambiente organizzativo, caratterizzato da una sua cultura e clima aziendale.



Figura 1.1: *Theory of action and job performance* (Boyatzis 2008, 2009)

Secondo Boyatzis i leader fuori dal comune, i manager più capaci e le persone che svolgono un ruolo chiave all'interno delle organizzazioni in cui lavorano possiedono due tipologie di competenze.

La prima tipologia fa riferimento alle competenze soglia ed è costituita da tre cluster:

- competenza ed esperienza;
- conoscenza;
- un insieme di competenze cognitive di base, come la memoria e il ragionamento deduttivo.

Inoltre essi possiedono delle competenze distintive, che sono quelle caratteristiche che li contraddistinguono dalla media e che si suddividono in:

- competenze cognitive come il pensiero sistemico e la capacità di riconoscere schemi,
- competenze di intelligenza emotiva, che comprendono consapevolezza e padronanza di sé,
- competenze di intelligenza sociale, che comprendono la consapevolezza sociale e la capacità di riconoscere e gestire relazioni ed emozioni altrui.

Le competenze, secondo Boyatzis, possono essere quindi considerate come manifestazioni comportamentali dell'intelligenza emotiva, sociale e cognitiva.

Nel 1981 Boyatzis, insieme ad altri colleghi, effettuò un primo tentativo di ordinare le competenze in una scala graduata ponendo le basi per lo sviluppo del dizionario delle competenze di Spencer e Spencer. Esso comprende una lista di oltre 360 indicatori comportamentali che definiscono 21 competenze e per realizzarlo sono state condotte analisi dei modelli di competenza relativi a oltre 200 mansioni.

1.5 Il contributo di Spencer e Spencer

Spencer e Spencer (1995) riprendendo le ricerche di McClelland e Boyatzis, offrono un'integrazione dei precedenti contributi teorici alla base del movimento delle competenze ripercorrendone gli assunti fondamentali e riassumendo nell'opera *Competenze nel lavoro* vent'anni di studi condotti su questo tema.

Partendo dall'idea suggerita da McClelland secondo cui le competenze, intese come caratteristiche individuali codificate in indicatori comportamentali, possano costituire fattori predittivi di performance lavorative, gli autori analizzano come la valutazione

delle competenze possa essere applicata in diverse aree della direzione delle risorse umane. Attività organizzative come la selezione del personale, la predisposizione di percorsi di carriera, la gestione delle performance, la formazione sono solo alcune delle aree che possono trarre vantaggio dall'utilizzo di strumenti *competency-based*.

Citando gli autori:

“Per competenza si intende una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, che è misurata sulla base di un criterio prestabilito.” (Spencer, Spencer 1995).

Essendo una caratteristica intrinseca, la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo e proprio questo suo carattere di stabilità è necessario per poter predire il comportamento in una vasta gamma di situazioni.

Il riferimento al collegamento causale vuole sottolineare che la competenza causa o predice il comportamento e i risultati ottenuti.

Secondo il modello di Spencer e Spencer è possibile individuare cinque tipi di caratteristiche di competenza:

1. **MOTIVAZIONI:** gli schemi mentali, i bisogni o le spinte interiori che portano una persona ad agire, capaci di guidare i comportamenti e di concentrare gli sforzi verso il conseguimento di obiettivi sentiti come prioritari
2. **TRATTI:** le caratteristiche fisiche e la propensione a comportarsi o reagire in un determinato modo ad una situazione o informazione;
3. **IMMAGINE DI SÈ:** atteggiamenti, valori o concetto di sé, che inducono ad avere fiducia in sé stessi e ad essere convinti di poter affrontare efficacemente ogni situazione;
4. **CONOSCENZE:** le informazioni possedute in determinate discipline o argomenti specifici. La conoscenza è una competenza complessa e spesso accerta la capacità di scegliere una risposta tra molteplici opzioni, ma non permette di cogliere se la persona è in grado di agire sulla base di quella nozione;
5. **SKILL:** l'insieme delle abilità necessarie eseguire un determinato compito intellettuale o fisico.

Per riprodurre le caratteristiche delle competenze Spencer e Spencer hanno proposto la rappresentazione grafica dell'iceberg (Figura 1.2), che mette in risalto alcuni elementi significativi: mentre le conoscenze e le skill appaiono in superficie e sono osservabili; l'immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono sommerse, celate nel profondo della personalità.

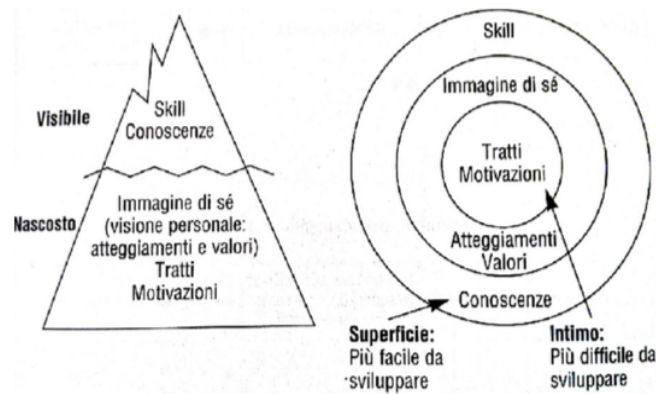


Figura 1. 2: Competenze profonde e di superficie (Spencer, Spencer 1995)

Gli autori sottolineano l'importanza di stabilire un criterio di misura delle performance per permettere di definire le competenze. Tra le misure più utilizzate ritroviamo:

- performance superiore: ovvero una deviazione standard dalla performance media
- performance efficace: un livello di lavoro minimo accettabile, la soglia sotto cui non si può considerare l'individuo competente per quella mansione.

In base a questo criterio è possibile suddividere le competenze in due categorie:

- **COMPETENZE SOGLIA:** caratteristiche essenziali per essere minimamente efficaci ma che non contraddistinguono i *superior performer* dagli altri, si tratta di *skill* elementari;
- **COMPETENZE DISTINTIVE:** sono quelle che differenziano i soggetti che eseguono prestazioni superiori.

1.6 L'intelligenza: un concetto in evoluzione

Il concetto di intelligenza si è esteso e modificato nel tempo: ai tradizionali modelli unidimensionali, basati sulla teoria di un'intelligenza generale, intesa come costruito unitario, sono stati contrapposti modelli multidimensionali. Questi ultimi accolgono la prospettiva di una teoria multifattoriale, secondo cui l'intelligenza sarebbe costituita da molteplici componenti, tra loro interdipendenti. I modelli unifattoriali hanno evidenziato alcuni limiti e si è delineata l'ipotesi che l'intelligenza cognitiva, misurata tramite i tradizionali test di quoziente intellettivo (QI) non fosse capace di rappresentare l'intelligenza in modo completo.

A sostegno di questa ipotesi vi erano anche i risultati delle ricerche che dimostravano la scarsa capacità del QI e di altre misure, come i voti scolastici e i titoli accademici, di predire il successo delle persone sul lavoro e nella vita, come suggerito da McClelland (1973). I primi contributi teorici che hanno messo in discussione l'esistenza di un tipo di intelligenza unifattoriale sono la teoria delle Intelligenze Multiple di Gardner (1983) e quella della Triarchia dell'intelligenza di Sternberg (1988) che traggono fondamento dall'idea di Intelligenza Sociale proposta da Thorndike (1920). Le idee di questi autori hanno posto le basi per lo sviluppo della nozione di intelligenza emotiva. Thorndike ipotizzò una forma di intelligenza differente da quella tradizionalmente intesa, che rappresentava "l'abilità di comprendere e rapportarsi a uomini, donne, ragazzi e ragazze e di agire in modo adeguato nelle relazioni umane." (Thorndike 1920, p. 228). In pratica, egli considerava l'intelligenza sociale come l'abilità di percepire gli stati profondi, le motivazioni, i comportamenti propri e altrui e di agire in maniera adeguata sulla base di tali informazioni.

Nel 1975 Gardner, con la pubblicazione *The Shattered Mind*, inizia a formulare le prime ipotesi sulla teoria delle intelligenze multiple, che verrà descritta dettagliatamente nella sua opera *Frames of Mind* (1983). Lo psicologo della Harvard University sostiene che esistano sette diversi tipi di intelligenze: linguistica, musicale, logico-matematica, spaziale, corporeo-cinestesica, interpersonale e intrapersonale. Proprio questi ultimi concetti si avvicinano molto a ciò che in seguito verrà definito intelligenza emotiva.

Gardner definisce l'intelligenza interpersonale come la capacità di comprendere gli altri, le loro intenzioni, motivazioni e desideri. Questa abilità consente di lavorare efficacemente con le altre persone ed è particolarmente importante per educatori, leader politici e religiosi, consiglieri e venditori. L'intelligenza intrapersonale invece riguarda la capacità di comprendere sé stessi, i propri sentimenti, paure e motivazioni e risulta fondamentale perché l'utilizzo di tali informazioni permette di gestire più efficacemente la propria vita.

Anche Sternberg (1988, 1997) propone una visione multifattoriale dell'intelligenza umana, delineando tre tipi basilari di intelligenza: analitica, creativa e pratica. La prima è legata al pensiero astratto, alla capacità di scomporre e analizzare i dettagli. La seconda si riferisce alla capacità di produrre qualcosa di nuovo, di creare combinazioni originali di idee. L'intelligenza pratica, invece, comprende l'abilità di sperimentare manualmente, di utilizzare strumenti.

Egli sviluppa questa teoria tripolare dell'intelligenza a partire dalle tre dimensioni del funzionamento intellettuale: componenziale, che riguarda il rapporto con l'ambiente interno dell'individuo, contestuale, ovvero legata all'ambiente esterno, ed esperienziale che è rivolta sia all'ambiente interno che esterno e che valuta il rapporto con l'esperienza. Ciò che rileva in modo particolare da quest'ultima suddivisione è il ruolo assunto dal contesto e dalle situazioni concrete: l'intelligenza non è un concetto assoluto, ma richiede un approccio legato al contesto.

A partire da queste teorie si sono sviluppati i contributi teorici dell'intelligenza emotiva e sociale. Il concetto viene definito formalmente da Salovey e Mayer nella loro pubblicazione del 1990, e in seguito si arricchisce grazie al contributo di Bar-On, riscuotendo grande popolarità per mezzo dell'opera divulgativa di Goleman. A causa della numerosità dei contributi e della difficoltà di definire in maniera condivisa e univoca il concetto si sono affermati diversi modelli teorici, con i relativi strumenti di misura.

1.7 L'intelligenza emotiva

L'intelligenza emotiva (IE) è un concetto di recente sviluppo, nato per indagare il campo delle emozioni e per comprendere il ruolo che esse svolgono per il benessere dell'individuo e come influenzino i suoi comportamenti.

Definita in modi differenti, essa presuppone l'esistenza di differenze nelle modalità con cui gli individui processano le informazioni connotate emotivamente (Mayer, Salovey 1997) ed è composta da una serie di competenze necessarie per riconoscere, gestire ed utilizzare le emozioni. Comprendere a fondo le ragioni delle proprie emozioni, padroneggiare l'abilità per esprimerle, gestirle ed essere in grado di canalizzarle nei momenti di difficoltà sono competenze critiche nella vita degli individui che permettono di fronteggiare situazioni di conflitto e di esprimere i propri stati d'animo. L'IE coinvolge l'abilità di percepire accuratamente, valutare ed esprimere le emozioni, di capire e/o provare sentimenti, di comprendere le emozioni e di regolarle per promuovere la propria crescita emozionale ed intellettuale (Salovey, Mayer 1997, p-10). Inoltre l'intelligenza emotiva influenza la possibilità degli individui di affrontare con successo le richieste e le pressioni dell'ambiente (Martinez 1997).

Nonostante manchi una definizione condivisa di questo concetto, è possibile identificare tre principali modelli di teorizzazione e misurazione dell'IE, che verranno

spiegate dettagliatamente nei prossimi paragrafi. La prima formulazione composita di questo concetto è da ricercare nell'articolo di Peter Salovey e di John Mayer (1990) pubblicato sulla rivista *Imagination, Cognition and Personality* con il titolo *Emotional Intelligence*. Ispirandosi ai contributi offerti dalle teorie di Gardner (1983) e Sternberg (1988), gli autori definiscono l'IE come il sottoinsieme dell'intelligenza sociale (Salovey, Mayer 1990, p. 189) che include "l'abilità di controllare i sentimenti e le emozioni proprie e degli altri, di distinguerle tra loro e di utilizzare tali informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni" (Salovey, Mayer 1990).

Il concetto venne poi reso celebre dall'opera divulgativa di Goleman (1995) che in realtà offre una definizione differente di intelligenza emotiva, includendovi aspetti di personalità, abilità sociali, motivazione ed empatia.

A seguito di questa evoluzione nasce la distinzione negli studi di IE tra modelli di abilità e modelli misti. I primi fanno riferimento al concetto definito da Mayer e Salovey, i secondi invece accolgono un'idea di IE intesa come insieme di caratteristiche di personalità, motivazionali e sociali (Muyia 2009). Di seguito sono riportati i principali approcci legati al tema dell'intelligenza emotiva che si sono affermati nella letteratura contemporanea, attraverso i contributi di Salovey e Meyer (1990), Bar-On (1997) e Goleman (1995).

1.8 Il Mental Ability Model di Salovey e Mayer

Salovey e Mayer propongono un approccio di tipo cognitivo al concetto di intelligenza emotiva, considerandola come un'interazione di meccanismi emotivi e cognitivi. Essa si sviluppa nel corso del tempo, è correlata alle misure del quoziente intellettivo e si può misurare mediante test di performance. Innanzitutto è necessario chiarire che cosa gli autori intendano per intelligenza, poiché in letteratura sono presenti innumerevoli interpretazioni. Essi identificano tre standard che contraddistinguono "un'intelligenza" (Mayer, Salovey, Caruso 1999):

- dovrebbe rispecchiare una performance mentale più che un modo di comportarsi abituale;
- i test usati per misurarla dovrebbero evidenziare una correlazione positiva con altre forme di intelligenza;
- il livello dovrebbe accrescersi con gli anni e con l'esperienza.

In questa prospettiva l'intelligenza emotiva si delinea come una forma pura di abilità

mentale, come un insieme di capacità cognitive che permettono di processare le informazioni emotive ed impiegarle per agire in modo adeguato al contesto. Come definito da Mayer *et al.* (1999) l'intelligenza emotiva riguarda l'abilità di riconoscere il significato delle emozioni e le relazioni che tra esse intercorrono e di ragionare e risolvere i problemi sulla base di queste informazioni. Questo approccio evidenzia come un utilizzo intelligente delle emozioni non solo non ostacoli un approccio di tipo razionale alla risoluzione dei problemi, ma anzi consenta di rendere i ragionamenti e i processi cognitivi più efficienti. Tale impostazione si distingue nettamente dalla tradizionale contrapposizione tra intelligenza cognitiva ed intelligenza emotiva, che vede intelletto ed emozioni come antagonisti, relegando queste ultime alla sfera intima dell'individuo.

Secondo questo modello le abilità legate all'intelligenza emotiva sono 16 e possono essere raggruppate in quattro rami gerarchicamente ordinati (Mayer, Salovey 1997)

1. Percepire, valutare ed esprimere le emozioni;
2. Usare le emozioni per facilitare il pensiero;
3. Comprendere e analizzare le emozioni ed impiegare la conoscenza emotive;
4. Regolare le emozioni in maniera riflessiva

I rami sono ordinati gerarchicamente nel senso che le abilità emotive si snodano lungo un percorso che va da quelle di livello inferiore, che svolgono le funzioni psicologiche di base, a quelle più complesse e sofisticate, che riguardano il controllo delle emozioni per favorire la crescita emozionale ed intellettuale.

La prima categoria riguarda la percezione delle emozioni e si riferisce alla capacità di riconoscere le emozioni attraverso le espressioni e gli atteggiamenti degli altri, anche per mezzo del linguaggio non verbale, comprende, quindi, l'abilità di leggere le emozioni nelle espressioni, nel tono di voce e attraverso altri canali di comunicazione correlati.

La seconda fa riferimento alla capacità di utilizzare le emozioni per potenziare e dirigere il pensiero, creando una base esperienziale su cui attivare i ragionamenti. Le emozioni influenzano i processi cognitivi, in alcune situazioni negativamente ma in altri casi facilitano il pensiero agendo sulle abilità di problem-solving.

La terza riflette la capacità di analizzare le emozioni, l'evolversi dei loro trend nel tempo e gli effetti che generano.

Infine, la quarta categoria, si riferisce alla gestione delle emozioni e coinvolge necessariamente gli altri aspetti della personalità dell'individuo, dal momento che le emozioni sono inserite nel contesto più ampio degli obiettivi, della conoscenza di sé e della consapevolezza sociale della persona. (Mayer, Salovey, Caruso 2004).

Il primo tentativo di misurare l'IE come abilità è rappresentato dalla *Multibranch Emotional Intelligence Scale* (MEIS, Mayer Salovey, Caruso 1999), una scala composta da 12 subtest, che costituisce un'importante applicazione del modello a quattro rami presentando, tuttavia, problemi psicometrici e difficoltà applicative, essendo composta da 402 item. Successivi affinamenti portarono alla realizzazione della MSCEIT (MSCEIT; Mayer, Salovey, Caruso, 2002) uno strumento pensato per misurare l'IE come capacità di svolgere compiti e rispondere a problemi di carattere emotivo riguardanti ciascuna delle quattro aree e che permette di determinare la performance emotiva del soggetto.

1.9 I Mixed Model di Bar-On e Goleman

A differenza dell'approccio appena descritto, i modelli misti si sviluppano e si focalizzano intorno ad un concetto di intelligenza di tipo non cognitivo. Essi prendono in considerazione le abilità emotive e le combinano con disposizioni affettive, elementi della personalità, motivazioni e tendono ad utilizzare strumenti di autovalutazione come modalità di misurazione dell'intelligenza emotiva (Muyia 2009).

Bar-On (1997) accoglie una prospettiva multifattoriale di questo costrutto definendo l'intelligenza emotiva come:

"an array of non-cognitive capabilities, competencies and skills that influence one's ability to succeed in coping with environmental demands and pressures."

L'autore fa riferimento non solo ad abilità nell'elaborazione e utilizzo di informazioni di carattere emotivo, ma combina tali capacità con tratti e caratteristiche appartenenti alla sfera della personalità, come la motivazione e le capacità relazionali. L'intelligenza emotiva viene descritta come tattica, di immediato funzionamento, a differenza di quella cognitiva, di tipo strategico. Essa aiuta a predire il successo perché riflette come una persona applica la conoscenza in una situazione immediata, in un certo senso esprime la capacità di usare il buon senso per affrontare le situazioni della vita (Bar-On 1997). L'autore utilizza la nozione di Emotional-Social Intelligence (ESI), che

definisce come un insieme di competenze intrapersonali ed interpersonali, abilità e facilitatori che contribuiscono a determinare un comportamento efficace (Bar-On 2006).

Come osservato da Cherniss (2004), lo sviluppo di questo modello trae origine da studi clinici condotti rispetto alle capacità di adattamento nella vita che hanno permesso a Bar-On di identificare un insieme di competenze capaci di aiutare gli individui nell'affrontare le pressioni esterne. Secondo questa prospettiva l'ESI viene considerata come un insieme di facoltà e competenze emotive e sociali che influenzano la capacità di riconoscere, capire e gestire le emozioni, relazionarsi con gli altri, adattarsi ai cambiamenti, risolvere problemi di carattere personale e interpersonale e far fronte efficacemente alle richieste e pressioni dell'ambiente. Un elemento particolarmente significativo di questo approccio è rappresentato dalla possibilità per gli individui di migliorare negli aspetti che compongono l'ESI: l'intelligenza emotiva si evolve durante la vita e può essere accresciuta con programmi di formazione. Vi sono tecniche che permettono di rafforzare le competenze dell'ESI e conoscere i propri punti di forze e debolezza risulta fondamentale per migliorare le performance.

Questa teorizzazione prevede la suddivisione dell'intelligenza emotiva e sociale in cinque componenti (Bar-On 2006):

- Dimensione intrapersonale: riguarda la consapevolezza e la comprensione delle proprie emozioni e la capacità di esprimerle, l'abilità di avere consapevolezza di sé, di capire i propri punti di forza e debolezza e di esprimere i propri sentimenti e pensieri in modo non distruttivo. Essa è costituita considerazione di sé, consapevolezza emotiva, assertività, indipendenza e autorealizzazione.
- Dimensione interpersonale: coinvolge la capacità di comprendere le emozioni altrui ed instaurare relazioni e comprende le sottodimensioni dell'empatia, della responsabilità sociale e delle relazioni interpersonali.
- Gestione dello stress: coinvolge l'abilità di controllare e gestire le emozioni. Si compone di tolleranza dello stress e controllo degli impulsi
- Adattabilità: riguarda la capacità di gestire, affrontare cambiamenti e adattare le emozioni alle necessità dell'ambiente. È costituita da esame di realtà, flessibilità e problem-solving.
- Stati d'animo: si riferisce alla capacità di essere positivi e soddisfatti di sé stessi e della vita in generale. Si compone delle sottodimensioni ottimismo e felicità.

Questo impianto concettuale ha posto le basi per lo sviluppo dell'*Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), una misura di autovalutazione di comportamenti emozionalmente e socialmente intelligenti che permette di stimare il livello di intelligenza emotiva-sociale. Uno dei limiti di questo metodo di valutazione è legato all'autodeterminazione dei risultati: i soggetti sottoposti al test possono distorcere le risposte per apparire migliori. Nonostante questo aspetto, in numerose pubblicazioni Bar-On ha evidenziato le capacità predittive dello strumento EQ-i nei confronti di variabili di rilievo quali le performance nelle relazioni sociali, nel contesto scolastico e sul lavoro oltre ai risultati positivi dell'IE sulla salute psicofisica, sul benessere soggettivo e sull'autorealizzazione.

Un altro approccio che fa riferimento ai modelli misti è quello proposto da Goleman, considerato uno degli esponenti di riferimento in questo ambito e conosciuto per aver reso celebre il concetto di intelligenza emotiva tramite il suo libro di carattere divulgativo *Emotional Intelligence* (1995). Questo lavoro ha contribuito ad attirare l'attenzione di molti studiosi sulla materia e ha dato il via ad una serie di contributi che hanno conferito maggiore scientificità al costrutto.

Secondo Goleman l'intelligenza emotiva è un fattore estremamente importante che può rappresentare un indicatore più potente del QI nel predire il successo degli individui in molte situazioni. Egli descrive l'intelligenza emotiva come la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri allo scopo di auto motivarsi e gestire le emozioni in modo appropriato nelle relazioni interpersonali. Essa si fonda sulle competenze che permettono agli individui di utilizzare le proprie emozioni in modo intelligente per attivare comportamenti appropriati. L'IE facilita l'espressione di altri tipi di intelligenza dal momento che le emozioni possono ostacolare o potenziare le capacità di pensare, risolvere problemi, fare progetti e, in questo senso, l'intelligenza emotiva determina quanto si è abili nello sfruttare le proprie capacità, comprese quelle intellettuali. L'approccio di Goleman si focalizza sulle opportunità di sviluppo delle competenze emotive e sociali: egli sostiene che le competenze di IE non siano talenti innati, ma abilità apprese (Goleman 2002). Infatti, queste possono essere acquisite con programmi formativi adeguati e il loro sviluppo consentirebbe di migliorare le performance (Goleman 2008). Accrescere la padronanza di queste abilità è fondamentale per la leadership, infatti, gli individui con elevati livelli di intelligenza emotiva sono quelli che possiedono le qualità per essere i leader più efficaci.

Per essere leader efficaci sono necessarie una combinazione di competenze tecniche, concettuali ed emotive perciò coloro che sanno gestire le emozioni, proprie e degli altri, non solo sono avvantaggiati nel saper comunicare efficacemente le loro visioni ma sanno anche radunare gli altri attorno ad esse (Goleman 2001).

Il modello contemplava inizialmente cinque dimensioni di intelligenza emotiva rappresentate da 25 competenze, ma successivi studi e analisi di nuovi dati hanno consentito di renderlo più essenziale. Nella sua ultima versione esso prevede 18 competenze organizzate su quattro dimensioni: la consapevolezza di sé, la gestione di sé, la consapevolezza sociale e la gestione delle relazioni interpersonali.

Le prime due dimensioni determinano la capacità di gestire efficacemente sé stessi e le proprie emozioni; le altre due la capacità di riconoscere e gestire le emozioni altrui, creare relazioni e lavorare in sistemi sociali complessi (Boyatzis, McKee 2005).

Queste componenti sono legate tra loro da un ordine gerarchico dove la consapevolezza di sé rappresenta la base per la gestione delle proprie azioni ed emozioni e la consapevolezza sociale è il fondamento per la gestione delle relazioni.

In particolare la consapevolezza di sé comporta una profonda comprensione delle proprie emozioni, delle doti e dei limiti che caratterizzano la propria personalità. Essere consapevoli significa avere piena coscienza dei propri sogni, valori e obiettivi (Goleman 2002, p. 71). Dall'autoconsapevolezza scaturisce la gestione di sé, la capacità di focalizzarsi su un obiettivo in modo mirato e concentrato, che conferisce la lucidità mentale e l'energia concentrata necessarie per impedire alle emozioni di travolgere la parte razionale (Goleman 2002, p. 81-82). La consapevolezza sociale, invece, si esprime nel momento in cui ci si relaziona con altri individui e permette di rimanere sintonizzati sui sentimenti altrui, interpretando espressioni, tono di voce, sentimenti e consentendo di reagire in modo appropriato, sfruttando l'ultima fondamentale competenza dell'intelligenza emotiva: la gestione delle relazioni interpersonali. Essa offre gli strumenti per interagire e guidare le emozioni altrui.

L'IE costituisce un fattore determinante per raggiungere l'eccellenza, in particolare gli studi relativi alla leadership efficace e alle qualità dei leader eccellenti hanno sottolineato la rilevanza di questo concetto. L'intelligenza, così come viene intesa in modo tradizionale, è certamente un fattore importante: le maggior parte delle abilità cognitive costituisce la base di partenza per occupare determinate posizioni di responsabilità, tuttavia è emerso che a fare la differenza nei ruoli di leadership è il

modo in cui si utilizza la propria conoscenza. In molte occasioni sono le emozioni a determinare i comportamenti, specialmente in situazioni critiche o di pericolo (Boyatzis, McKee 2005). L'analisi dei dati ricavati da centinaia di modelli di competenze ha rivelato che sicuramente l'intelletto può essere considerato un fattore determinante in prestazioni superiori alla media; tuttavia, calcolando il rapporto tra abilità tecniche e capacità puramente cognitive da un lato e IE dall'altro è emerso che tra le competenze distintive dei leader eccellenti, quelle legate all'intelligenza emotiva avevano un peso crescente, soprattutto per quei ruoli ai livelli superiori dell'organizzazione. Più elevata era la posizione dei leader, maggiore era il peso delle competenze di IE per la loro efficacia (Goleman 2002).

Possiamo analizzare nello specifico le sottodimensioni che compongono i quattro cluster individuati da Goleman e rappresentati graficamente in Figura 1.3. Questi derivano da una suddivisione delle competenze in personali e sociali, a loro volta ripartite tra capacità di riconoscere o regolare le emozioni (Goleman *et al.* 2004, p. 69).

	Self (Personal Competence)	Other (Social Competence)
Recognition	Self-Awareness <ul style="list-style-type: none"> • Emotional self-awareness • Accurate self-assessment • Self-confidence 	Social Awareness <ul style="list-style-type: none"> • Empathy • Service orientation • Organizational awareness
Regulation	Self-Management <ul style="list-style-type: none"> • Emotional self-control • Trustworthiness • Conscientiousness • Adaptability • Achievement drive • Initiative 	Relationship Management <ul style="list-style-type: none"> • Developing others • Influence • Communication • Conflict management • Visionary leadership • Catalyzing change • Building bonds • Teamwork and collaboration

COMPETENZE PERSONALI: *Figura 1.3: quadro delle competenze emotive (Cherniss, Goleman 2001, p. 28)*

Consapevolezza di sé:

- Consapevolezza del proprio stato emotivo: saper leggere le proprie emozioni e riconoscere il loro impatto, utilizzare l'intuito e le sensazioni viscerali per orientarsi nelle decisioni
- Accurata autovalutazione: saper riconoscere i propri punti di forza e di debolezza,
- Fiducia in sé stessi: avere coscienza del proprio valore e capacità

Gestione di sé:

- Gestione delle proprie emozioni: saper gestire emozioni e impulsi negativi
- Trasparenza: dimostrare onestà, integrità e saper ispirare fiducia

- Adattabilità: saper essere flessibili per adattarsi ai cambiamenti e superare le difficoltà
- Orientamento al risultato: cercare di superare i propri limiti per raggiungere il proprio modello ideale di eccellenza
- Iniziativa: essere pronti ad agire e cogliere opportunità
- Ottimismo: considerare il lato positivo degli eventi

COMPETENZE SOCIALI:

Consapevolezza sociale:

- Empatia: percepire le emozioni degli altri, capire il loro punto di vista, interessandosi delle loro preoccupazioni
- Consapevolezza dell'organizzazione: saper capire i rapporti di potere, gli orientamenti a livello di organizzazione
- Orientamento al cliente: saper capire e soddisfare le esigenze di collaboratori e clienti

Gestione delle relazioni:

- Leadership ispiratrice: saper indirizzare gli altri attraverso la propria vision ispiratrice
- Influenza: avere capacità di persuadere gli altri
- Sviluppo delle potenzialità: contribuire ad accrescere le potenzialità altrui, fornendo feedback
- Agente di cambiamento: avere la capacità di indirizzare verso il cambiamento
- Gestione dei conflitti: risolvere le divergenze
- Creare legami: saper coltivare e conservare relazioni
- Lavoro di gruppo e collaborazione: essere in grado di cooperare e creare gruppi di lavoro

A partire da questo approccio all'intelligenza emotiva e riprendendo alcuni elementi proposti da Goleman, Boyatzis inserisce le competenze in una prospettiva olistica, che le include in una più ampia teoria della personalità. Quest'ultima permette di cogliere le relazioni tra circuiti neurali e processi endocrini, tratti e motivazioni, valori e filosofia di vita, competenze osservabili e cluster di competenze. L'impianto teorico proposto da Boyatzis viene ripreso più dettagliatamente nel paragrafo seguente.

1.10 Competenze e teoria della personalità

Riprendendo alcuni elementi proposti da Goleman (1995) ed integrando precedenti contributi di McClelland (1951), Boyatzis inserisce le competenze in un contesto ampio e le descrive come manifestazioni comportamentali dell'intelligenza emotiva, sociale e cognitiva. L'intelligenza, per essere considerata tale deve possedere alcune caratteristiche: deve essere osservabile sul piano comportamentale, deve essere collegata alle funzioni biologiche, in particolare al funzionamento del sistema neurale ed endocrino, si deve collegare ai risultati ottenuti sul lavoro e nella vita, si deve distinguere sufficientemente dagli altri costrutti della personalità e la misura del costrutto deve rispondere ai criteri di validità (Boyatzis 2008). Facendo riferimento alla definizione di Goleman (1998) le competenze emotive vengono considerate come "capacità apprese basate sull'intelligenza emotiva che si traducono in performance superiori nel lavoro". Boyatzis (2009) suddivide le competenze in cluster che includono: competenze dell'intelligenza emotiva, sociale e cognitiva. Questa separazione permette di comprendere e studiare in maniera più efficace le performance: quando si considera l'intelligenza come un unico costrutto, invece, la tendenza è quella di credere che le persone più efficaci abbiano un ingrediente vitale per il successo e ciò contribuisce ad alimentare il cosiddetto *halo effect*. Quest'ultimo si riferisce ad un *bias* cognitivo per cui la percezione di un tratto positivo attribuito ad un soggetto influenza il giudizio generale su di esso.

Le competenze vengono inserite all'interno di una teoria della personalità, in una prospettiva integrata e olistica. Questa teoria permette di collegare diversi elementi e di comprendere le relazioni tra (Boyatzis 2009):

- i circuiti neurali e i processi endocrini,
- le motivazioni e i tratti,
- i valori e la filosofia profonda che guida un individuo,
- le competenze e gruppi di competenze esibiti dal soggetto.

Questa integrazione dei livelli fisiologico, psicologico e comportamentale permette di acquisire una visione più completa della complessità umana. Una rappresentazione schematica di questo modello teorico è rappresentata in figura 1.4. In questa prospettiva, per capire gli effetti delle competenze sulle performance diventa

rilevante
 comprendere con
 quale frequenza un
 individuo attiva un
 certo comportamento,
 ovvero quanto spesso
 dimostra il possesso
 di determinate
 competenze. Ciò che
 distingue *i superior
 performer* è il
 possesso di un
 insieme di competenze
 oltre un punto critico,

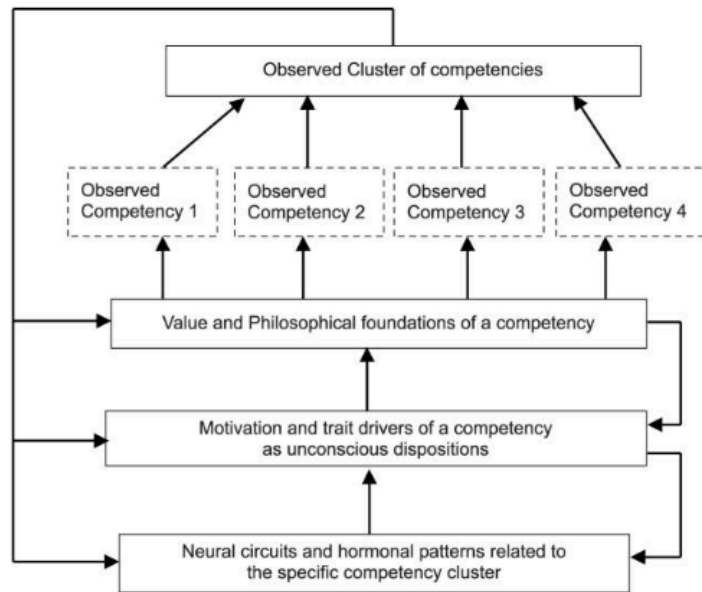


Figura 1.4: I livelli compresi nella struttura della personalità
 (Boyatzis 2008, 2009)

definito *tipping point*. Il *tipping point* per ogni competenza dipende dal contesto organizzativo, a seconda dell'ambiente lavorativo alcune competenze avranno maggiore o minore peso. Anche la suddivisione delle competenze in cluster è rilevante: Boyatzis (2006) ha osservato che l'utilizzo da parte dei *senior partner* di un insieme di competenze appartenenti ad ogni cluster, al di sopra dei *tipping point*, favoriva un incremento significativo dei profitti. Non era rilevante quale specifica competenza fosse usata al di sopra del punto critico, purché venissero impiegate competenze appartenenti a diversi cluster. Questo elemento può spiegare perché leader particolarmente brillanti presentino stili differenti tra loro. Uno dei vantaggi di questo approccio al concetto di intelligenza è rappresentato dalla possibilità di sviluppo che presenta: si tratta di un dominio del talento umano che può essere sviluppato anche in età adulta. Sono stati attuati diversi programmi di training per accrescere il livello di intelligenza emotiva e migliorare le competenze ad essa relative. Questi programmi hanno evidenziato risultati significativi in ambito lavorativo, ad esempio si è registrato un impatto positivo in termini di creazione di nuove imprese, ma si è osservato un effetto benefico anche in termini di successo nella vita, con conseguenze favorevoli nella ricerca di lavoro e sulla soddisfazione (Cherniss, Adler 2000).

1.11 Le misure dell'Intelligenza emotiva

I test di autovalutazione possono essere considerati tra le prime forme di misurazione dell'intelligenza emotiva e molti studi condotti nelle organizzazioni per analizzare gli effetti dell'intelligenza emotiva sulle performance di lavoro si sono serviti questi strumenti. Pur rimanendo una delle modalità di valutazione più popolari, questi test non sono esenti da critiche per le imprecisioni che si possono generare a causa dell'autovalutazione, che si basa sulla percezione che il rispondente ha del proprio livello di IE. I risultati potrebbero non essere attendibili qualora i candidati utilizzino forme di inganno deliberato o costruiscano immagini di sé illusorie allo scopo di apparire migliori. Un'altra problematica di rilievo da affrontare rispetto alla misurazione dell'intelligenza emotiva è relativa alla difficoltà di individuare una misura universale di questo costrutto, essendo presenti diversi modelli empirici. Alcuni studi hanno riportato risultati diversi rispetto ai livelli di intelligenza emotiva a seconda che lo strumento di misurazione usato fosse basato sul modello di Goleman (1995), di Bar-On (1997) o sulle misure di performance ideate da Mayer e Salovey (1997) (Muyia 2009).

Rosete e Ciarrochi (2005) sostengono che gli strumenti di autovalutazione tendono ad essere correlati con le caratteristiche della personalità e altre di tipo non cognitivo, rendendo difficoltosa l'interpretazione dei risultati. Inoltre affermano che questa modalità di valutazione sia più soggetta alle distorsioni della desiderabilità sociale, che può compromettere l'affidabilità delle risposte. Infine è più probabile che i risultati ottenuti tramite autovalutazione riflettano la percezione del rispondente rispetto al proprio livello di EI piuttosto che quella effettiva. Le misure di abilità, invece sono considerate più affidabili, maggiormente distinte da altri costrutti, come quelli della personalità, e più difficili da falsare. Queste tipologie di strumenti valutano direttamente il livello di performance dell'individuo nell'esecuzione di un certo compito. Tuttavia, anch'esse non sono immuni da critiche, presentando problemi rispetto alle proprietà psicometriche, ed essendo di difficile applicabilità per la lunghezza di esecuzione e i costi di applicazione (Matthews, Roberts, Zeidner 2004). Nonostante il criticismo, le misure di autovalutazione restano quelle più diffuse sul piano applicativo e le scale di misura sono state modificate e migliorate nel tempo: gli sviluppatori di questi strumenti hanno cercato di superare alcuni dei limiti evidenziati in precedenza ad esempio incorporando valutazioni di terze parti. Analizzando più

nello specifico gli strumenti si è scelto di focalizzarsi su MSCEIT, Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Emotional Competence Inventory (ECI) ed Emotional and Social Competency Inventory (ESCI).

MSCEIT è uno strumento ricavato dall'aggiornamento di MEIS, una scala sviluppata da Mayer, Salovey e Caruso nel 1999. Si tratta di un test di abilità in cui al candidato è chiesto di eseguire diversi compiti formulati per valutare le varie dimensioni dell'intelligenza emotiva. La seconda versione di questa scala (V.2) permette di misurare il livello di IE nei quattro rami inseriti nel modello di abilità di Mayer e Salovey (1997), fornendo un punteggio generale in IE, che riflette il grado di abilità del compilatore nel trattamento dell'informazione emotiva e quattro punteggi intermedi per le dimensioni: percezione delle emozioni, integrazione e assimilazione delle emozioni, conoscenza delle emozioni e gestione delle emozioni. Lo strumento è composto da 141 item, risultando più breve e facile da sottoporre ai candidati rispetto alla versione originaria. Uno dei limiti principali che caratterizza questo tipo di test rimane comunque quello di creare item che possano essere valutati in modo oggettivo. Il calcolo dei punteggi viene effettuato mediante il criterio del consenso generale e del consenso esperto. Il consenso generale riflette il grado di accordo tra le scelte del candidato sottoposto al test e quelle del gruppo di standardizzazione, mentre il secondo rispecchia il grado di accordo tra le scelte della persona valutata e quelle di un gruppo di esperti nello studio delle emozioni. Alcuni autori (Matthews *et al.* 2002) esprimono perplessità proprio rispetto alle procedure di attribuzione dei punteggi in base al consenso esperto. Nonostante queste critiche, diversi studi empirici che hanno utilizzato questa scala di misura e hanno esaminato la relazione tra il livello di intelligenza emotiva e le performance. Janovics e Christiansen (2001) hanno effettuato una ricerca tra un campione di studenti impiegati in lavori part-time sottolineando una relazione positiva tra i punteggi di IE e le valutazioni delle performance date dai supervisori. Inoltre alti livelli di intelligenza emotiva sono stati associati a maggiore efficacia nella leadership (Kerr, Garvin, Heaton, Boyle 2006) e maggiore capacità di costruire relazioni interpersonali soddisfacenti (Brackett, Mayer, Warner 2004; Lopes, Salovey, Straus 2003).

Il secondo strumento di valutazione analizzato è quello sviluppato da Bar-On, l'EQ-i. Questo indice è composto da 133 item sottoposti ai soggetti valutati sottoforma di affermazioni riguardo ai loro sentimenti, pensieri e comportamenti abituali. Per ogni

elemento si richiede al candidato di esprimere un giudizio su una scala da 1 a 5. I risultati del test permettono di ottenere un punteggio generale relativo ad EQ e dei punteggi intermedi nelle dimensioni e sottodimensioni che compongono il modello di Bar-On (1997). Gli studi che si sono serviti di tale strumento hanno evidenziato relazioni positive tra il livello di quoziente emotivo e benessere fisico e psicologico (Slaski, Cartwright 2003) nonché una relazione favorevole con le performance. Ad esempio, uno studio condotto da Langhorn (2004) su un campione di 100 manager, ha rilevato che i punteggi di EQ-i dei partecipanti consentivano di predire l'aumento annuale di profitto e la soddisfazione dei clienti.

L'ultimo strumento di valutazione del livello d'intelligenza emotiva analizzato è l'ECI, (*Emotional Competency Inventory*) che fa riferimento al modello misto teorizzato da Goleman (1998) e che quindi si inserisce nell'ottica di un'approccio comportamentale all'intelligenza emotiva. Lo strumento è stato messo a punto da Goleman, Rhee e Boyatzis (1999) e consiste in un questionario a 360° che include una parte di autovalutazione e una parte di giudizi espressi da valutatori esterni, come colleghi e superiori. Esso è stato ideato con lo scopo di valutare le competenze emotive degli individui e i comportamenti positivi che il soggetto valutato mette in atto. In particolare è basato sulle competenze identificate da Daniel Goleman in *Working with emotional Intelligence* (1998), Hay/McBer nel *Generic Competency Dictionary* (1996) e da Richard Boyatzis nel *Self-Assessment Questionnaire* (SAQ) (Wolff 2005).

Questo strumento, nella versione 2.0 comprende 18 competenze suddivise in quattro cluster: Self-Awareness, Self-Management, Social Awareness, e Relationship Management. Inoltre esso è stato adattato anche al contesto accademico (ECI-U) per poter valutare le competenze emotive degli studenti, tenendo in considerazione il ruolo sempre più fondamentale riconosciuto alle competenze trasversali e l'esigenza di fornire programmi di formazione non focalizzati esclusivamente sullo sviluppo di conoscenze tecniche.

Nonostante la validità dimostrata in numerosi studi delle misure di IE effettuate tramite ECI, erano state mosse alcune critiche rispetto al fatto che alcuni cluster non si differenziassero a sufficienza tra loro. Per validità nei test psicologici si fa riferimento al grado di precisione con cui un questionario o un test riesce effettivamente a misurare ciò che dichiara di misurare. Per rispondere alle argomentazioni che richiedevano maggiore rigore e cercare uno standard psicometrico di più alto livello vennero

effettuati alcuni affinamenti, che hanno condotto Boyatzis e Goleman (2007) a perfezionare il modello sviluppando l'*Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI). Anche questo è uno strumento di tipo *multisource rater* ovvero comprende una parte di autovalutazione ma raccoglie anche giudizi di valutatori esterni (Boyatzis *et al.* 2015). Di rilievo è la considerazione che per queste tipologie di strumenti, che si affidano a valutazioni a 360°, i giudizi sono espressi da persone vicine al soggetto valutato. Nel passaggio da strumenti di valutazione di fonti comportamentali, come simulazioni registrate e BEI, analizzati da esperti appositamente formati per interpretare i comportamenti, si è giunti a valutazioni condotte da soggetti non preparati specificamente ai quali si chiede di valutare un individuo e il suo comportamento (Boyatzis 2007). Per facilitare il processo di valutazione e assicurare l'affidabilità del giudizio nella versione ESCI ed ESCI-U vengono fornite descrizioni atte a guidare i valutatori nel comprendere gli intenti sottesi ad un certo comportamento. Il nuovo strumento di valutazione delle competenze comprende 4 cluster (consapevolezza di sé, gestione di sé, consapevolezza sociale, gestione delle relazioni) e 12 competenze, invece di 18, che vengono valutate mediante 68 item nella versione ESCI e 70 nella versione accademica. Le competenze comprese nei modelli ECI ed ESCI sono riportate nella tabella seguente.

Tabella 1-1 I modelli ECI 2.0 ed ESCI a confronto

ECI 2.0	ESCI
Consapevolezza di sé	Consapevolezza di sé
Consapevolezza emotiva	Consapevolezza emotiva
Accurata autovalutazione	
Fiducia in sé	
Gestione di sé	Gestione di sé
Autocontrollo emotivo	Autocontrollo emotivo
Trasparenza	
Adattabilità	Adattabilità
Orientamento al risultato	Orientamento al risultato
Iniziativa	
Ottimismo	Atteggiamento positivo
Consapevolezza sociale	Consapevolezza sociale
Empatia	Empatia
Consapevolezza politica	Consapevolezza politica

Assistenza	
Gestione delle relazioni	Gestione delle relazioni
Leadership ispiratrice	Leadership ispiratrice
Influenza	Influenza
Sviluppo degli altri	Coach e mentore
Gestione del conflitto	Gestione del conflitto
Lavoro di gruppo e collaborazione	Lavoro di gruppo
Catalizzatore di cambiamento	

Nella versione ESCI-U sono comprese anche le competenze riconoscimento di schemi che rappresenta la capacità di riconoscere temi e schemi ricorrenti in eventi o fenomeni apparentemente casuali e pensiero sistemico che implica la capacità di riconoscere le molteplici relazioni causali di fenomeni o eventi. I soggetti valutati, attraverso i risultati ottenuti, possono comprendere come gli altri percepiscono il loro comportamento e quanto sono coerenti nel dimostrare il possesso di determinate competenze emotive e sociali. Questo permette loro di evidenziare i punti di forza e debolezza, per capire le aree di miglioramento. A differenza del MSCEIT, che valuta direttamente il modo di gestire le emozioni, ESCI ha lo scopo di valutare le competenze dell'intelligenza emotiva e sociali attraverso le modalità con cui una persona esprime o gestisce le sue emozioni nella vita e in ambito lavorativo (Boyatzis 2009).

1.12 Conclusione

Questo capitolo, tramite l'analisi della letteratura, ha evidenziato come sia nata l'attenzione verso il concetto di competenza comportamentale e come questo tema abbia riscontrato sempre crescente interesse da parte degli studiosi per la possibilità di spiegare differenziali di performance e risultati positivi in un'ampia gamma di dimensioni della vita delle persone. Nella trattazione è emersa la crescente importanza che le *soft skill* assumono nel contesto attuale. Le competenze trasversali, a differenza di quelle tecniche, hanno una natura comportamentale ed affettiva piuttosto che cognitiva, sono applicabili in molteplici domini, non solo in ambito lavorativo, e sono associate all'intelligenza emotiva.

Rispetto a quest'ultimo concetto, che si è delineato per contrapposizione all'idea di intelligenza come costrutto unitario, sono stati riportati i principali approcci che si sono affermati in letteratura, considerando la loro trattazione sul piano teorico e le

modalità di misurazione ad essi associate. Un'attenzione particolare assumono gli strumenti ECI ed ESCI, sviluppati da Goleman e Boyatzis in collaborazione con Hay/MCBer, che si inseriscono nella prospettiva di un approccio comportamentale all'intelligenza emotiva. Questi modelli rappresentano il punto di congiunzione con quanto sarà approfondito nel resto della trattazione in quanto nei capitoli seguenti verrà descritto un nuovo modello di competenze e si procederà a testare la validità di questo nuovo strumento.

CAPITOLO 2

2.1 Introduzione

Nel precedente capitolo sono stati presentati i modelli di competenze che si sono affermati in letteratura con lo scopo di superare l'idea di intelligenza intesa come pura capacità cognitiva. L'incapacità del QI di spiegare i differenziali di performance tra diversi individui ha spinto molti studiosi ad indagare quali altre caratteristiche fossero necessarie per contraddistinguere i *superior performer*. I modelli analizzati nel precedente capitolo, in particolare ECI ed ESCI, che accolgono il concetto di competenze comportamentali e si focalizzano sulla misurazione di queste capacità, comprendono quindi un ampio insieme di competenze emotive e sociali. Essi rappresentano uno sviluppo di notevole rilievo rispetto alla prospettiva secondo cui i risultati raggiunti dagli individui dipendono esclusivamente dal loro livello di conoscenze tecniche e di abilità cognitive.

Tuttavia, nel moderno mercato del lavoro, in seguito alla sempre crescente competitività e al dinamismo causato dai cambiamenti tecnologici, anche i modelli affermatasi in letteratura presentano alcune limitazioni e nuove competenze assumono importanza. In questo capitolo viene presentato brevemente il nuovo modello e le competenze inserite al suo interno. Successivamente vengono introdotte in maniera approfondita le sei competenze oggetto di analisi e si riportano numerosi studi che trattano il legame tra queste capacità e altre variabili, in modo da identificare le caratteristiche associate al possesso di queste competenze. In particolare l'attenzione è stata focalizzata sugli impatti che le competenze generano in termini di performance, di soddisfazione di vita e di carriera. Inoltre sono stati indagati i legami con le variabili demografiche e con i tratti della personalità.

2.2 I limiti degli attuali modelli

Fattori economici, sociali e culturali modificano di continuo l'attività delle organizzazioni, rendendo necessaria una riconsiderazione delle competenze indispensabili per essere efficaci nel nuovo scenario.

I modelli ECI e ESCI considerano una vasta gamma di competenze suddivise in consapevolezza di sé, gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione delle relazioni.

Le capacità descritte ed inserite in questi strumenti di valutazione sono ancora di fondamentale importanza ma, nell'attuale scenario competitivo, nuove competenze acquistano crescente peso. Diversi fenomeni, come l'apertura dei mercati, l'imprevedibilità e l'incertezza delle dinamiche competitive richiedono alle imprese maggiori capacità d'innovazione e nei modelli presentati nel primo capitolo non vengono inserite *soft skill* legate ai processi d'innovazione, né vengono considerate le caratteristiche chiave per la leadership creativa, come il pensiero visionario. Queste *skill* non sono da sottovalutare dal momento che i manager e i leader di oggi hanno estremamente bisogno di capacità creativa per affrontare le criticità dei mercati, per rimanere competitivi e per imparare a gestire le risorse con sempre meno risorse a disposizione (Puccio, Mance, Murdock 2013).

Anche la destrutturazione dei ruoli e l'impossibilità delle aziende di stabilire percorsi di carriera definiti per i propri dipendenti richiede lo sviluppo di atteggiamenti proattivi da parte dei lavoratori. Inoltre le possibilità offerte dalle nuove tecnologie richiedono versatilità, capacità di osservare, apprendere nuovi compiti e di sperimentare nuove soluzioni.

In questa prospettiva si inserisce il lavoro di ricerca del Ca' Foscari Competency Centre, che ha studiato un nuovo modello di competenze con l'obiettivo di inserire alcune *skill* fondamentali, che sono sempre più richieste dai datori di lavoro.

Inoltre, a differenza dei sistemi precedenti, focalizzati sulla valutazione delle competenze di manager e studenti di MBA, il presente modello offre una vasta possibilità di utilizzo che comprende studenti, neolaureati e professionisti. Questo obiettivo è stato raggiunto tramite la creazione di indicatori che non fossero applicabili solo in ambito organizzativo ma coerenti con una molteplicità di contesti.

2.3 Un nuovo modello

Il modello di competenze elaborato dal Ca' Foscari Competency Centre, rappresentato in tabella 2.1, comprende trentuno competenze suddivise in sei cluster: consapevolezza, azione, relazione, pensiero, innovazione ed agire organizzativo.

Ad ognuna delle competenze del modello è stata data una definizione e per ognuna di esse sono stati creati 6 indicatori comportamentali (item) riconducibili alla dimensione o alle dimensioni principali della competenza.

Nel presente elaborato verranno approfondite sei competenze legate alla consapevolezza e all'azione, in particolare verranno trattate: self-awareness, self-confidence, organizational awareness, resilience, initiative e self-control. Questo studio ha lo scopo di testare la validità di costrutto e predittiva delle nuove misure e per poter condurre tale analisi sono stati raccolti molteplici studi empirici che trattano di tali capacità e dei risvolti positivi che esse generano a livello professionale e di vita in generale. Nei paragrafi seguenti vengono presentati e commentati i risultati delle ricerche considerate in letteratura e i legami tra le variabili che nel capitolo successivo saranno testati per il nuovo modello.

Tabella 2-1 Il nuovo modello di competenze.

CLUSTER	COMPETENZA	DEFINIZIONE
Awareness	Self-awareness	Abilità di conoscere e riflettere sulle proprie emozioni, capacità e valori guida
	Self-confidence	Capacità di credere in se stessi e nelle proprie capacità
	Empathy	Capacità di ascoltare attentamente gli altri e mettersi nei loro panni
	Organizational awareness	Abilità di comprendere le relazioni informali, i valori e le regole di un gruppo
Action	Efficiency orientation	Capacità di valutare la relazione tra risorse utilizzate e gli output ottenuti, massimizzare il risultato minimizzando le risorse
	Achievement orientation	Capacità di impegnarsi e agire per conseguire gli obiettivi, misurando i progressi ottenuti
	Resilience	Abilità di riprendersi dalle avversità e di rispondere ad esse positivamente
	Initiative	Abilità di agire prima che venga richiesto o imposto dalla situazione
	Change orientation	Capacità di riconoscere l'esigenza del cambiamento, rimuovere gli ostacoli e supportare la sua implementazione
	Flexibility	Capacità di adattarsi modificando i propri comportamenti di fronte a cambiamenti, imprevisti o differenti situazioni

	Self-control	Capacità di mantenere il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni stressanti o cariche di emotività
	Accuracy	Capacità di realizzare le attività con ordine e precisione
	Risk taking	Capacità di rischiare e assumersi la responsabilità delle proprie decisioni
	Risk management	Capacità di identificare in anticipo possibili impatti negativi di attività incerte e contenere le perdite
Social	Persuasion	Capacità di convincere le persone del valore del mio punto di vista
	Conflict management	Capacità di risolvere i conflitti tra le persone
	Teamwork	Capacità di collaborare assieme ai membri di un gruppo e di sentirsene parte
	Developing others	Capacità di incoraggiare, supportare e fornire risorse per il miglioramento e la crescita degli altri
	Networking	Capacità di creare, mantenere e utilizzare relazioni personali per conseguire obiettivi
	Leadership	Capacità di guidare un gruppo, ispirarlo e motivarlo
	Customer focus	Capacità di comprendere i bisogni degli altri prestando attenzione alla loro soddisfazione
Cognitive	System thinking	Capacità di scomporre problemi complessi e comprendere le relazioni causa-effetto tra le parti
	Diagnostic thinking	Capacità di esaminare in modo accurato una situazione, descrivendo la natura del problema
	Pattern recognition	Capacità di riconoscere similarità tra situazioni e creare connessioni tra concetti che appartengono a contesti diversi

	Lateral thinking	Capacità di trovare soluzioni adottando prospettive non convenzionali
Exploratory	Questioning	Capacità di formulare domande al fine di raccogliere informazioni e mettere in discussione la situazione attuale
	Observing	Capacità di osservare l'ambiente che ci circonda e contesti diversi con l'obiettivo di trarne nuove idee
	Experimenting	Capacità di esplorare nuove idee attraverso tentativi e prove
Commitment toward group	Visionary thinking	Capacità di creare ed esplicitare un'immagine chiara del futuro e di definire le azioni e gli obiettivi necessari per conseguirla
	Commitment toward the organization	Essere responsabili e agire per il bene del gruppo
	Integrity	Essere coerenti con sé stessi

2.2 Self-awareness

Self-awareness si riferisce all'abilità di conoscere e riflettere sulle proprie emozioni, capacità e valori guida. Lo sviluppo di questa competenza implica imparare a conoscere sé stessi in maniera profonda. Secondo l'antico filosofo cinese Lao Tzu, *"Knowing other is wisdom, knowing yourself is Enlightenment"*. La consapevolezza di sé è definita come la capacità di riconoscere i propri stati interiori, valori, intuizioni e preferenze (Boyatzis *et al.* 2015). Essa comprende la capacità di riconoscere le proprie emozioni, ed essere consapevoli degli effetti che questi sentimenti possono causare sulle performance (emotional self-awareness). Inoltre l'autoconsapevolezza premette di identificare i propri punti di forza e di debolezza, sviluppando una visione di sé che rispecchi la realtà (accurate self-assessment) (Goleman 2001).

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Rispetto alle variabili demografiche, il legame tra genere e self-awareness non risulta univoco dal momento che studi differenti hanno riportato risultati molto diversi. London e Wohlers (1991) hanno osservato che i self-report di manager donne erano

maggiormente coerenti con i report dei subordinati, indicando un più sviluppato senso di autoconsapevolezza da parte loro rispetto alla popolazione maschile del campione. Contrariamente Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016) hanno riscontrato differenze di genere in un gruppo di insegnanti, anche se di modesta entità, in direzione opposta, ovvero riportando un maggiore senso di consapevolezza di sé negli uomini. Infine numerose ricerche non hanno identificato correlazioni significative tra genere e self-awareness (Wohlers, Halland, London *et al.* 1993; Scott, Halsell, Saiprasert, Yang 2013).

Altre variabili demografiche analizzate in letteratura riguardano gli aspetti culturali degli individui. Alcuni autori hanno messo in luce l'importanza dei fattori culturali nel determinare il livello di intelligenza emotiva degli individui, con particolare attenzione agli effetti che essi producono sulla percezione e manifestazione delle emozioni. Markus e Kitayama (1991) sostengono che diverse culture promuovono visioni profondamente differenti del concetto di sé, degli altri e del rapporto di interdipendenza del singolo rispetto al gruppo, e questi aspetti sono fondamentali quando si considerano le dimensioni della consapevolezza di sé e della gestione delle relazioni sociali. Inoltre, le culture occidentali riconoscono grande importanza ad aspetti quali il successo personale e le emozioni individuali, mentre nei paesi orientali si considera più importante il legame che ciascuno ha con il gruppo, in una logica collettiva di "interdipendenza armoniosa" (Markus, Kitayama 1991, p. 224). Per spiegare le differenze culturali Kim, Atkinson e Yang (1999) hanno creato la Asian Value Scale, identificando sei dimensioni relative a valori culturali tipici delle culture asiatiche: collettivismo, conformità alle regole, autocontrollo emotivo, riconoscimento familiare attraverso il successo, pietà filiale e umiltà. In particolare la dimensione del collettivismo, inteso come l'importanza di anteporre l'interesse del gruppo al proprio, tenendo in considerazione i bisogni altrui prima dei propri, si contrappone all'idea di individualismo. In quest'ottica si inserisce il lavoro di ricerca di Scott, Halsell, Saiprasert e Yang (2013) condotto su gruppo di 266 studenti universitari coinvolti in programmi di Hospitality Management. I partecipanti sono stati suddivisi in 2 gruppi a seconda del background culturale. Tra i campioni si sono riscontrate significative differenze nel livello totale di intelligenza emotiva misurata mediante Emotional Intelligence Test-Second Revision (Jerabek 2001), con punteggi minori da parte degli studenti asiatici rispetto ai loro compagni. In particolare differenze consistenti si sono registrate nelle dimensioni Emotional Insight Into Self, Ability to Express Emotions, e

Social Insight ed Empathy. Proprio la prima di queste fa riferimento all'accuratezza con cui l'individuo sa auto-valutare le proprie emozioni interiori ed è in grado di determinare le loro cause. Questo aspetto è indice di accettazione dei propri punti di forza e debolezza nonché delle proprie competenze. Le differenze appena sottolineate supportano quanto precedentemente sostenuto da Matsumoto (1993) secondo cui che le culture asiatiche tendono a servirsi di inibizioni emozionali, nonostante i comportamenti empatici siano considerati di valore. Inoltre, le culture orientali tendono a valorizzare il collettivismo e l'armonia intra-gruppo più di altre etnie, come i caucasici o gli ispanici. Nelle culture collettiviste i soggetti tendono a considerarsi parte di un gruppo e non come individui. Relativamente alla capacità di comprendere le proprie emozioni, Heine (2001) sostiene che le culture occidentali, in particolare i nord americani tendono a sviluppare un'alta considerazione del proprio valore e sono consapevoli dei loro punti di forza, effettivi o percepiti. Dall'altro lato, le culture orientali sono più autocritiche e gli individui sono più propensi a riconoscere i propri fallimenti come risultato della riflessione su sé stessi. Nello studio Scott e colleghi (2013) avevano preso in considerazione anche variabili quali il genere, l'età e la classe di studio, senza però individuare correlazioni significative con la tendenza all'introspezione emotiva.

Altre variabili demografiche che possono influenzare l'autoconsapevolezza sono state indagate da Wohlers, Halland, London (1993) che hanno esaminato un campione di 54 gruppi di lavoratori impegnanti in diverse tipologie di organizzazioni, tra cui imprese pubbliche, private e organizzazioni militari. Essi hanno studiato il grado di congruenza tra strumenti di autovalutazione e fonti esterne di giudizio per capire il livello di accuratezza nella percezione che la popolazione dei campioni aveva rispetto alle proprie capacità espresse in termini di performance e caratteristiche motivazionali. Spesso si utilizza il confronto tra autovalutazioni e giudizi di persone esterne, ed esempio i colleghi, come strumento per accrescere la consapevolezza dei manager rispetto ai loro punti di forza e debolezza, basandosi sull'ipotesi che maggiore è la discrepanza tra le due fonti del giudizio, minore è il livello di self-awareness dell'individuo. L'utilizzo di confronti tra valutazioni aiuta i lavoratori a modificare i propri comportamenti permettendo loro di essere più efficaci. Si è osservato che il tipo di organizzazione e l'età sono variabili che influenzano l'accuratezza della percezione di sé: il più basso grado di accordo tra autovalutazioni e giudizi esterni è stato

rinvenuto nelle organizzazioni governative di tipo non militare, forse a causa della maggiore separazione dei ruoli e della minore vicinanza tra manager e lavoratori nell'esecuzione delle attività lavorative. Contrariamente a quanto ipotizzato dagli autori sulla base di precedenti ricerche (London, Wohlers 1991) non si è riscontrata una maggiore coerenza tra self-report e giudizi esterni nel campione femminile. Inoltre, rispetto all'età Wohlers, Halland, London (1993) hanno individuato la tendenza da parte di manager over 55 a sovrastimare le proprie capacità rispetto a quanto percepito dai subordinati. Tale risultato può rispecchiare il fatto che talvolta lavoratori più anziani siano percepenti negativamente a causa degli stereotipi sull'appropriatezza del ruolo rispetto all'età. Inoltre questo effetto può essere legato alla credenza da parte dei manager più maturi che maggiore esperienza sia necessariamente un vantaggio o alla crescita dell'autostima nel tempo che li porterebbe ad avere una visione eccessivamente positiva delle proprie capacità (Vecchio, Anderson 2009). Un diverso risultato era stato riscontrato da London e Wohlers (1991) che avevano ipotizzato una relazione negativa tra età e coerenza self-report/valutazioni dei subordinati, intesa come misura di autoconsapevolezza, non trovando però conferma di tale ipotesi in seguito all'analisi dei dati.

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Un concetto spesso associato a self-awareness è quello di *self-consciousness*, che è stato oggetto ampio dibattito in letteratura. La consapevolezza di sé è costituita da due componenti: la consapevolezza di sé privata e quella pubblica. La prima è la tendenza ad essere consci dei propri pensieri, delle proprie motivazioni e sentimenti ed implica un tendenziale allineamento tra immagine di sé e comportamento. Una persona caratterizzata da questo tratto generalmente descrive sé stessa come auto-riflessiva ed introspettiva (Turner *et al.* 1978). La seconda componente è associata alla percezione che gli altri hanno di noi ed è definita come la consapevolezza del sé come oggetto sociale. Alti punteggi in questa dimensione di *self-consciousness* riflettono un sentimento di preoccupazione del soggetto nei confronti di come appare alla società e dell'impressione che lascia agli altri. Per misurare la coscienza di sé viene spesso utilizzata la Self-Consciousness Scale (Fenigstein, Scheier, Buss 1975) che, oltre a queste due componenti, valuta anche il livello di ansietà sociale, ovvero il senso di disagio provato in presenza degli altri che deriva dal timore di essere giudicati

negativamente. La nozione di consapevolezza di sé privata è molto vicina a quella di self-awareness ed è stata associata ad altre variabili legate alla personalità come la propensione alla riflessività. Gli individui con elevata *private self-consciousness* hanno riportato un'alta tendenza alla riflessività e sono risultati particolarmente inclini al pensiero filosofico. Inoltre tendono a creare e utilizzare spesso immagini mentali nei processi di pensiero e quando si approcciano ai problemi (Turner *et al.* 1978). Il concetto di *self-consciousness* è poi stato rielaborato da Trapnell e Campbell (1999) che propongono di distinguere l'atteggiamento autoriflessivo a seconda delle motivazioni che lo generano. In particolare si suggerisce una differenziazione tra *reflective self-focus*, che può essere associato al concetto di self-awareness e *ruminative self-focus*. Il primo concetto si riferisce all'introspezione rivolta verso di sé dal carattere inquisitivo, mentre il secondo implica un'autoriflessione ansiosa. Questa revisione del concetto è stata proposta per superare una sorta di paradosso, indicato come "*self-absorption paradox*" che emergeva dall'analisi dei risultati empirici collegati al concetto di autoconsapevolezza privata: agli individui che ottenevano elevati punteggi rispetto a questa dimensione erano attribuiti atteggiamenti contrapposti. Da un lato, ad essi veniva riconosciuta la capacità di comprendere in modo approfondito e accurato sé stessi, ma dall'altro mostravano più elevati livelli di sofferenza psicologica. Dal punto di vista logico i soggetti che tendono all'introspezione, che riflettono sui loro umori, motivazioni e obiettivi dovrebbero avere un'approfondita conoscenza di sé come risultato del ripetuto processo di autoanalisi. Tra gli effetti psicologici maggiormente documentati di questa propensione ritroviamo: accuratezza, espressa ad esempio dalla coerenza dei self-report (Velsor, Taylor, Leslie 1993), capacità di articolare il pensiero, ad esempio elaborando una quantità più elevata di informazioni su di sé (Nasby 1989) ed autonomia, ad esempio espressa da una minore suggestionabilità (Scheier, Carver, Gibbons 1979). Questi aspetti collegati alla continua attenzione verso i propri pensieri e sentimenti sono indice di una maggiore conoscenza di sé, e questa dovrebbe favorire l'adattamento e il benessere psicologico e non aumentare lo stress mentale. Tuttavia, prendendo in considerazione la relazione tra autoconsapevolezza privata e tratti della personalità gli autori osservano un moderato legame del costrutto con due domini della personalità non correlati: nevroticismo ed apertura all'esperienza. Le persone caratterizzate da una personalità carica di nevroticismo si descrivono come propense a vivere stati emotivi negativi, come ansia, depressione,

bassa autostima e irritabilità. Quelle che ottengono alti punteggi nella dimensione apertura all'esperienza, invece, sono alla costante ricerca di nuove esperienze intellettuali, emotive ed estetiche e riportano particolare interesse nel pensiero immaginativo e riflessivo. Da questo risultato sembra che nello stesso campione siano inclusi sia soggetti che riflettono in maniera nevrotica, sia quelli propensi a riflettere in maniera curiosa e filosofica su sé stessi. Per distinguere questi diversi approcci all'autoriflessione, gli autori hanno sviluppato il Ruminant-Reflection Questionnaire (RRQ). Con l'impiego di questo strumento, hanno osservato come la dimensione *reflectiveness* fosse in grado di spiegare le associazioni tra l'autoconsapevolezza privata e i tratti intellettuali, come il desiderio di conoscenza di sé e altri tratti connessi all'apertura all'esperienza mentre la dimensione morbosa del pensiero auto-diretto, *ruminant*, spieghi il legame tra autoconsapevolezza e una situazione di malessere psicologico. Questi risultati mettono in risalto l'importanza delle motivazioni che spingono gli individui all'autoriflessione e possono offrire una spiegazione rispetto al complesso legame tra autoconsapevolezza e tratti della personalità. Un altro tratto della personalità che viene associato alla consapevolezza di sé è l'estroversione. In un studio dedicato all'analisi della relazione tra estroversione, self-awareness e felicità, Bagherian e colleghi (2016), hanno osservato che gli individui più estroversi sono anche maggiormente consapevoli di sé. Nella ricerca si è sottolineato che il livello di felicità dipende da come l'individuo valuta sé stesso e la propria vita e che le persone più felici sono quelle capaci di sviluppare un'idea positiva della vita e delle circostanze che gli si presentano. Per individuare quali soggetti fossero estroversi gli autori si sono serviti del Neo Five-factor Inventory (Costa, McCrae 1992). Il livello di consapevolezza di sé invece è stato misurato mediante McGraw-Hill Self-Awareness Questionnaire, uno strumento che permette di valutare il grado con cui gli individui capiscono sé stessi e i loro bisogni.

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Una delle maggiori sfide per le moderne organizzazioni risiede nella capacità di sviluppare competenze che permettano di percepire, apprendere ed adattarsi alle dinamiche dell'ambiente (Megalahaes 2004). Per sviluppare queste capacità è fondamentale disporre di una profonda conoscenza di sé. Diversi autori sostengono che self-awareness sia un'abilità chiave per raggiungere l'eccellenza in ambito manageriale. Manager capaci di distinguersi per elevate prestazioni sono in grado di

valutare con maggiore accuratezza i comportamenti che adottano sul luogo di lavoro, e hanno una visione realistica di sé stessi, che coincide maggiormente con ciò che gli altri percepiscono rispetto a manager meno brillanti (Church 1997). Evidenze empiriche rivelano che elevati livelli di *managerial self-awareness*, misurata mediante la coerenza riscontrata nel confronto tra autovalutazioni e valutazioni esterne, sono positivamente associati a più alti livelli di efficacia, misurati tramite giudizi dei supervisori (Church, Waclawski 1999). *Managerial self-awareness* si riferisce alla capacità di saper riflettere e valutare accuratamente i propri comportamenti e le proprie competenze come si manifestano sul luogo di lavoro. La consapevolezza di ogni discrepanza tra ciò che una persona percepisce di sé e ciò che gli altri vedono incrementa il senso di self-awareness ed esso è fondamentale per massimizzare le performance (McCarthy, Garavan 1999). Diversi autori sostengono l'importanza di self-awareness per il successo personale, Goleman (1996,1998) per esempio sostiene che solo il 20% del successo nella vita di un individuo sia da ricollegare al quoziente intellettivo. La parte restante è associata al concetto di intelligenza emotiva, che tra le altre componenti, comprende anche la consapevolezza di sé. Questa, secondo Goleman, può essere considerata una delle più importanti competenze emotive e il fondamento per la costruzione del proprio personale successo. Una carenza di self-awareness può essere debilitante sia sul piano delle relazioni sociali che per la carriera (Goleman 1996). Amundson (1995) sostiene che ci siano due variabili fondamentali capaci di influenzare le decisioni di carriera di un individuo. La prima riguarda il livello di self-awareness e la seconda si riferisce al grado di *self-efficacy*. Queste due componenti risultano essenziali perché gli individui con una profonda consapevolezza di sé e delle proprie capacità sono avvantaggiati nel rispondere proattivamente alle circostanze esterne ed esercitano maggiore controllo sugli effetti da esse provocati nel lungo termine.

McCarthy e Garavan (1999) hanno osservato come l'utilizzo di alcuni strumenti, nello specifico feedback a 360° e MBTI, aiutino a sviluppare un maggiore senso di self-awareness e come questa accresciuta consapevolezza generi motivazione verso il cambiamento. MBTI, ovvero Myers Briggs Type Indicator, è uno strumento utilizzato per spiegare gli effetti che le proprie preferenze determinano in termini di *decision making* e *problem solving*. Il profilo di un individuo è il risultato della combinazione di quattro tra le otto preferenze contemplate dall'indicatore. Le preferenze si esprimono

rispetto alle dicotomie: estroversione-introversione, sensitività-intuizione, ragionamento-sentimento e giudizio-percezione. MBTI viene spesso utilizzato per assistere gli individui nello sviluppo di una migliore e più approfondita conoscenza di sé, nonché per aiutarli ad apprezzare le differenze altrui. Il feedback a 360°, invece, è uno strumento di *performance appraisal* che utilizza molteplici fonti per valutare le performance di un individuo, tra cui superiori, colleghi, subordinati e in alcuni casi anche clienti o partner. Questo strumento mette a disposizione del soggetto valutato un resoconto completo delle sue *skill*, abilità, e competenze lavorative così come percepite da sé stesso e dagli altri. La consapevolezza dei propri punti di debolezza e delle aree da migliorare fornisce una base per una migliore comprensione di sé, promuove cambiamenti comportamentali positivi sul lavoro in base alle informazioni raccolte e permette di formulare percorsi di sviluppo coerenti alle proprie esigenze. Steve Langhorn (2004) ha condotto uno studio tra un campione di general manager nel settore della ristorazione per indagare il legame tra le competenze emotive dei manager e le loro performance in diverse aree di gestione. Si è osservato che le performance dei general manager risultano fortemente influenzate dalla loro capacità di essere consapevoli e di comprendere le loro emozioni. Le competenze emotive sono state misurate tramite EQ-i mentre il livello di prestazioni prendeva in considerazione diversi indicatori di performance: non solo i profitti, ma anche il livello di soddisfazione e il tasso di turnover del team, il grado di soddisfazione dei clienti e i giudizi annuali attribuiti ai general manager dai line manager. Mediante un'analisi di regressione è emerso che le competenze capaci di predire maggiormente le performance manageriali sono self-awareness, insieme a responsabilità sociale, relazioni interpersonali ed ottimismo. Inoltre lo studio supporta l'ipotesi secondo cui l'intelligenza emotiva, sia in grado di predire accuratamente il livello di performance.

Sul piano delle performance scolastiche Udo e Ukpong (2016) hanno studiato l'influenza della consapevolezza di sé e di quella sociale sulle performance accademiche di un gruppo di studenti iscritti alla Federal Universities in South-South, Nigeria. Essi sostengono che un elevato livello di self e social awareness supporti gli studenti nel processo di apprendimento, poiché una scarsa consapevolezza rende più difficile affrontare i propri fallimenti e questo può influenzare negativamente le performance. Utilizzando come misura di performance i GPA, ovvero la media dei voti, gli autori hanno osservato che gli studenti con voti più alti sono anche quelli che hanno

ottenuto punteggi maggiori rispetto alla consapevolezza di sé, misurata mediante un adattamento dell'Emotional Competence Inventory. Quando si focalizza l'attenzione su di sé si tende a confrontarsi con degli standard e questo spinge ad agire con determinazione per raggiungere i propri obiettivi.

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

La consapevolezza di sé rappresenta il primo passo verso il cambiamento desiderato: la comprensione di sé offre l'opportunità per cambiare ciò che non si apprezza e fare scelte coerenti con le proprie aspirazioni profonde. Per questa ragione una maggiore self-awareness è fondamentale per molti aspetti della vita quotidiana e può favorire un maggiore senso di soddisfazione, ad esempio verso il proprio lavoro. Questo aspetto viene evidenziato da Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016) in uno studio empirico rivolto ad un gruppo di insegnanti. I ricercatori hanno preso in considerazione il legame tra self-awareness e *job satisfaction* e hanno riscontrato una positiva e significativa correlazione tra le due variabili. Sono state rinvenute anche differenze di genere rispetto al livello di soddisfazione, e in misura minore rispetto al livello di autoconsapevolezza: gli uomini sono risultati maggiormente soddisfatti e consapevoli di sé.

Anche Pourkiani, Seyedi e Sarasia (2016) hanno indagato gli effetti della consapevolezza di sé sulla soddisfazione di carriera e sull'*organizational commitment* di un gruppo di lavoratori della Islamic Azad University of Mashhad. Essi hanno osservato che la consapevolezza di sé influenza significativamente il livello di *job satisfaction* dei dipendenti, confermando il positivo effetto di questa competenza sulla soddisfazione di carriera. Soggetti autoconsapevoli tendono a selezionare percorsi di carriera coerenti con i propri valori, interessi ed esigenze e sono più propensi a superare gli ostacoli emotivi come la rabbia che possono compromettere il loro livello di soddisfazione.

Rispetto alla soddisfazione verso la propria vita Bagherian e colleghi (2016) hanno studiato la relazione tra felicità e consapevolezza di sé in soggetti estroversi ed introversi. Il concetto di felicità risulta composto da tre elementi significativi: emozioni positive, soddisfazione di vita e assenza di emozioni negative. I risultati della ricerca hanno evidenziato che gli individui estroversi, caratterizzati anche da maggiore self-awareness, erano quelli che riportavano più elevati livelli di felicità.

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Turner e colleghi (1978) sottolineano una moderata correlazione tra i costrutti dell'autocoscienza, in particolare di quella pubblica, ma in misura minore anche di quella privata, con *self-monitoring*. Quest'ultimo aspetto si riferisce al grado con cui gli individui utilizzano indizi sociali legati alla situazione per regolare il loro comportamento. Coloro con elevati punteggi per questa variabile si contraddistinguono per la capacità di regolare i modi di esprimersi e i loro comportamenti a seconda delle aspettative altrui.

Coerentemente con quanto ipotizzato in relazione alla teoria dell'auto-consapevolezza oggettiva (Duval, Wicklund 1972) Turner *et al.* (1978) hanno riscontrato una correlazione negativa con *self-esteem*. Secondo la formulazione originaria di questa teoria la focalizzazione dell'attenzione verso di sé avvia un processo automatico di paragone tra sé e uno standard, inteso come rappresentazione mentale di un comportamento o attitudine o tratto considerato corretto. Questo processo di confronto permette alle persone di modificare il loro comportamento, nonché di provare orgoglio o insoddisfazione verso di sé. Per l'effetto che esercita sul comportamento l'autoconsapevolezza rappresenta un importante meccanismo per l'autocontrollo. Inizialmente si presumeva che l'autoconsapevolezza oggettiva fosse generalmente uno stato sfavorevole, per l'alta probabilità di riscontrare una discrepanza tra sé e lo standard individuato, tuttavia ricerche successive hanno osservato che la consapevolezza di sé può essere uno stato positivo quando le persone mantengono coerenza con i propri standard. In pratica l'autoconsapevolezza oggettiva è una variabile fortemente associata all'autostima e l'effetto che produce su quest'ultima dipende dalla natura del feedback ricevuto. Tuttavia quando non si riceve alcun feedback o questo è negativo si assiste ad un tendenziale calo dell'autostima (Ickes *et al.* 1973).

CONCLUSIONI

Di seguito si presenta la tabella riassuntiva per la competenza self-awareness, in cui sono indicate le variabili rilevanti per questo studio che la letteratura ha analizzato e associato alla consapevolezza di sé. L'analisi dei contributi empirici ha posto in evidenza l'importanza della capacità di riconoscere le proprie emozioni e di essere consapevoli dei propri punti di forza e debolezza, nonché delle proprie preferenze e

valori per diversi domini della vita professionale e privata delle persone. Si sono riportati studi che mettono in luce gli effetti positivi che questa capacità genera sul livello delle performance, sia nel contesto lavorativo che in quello accademico. Inoltre maggiore consapevolezza di sé è associata ad una maggiore felicità, di cui la soddisfazione di vita rappresenta una fondamentale componente. L'analisi del rapporto con le variabili demografiche ha evidenziato che il genere, l'età e l'etnia possono incidere sul livello di consapevolezza di sé, anche se non sempre i risultati degli studi hanno dimostrato legami univoci, soprattutto rispetto alle variabili di genere. Le differenze riscontrate possono essere legate ai diversi contesti in cui si sono svolte le ricerche (contesto scolastico e manageriale). Infine rispetto al legame con altre competenze si è evidenziata una forte associazione con la capacità di regolare i propri comportamenti, adattando le proprie reazioni al contesto.

Tabella 2-2 Tabella riassuntiva delle variabili associate a self-awareness.

Variabile	Misura della variabile	Correlazione individuata	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere		Uomini maggiore self-awareness	Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016)
		Nessuna correlazione	Wohlers, Halland, London (1993) Scott, Halsell, Saiprasert e Yang (2013)
		Donne maggiore self-awareness	London, Wohlers (1991)
Età		Negativa: tendenza per gli over 55 a sovrastimarsi	Wohlers, Halland, London (1993)
		Nessuna correlazione	London, Wohlers (1991)
Livello di istruzione		Nessuna correlazione	Scott, Halsell, Saiprasert e Yang (2013)
Etnia		Culture Occidentali maggiore self-awareness	Scott, Halsell, Saiprasert e Yang (2013)
PERSONALITÀ			
Nevroticismo		Moderata correlazione positiva	Trapnell e Campbell (1999)
Apertura mentale		Moderata correlazione positiva	Trapnell e Campbell (1999)
Energia		Positiva correlazione	Bagherian <i>et al.</i> (2016)
PERFORMANCE			
Manageriali	Giudizi dei supervisori	Positiva correlazione	Church, Waclawski, (1999) Langhorn (2004)

Scolastiche	GPA	Positiva correlazione	Udo e Ukpong (2016)
SUCCESSO			
Nella vita	Felicità	Positiva correlazione	Bagherian <i>et al.</i> (2016)
Nella carriera	<i>Job satisfaction</i>	Positiva correlazione	Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016) Pourkiani <i>et al.</i> (2016)
ALTRE COMPETENZE			
<i>Self-monitoring</i>		Positiva correlazione	Turner <i>et al.</i> (1978)
SOCIAL DESIRABILITY		Nessuna correlazione	Turner <i>et al.</i> (1978)

2.4 Self-confidence

Il concetto di self-confidence descrive il livello di fiducia e sicurezza che gli individui nutrono rispetto alle loro capacità di eseguire determinate azioni o raggiungere specifici risultati (Bandura 1997). Esso rappresenta la convinzione di poter assolvere un compito, assumere decisioni o convincere gli altri in qualsiasi situazione, anche critica. Talvolta in letteratura si richiama il concetto di *self-efficacy*, che rappresenta la variabile centrale della Social Cognitive Theory.

Nel quadro teorico di riferimento, l'autoefficacia è considerata come un meccanismo cognitivo capace di mediare la relazione tra la motivazione degli individui e il loro comportamento. Questo costrutto esprime la fiducia nelle proprie capacità di mobilitare le risorse personali, di tipo cognitivo, emotivo e comportamentale, per raggiungere un determinato obiettivo. I livelli di autoefficacia influenzano le prestazioni in ambito scolastico, nelle relazioni interpersonali, nelle abitudini rilevanti per la salute, nelle performance lavorative.

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Rispetto al legame con le variabili demografiche, Cikrikci e Odaci (2015), conducendo un'analisi della varianza multivariata a una via, hanno verificato che il genere non ha effetti significativi sul livello di *self-efficacy*. Anche Diane L. Witt-Rose (2003) ha ottenuto un simile risultato non riscontrando alcuna relazione tra genere e livello di autoefficacia, misurato tramite un questionario di autovalutazione sottoposto ad un gruppo di 216 studenti di college. Inoltre non si è evidenziata nessuna associazione con la variabile età, studiata ponendo a confronto i punteggi di self-efficacy dei tradizionali studenti di college (età compresa tra 18 e 24 anni) con quelli di età superiore a 24 anni. Wilton (2012) ha riportato invece la possibilità di migliorare ed accrescere la propria self-confidence tramite esperienze lavorative, indagando l'impatto della partecipazione degli studenti a programmi di *work placement* sullo sviluppo delle loro

competenze. Dai dati raccolti si evince che il valore aggiunto di un'esperienza come il *placement* per studenti di management e di economia non è da ricercare tanto nello sviluppo di *employability skill* di per sé, ma ciò che risulta di grande rilievo è lo sviluppo personale in aree come la sicurezza di sé, delle proprie risorse e la capacità di sviluppare una comprensione tacita dell'ambiente di lavoro e di ciò che è necessario fare.

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Nell'analizzare il rapporto con le dimensioni della personalità è importante effettuare una distinzione fondamentale tra i concetti di *self-confidence* e *self-esteem*. Quest'ultimo esprime un giudizio di valore su sé stessi e rispecchia quanto ciascuno apprezza sé stesso, mentre il primo si riferisce ad una capacità personale. È possibile percepirsi come particolarmente efficaci nello svolgimento di una certa attività, senza che questo aumenti in modo rilevante il livello di autostima (Bandura 1997).

Fosse, Buch, Säfvenbom, Martinussen (2015), in uno studio incentrato sull'ambiente militare, hanno evidenziato un legame significativo con la coscienziosità. Quest'ultima, così come l'autoefficacia, ha un impatto significativo sulle performance, sia accademiche che militari. Tramite l'utilizzo di modelli di equazioni strutturali si è dimostrato l'effetto di mediazione, anche se parziale, svolto da *self-efficacy* nel legame tra coscienziosità e livello di prestazioni. Il risultato della ricerca supporta l'ipotesi secondo cui gli individui che credono nelle loro capacità trasformano questa disposizione in comportamento (Caprara *et al.* 2011; Martocchio, Judge 1997). Anche Şahin e Çetin (2017) hanno messo in luce la relazione tra le dimensioni della personalità e *general self-efficacy* in una ricerca volta ad indagare il ruolo di mediazione svolto dall'autoefficacia nel legame tra personalità e percezione dello stress. Gli autori hanno utilizzato come campione di riferimento un gruppo di lavoratori impegnati a tempo pieno in Turchia, sottoponendo loro la General Self-efficacy Scale (GSE) di Schwarzer e Jerusalem (1995) per misurare il livello di autoefficacia e il Big Five Inventory (BFI; Benet-Martinez, John 1998) per valutare le dimensioni della personalità. Lo studio ha evidenziato correlazioni significative e positive tra il grado di fiducia in sé stessi ed energia, apertura mentale e coscienziosità. Inoltre è emersa anche una significativa correlazione negativa con il nevroticismo.

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Il legame tra self-confidence e performance è ampiamente documentato in letteratura, in contesti differenti (Lane e Lane 2001; Lane, Lane e Kyprianou 2004; Luszczynska, Gutiérrez-Doña, Schwarzer 2005; Fosse, Buch, Säfvenbom, Martinussen 2015) anche se diverse condizioni sembrano influenzarne la portata. Secondo Bandura (1997) alcune condizioni che tendono a massimizzare gli effetti sulle prestazioni sono: la conoscenza del compito da svolgere e un breve lasso di tempo tra la valutazione di autoefficacia e l'esecuzione del compito. In ambito accademico, dove agli studenti è richiesto di esprimere giudizi di autoefficacia rispetto a performance relative a materie che non conoscono, le aspettative di efficacia, sembrano essere influenzate più dalla capacità di apprendere o da altre competenze acquisite nel corso di programmi di studi precedenti più che dal compito da svolgere.

Lane, Lane e Kyprianou (2004) hanno indagato i benefici di questa competenza nel contesto accademico, valutando il grado di sicurezza e fiducia degli studenti rispetto a: la possibilità di affrontare le richieste intellettuali del programma di studio, la capacità di mantenersi motivati in caso di difficoltà, il superamento delle verifiche di fine semestre con almeno. Si è osservato che sia misure oggettive che soggettive di performance passate risultano correlate al grado di fiducia nelle proprie capacità attuali degli studenti. Una positiva percezione dei precedenti successi accademici, come misura soggettiva, e la classe di laurea, ovvero la misura oggettiva, sono positivamente associate alle tre misure di *self-efficacy* precedentemente elencate. Questi risultati supportano l'ipotesi avanzata da Bandura (1997) secondo cui la sicurezza nelle proprie capacità deriva da una valutazione cognitiva delle precedenti performance. Rispetto al legame con le prestazioni future il grado di fiducia nel superare gli esami di fine semestre emerge come variabile capace di predire le performance future, spiegando il 10.4% della varianza di performance. Similmente in uno studio rivolto a 76 studenti di laurea magistrale Lane e Lane (2001) hanno scoperto che il livello di sicurezza di sé espressa dagli studenti in termini di possibilità di affrontare le richieste intellettuali del programma di studio è in grado di predire l'11.5% di varianza nelle performance misurate 13 settimane dopo. Considerata l'efficacia predittiva di self-confidence rispetto alle performance, può essere rilevante agire sulle fonti che alimentano questa competenza, in modo da sviluppare misure di

intervento per migliorare le prestazioni attraverso incrementi di questa capacità. In questo contesto per esempio può essere benefico cercare di modificare la percezione degli studenti rispetto ai successi accademici passati, incoraggiandoli a considerarli in modo positivo.

L'impatto sulle performance è stato indagato anche nel contesto imprenditoriale: Rauch e Frese (2007) hanno osservato che *generalized self-efficacy* degli imprenditori risulta significativamente e positivamente associata al successo e alla creazione d'impresa. Questa caratteristica risulta particolarmente importante per gli imprenditori dal momento che devono dimostrarsi sicuri delle loro capacità per poter agire ed eseguire compiti, spesso imprevisti, e per affrontare situazioni di incertezza.

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

Le aspettative che ciascuno ha rispetto al proprio livello di efficacia influenzano i comportamenti e il livello di determinazione che si è disposti ad impiegare per superare gli ostacoli (Bandura 1997). Una persona con bassa *self-efficacy* tenderà a scegliere obiettivi più limitati, ad impiegare minori sforzi per raggiungerli e a parità di difficoltà del compito, sarà soggetta a maggiore stress.

Evidenze empiriche (Luszczynska, Gutiérrez-Doña, Schwarzer 2005) suggeriscono che le persone con un forte senso di autoefficacia considerano le situazioni cariche di stress come sfidanti: riconoscendo le loro capacità sono in grado di superare gli ostacoli e focalizzare l'attenzione sulle opportunità. Inoltre, lo stesso studio ha posto in evidenza una relazione negativa tra *self-efficacy* e stati di ansia, depressione, rabbia e stati affettivi negativi. Questi risultati indicano che tale competenza aiuta a mantenere bassi i livelli delle emozioni negative che non consentono di risolvere efficacemente i problemi in situazioni difficili o minacciose.

Capri, Ozkendir, Ozkurt, Karakus (2012), in una ricerca condotta su 354 studenti universitari, hanno scoperto che i rischi di *burnout* diminuiscono all'aumentare della soddisfazione rispetto alla propria vita e quest'ultima risulta positivamente associata alla credenza nella propria *general self-efficacy*. L'importanza della consapevolezza delle proprie capacità ha un ruolo rilevante nella vita quotidiana poiché gli individui che affrontano i problemi sfruttando le competenze che possiedono risultano più contenti delle loro vite.

In uno studio internazionale (Luszczynska, Gutiérrez-Doña, Schwarzer 2005) si è osservato che un forte senso di sicurezza nelle proprie capacità risulta correlato con una maggiore soddisfazione verso la propria vita, specialmente nel campione americano, e con un'elevata qualità della vita, sia psicologica che sociale.

Cikrikci e Odaci (2015), studiando gli elementi determinanti per la soddisfazione nella vita in un campione di adolescenti, hanno riscontrato che *self-efficacy* e *metacognitive awareness* contribuiscono per il 15% sulla varianza totale di *life satisfaction*, pertanto tali variabili risultano piuttosto efficaci nel predire la soddisfazione. Charrow (2006) ha messo in evidenza come la qualità della vita e la soddisfazione costituiscano elementi essenziali al crescere dell'età e come riportato in uno studio effettuato su un campione di anziani, *self-efficacy* costituisce un predittore significativo della soddisfazione anche per questa categoria di persone. La sicurezza nelle proprie capacità è collegata anche allo sviluppo di una rete di relazioni sociali soddisfacente, per cui tale competenza è fondamentale anche per la soddisfazione verso la vita in termini sociali (Luszczynska, Gutiérrez-Doña, Schwarzer 2005).

Come appena evidenziato relazioni significative tra *self-efficacy* e *life satisfaction* si sono riscontrate in campioni molto diversi, per età, cultura e contesto di riferimento.

In ambito lavorativo un'elevata self-confidence può favorire l'impegno dei lavoratori influenzando il livello di *work engagement*, inteso come stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e immersione (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, Bakker 2002). Questo elemento rappresenta un aspetto chiave per il benessere e le performance dei lavoratori. Consiglio, Borgogni, Di Tecco (2016) hanno evidenziato il ruolo proattivo di *self-efficacy*, capace di predire il livello di impegno sul lavoro non solo direttamente, ma anche indirettamente, influenzando positivamente la percezione dei dipendenti rispetto al contesto sociale in cui sono inseriti. Relativamente a quest'ultimo aspetto si sono prese in considerazione tre dimensioni: la percezione del rapporto con il proprio superiore, con i colleghi e con i top manager. Le persone autoefficaci tendono ad approcciarsi in maniera più positiva nelle relazioni sociali, sono orientate positivamente verso gli altri e per questo tendono a sviluppare relazioni sociali più soddisfacenti (Bandura 1997). Nel modello proposto dagli autori il totale della varianza in *work engagement* (34%) può essere suddivisa in: varianza legata alla relazione diretta tra *self-efficacy* e *work engagement* (27 %) e varianza dovuta al legame

indiretto, attraverso cambiamenti positivi nella percezione del contesto sociale (7%). I risultati supportano l'idea secondo cui *self-efficacy* alimenta la dedizione lavorativa. (Schaufeli, Salanova 2008, p. 386). Le persone sicure delle proprie capacità sanno regolare i loro sforzi e la loro determinazione in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi prefissati e per questo dimostrano maggiore tenacia quando affrontano difficoltà o situazioni stressanti (Stajkovich, Luthans 1998). In questo senso l'autoefficacia ha un potere motivazionale sui lavoratori, li rende energici, capaci di dirigere i loro sforzi in modo efficace e promuove la loro perseveranza alimentando il loro impegno verso l'organizzazione. Nel contesto sociale le persone autoefficaci ricercano opportunità loro favorevoli e si impegnano per migliorare e costruire rapporti positivi con gli altri, coerentemente con quanto proposto dalla "*cultivation hypothesis*" (Schwarzer, Knoll 2007) secondo cui *self-efficacy* aiuta a mantenere e coltivare le risorse sociali.

Caprara, Barbaranelli, Steca, Malone (2006) si sono focalizzati sugli effetti dell'autoefficacia nel contesto scolastico, osservando come essa sia positivamente associata non solo al grado di soddisfazione dei professori verso il loro lavoro, ma anche come essa sia capace di influenzare positivamente i risultati degli studenti. Inoltre, anche se moderatamente, è emerso che i risultati degli studenti influenzano positivamente la percezione di *self-efficacy* degli insegnanti suggerendo una sorta di reciprocità nella relazione di influenza tra le due variabili, in linea con quanto sostenuto dalla Social-Cognitive Theory. Secondo la teoria, le fonti principali di *self-efficacy* derivano dalle pregresse esperienze di successo.

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Rispetto al legame con altre capacità, Luszczynska e colleghi (2005), conducendo uno studio internazionale, hanno identificato un legame significativo con *self-regulation*, e in misura minore, anche con l'autostima, ottimismo e orientamento al futuro. Le persone con scarsa autostima tendono a sviluppare pensieri pessimistici rispetto alle loro possibilità di successo e sviluppo personale e di conseguenza hanno minore sicurezza nelle loro capacità e fissano obiettivi meno sfidanti. Anche l'ottimismo favorisce la motivazione e stimola lo sviluppo di pensieri positivi verso il futuro e verso le proprie capacità di raggiungere i traguardi desiderati. Il legame con l'orientamento al futuro può essere spiegato dal fatto che individui *future-oriented* credono nelle loro

capacità di produrre gli effetti desiderati e di auto-determinare la propria vita, fissano obiettivi, pianificano accuratamente come raggiungerli e adottano un approccio di tipo problem-solving.

CONCLUSIONI

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva per self-confidence, in cui sono schematizzati i legami con le variabili riscontrati nell'analisi della letteratura. Si è osservata la criticità di questa competenza per molti aspetti della vita, sia professionale che privata e la capacità di influire positivamente sul livello di soddisfazione di vita e di carriera delle persone. L'analisi delle variabili demografiche ha evidenziato che la partecipazione a programmi di *placement* da parte degli studenti influisce positivamente sul livello di fiducia in sé, mentre altre caratteristiche, come il genere e l'età non risultano associate al grado di *self-efficacy*. In merito al legame con la personalità si sono evidenziate positive associazioni con tratti quali la coscienziosità, l'apertura mentale e l'energia, mentre il nevroticismo risulta negativamente legato a self-confidence. Si è messa in luce anche l'importanza che self-confidence ricopre rispetto alle performance, infatti numerosi studi empirici hanno evidenziato una correlazione tra la capacità di credere in sé stessi e nelle proprie risorse e le prestazioni, scolastiche, ma anche imprenditoriali. Infine si è analizzato il legame con altre competenze, riscontrando associazioni con aspetti quali la capacità di autocontrollo, un atteggiamento positivo e l'orientamento al futuro.

Tabella 2-3 Tabella riassuntiva delle variabili associate a self-confidence.

Variabile	Misura della variabile	Correlazione individuata	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere		Nessuna correlazione	Cikrikci e Odaci (2015) Witt-Rose (2003)
Età		Nessuna correlazione	Witt-Rose (2003)
Partecipazione a programmi di <i>placement</i>		Positiva: la partecipazione a <i>placement</i> accresce self-confidence	Wilton (2012)
PERSONALITÀ			
Coscienziosità		Positiva correlazione	Fosse, Buch, Säfvenbom, Martinussen (2015) Şahin e Çetin (2017)
Apertura mentale		Positiva correlazione	Şahin e Çetin (2017)
Nevroticismo		Moderata correlazione negativa	Şahin e Çetin (2017)
Energia		Positiva correlazione	Şahin e Çetin (2017)
PERFORMANCE			
Imprenditoriali	Creazione e successo d'impresa	Positiva correlazione	Rauch e Frese (2007)
Scolastiche	Media voti dei vari moduli	Positiva correlazione	Lane e Lane (2001) Lane, Lane e Kyprianou (2004) Fosse, Buch, Säfvenbom, Martinussen (2015)
SUCCESSO			
Nella vita		Positiva correlazione	Capri <i>et al.</i> (2012) Luszczynska <i>et al.</i> (2005) Cikrikci, Odaci (2015) Charrow (2006)
Nella carriera	<i>Work engagement</i>	Positiva correlazione	Consiglio <i>et al.</i> (2016)
	<i>Job satisfaction</i>	Positiva correlazione	Caprara <i>et al.</i> (2006)
ALTRE COMPETENZE			
<i>Self-regulation</i>		Positiva correlazione	Luszczynska <i>et al.</i> (2005)
Ottimismo		Moderata correlazione	Luszczynska <i>et al.</i> (2005)
Orientamento al futuro		Moderata correlazione	Luszczynska <i>et al.</i> (2005)

2.5 Resilienza

Il modello sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre descrive la resilienza come l'abilità di riprendersi dalle avversità e di rispondere ad esse positivamente. Diverse evidenze empiriche suggeriscono che molti individui esposti ad eventi potenzialmente traumatici dimostrano questa abilità. Bonanno, Galea, Bucciarelli e Vlahov (2007) hanno condotto un'analisi dei fattori capaci di predire la resilienza psicologica nei sopravvissuti all'attentato terroristico dell'11 Settembre 2001, identificando quelle caratteristiche che con maggiore probabilità contraddistinguono i soggetti resilienti. Essi definiscono questo concetto come: "La capacità degli adulti, esposti ad un evento isolato e con un alto potenziale distruttivo come la morte di un parente o una situazione di violenza o di pericolo di vita, di mantenere relativamente stabili e sani i livelli di funzionamento psicologico e fisico, nonché la capacità di provare esperienze generative ed emozioni positive" (Bonanno 2004). Luthar e Cicchetti (2000, p. 858) descrivono la resilienza come un processo dinamico che permette agli individui di dimostrare un positivo adattamento anche quando si verificano esperienze avverse o traumi significativi. Nella letteratura legata al contesto organizzativo il concetto di resilienza richiama il processo attraverso cui un attore (un individuo, un'organizzazione o una comunità) organizza e utilizza le proprie doti per interagire con l'ambiente, per adattarsi positivamente ad esso e mantenersi capace di agire prima, durante e dopo il verificarsi di una situazione avversa (Williams *et al.* 2017).

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Bonanno e colleghi, nella loro indagine (2007), prendono in considerazione caratteristiche di varia natura studiando come la resilienza sia influenzata da aspetti di carattere demografico, sociale, dalle risorse materiali e da fattori di stress ulteriori rispetto all'evento traumatico principale.

Essi, oltre a considerare la presenza o assenza di sintomi derivanti da disordini da stress post traumatico (PTSD) per mezzo del *National Women's Study (NWS) PTSD module* hanno analizzato vari domini in cui potevano essersi manifestate le difficoltà di riprendersi dall'evento, esaminando altre forme di psicopatologia come l'utilizzo di sostanze stupefacenti o di alcol o sintomi di depressione. Coerentemente con quanto ipotizzato i soggetti resilienti presentavano profili più sani, con un'incidenza quasi inesistente dei sintomi della depressione per questa categoria di individui. Rispetto

all'utilizzo di sigarette e marijuana è emerso un uso minore da parte dei soggetti resilienti, anche se relativamente all'uso complessivo di sostanze non si sono riscontrate differenze significative.

L'analisi dei fattori demografici ha indicato effetti significativi rispetto a genere, etnia ed età, in particolare è emerso che le donne avevano minori probabilità di rientrare nella categoria degli individui resilienti.

Gli Asiatici, invece, risultavano essere il gruppo etnico maggiormente capace di riprendersi dalla situazione traumatica, così come gli over 65, che riportavano in generale minori sintomi da PTSD, e risultavano tre volte più resilienti dei campioni di età compresa tra i 18 e 24 anni. Di notevole interesse è anche il risultato ottenuto rispetto al livello di educazione, che si è rivelato inversamente associato alla resilienza. Quest'ultima scoperta risulta in contrasto con un precedente studio (Bonanno 2006) condotto sullo stesso campione, dove però era stata eseguita un'analisi statistica univariata che associava a più elevati livelli di educazione una maggiore tendenza alla resilienza. Nella seconda ricerca, al contrario, inserendo nel modello statistico altre variabili, il livello di educazione risulta inversamente legato alla presenza di PTSD. Essendo la prima evidenza empirica conosciuta a suggerire questa relazione inversa, gli autori hanno avanzato l'ipotesi che tale risultato potrebbe rivelarsi unico, a causa del tipo di evento studiato, o potrebbe riproporsi per disastri di simile entità.

Per quanto concerne le variabili legate alle risorse materiali, è emerso che diminuzioni di reddito conseguenti al disastro risultano collegate alla resilienza, ovvero la perdita di reddito conseguente all'attacco terroristico è associata ad una minore resilienza. Rispetto al contesto sociale, di notevole rilievo risultano il supporto sociale e l'assenza di malattie croniche, entrambi associati a più elevati livelli di resilienza.

Anche l'esposizione ad altri traumi o fattori di stress risulta essere un elemento significativo: maggiore capacità di riprendersi positivamente dal disastro è stata rinvenuta negli individui che non avevano vissuto precedenti situazioni traumatiche o meno soggetti a fattori di stress recenti.

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Diversi fattori influenzano la capacità di far fronte ad eventi stressanti o traumatici, come la tendenza ad essere persone forti (*hardiness*), intesa come variabile della personalità che si sviluppa nei primi anni di vita e risulta poi piuttosto stabile nel

tempo. Bartone (1999) ha studiato gli effetti che questa caratteristica della personalità provoca nelle persone che hanno vissuto un evento traumatico come l'esperienza della Guerra del Golfo. Attraverso un questionario volontario di autovalutazione, ha condotto indagini statistiche osservando che, nonostante lo stress da combattimento fosse spesso associato ad effetti negativi sul piano della salute, alcuni soldati, risultavano immuni da sintomi. Tale risultato suggerisce che variabili legate alla personalità, come *hardiness*, possono spiegare le migliori capacità di alcuni soggetti di superare lo stress da combattimento e consentono a tali individui di mantenere migliori condizioni di salute, rispetto a soggetti di temperamento meno robusto. Le persone forti tendono ad interpretare sia le esperienze positive che quelle dolorose come normali aspetti dell'esistenza, come componenti essenziali della vita, che ai loro occhi risulta comunque interessante e di valore (Bartone 1999).

Campbell, Cohan e Stein (2006) hanno indagato le relazioni tra la resilienza e i tratti della personalità, misurati con NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI; Costa, McCrae 1992). Nel definire la resilienza essi fanno riferimento a Luthar e Cicchetti (2000, p. 858) che la identificano come un processo dinamico che permette agli individui di dimostrare un positivo adattamento anche quando si verificano esperienze avverse o traumi significativi. Per misurare questa capacità si sono serviti della Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC; Connor, Davidson 2003) e tramite analisi di correlazioni e regressioni multiple i ricercatori hanno individuato da un lato una forte relazione inversa tra resilienza e nevroticismo, dall'altro una significativa associazione positiva di questa capacità con estroversione e coscienziosità. Infine è emersa una positiva relazione, debole, ma statisticamente rilevante con l'apertura all'esperienza. Nello studio empirico la relazione tra resilienza e coscienziosità è risultata maggiormente significativa per le minoranze etniche del campione rispetto ai caucasici. Questo risultato, secondo gli autori, necessita di essere indagato più approfonditamente, poiché potrebbe essere legato a caratteristiche del campione, ma anche a fattori culturali. Ad esempio un diverso approccio culturale alla coscienziosità o i disagi provati dalle minoranze potrebbero spingere questi gruppi a superare le difficoltà con approcci più efficaci. Per rigore scientifico e per supportare la teoria secondo cui la resilienza non coincide semplicemente con l'assenza di nevroticismo, ma misura un costrutto differente, è stata condotta un'analisi di validità interna tra i due

fattori. Questa ha confermato la differenza tra i due costrutti e la maggiore accuratezza della resilienza nel misurare l'abilità di adattarsi allo stress.

Nel rapporto tra resilienza ed estroversione si esprimono i benefici connessi allo stile affettivo positivo, alla capacità di creare rapporti di vicinanza intrapersonale e di avere alti livelli di interazione sociale. Lo stile affettivo positivo amplia il repertorio di pensiero, permettendo di sviluppare uno stile di pensiero flessibile che rappresenta una risorsa nei momenti di stress. Anche la tendenza a costruire network di relazioni che caratterizza i soggetti estroversi mette a loro disposizione risorse ulteriori per superare momenti di difficoltà. Come precedentemente osservato nel lavoro di Bonanno e colleghi (2007), la percezione di elevato supporto sociale favorisce la resilienza. Infine rispetto al legame con la coscienziosità un'analisi di regressione gerarchica ha evidenziato che in realtà è la tendenza ad utilizzare un approccio *task-oriented*, tipico di soggetti con elevati livelli di coscienziosità, che è alla base di questa associazione (effetto di mediazione tra variabili).

I ricercatori hanno studiato come le diverse modalità di adattamento, o *coping style*, siano associate alla resilienza, verificando come *task-oriented coping* ed *emotion-oriented coping* siano approcci predittivi di resilienza. Una volta inserite nel modello le variabili riferite ai *coping styles* solo nevroticismo ed estroversione si sono confermati fattori predittivi della resilienza.

Inoltre la resilienza ha dimostrato di avere impatto significativo sui sintomi psicologici, moderando la relazione tra passate esperienze di traumi infantili e la presenza di sintomi psichiatrici nel corso della giovane età adulta: individui con elevati livelli di resilienza hanno riportato bassi sintomi di problemi psichiatrici attuali indipendentemente dal grado di difficoltà emotiva provata nell'infanzia.

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Un filone della letteratura estremamente interessante per indagare l'impatto della resilienza in ambito organizzativo, è quello legato al concetto di Psychological Capital, o PsyCap (Luthans *et al.* 2005, Luthans *et al.* 2007), definito come uno stato psicologico positivo che caratterizza un individuo rispetto a un altro e che comprende in sé quattro dimensioni: *hope, efficacy, resiliency, optimism*.

Si tratta di quattro dimensioni legate a teoria e ricerche collaudate in ambito scientifico, misurabili, causalmente collegate alla prestazione lavorativa, al benessere, alla

soddisfazione e al *commitment* organizzativo, e che possono essere sviluppate nei contesti lavorativi.

In questa prospettiva la resilienza viene definita come la capacità psicologica di riprendersi da avversità, incertezza, conflitto, sconfitta o anche da cambiamenti positivi, avanzamenti o maggiori responsabilità (Luthans 2002). Diversi studi (Luthans, Avolio, Walumbwa, Li 2005; Luthans, Avolio, Avey, Norman 2007) hanno analizzato la relazione tra le componenti del PsyCap e le performance lavorative, misurate sia con strumenti di valutazione soggettivi, ad esempio mediante self-report e valutazioni dei superiori, che oggettivi, tramite dati forniti dai reparti Risorse Umane delle organizzazioni analizzate. Le evidenze empiriche hanno messo in luce un legame tra ciascuna componente del capitale psicologico e le performance, ma è soprattutto la loro combinazione in un unico costrutto ad essere positivamente associata a migliori performance. La più forte relazione tra PsyCap e performance è in linea con quanto sostenuto da Bandura (1986) per cui nessuna variabile presa singolarmente può spiegare la complessità dell'agire umano.

Tuttavia, di rilievo è il risultato ottenuto nello studio di Luthans, Avolio, Walumbwa, Li (2005) da cui emerge la relazione positiva ed estremamente significativa tra resilienza e performance, quasi assimilabile a quella tra il costrutto unitario e le performance. Questa può essere spiegata dalla particolarità dell'ambiente lavorativo in cui si è effettuata la ricerca, ovvero nel contesto dinamico e turbolento delle imprese manifatturiere cinesi.

La correlazione tra resilienza e performance è da ricercare nelle caratteristiche che contraddistinguono i soggetti resilienti, essi tendono ad essere più creativi, capaci di adattarsi ai cambiamenti, determinati anche quando si confrontano con le avversità. Tutti questi elementi si possono tradurre in migliori performance e risultano fondamentali specialmente in un contesto lavorativo caratterizzato da forti e rapidi cambiamenti come quello considerato nell'analisi.

Il tipo di occupazione influenza significativamente il grado di resilienza richiesto ai dipendenti. Kossek e Perrigino (2016) hanno messo in luce che questa dimensione risulta particolarmente importante per ballerini, insegnanti, assistenti sociali e agenti di polizia a causa degli elevati livelli di stress cui sono sottoposti e alla necessità di dimostrare perseveranza nello svolgere i loro compiti. Anche l'ampiezza del ruolo ha un impatto fondamentale nel determinare il livello di resilienza richiesto ai lavoratori

dal momento che alcune occupazioni impongono di svolgere molti compiti differenti e ciascuno di essi è rilevante per ottenere buoni risultati. Ad esempio a vigili del fuoco, insegnanti e infermieri è richiesta un'elevata competenza in svariati ambiti. Infine sebbene ogni lavoro richieda una qualche forma di resilienza, la tipologia di resilienza da esibire dipende dall'occupazione e può prevedere varie combinazioni tra resilienza fisica, cognitiva ed emotiva.

Nel contesto scolastico si è registrata in diversi studi una positiva correlazione tra resilienza accademica e performance. Il concetto di resilienza intesa come capacità di riprendersi dalle difficoltà è stata contestualizzata nello scenario accademico e riflette la capacità di ottenere successi in ambito educativo nonostante le avversità. Un crescente corpo di ricerca ha osservato che questa competenza svolge un ruolo chiave nel processo educativo, permettendo agli studenti di ottenere risultati positivi, nonostante le condizioni avverse a cui essi possono essere sottoposti. La resilienza in ambito accademico comprende componenti come la fiducia in sé, la motivazione, l'abilità di fissare obiettivi e di gestire lo stress. Mwangi e colleghi (2015) hanno individuato una positiva e significativa correlazione tra i risultati accademici e la resilienza: gli studenti più resilienti hanno maggiore successo scolastico.

Inoltre in uno studio longitudinale di Scales e colleghi (2006) si è rilevato che alti livelli di resilienza sono correlati a più alti voti scolastici (GPA). Secondo questo studio tali risultati si mantengono nel tempo, per cui gli studenti che riportano alte caratteristiche di resilienza all'inizio dello studio hanno voti più alti anche a distanza di tempo (3 anni dopo), rispetto a quelli con un minore livello iniziale di resilienza. Non tutte le evidenze empiriche però confermano questi risultati, infatti come si evince dagli esiti di un'indagine condotta tra adolescenti delle Bermuda non si è riscontrata alcuna correlazione significativa tra i risultati scolastici, sempre misurati in termini di GPA e la resilienza accademica (Zuill 2016).

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

Relativamente al contesto personale, la resilienza si presenta come una competenza capace di favorire il benessere degli individui promuovendo una positiva visione di sé, del futuro e del mondo, anche denominata triade cognitiva positiva. I soggetti più resilienti tendono a fare leva sulle emozioni positive per risollevarsi dalle avversità e per questo risultano anche meno esposti alla depressione. Si è riscontrato che la

resilienza risulta positivamente associata a *life satisfaction* e negativamente correlata alla depressione (Mak, Ng, Wong 2011). Tramite una favorevole visione di sé le persone resilienti possono riprendersi meglio dalle sconfitte grazie alla consapevolezza della propria autoefficacia e alla determinazione che le contraddistingue. Esse nutrono fiducia nelle loro capacità, sanno riconoscere il loro valore e hanno un'alta considerazione di sé che sostiene questi individui nei momenti di avversità, come evidenziato da studi empirici volti ad indagare il legame positivo tra resilienza e *self-esteem* (Benetti, Kambouropoulos 2006) e resilienza e *self-confidence* (Klohn 1996). Inoltre, la tendenza ad avere una visione positiva del mondo e del futuro permette loro di distinguere e cogliere opportunità anche in situazioni complicate e di trovare soluzioni per risolvere i problemi che si possono presentare (Wang 2009). Secondo Mak, Ng, Wong (2011) la visione positiva che coinvolge i tre elementi della triade promuove un generale stato emozionale positivo che, da un lato favorisce il benessere e un sentimento di soddisfazione per la propria vita, dall'altro protegge questi soggetti dalla depressione.

Rispetto al contesto lavorativo, alcune ricerche empiriche hanno evidenziato che in settori caratterizzati da condizioni di lavoro estremamente stressanti, come quello sanitario, la resilienza svolge un ruolo importante nel mantenere elevati livelli di *job satisfaction*, *quality of life* e nel favorire una migliore *work-life balance* tra i dipendenti. Inoltre gli individui resilienti risultano meno soggetti a sintomi fisici e psicologici causati dallo stress e riportano minori infortuni sul lavoro (Siu, Hui, Phillips, Lin, Wong, Shi 2009). Tali risultati hanno implicazioni notevoli per le organizzazioni non solo rispetto alle modalità di gestione delle risorse umane, ma anche sotto il profilo economico: investire nel capitale psicologico dei propri dipendenti e selezionare i candidati in base a caratteristiche personali come la resilienza può produrre effetti favorevoli nel lungo periodo, riducendo i costi dell'assenteismo, della malattia e degli infortuni. Migliorare la resilienza nel contesto lavorativo promuove il benessere psicologico e fisico tra i lavoratori, apportando benefici economici e sociali sia sullo stesso luogo di lavoro che nella società. L'impatto del capitale psicologico positivo in ambito organizzativo coinvolge oltre alla dimensione della soddisfazione anche quella del *commitment* verso l'organizzazione. *Job satisfaction* e *work happiness* risultano positivamente associati a resilienza speranza e ottimismo, specialmente in contesti di grande dinamismo e soggetti a frequenti crisi o cambiamenti, mentre resilienza e

speranza contribuiscono ad accrescere il *commitment* dei lavoratori (Youssef, Luthans 2007). Milan Larson e Fred Luthans (2006) hanno analizzato la relazione tra il capitale psicologico di un campione di dipendenti di un'industria manifatturiera e le loro attitudini in termini di *commitment* verso l'organizzazione e *job satisfaction*. La prima variabile è stata misurata tramite uno strumento sviluppato da Allen e Meyer (1990) composto da tre scale di misura, in modo da cogliere tutte le dimensioni del *commitment* (*affective, normative* e *continuance*). La scala emotiva-affettiva valuta le componenti emotive ed affettive dell'attaccamento verso l'organizzazione, la seconda misura il senso di responsabilità morale verso l'organizzazione e l'ultima permette di individuare forme di partecipazione passiva, in cui la permanenza presso l'organizzazione è vissuta sostanzialmente come una necessità. La soddisfazione, invece, viene misurata tramite un adattamento della scala di Hackman e Oldham (1980). La resilienza risulta positivamente correlata con entrambe queste variabili, anche se, come per altri studi il capitale psicologico inteso come costrutto unitario risulta maggiormente correlato. Sebbene non si possa giungere ad una relazione causale tra PsyCap ed attitudini desiderate dei lavoratori, si evidenzia sicuramente un legame tra questi elementi. Inoltre prendendo in considerazione anche il capitale umano e sociale l'impatto del capitale psicologico sulle attitudini desiderate risulta di notevole rilievo, aggiungendo valore agli altri due concetti nel predire i comportamenti desiderabili da parte dei dipendenti.

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Prendendo in esame l'influenza della resilienza nel contesto lavorativo, alcuni autori hanno evidenziato la sua importanza nello svolgimento delle operazioni quotidiane, non solo in condizioni straordinarie, essendo necessaria per affrontare fattori di stress di varia natura, conflitti e situazioni turbolente che possono verificarsi frequentemente nel corso della vita professionale. Come anticipato in precedenza, in questo contesto la resilienza viene definita come un processo attraverso cui un attore (un individuo, un'organizzazione o una comunità) organizza e utilizza le proprie doti per interagire con l'ambiente in modo da adattarsi positivamente ad esso e mantenersi capace di agire prima, durante e dopo il verificarsi di una situazione avversa (Williams *et al.* 2017). Secondo questa prospettiva vi sono diverse doti che possono facilitare il processo di adattamento e che comprendono conoscenze, abilità, *skill* e processi capaci

di favorire la manipolazione delle risorse in momenti critici. Williams *et al.* (2017) individuano cinque tipi di capacità che rappresentano risorse chiave nel processo di adattamento e che costituiscono risorse per interpretare e affrontare positivamente nuove sfide: *financial capability, cognitive capability, behavioral capability, emotion-regulation capability, relational capability*. Oltre alle risorse materiali e finanziarie, che come sottolineato anche nello studio di Bonanno e colleghi (2007), possono influenzare le capacità di ripresa da situazioni turbolente, si evidenzia la criticità di fattori quali le capacità cognitive. Esse si riferiscono alla conoscenza di elementi di carattere tecnico che possono essere impiegati per gestire la condizione avversa, aiutano a dare un senso a segnali di potenziale pericolo per l'organizzazione e a combinare le conoscenze per risolvere i problemi alla radice. Anche le capacità comportamentali hanno un ruolo rilevante: più è esteso il repertorio di comportamenti attuabili maggiore sarà la possibilità di affrontare con successo situazioni di incertezza. Una visione miope e ristretta dei compiti da svolgere sul lavoro non aiuta a far fronte a situazioni di crisi, dove è importante agire in maniera creativa favorendo un processo di *decision making* diffuso e pratiche quali la cooperazione e coordinazione. La quarta tipologia di capacità considerate fa riferimento al controllo delle emozioni che fornisce la forza mentale per resistere alle avversità: saper regolare le emozioni a seconda delle circostanze permette di mantenere entro certi limiti i propri livelli di stress, evitando che i fattori di stress possano diventare distruttivi. Infine gli autori prendono in esame le capacità relazionali, che forniscono un contesto per l'attivazione delle capacità precedentemente esposte. Ad esempio il grado di fiducia che si instaura tra colleghi può facilitare i processi di cooperazione in situazioni di emergenza.

Anche Klohnen (1996), nello studio dedicato al concetto di *ego-resiliency*, richiama alcuni attributi associati alla resilienza menzionando, oltre al possesso di abilità cognitive, la tendenza alla riflessività e la fiducia in sé che contraddistinguono le persone resilienti nell'affrontare situazioni nuove e impreviste.

CONCLUSIONI

Di seguito è riportata la tabella che riassume i legami tra la resilienza e altre variabili di rilievo emersi dallo studio della letteratura. L'analisi dei contributi presentati dettagliatamente nel paragrafo dedicato a questa competenza ne hanno sottolineato la grande importanza: la capacità di riprendersi da situazioni avverse e rispondere ad

esse in maniera positiva è collegata a maggior benessere e soddisfazione di vita, contribuendo a ridurre sintomi come la depressione. Anche sul lavoro questa capacità svolge un ruolo chiave, specialmente in settori e occupazioni caratterizzati da situazioni estremamente stressanti poiché permette di affrontare i cambiamenti e le incertezze con positività, senza farsi abbattere dagli ostacoli che si possono presentare. Il concetto di resilienza è stato anche adattato e contestualizzato rispetto all'ambito accademico e numerosi studi hanno indagato l'impatto che *academic resilience* provoca in termini di successo scolastico. Infatti si è osservato che alcuni studenti, nonostante vivano in condizioni avverse, ad esempio in situazioni di povertà, risultano in grado di ottenere ottimi risultati nel corso del loro percorso educativo grazie a questa capacità. Rispetto alla personalità, questa competenza ha evidenziato positive correlazioni con dimensioni quali la coscienziosità e l'energia e, anche se in misura minore, con l'apertura mentale. Inoltre è emersa una negativa associazione con il nevroticismo. Infine si è esaminato il legame con altre competenze ed è risultato che la resilienza è fortemente legata ad altre capacità come l'autocontrollo, la fiducia in sé stessi e con le capacità relazionali e cognitive.

Tabella 2-4 Tabella riassuntiva delle variabili associate alla resilienza.

Variabile	Misura della variabile	Tipo di legame statistico	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere		Donne meno resilienti	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
		Assenza di correlazione	Luthans, Avolio, Walumbwa, Li (2005)
Età		Maggiore resilienza al crescere dell'età	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
Livello di istruzione		Positiva associazione (analisi univariata)	Bonanno (2006)
		Negativa associazione (altre variabili come <i>life stressors</i> inserite nel modello)	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
Etnia		Asiatici maggiore resilienza	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
PERSONALITÀ			
Nevroticismo		Negativa correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Coscienziosità		Positiva correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Energia		Positiva correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Apertura Mentale		Moderata correlazione positiva	Campbell, Cohan e Stein (2006)
PERFORMANCE			

Lavorative		Positiva correlazione	Luthans, Avolio, Walumbwa, Li (2005)
Scolastiche		Positiva correlazione	Scales <i>et al.</i> (2006) Mwangi <i>et al.</i> (2015)
		Correlazione assente	Zuill (2016)
SUCCESSO			
Nella vita	<i>Quality of life</i>	Positiva correlazione	Siu, Hui, Phillips, Lin, Wong, Shi, (2009)
	<i>Life satisfaction</i>	Positiva correlazione	Mak, Ng, Wong (2011)
Nella carriera	<i>Job satisfaction</i>	Positiva correlazione	Siu, Hui, Phillips, Lin, Wong, Shi, (2009) Youssef, Luthans, (2007) Larson e Luthans (2006)
ALTRE COMPETENZE			
<i>Cognitive capability</i>		Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017) Klohnen (1996)
<i>Emotion regulation</i>		Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017)
<i>Relational capability</i>		Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017)
Self-confidence		Positiva correlazione	Klohnen (1996)

2.6 Organizational Awareness

Con l'espressione organizational awareness ci si riferisce all'abilità di comprendere le relazioni informali, i valori e le regole di un gruppo. La consapevolezza organizzativa quindi è la capacità di comprendere e utilizzare le diverse culture aziendali e include la capacità di individuare i veri responsabili delle decisioni e coloro che possono influenzarle, di prevedere come le situazioni si ripercuoteranno sugli individui o gli effetti che produrranno sulle organizzazioni. Fra gli indicatori tipici di questa competenza si rilevano diversi comportamenti (Spencer, Spencer 1995)

- Conoscere le strutture informali dell'organizzazione
- Identificare i personaggi chiave, coloro che detengono il potere e che possono influire sulle decisioni
- Riconoscere le forze politiche che incidono sull'organizzazione.

Nella relazione con le altre competenze, risulta essenziale la capacità di ricercare le informazioni, saper osservare e raccogliere dati ed indizi rilevanti. Anche la capacità di costruire rapporti è fondamentale, perché consente di raccogliere informazioni, cooperare e costruire alleanze.

Daniel Goleman (1998) si riferisce a questa competenza anche in termini di consapevolezza politica e la definisce come la capacità di leggere ed interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo. Secondo l'autore questa capacità è vitale per costruire network e coalizioni dietro le quinte, in modo da poter esercitare un'influenza indipendentemente dal ruolo che si ricopre nell'organizzazione. Chi possiede questa abilità riesce a distinguere chi veramente prende le decisioni all'interno di un'organizzazione, mettendo da parte il proprio coinvolgimento emotivo e senza pregiudizi.

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Secondo uno studio di Ho e colleghi (2009) incentrato sulla capacità di riconoscere l'esperienza e i network di relazioni effettivi all'interno di un'organizzazione, si è osservato che le donne hanno maggiori capacità di *network recognition*. Gli autori comunque ipotizzano che tale risultato sia legato alle caratteristiche del campione, composto per il 68% da donne, e alle probabili relazioni di amicizia tra loro, capaci di fornire maggiori indizi per avere un'idea accurata delle reti di relazioni nel contesto analizzato. Infatti non si riscontra invece alcuna differenza in termini di capacità di riconoscere l'esperienza e le competenze degli altri colleghi. Lo stesso studio ha messo in luce anche che queste capacità di cogliere aspetti impliciti di relazioni e conoscenze nel contesto lavorativo non mostrano alcuna correlazione significativa con il livello organizzativo.

Wilton (2012) ha riportato la possibilità di migliorare le capacità di comprendere le caratteristiche tacite di un'organizzazione tramite esperienze lavorative, studiando l'impatto della partecipazione degli studenti a programmi di *work placement* sullo sviluppo delle loro competenze. Dai dati raccolti è risultato che tra le competenze personali sviluppate, oltre ad una maggiore sicurezza di sé vi era anche una migliore comprensione dell'ambiente organizzativo e di ciò che è necessario fare sul luogo di lavoro.

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Nello studio di Ferris (2005) dedicato a testare la validità convergente e divergente del costrutto *political skill*, inteso come capacità di comprendere gli altri nel contesto lavorativo e di sfruttare tale conoscenza, si evidenzia una positiva correlazione, di moderata entità, con la dimensione coscienziosità misurata tramite gli item tratti dal

questionario di McCrae e Costa (1987).

Tale competenza risulta anche associata ad altre caratteristiche della personalità, in particolare essa risulta influenzata dall'affabilità, considerata come una combinazione di estroversione, affettività positiva ed amicalità (Ferris 2007).

L'estroversione in particolare risulta positivamente e significativamente associata alle capacità politiche (Kolodinsky, Hochwarter, Ferris 2004).

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Il rapporto tra la capacità di riconoscere le relazioni informali di un'organizzazione e il livello di performance è evidenziato dalla ricerca di Ramo e colleghi (2009) rivolta ad un gruppo di lavoratori impegnati in imprese spagnole. Lo studio si pone l'obiettivo di analizzare il legame che le competenze sociali ed emotive, così come definite dall'approccio comportamentale all'intelligenza emotiva di Boyatzis e Goleman, hanno con le performance. Per misurare le capacità dei rispondenti di gestire ed esprimere e proprie emozioni nel contesto di lavoro si è utilizzato il modello ECI-2. Tra le correlazioni significative emerse dall'indagine, particolarmente rilevanti sono quelle che legano le performance alle capacità di leadership ispiratrice, influenza, sviluppo degli altri e organizational awareness.

Anche secondo quanto osservato da Lichtman (1970) in uno studio diretto a due agenzie governative la conoscenza dell'organizzazione svolge un ruolo essenziale sulle performance, consentendo di incrementare la produttività dei dipendenti.

Quando gli individui possiedono questa meta-conoscenza, ed essa risulta corretta, perché si è in grado di identificare cosa e chi conoscono gli altri membri dell'organizzazione, ed estesa, ovvero non limitata ad un numero esiguo di colleghi, questa può incidere positivamente sulle performance di team di lavoro (Ren *et al.* 2006). Wegner (1987) ha presentato il concetto di *transactive memory* (TM) descritto come un sistema condiviso che le persone unite in strette relazioni sviluppano per codificare, conservare e recuperare informazioni relative a diversi domini. Come osservato da Ren, Carley e Argote (2006) le persone che lavorano nello stesso team tendono a specializzarsi in diversi ambiti: conoscere chi è più preparato a svolgere determinati compiti ed indirizzare le nuove conoscenze relative ad un particolare dominio verso chi è più esperto in quel campo può aiutare i membri del gruppo ad acquisire ed utilizzare le conoscenze in maniera più efficace. Inoltre sapere come è

distribuita l'esperienza all'interno del gruppo aiuta a prendere decisioni migliori. Gli autori hanno constatato che questo sistema condiviso può influenzare le performance del gruppo. Specificamente, gli effetti di TM sono variabili rispetto ad alcuni fattori come: la dimensione del gruppo, il tipo di compiti, il tipo di conoscenza e la misura di performance adottata. Quando il tempo è la misura di performance e il contesto è dinamico rispetto ai compiti e alle conoscenze impiegate, ovvero vi è estrema volatilità riguardo a questi due elementi, sono i gruppi numerosi a beneficiare in modo particolare della conoscenza condivisa, perché essa permette di ridurre i tempi necessari per individuare chi è più indicato per svolgere un certo compito, evitando di consultare in modo casuale tutti i membri del team alla ricerca di specifiche competenze. Quando invece è la qualità della prestazione ad essere ricercata, sono i gruppi di minori dimensioni a beneficiare maggiormente di questa meta-conoscenza sociale. Nonostante TM, in generale, contribuisca positivamente alle performance del gruppo, i benefici che apporta hanno un impatto differente a seconda del tipo di gruppo considerato (Ren, Carley, Argote 2006). Organizational awareness, in buona sostanza, implica la capacità di interpretare correttamente elementi non sempre osservabili direttamente, come possono essere le competenze. Talvolta le persone che lavorano in gruppo hanno difficoltà nel riconoscere ed individuare in modo accurato l'esperienza degli altri membri, dal momento che questa non è sempre osservabile e spesso ci si affida a segnali non indicativi nell'attribuire competenze agli altri componenti. Bazarova e Yuan (2013) hanno indagato come le differenze culturali possono influenzare il riconoscimento dell'esperienza e la percezione di influenza tra i componenti di team virtuali, studiando anche l'effetto che l'impiego di diversi mezzi di comunicazione può provocare su queste due variabili. Il background culturale e la scelta dello strumento di comunicazione hanno un peso rilevante nel determinare il livello esperienza percepita. Nonostante il livello di competenze fosse equivalente, gli esperti Cinesi venivano sottostimati rispetto a quelli Americani nei campioni che utilizzavano comunicazioni face-to-face. Questo effetto non è stato rilevato nei gruppi che collaboravano mediante chat. Nello studio si è anche osservato che il livello di partecipazione nel lavoro di gruppo e il livello di self-confidence percepita dagli altri componenti non influivano significativamente sulle capacità di riconoscere l'esperienza. Infine anche Ho e colleghi (2009) hanno osservato che la capacità di riconoscere l'esperienza e le conoscenze dei colleghi ha un effetto positivo sulle

performance individuali, misurate tramite valutazioni dei supervisori.

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

In uno studio dedicato alla capacità politica, Ferris *et al.* (2008) hanno osservato la positiva correlazione tra questa abilità e diversi risvolti positivi in termini di carriera tra cui la soddisfazione e il reddito.

Rispetto al livello gerarchico occupato all'interno dell'organizzazione, si è osservato che persone che occupano posizioni diverse hanno anche un diverso tipo di consapevolezza (Roy, Ghose 1997). Gli autori ipotizzano che i soggetti impegnati nelle cariche più alte dell'organizzazione siano interessati agli obiettivi strategici, riguardanti il livello organizzativo o dipartimentale, mentre i dipendenti dei livelli inferiori siano maggiormente interessati alle operazioni giornaliere. In questa prospettiva, gli obiettivi più alti dell'organizzazione sono influenzati fortemente da cambiamenti nell'ambiente esterno e dai loro impatti sull'organizzazione, per cui i dipendenti ai livelli gerarchici più elevati risultano maggiormente attenti all'ambiente esterno rispetto a quelli ai livelli inferiori. Inoltre, secondo Goleman (1998), la consapevolezza organizzativa diventa sempre più importante al crescere nella scala gerarchica. Roy e Ghose (1997) hanno analizzato gli effetti della consapevolezza dell'ambiente interno ed esterno all'organizzazione sull'*organizational commitment* in un contesto ospedaliero. Il *commitment* viene misurato in termini di: desiderio di rimanere membro dell'organizzazione, volontà di dedicare i propri sforzi all'organizzazione, accettare e credere nei suoi valori ed obiettivi. Per misurare la consapevolezza organizzativa è stato sviluppato dagli autori un apposito questionario. La consapevolezza dell'ambiente esterno esprime la conoscenza di quei fattori esterni che possono generare cambiamenti significativi nell'ospedale. La consapevolezza dell'ambiente interno, invece valuta la conoscenza degli obiettivi dell'ospedale, della qualità della strumentazione, dei processi interni per la cura dei pazienti, del contributo di ogni reparto per il raggiungimento degli obiettivi e dei punti di forza e delle limitazioni finanziarie dell'organizzazione.

Dallo studio si evince che il *commitment* ha una correlazione più significativa con la consapevolezza dell'ambiente esterno. Tra *external* ed *internal awareness*, comunque, si rileva un legame molto significativo. Inoltre mediante un'analisi di regressione parziale standardizzata è emerso che la consapevolezza dell'ambiente esterno risulta

un predittore più significativo dell'*organisational commitment* rispetto alla consapevolezza dell'ambiente interno. Infine sono stati riscontrati effetti differenti dei predittori a seconda dei livelli gerarchici: analizzando i dati relativi alle infermiere *awareness of internal environment* contribuisce ad un 50% di varianza in *organizational commitment*, mentre *awareness of external environment* conta per un esiguo 15 % di varianza. Invece, considerando il campione dei medici, il peso maggiore è attribuito alla consapevolezza dell'ambiente esterno, che spiega il 52% di varianza, mentre un ruolo minore è riconosciuto ad *internal organizational awareness* che determina il 17% di varianza. Questo risultato è coerente con la prospettiva suggerita dalle *Positional need theory* secondo cui i dipendenti devono conoscere la relazione della posizione che occupano rispetto alla gerarchia organizzativa complessiva (Roy, Ghose 1997). Nel contesto ospedaliero, la consapevolezza dell'ambiente esterno e di quello interno, si presentano come variabili significativamente capaci di predire la dedizione dei dipendenti verso l'organizzazione.

Rispetto alla consapevolezza del proprio ambiente di lavoro Dutta Roy (1991) ha riscontrato alcune differenze tra i dipendenti del settore pubblico e privato. In generale le imprese dei due diversi settori impiegavano simili strategie per diffondere la consapevolezza tra i dipendenti, come report, newsletter, corsi di orientamento, programmi per diffondere consapevolezza in termini di sicurezza sul lavoro, tuttavia, l'impresa del settore privato metteva a disposizione dei lavoratori ulteriori strumenti per favorire una migliore comprensione dell'ambiente di lavoro. Ad esempio utilizzava *job chart* per aumentare la consapevolezza dei dipendenti rispetto ai loro specifici compiti e responsabilità o si serviva della "scatola dei consigli" per raccogliere spunti da parte dei lavoratori per migliorare i propri processi interni, o per incrementare la sicurezza sul lavoro. Attraverso questo sistema si sviluppa una comunicazione bidirezionale che coinvolge direttamente i lavoratori e che non è stata rinvenuta nel settore pubblico. Infine l'organizzazione del settore privato cercava di coinvolgere non solo i dipendenti ma anche i membri delle loro famiglie in attività dirette a migliorare la consapevolezza sulle regole di sicurezza (*safety drama, safety poster campaign*). Questi diversi approcci, secondo l'autore, potrebbero spiegare la maggiore consapevolezza dei dipendenti impegnati nel settore privato rispetto agli obiettivi generali dell'organizzazione, agli obiettivi di dipartimento, al contributo dei vari dipartimenti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, alla consapevolezza

economica, alle responsabilità lavorative, ai processi produttivi, alle regole di sicurezza e ai regolamenti.

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Oltre alla conoscenza del contesto organizzativo, che come precedentemente osservato, risulta positivamente connessa al sentimento di *organizational commitment*, la consapevolezza organizzativa presuppone la capacità di individuare in maniera precisa le reti di relazioni nell'ambiente circostante. David Krackhardt (1990) richiama il concetto di *cognitive accuracy*, che contraddistingue le persone che possiedono un'accurata percezione del network in cui sono inserite. Egli sostiene che un'accurata consapevolezza dei network informali possa costituire la base per il potere. Nel suo studio condotto presso Silicon Systems si focalizza sull'accuratezza con cui le mappe cognitive degli individui approssimano il network di relazioni reale dell'organizzazione. L'insieme delle mappe percepite del network sono state confrontate con quelle reali, così come definite dai due soggetti coinvolti direttamente nella relazione. I tipi di network analizzati sono *advice network* e *friendship*, ovvero quelle tipologie di relazioni considerate utili per capire le dinamiche informali nelle organizzazioni. *Advice network* si riferisce ai legami di "chi va da chi" per ottenere consulenze e consigli su tematiche di lavoro e riflette la rete di relazioni che si stabilisce in base al flusso di lavoro. Il secondo network considerato è quello dell'amicizia, che non è necessariamente legato alle routine lavorative, ma cattura piuttosto legami affettivi e sociali che influenzano il grado di fiducia che unisce i soggetti della relazione. Per individuare l'effettiva distribuzione del potere, ai membri dell'organizzazione è stato richiesto di esprimere un giudizio sui colleghi e su sé stessi in termini di carisma e potenza, intesa come capacità di ottenere qualcosa indipendentemente dalle resistenze. Considerando gli aspetti capaci di influenzare il possesso del potere, come la posizione formale dei soggetti all'interno del network e la loro centralità nella struttura informale, si è osservato che una spiccata capacità di identificare i network informali risulta significativamente correlata con il potere. In particolare, coloro che avevano una più accurata consapevolezza dell'*advice network* erano quelli considerati con maggiore potere nell'azienda e con maggiori capacità di influenzare gli altri per il raggiungimento dei propri obiettivi. Secondo Krackhardt la capacità di percepire con precisione la distribuzione del potere nel contesto sociale rappresenta un importante

perquisito per chiunque cerchi supporto per raggiungere i propri scopi.

Un filone della letteratura particolarmente interessante per capire come si sviluppi l'organizational awareness nelle organizzazioni è quello incentrato sulle moderne tecnologie e sull'impatto che i social network hanno nell'influenzare le conoscenze rispetto a chi sa cosa e chi conosce chi. Leonardi (2015) ha predisposto uno studio per indagare gli effetti che *message transparency* e *network translucence* provocano sulla consapevolezza organizzativa, definita anche meta-conoscenza (Ren, Argote 2011) rispetto a "who knows what and who knows whom". L'organizational awareness in questi termini riguarda l'accuratezza della conoscenza dei dipendenti rispetto a chi sa cosa e chi conosce chi all'interno dell'organizzazione. Si fa anche riferimento al concetto di *ambient awareness*, ovvero alla consapevolezza che un individuo possiede rispetto alle comunicazioni che hanno luogo nell'ambiente circostante. La ricerca è stata condotta in un'impresa di servizi finanziari, dove ai gruppi campione del reparto Marketing è stato messo a disposizione per sei mesi un social network chiamato A-Life, simile a Facebook e Myspace. Inoltre, per verificare il contributo di quest'ultimo sulle capacità di riconoscere le conoscenze dei colleghi e i network di comunicazione nell'organizzazione sono stati identificati dei gruppi campione, appartenenti al reparto Operations, a cui non è stato messo a disposizione questo strumento. L'introduzione di social network in ambito organizzativo rende visibili ad un pubblico ampio vari aspetti del lavoro degli individui, mettendo a disposizione di tutti informazioni sui membri dell'organizzazione a cui altrimenti non si avrebbe accesso. Questi strumenti favoriscono la diffusione di conoscenza tramite *message transparency*, ovvero rendendo visibili i messaggi altrui, e *network translucence*, permettendo di conoscere le reti di comunicazione dei colleghi.

Per misurare l'accuratezza rispetto a chi sa cosa è stato predisposto un questionario da compilare con una prima parte di autovalutazione rispetto alle proprie conoscenze e ai compiti da svolgere sul lavoro e una seconda parte, in cui venivano richieste le competenze che l'individuo riconosceva ai colleghi. Tramite una verifica delle coincidenze tra quanto riportato in autovalutazione e le conoscenze attribuite dai colleghi si poteva determinare l'accuratezza della meta-conoscenza dell'individuo rispetto a questo parametro. Il secondo parametro, *accuracy of who knows whom*, è stato misurato mediante un questionario in forma di matrice per capire l'accuratezza con cui gli individui identificano i network nell'organizzazione e quando fedelmente la

mappa cognitiva del soggetto rispecchia l'effettivo network di relazioni dell'organizzazione. Per valutare l'utilizzo dei social network da parte dei dipendenti e come questo si inserisca nel processo di acquisizione di consapevolezza si sono considerate due ulteriori variabili: l'esposizione al contenuto dei messaggi altrui, valutata in termini di *monitoring content* e *awareness of content* e l'esposizione ad indicatori dei network di comunicazione altrui, valutata in base a *monitoring connections* e *awareness of connections*. La ricerca ha evidenziato che solo gli indicatori di awareness risultano significativi per spiegare cambiamenti nel livello di accuratezza nella meta-conoscenza dei dipendenti: poche persone monitorano nel dettaglio i contenuti o le liste di contatti altrui tanto da sviluppare conoscenza. In generale, è stato riscontrato che l'esposizione ai contenuti dei messaggi altrui può spiegare cambiamenti in termini di accuratezza su chi sa cosa ma non su chi conosce chi. Tra i dipendenti del reparto Marketing dell'impresa analizzata nella ricerca, si è registrato un miglioramento del 31% in termini di conoscenza di chi sa cosa. Nel reparto Operations, invece, non si sono registrati miglioramenti. La possibilità di essere esposti ad elementi indicativi delle reti di comunicazione degli altri, ovvero la possibilità di avere visibilità rispetto a chi comunica con chi, garantita da *network translucence* è in grado di spiegare cambiamenti in termini di accuratezza su chi conosce chi. In particolare, tra i dipendenti del reparto marketing si è osservato un miglioramento dell'8% nella conoscenza di chi conosce chi, mentre il reparto Operations non ha registrato alcun miglioramento. Il fatto che i dipendenti del reparto in cui il social network non è stato introdotto non abbiano evidenziato miglioramenti suggerisce che l'utilizzo di questo strumento favorisce una maggiore accuratezza in termini di organizational awareness e che l'accuratezza di questa meta-conoscenza non aumenta naturalmente con il passare del tempo.

Nello studio di Ren, Carley e Argote (2006), inoltre, si è osservato come la capacità di cogliere aspetti impliciti delle dinamiche di gruppo e di saper individuare le competenze degli altri membri incida favorevolmente sull'efficacia del team e sui processi di *decision making*. Saper riconoscere il grado di esperienza degli altri componenti permette di collaborare meglio con gli altri membri del gruppo, influenzando positivamente le capacità di team work.

Lichtman (1970) inoltre ha evidenziato una positiva correlazione della consapevolezza organizzativa con il *need for achievement* dei dipendenti delle agenzie governative

presso cui ha condotto il suo studio. Un'altra legame di rilievo emerge dallo studio di Ferris *et al.* (2005). Gli autori studiano la capacità politica, descritta come "l'abilità di comprendere in maniera efficace gli altri nel contesto lavorativo e di utilizzare tale conoscenza per influenzare altre persone ad agire in modo coerente con i propri obiettivi o con quelli dell'organizzazione". In questa ricerca, gli autori hanno dimostrato che questa abilità è un costrutto multidimensionale composto da quattro fattori: astuzia sociale, influenza interpersonale, abilità di networking e apparente sincerità. *Political skill*, così definita, risulta correlata con *political savvy*, ovvero con la capacità di comprendere ed adattarsi alle sfumature politiche di un'organizzazione.

Nello studio di Ferris e colleghi si è indagato il legame di questa capacità con le componenti dell'abilità politica sopra citate. Secondo l'impostazione suggerita dagli autori le persone socialmente astute sono caratterizzate da un alto grado di consapevolezza di sé e hanno un'alta sensibilità nei confronti degli altri.

L'influenza interpersonale, invece, riguarda la capacità di produrre un impatto significativo su chi ci circonda: soggetti con elevate capacità d'influenza sono in grado di persuadere gli altri e sono capaci di adeguare questa abilità a seconda della persona con cui si confrontano (Ferris 2008). Secondo Pfeffer (1992) questi individui sono estremamente flessibili perché sanno modificare il loro comportamento a seconda delle persone e delle situazioni che affrontano. Con l'espressione abilità di networking invece ci si riferisce alla capacità degli individui con capacità politiche di creare legami efficaci e vantaggiosi con altre persone nel contesto lavorativo, mantenendo i contatti con una vasta ed influente rete di colleghi, che può essere di supporto per raggiungere i propri obiettivi. Infine, la sincerità apparente riguarda la capacità di apparire autentici ed integri, in modo da ispirare un senso di fiducia e supporto negli altri. In merito all'associazione tra la consapevolezza delle sfumature politiche di un'organizzazione e queste componenti sono emerse positive correlazioni con l'astuzia sociale e le capacità di networking. I legami con le abilità di influenza ed integrità/genuinità invece non si sono rivelati significativi (Ferris 2005). L'abilità politica risulta inoltre positivamente correlata alle capacità di *self-monitoring*.

CONCLUSIONI

Il concetto di consapevolezza organizzativa risulta di particolare rilievo nel moderno contesto lavorativo, infatti grazie agli sviluppi tecnologici dell'epoca contemporanea, gli individui hanno a disposizione nuovi strumenti per cogliere indizi ed informazioni

utili sui colleghi e sulle reti di relazioni che si creano all'interno dell'organizzazione. La capacità di riconoscere i rapporti informali e le relazioni di potere permette di individuare i soggetti che prendono effettivamente le decisioni e questo contribuisce ad identificare le persone con cui stringere partnership strategiche per esercitare influenza e raggiungere i propri obiettivi. Questa competenza è fondamentale quando si collabora in team, poiché saper riconoscere l'esperienza e cogliere indizi sulle conoscenze degli altri membri del gruppo ne migliora le performance. Si è osservato che la capacità di riconoscere l'esperienza degli altri membri dell'organizzazione influisce positivamente anche sul livello di performance individuali. La capacità di comprendere ed adattarsi alle strutture informali di un'organizzazione risulta collegata alle capacità politiche, in particolare si è evidenziata una positiva associazione con le capacità di networking e con l'astuzia sociale che implica un elevato grado di consapevolezza di sé e degli altri, oltre all'abilità di controllare le proprie reazioni per adattare alle situazioni. Secondo Goleman l'importanza di questa competenza cresce all'aumentare del livello gerarchico, tuttavia non si sono riscontrati significativi legami tra il ruolo occupato e il possesso di tale capacità, ciò che cambia è il tipo di conoscenza di cui gli individui in posizioni diverse dispongono. Mentre ai livelli più alti i soggetti tendono a prestare maggiore attenzione agli obiettivi strategici e ad elementi legati al contesto esterno, ai livelli operativi l'attenzione si focalizza principalmente sulle procedure e sugli aspetti connessi all'ambiente interno all'organizzazione. Una profonda conoscenza dell'organizzazione e degli elementi che la compongono e la influenzano risulta positivamente associata all'impegno dei dipendenti e ad un atteggiamento positivo nei suoi confronti. Inoltre le capacità di capire gli altri sul luogo di lavoro e di utilizzare tale conoscenza per raggiungere i propri scopi o quelli dell'organizzazione risulta collegata alla soddisfazione di carriera. Dallo studio della letteratura sono emersi concetti differenti collegati a questa capacità, in particolare, sono state incluse ricerche che trattavano di temi quali *cognitive accuracy*, *political skill*, *networking* ed *experience recognition*, *political savvy* e *transactive memory*. Di seguito si riporta la tabella che riassume le correlazioni presentate dai diversi contributi della letteratura analizzati.

Tabella 2-5 Tabella riassuntiva delle variabili associate ad organizational awareness.

Variabile	Misura della variabile	Correlazione individuata	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Riconoscere network/ esperienza	Donne maggiore capacità di riconoscere network	Ho <i>et al.</i> (2009)
Livello Organizzativo		Nessuna correlazione	Ho <i>et al.</i> (2009)
Partecipazione a <i>placement</i>		Positiva correlazione	Wilton (2012)
PERSONALITÀ			
Coscienziosità		Positiva correlazione	Ferris (2005) (<i>political skill</i>)
Energia		Positiva correlazione	Ferris (2005) (<i>political skill</i>) Kolodinsky, Hochwarter, Ferris (2004)
Amicalità		Positiva correlazione	Ferris (2007) (<i>political skill</i>)
PERFORMANCE			
Lavorative	<i>Nomination</i> di superiori e colleghi	Positiva correlazione	Ramo <i>et al.</i> (2009)
Lavorative	Produttività	Positiva correlazione	Lichtman (1970)
Lavoro in gruppo	Tempo e qualità	Positiva correlazione	Ren, Carley, Argote (2006)
Lavorative	<i>Rating</i> dai superiori	Positiva correlazione	Ho <i>et al.</i> (2009) (<i>experience recognition</i>)
SUCCESSO			
Nella carriera	<i>Career satisfaction</i>	Positiva correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2008) (<i>political skill</i>)
	<i>Commitment</i>	Positiva correlazione	Roy, Ghose (1997)
ALTRE COMPETENZE			
Team work		Positiva correlazione	Ren, Carley, Argote (2006)(<i>performance</i>)
Orientamento al risultato		Positiva correlazione	Lichtman (1970)
Astuzia sociale (self-awareness e <i>self-monitoring</i>)		Positiva correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2005) (<i>political savvy</i>)
Networking		Positiva correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2005) (<i>political savvy</i>)
Influenza interpersonale (Persuasione)		Positiva correlazione	Krackhardt (1990) (<i>power</i>)
		Nessuna correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2005) (<i>political savvy</i>)

2.7 Iniziativa

Per iniziativa s'intende l'abilità di agire prima che venga richiesto o imposto dalla situazione. Essa implica una naturale predisposizione ad agire, a fare più di quanto richiesto dalla mansione o dalle aspettative, per migliorare i risultati della mansione, risolvere o evitare problemi, cercare nuove opportunità. Lo spirito di iniziativa si manifesta spesso sotto forma di: persistenza e rifiuto ad arrendersi di fronte alle difficoltà, riconoscimento e sfruttamento delle opportunità, performance superiori a quanto richiesto, previsione di problemi non evidenti agli altri (Spencer, Spencer 1995). Secondo gli stessi autori essa supporta molte altre competenze come: orientamento al risultato, persuasività, costruzione di relazioni, capacità tecnico-professionali, orientamento al cliente, sviluppo degli altri e leadership di gruppo.

Nel moderno contesto lavorativo è intervenuta una significativa transizione dalle tradizionali strutture del lavoro verso i moderni sistemi produttivi basati principalmente sull'organizzazione del lavoro in team e progetti temporanei. In questo scenario i lavoratori devono essere autosufficienti e dimostrare iniziativa per raggiungere livelli di prestazioni adeguati (Ilgen, Pulakos 1999). Per questa ragione i ricercatori hanno mostrato crescente interesse verso i concetti legati al tema della proattività e in letteratura si è assistito ad un proliferare di termini associati a questo costrutto tra cui: *personal initiative*, *proactive personality*, *taking charge* e *voice*. Il concetto di proattività è costituito dai tre attributi chiave: intraprendenza, orientamento al cambiamento e focalizzazione sul futuro. Pertanto ciò che accumuna i diversi termini è innanzitutto l'orientamento all'azione: essere attivi ed intraprendere azioni di propria iniziativa, piuttosto che reagire passivamente alle situazioni. In secondo luogo l'orientamento al cambiamento, la tendenza a voler cambiare e influenzare le situazioni come agente di cambiamento invece che subire e aspettare che i cambiamenti avvengano. L'ultimo aspetto riguarda l'orientamento al futuro, la proattività ha a che fare con le opportunità future e l'anticipazione dei problemi (Tornau, Frese 2013). Per cercare di fare chiarezza tra i diversi concetti Tornau e Frese (2013) suggeriscono una differenziazione tra misure di comportamento proattivo e misure di proattività legate alla personalità. In questo senso tra i concetti orientati maggiormente al comportamento rientrano *voice*, *taking charge* e *personal initiative* riferita al comportamento (*personal initiative/behaviour*).

Dall'altro lato, tra i concetti collegati prevalentemente all'aspetto personale degli individui, rientrano *proactive personality* e *personal initiative/personality*.

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Relativamente alle variabili demografiche si sono presentate relazioni di modesta entità tra i concetti di *personal initiative* e *voice* con le variabili genere ed età. In particolare si rileva un maggiore livello d'iniziativa tra gli uomini ed è emersa una correlazione positiva, anche in questo caso contenuta, con l'età (Tornau, Frese 2013). Anche Warr e Fay (2001) hanno studiato l'effetto dell'età sulla propensione all'iniziativa dimostrata sul lavoro: pur non avendo riscontrato nessuna relazione significativa tra *job initiative* ed età, si è osservato che *educational initiative* diminuisce al crescere dell'età, indipendentemente dal genere. Questo risultato appare coerente con altri studi che hanno evidenziato un decremento dei comportamenti diretti al *self-development* al crescere dell'età (Courtney 1992), forse dovuti all'aumento di stati di ansia e preoccupazione per la difficoltà di apprendere (Warr, Birdi 1998). I risvolti pratici di questo risultato non sono da sottovalutare: per poter affrontare il moderno contesto organizzativo, caratterizzato da frequenti cambiamenti ed innovazioni tecnologiche, i lavoratori, devono mantenersi motivati all'apprendimento continuo, a tutte le età. Le imprese devono sforzarsi di coinvolgere anche i dipendenti più anziani a partecipare ad iniziative formative e cercare di mantenere vivo il loro interesse verso questo tipo di attività. In generale le persone proattive mostrano un atteggiamento costruttivo e dinamico verso le attività di training, cercano di risolvere i problemi in modo autonomo, chiedendo meno spesso aiuto e dimostrando una minore necessità di essere assicurati durante l'esecuzione della attività di formazione (Fay, Frese 1998). Si è osservato che anche il livello di istruzione, insieme al ruolo e alle caratteristiche di controllo e complessità del lavoro, risulta un importante predittore dell'iniziativa, sia intesa come *job initiative* che come *educational initiative* (Warr, Fay 2001).

Un ulteriore aspetto di rilievo è il legame con il concetto *employability*: secondo Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag (1997) l'iniziativa personale contribuirebbe positivamente alle possibilità di occupazione delle persone. Gli autori, considerano l'iniziativa personale come *behaviour syndrome* che si riflette in un approccio proattivo ed intraprendente dell'individuo sul lavoro e che lo spinge ad andare oltre ciò che è formalmente richiesto dal proprio ruolo. Per misurare questo costrutto si sono utilizzate molteplici fonti: interviste, self-report e questionari sottoposti ai partner.

Tramite il punto di vista del soggetto chiamato a condurre le interviste è stato possibile valutare il grado di *employability* dei partecipanti ed è risultato che il livello di iniziativa mostrato durante l'intervista era rilevante: chi dimostrava maggiore iniziativa nel corso del colloquio, faceva una migliore impressione agli occhi dell'intervistatore. Inoltre gli stessi autori osservano come il livello di iniziativa sia particolarmente sviluppato nella categoria dei lavoratori autonomi.

Infine, di particolare interesse è l'elevato grado di coinvolgimento nell'ambiente circostante che caratterizza le persone cariche d'iniziativa che risultano particolarmente attive nella società. Queste si impegnano in attività professionali che possono accrescere il loro network di conoscenze, migliorare le loro opportunità di carriera e partecipano ad attività di volontariato e beneficenza per cercare di apportare benefici alla comunità in cui vivono. Ad esempio tra studenti di MBA si è osservato che quelli caratterizzati da una personalità proattiva tendevano a partecipare con maggiore probabilità ad attività extracurricolari di utilità civica, come attività dirette allo sviluppo dei bambini o al benessere dei meno abbienti (Bateman, Crant 1993).

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Le differenze individuali negli orientamenti e nella personalità esprimono diverse tendenze all'azione. Le differenze relative alla personalità riflettono tendenze che esercitano un'influenza ampia e generale sui comportamenti. Rispetto al legame tra i costrutti della proattività e i tratti della personalità espressi dai Big Five sono state rilevate relazioni consistenti con *consciousness* ed *extraversion*. (Bateman, Crant 1993, Tornau, Frese 2013). La coscienza coinvolge l'essere pronti ad agire, organizzati, determinati e responsabili. Il desiderio di realizzazione e di raggiungere gli obiettivi prefissati tipico degli individui coscienti li porta ad avere alte aspirazioni e apre la strada alla proattività. Anche le persone estremamente estroverse tendono ad essere particolarmente attive. Inoltre *agreeableness* e *openness to experience* risultano predittori della personalità proattiva (Tornau, Frese 2013). Un ruolo peculiare è riconosciuto ad *agreeableness*, che risulta negativamente correlata alla proattività quando gli altri fattori della personalità sono mantenuti costanti nell'analisi di regressione. Questo risultato può indicare che un'eccessiva preoccupazione per gli altri può trattenere le persone dal proporre nuove idee e procedure per promuovere il cambiamento, per cui la

tendenza a non preoccuparsi per gli altri si rivela capace di predire la propensione all'iniziativa. Anche Fay e Frese (2001) hanno ottenuto simili risultati rispetto al confronto con i tratti della personalità rappresentati dai Big Five, ovvero relazioni modeste di carattere positivo con estroversione, coscienziosità e apertura all'esperienza e relazioni inverse, sempre di lieve entità, con nevroticismo ed amicalità.

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

L'azione proattiva si ripercuote sulle performance come evidenziato dalla ricerca di Tornau e Frese (2013), in cui si sono osservate relazioni positive con tutte le variabili di performance considerate ovvero: innovazione, misure oggettive e soggettive. L'innovazione si riferisce alla creazione ed implementazione di nuove idee. La proattività favorisce la generazione di idee per apportare miglioramenti sul luogo di lavoro, questo comportamento è a sua volta associato alla tendenza a sottoporre un numero maggiore di idee e a ricevere con più probabilità ricompense per tali proposte. (Frese *et al.* 1999). L'essere proattivi comporta intraprendere azioni di propria iniziativa allo scopo di migliorare la condizione attuale, per cui tale predisposizione favorisce la generazione di nuove idee. Perché l'innovazione abbia luogo le idee creative devono essere messe in pratica e l'orientamento al cambiamento che caratterizza i soggetti proattivi facilita l'implementazione delle proposte innovative aiutando a superare gli ostacoli che possono presentarsi. In particolare, in base alla distinzione proposta dai ricercatori è risultato che soprattutto i fattori comportamentali della proattività, rispetto a quelli legati alla dimensione della personalità, emergono come elementi chiave per le performance. L'elevato livello di prestazioni, spiegato tramite i costrutti comportamentali, non si individua soltanto nei giudizi dei superiori, ma anche il livello oggettivo di performance conferma questo legame. Invece la bassa relazione tra la variabile proactive personality e performance contraddice l'ipotesi di Crant (1995), secondo cui la personalità proattiva può predire il livello di prestazioni oggettive in maniera superiore ai Big Five. Nella sua ricerca empirica però, Crant (1995) aveva considerato solo le componenti coscienziosità ed estroversione della personalità. Il suo studio era diretto ad analizzare il legame tra *proactive personality*, valutata tramite *Proactive Personality Scale* (Bateman, Crant 1993) e prestazioni lavorative di un gruppo di 131 agenti immobiliari. Le performance venivano misurate tramite un indice calcolato in base al numero di case vendute, ai ricavi da commissioni e al numero di *listing* ottenuti nell'arco di 9 mesi. Dalle analisi

eseguite emergeva che gli agenti con punteggi più alti in *proactive personality* si contraddistinguono anche per le migliori performance. Tra le variabili di controllo considerate l'esperienza spiegava l'8% della varianza nelle prestazioni lavorative, *proactive personality* un ulteriore 8% e GMA determinava un ulteriore 5% di varianza. Da tali risultati si evince l'importanza di considerare anche *proactive personality* nell'insieme di elementi che contribuiscono a determinare differenze di performance, pur non potendo dimostrare un nesso di causalità tra queste due variabili. Comunque l'analisi evidenziava una maggiore capacità della variabile *proactive personality* di spiegare la varianza di performance rispetto alle variabili della personalità considerate: coscienziosità ed estroversione. Anche Rodrigues e Rebelo (2013) analizzando un contesto lavorativo complesso e innovativo come il settore del *software engineering* hanno riscontrato un collegamento tra *proactive personality*, misurata con la versione ridotta della scala sviluppata originariamente da Bateman e Crant e le performance sul lavoro, valutate tramite *rating* dai superiori. Tuttavia, anche in questo studio non si è dimostrato un incremento rilevante della capacità predittiva di *proactive personality* rispetto a *emotional stability*, *extraversion*, *openness*, *conscientiousness* e *organizational tenure*. La personalità proattiva spiega solo l'1% della varianza nelle performance oltre le altre variabili.

In letteratura si sono riscontrate relazioni positive tra iniziativa e performance non solo in contesti organizzativi, ma anche in ambito accademico e rispetto al successo imprenditoriale (Fay, Frese 2001). Relativamente al contesto accademico nel German Student Study (dati riportati in Fay, Frese 2001) si sono analizzati i successi accademici degli studenti che avevano completato il *Vordiplom*. I voti risultano positivamente correlati con il grado di iniziativa, anche dopo aver effettuato i controlli rispetto alla variabile voti scolastici delle scuole superiori, la relazione rimaneva significativa. Diversi motivi possono spiegare il legame tra l'iniziativa e il livello di performance scolastiche: l'essere proattivi implica dimostrare un approccio attivo verso i problemi e lo sviluppo di una prospettiva di lungo termine che può aiutare a mantenersi focalizzati e motivati durante gli studi.

Andreas Rauch e Michael Frese (2007) hanno osservato che la personalità proattiva è positivamente associata al successo imprenditoriale, valutato mediante i risultati dell'impresa, alla tendenza all'innovazione e a *self-efficacy*. Essi hanno analizzato diversi tratti della personalità e il loro rapporto con l'imprenditorialità, identificando

quelle caratteristiche che si ricollegano all'agire imprenditoriale. Hanno osservato che i tratti della personalità coerenti e funzionali all'imprenditorialità, tra cui intraprendenza e *self-efficacy*, sono i fattori che predicano maggiormente il comportamento imprenditoriale, ovvero la creazione e il successo dell'impresa. L'iniziativa personale contribuisce a creare opportunità di lavoro: i lavoratori autonomi mostrano un elevato livello di iniziativa e quest'ultima è associata alla volontà di intraprendere un'attività autonoma. (Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag 1997). Inoltre, l'iniziativa personale si è rivelata un buon predittore delle capacità di sopravvivenza dell'azienda. (Zempel, 1999 in Fay, Frese 2001).

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

A livello di contesto organizzativo sono state analizzate le relazioni tra le caratteristiche del lavoro e l'iniziativa. In particolare, Tornau e Frese (2013) hanno osservato che tutti i concetti legati alla proattività sono significativamente e positivamente associati a *job control* e *social support*. Dal punto di vista logico più alto è il livello di controllo associato ad un certo lavoro, maggiori saranno le possibilità d'azione e il senso di responsabilità riconosciuti al lavoratore che lo spingeranno ad agire proattivamente. Inoltre la proattività influisce sulle caratteristiche del lavoro: i soggetti dotati di maggiore iniziativa tendono a caricarsi di maggiori incombenze e anche i superiori affidano loro maggiori responsabilità e controllo (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010). Similmente accade per il supporto sociale, ricevere l'appoggio di colleghi e superiori rappresenta un segnale incoraggiante per i lavoratori ed è un indice che le loro azioni sono accettate ed apprezzate. Tuttavia, la proattività non sempre è apprezzata da superiori e colleghi, per la sua natura di orientamento al cambiamento. Essa risulta poco valorizzata in contesti in cui cambiamenti in routine e procedure consolidate vengono avvertiti come minacce. Anche Fay e Frese (2001) hanno analizzato alcune condizioni del contesto lavorativo per individuare il loro effetto sul livello d' iniziativa personale dimostrata dai dipendenti. Le caratteristiche del lavoro che hanno un impatto considerevole sull'iniziativa sono il livello di controllo e la complessità. Anche i fattori di stress, come la necessità di estrema concentrazione e tempi stringenti, favoriscono un approccio attivo da parte dei dipendenti. Questi fattori generano situazioni stressanti per i lavoratori che cercano di attivarsi per prevenire il verificarsi della situazione stressante. In pratica l'iniziativa personale si

presenta come una funzione d'uscita nel processo di stress (Fay, Sonnentag 2002). I fattori di stress sono indice di un qualcosa che non funziona in maniera adeguata all'interno dell'organizzazione e inducono le persone proattive ad intervenire per migliorare la situazione. Studi longitudinali condotti nell'East German Study hanno mostrato che i fattori di stress sul lavoro erano positivamente associati a cambiamenti in termini di iniziativa, spiegando fino al 4% di varianza in successivi cambiamenti della variabile iniziativa (Fay, Sonnentag 2000). In merito alla percezione del supporto diretto dei superiori, secondo i risultati di alcuni studi raccolti da Fay e Frese (2001), questo elemento non sembra influenzare l'iniziativa personale dei sottoposti. Diversamente Morrison e Phelps (1999) hanno identificato nel supporto da parte del management un fattore di rilievo per il concetto di *taking charge*. Quest'ultimo riguarda lo sforzo costruttivo e di natura volontaria esercitato dai lavoratori, per operare cambiamenti funzionali nell'organizzazione rispetto alle modalità di esecuzione del lavoro all'interno del loro ruolo, della loro unità o in generale nell'organizzazione. A differenza del concetto di *personal initiative*, definita come un'attitudine comportamentale tendenzialmente stabile, *taking charge* è descritta dagli autori come variabile a seconda delle situazioni. Dallo studio di Morrison e Phelps (1999) si osserva che i dipendenti che percepiscono supporto da parte del top management sono più propensi a fare sforzi costruttivi per apportare miglioramenti e si sentono più sicuri, focalizzandosi sui benefici che la loro azione può apportare, piuttosto che considerarne i costi potenziali.

I concetti collegati alla proattività evidenziano anche correlazioni con *job satisfaction* e *affective commitment*, in particolare le relazioni risultano estremamente significative rispetto a *proactive personality*, ma in misura minore si riscontrano legami anche con *personal initiative*, *voice* e *taking charge* (Tornau, Frese 2013). Viene supportata l'ipotesi secondo cui l'impegno generato dal legame affettivo verso l'organizzazione tende ad attivare gli individui rendendoli energici e spingendoli ad impegnarsi con maggiore dedizione. Il legame con la soddisfazione per il proprio lavoro risulta piuttosto dibattuto in letteratura. Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997) avevano ipotizzato una correlazione negativa tra iniziativa personale e *job satisfaction*, partendo dal presupposto che possono presentarsi tre opposte relazioni: da un lato, gli individui carichi di iniziativa possono essere maggiormente insoddisfatti a causa del loro orientamento al lungo termine e delle alte aspirazioni che li spingono a cercare di

modificare tale condizione attraverso azioni intraprendenti. D'altra parte, una relazione positiva potrebbe essere dovuta al fatto che coloro che sono soddisfatti e appagati nell'organizzazione e che nutrono alte aspirazioni siano spinti a dimostrare iniziativa per aiutare e supportare l'impresa di cui fanno parte. Infine, un'altra possibile relazione negativa si potrebbe riscontrare in quei soggetti che esprimono soddisfazione solo come risultato di un ridimensionamento delle proprie aspirazioni in ambito lavorativo, in un concetto definito *resigned job satisfaction* (Bruggemann 1974). Questi individui, avendo ridimensionato le loro aspirazioni, pur dimostrando soddisfazione non sono motivati ad agire con iniziativa.

Rispetto a questa tematica, sul piano empirico, Seibert, Crant e Kraimer (1999) hanno condotto una ricerca su un campione di 496 lavoratori, impegnati in diverse occupazioni e organizzazioni, per valutare il legame tra la personalità proattiva e il successo di carriera, utilizzando indicatori di successo sia oggettivi che soggettivi. Dallo studio si è osservata una correlazione positiva tra proattività, misurata mediante la versione breve di Proactive Personality Scale (Bateman, Crant 1993) ed indicatori di successo di carriera valutati mediante self-report. Gli indicatori soggettivi hanno permesso di raccogliere informazioni legate al sentimento di soddisfazione e realizzazione dei partecipanti rispetto alle loro carriere e sono stati misurati sottoponendo loro la Career Satisfaction Scale (Greenhaus, Parasuraman, Wormley, 1990); le variabili oggettive, invece, si riferiscono a misure osservabili di successo, come lo stipendio o il numero di promozioni ottenute durante gli anni di servizio. Dal modello di regressione proposto nello studio si è osservata un'associazione significativa tra proattività e il livello di stipendio attuale, il numero di promozioni ricevute e la soddisfazione dei partecipanti. La tendenza a cercare di influenzare l'ambiente circostante tramite l'azione che caratterizza gli individui proattivi offre loro una serie di benefici. Queste persone cercano di esercitare controllo sulle situazioni che affrontano sul lavoro e per questo possono avere maggiori capacità di interpretare le evenienze e le opportunità che si presentano nel contesto lavorativo. (Seibert, Crant, Kraimer 1999). Gli individui proattivi si avvicinano al lavoro e alla carriera in modo diverso rispetto a soggetti meno intraprendenti: cercano cambiare i metodi di lavoro per aumentare le possibilità di eseguire prestazioni migliori, tentano di influenzare le decisioni che li riguardano, pianificano i loro obiettivi di carriera, (Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag 1997) sono determinati anche di fronte agli ostacoli e tendono a

ricercare maggiori possibilità di *self-improvement*, per acquisire competenze e conoscenze utili per future promozioni. Contrariamente, i soggetti meno proattivi reagiscono all'ambiente circostante invece che cercare di influenzarlo e modellarlo. Questo diverso approccio al lavoro spiega il legame con il successo oggettivo. Rispetto al successo soggettivo, coerentemente con le teorie sul controllo, si è osservato che gli individui proattivi hanno maggiore senso di autodeterminazione e di autoefficacia nella vita lavorativa e questi aspetti promuovono un maggior benessere psicologico e senso di soddisfazione. Inoltre Seibert, Crant e Kraimer (1999), ipotizzano che le persone con alti livelli di iniziativa, tendano a sforzarsi maggiormente per selezionare e creare ambienti di lavoro che siano in armonia con i loro valori e bisogni, ponendo le basi per una maggiore soddisfazione professionale.

Per capire come questa competenza si inserisca all'interno del contesto organizzativo e quali fattori influenzino il suo sviluppo si richiama il lavoro di Hong, Raub, Liao, Hun Han (2016). Essi hanno cercato di identificare i fattori determinanti della proattività, indagando gli effetti che le variabili legate al contesto organizzativo producono sugli stati motivazionali proattivi dei dipendenti e l'influenza che questi ultimi producono in termini di iniziativa personale. Si è osservato che l'utilizzo di sistemi di gestione delle risorse umane capaci di potenziare e favorire l'iniziativa aumentano la proattività a livello di dipartimento. Anche il clima organizzativo incide in modo rilevante: un clima caratterizzato da una forte tendenza all'iniziativa influisce sugli stati motivazionali proattivi dei dipendenti, ovvero *role-breadth self-efficacy*, motivazione intrinseca ed *activated positive affect*. Dal momento che l'iniziativa personale, misurata tramite rating dei superiori relativi al livello di iniziativa dei sottoposti, è associata a *role breadth self-efficacy* si può concludere che il clima organizzativo ha un'incidenza significativa sul livello di intraprendenza dei dipendenti, tramite l'effetto di mediazione esercitato dall'autoefficacia. Gli autori si riferiscono specificamente al concetto di *initiative climate*, che rappresenta la percezione condivisa dei dipendenti del grado con cui l'iniziativa personale è incoraggiata e ricompensata dal management. Inoltre, si è osservato che una *empowering leadership* risultava positivamente associata al clima organizzativo favorevole all'iniziativa solo quando i sistemi di gestione delle risorse umane indirizzati all'incremento dell'iniziativa erano poco sviluppati. Questo aspetto è coerente con l'ipotesi di House (1996) secondo cui i leader, per essere efficaci, mettono in atto comportamenti complementari alle abilità dei subordinati in modo da colmare

le eventuali carenze. Anche Fay e Frese (2001) documentano l'importanza del clima organizzativo per l'iniziativa, in particolare un clima di sicurezza psicologica, in cui ci si senta sicuri anche quando si intraprendono rischi interpersonali, alimenta un clima favorevole all'iniziativa (German Midsized Company Study; Baer, Frese 2000).

L'effetto positivo della proattività sul piano della soddisfazione è stato indagato non solo all'interno del contesto lavorativo, ma anche in termini di soddisfazione di vita. Greguras (2010) ha osservato che la personalità proattiva influenza il livello di *life satisfaction*, misurato tramite la SWLS (Diener, Emmons, Larsen, Griffin 1985). Secondo il modello proposto dall'autore i soggetti maggiormente proattivi sono capaci di individuare obiettivi in armonia con le loro caratteristiche e tendono a persistere nel raggiungerli, mostrando poi per riflesso maggiore soddisfazione verso le proprie vite.

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Fay, Frese (2001) suggeriscono di analizzare il legame tra proattività, *need for achievement*, orientamento all'azione e conservativismo psicologico, inteso come dimensione opposta alla flessibilità. Infatti, tutti questi fattori spingono gli individui ad agire e questo contribuirebbe a legarli all'iniziativa. Evidenze empiriche (Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag 1997) hanno sottolineato correlazioni positive, anche se di modesta entità con *need for achievement* e con l'orientamento all'azione. Al contrario il conservativismo psicologico è associato negativamente all'iniziativa (Fay, Frese 2000). Dal punto di vista logico, il conservativismo psicologico può essere letto come l'opposto dell'orientamento al cambiamento e implica una preferenza per una società caratterizzata da stabilità: coloro che non sono in grado di affrontare il cambiamento e l'incertezza rilevano minore capacità di iniziativa personale.

In uno studio rivolto ad un campione di studenti di MBA Bateman e Crant (1993) hanno riscontrato un legame significativo tra *peer nomination* rispetto alla leadership e proattività. I *transformational leader* hanno la peculiare dote di distinguere ciò che è importante, si prefissano una missione, sono capaci di ispirare i loro seguaci, possono fare cambiare prospettiva ad intere organizzazioni e sanno autodeterminarsi, in modo da portare avanti la vision che hanno prospettato indipendentemente dagli ostacoli e dalle difficoltà che incontrano (Bass 1985). Questi comportamenti dipendono da capacità che contraddistinguono le persone proattive: la capacità di studiare l'ambiente circostante, identificare opportunità di cambiamento, affrontare il

cambiamento dimostrando iniziativa e perseverando fino al raggiungimento dell'obiettivo (Bateman, Crant 1993). La capacità di agire in maniera intraprendente si è rivelata essere una competenza caratteristica dei leader carismatici. In uno studio di Crant e Bateman (2000) la personalità proattiva dei manager era positivamente e significativamente associata alla valutazione da parte dei loro supervisori rispetto alla leadership carismatica. Da questo gli autori ipotizzano che la percezione di leadership carismatica sia una possibile conseguenza di un orientamento verso i comportamenti proattivi.

Di rilievo è anche la correlazione con *private self-consciousness* intesa come tendenza all'introspezione e all'attenzione diretta verso i propri pensieri e sentimenti. Bateman e Crant (1993) hanno utilizzato le variabili di *private self-consciousness* e *public self-consciousness* per capire se le risposte dei partecipanti al loro studio fossero affette dalla distorsione della desiderabilità sociale. Poiché coloro che hanno ottenuto alti punteggi in *private self-consciousness*, hanno raggiunto elevati risultati anche nella scala di misura della proattività, si suppone che i risultati non siano affetti dall'errore legato alla desiderabilità sociale, ovvero dal desiderio di apparire migliori agli occhi degli altri.

Rispetto agli orientamenti, intesi come tendenze comportamentali che si mantengono moderatamente stabili in diversi contesti e situazioni, si è osservato che l'iniziativa risulta collegata a *control aspiration*, *change orientation* e *work-related self-efficacy*. Gli individui proattivi sono più sicuri delle loro capacità e della possibilità di gestire gli errori. Inoltre essi tendono ad adottare un approccio attivo e di tipo problem-solving per affrontare le situazioni, piuttosto che reagire in maniera passiva e focalizzando l'attenzione sugli aspetti emotivi (Fay, Frese 2001).

Specificamente riguardo alle attitudini e agli orientamenti sul lavoro sono state identificate correlazioni positive tra i vari concetti di proattività e *self-efficacy*, *role breadth self-efficacy*, *locus of control* e *responsibility for change*. (Tornau, Frese 2013). Il concetto di *self-efficacy*, come precedentemente descritto nel paragrafo dedicato a self-confidence, riguarda le aspettative delle persone rispetto alle loro capacità di eseguire efficacemente determinate azioni. Il rapporto con la proattività può essere ricercato nel fatto che gli individui sicuri delle proprie capacità tendono ad avere un maggiore senso di responsabilità e si dimostrano determinati anche di fronte agli ostacoli. *Role breadth self-efficacy* si configura come una forma specifica di

autoefficacia, che riguarda la sicurezza nelle proprie capacità di eseguire compiti in ambito lavorativo in maniera intraprendente, superando i confini definiti dai requisiti tecnici del proprio ruolo (Parker 1998). Rispetto al legame con *locus of control*, diversamente da quanto ipotizzato da Bateman e Crant (1993) che si attendevano una scarsa sovrapposizione concettuale tra *proactive personality* e *locus of control*, Tornau e Frese (2013) hanno individuato una relazione positiva tra i costrutti. Questo legame può essere spiegato dal fatto che i soggetti con *locus of control* interno credono nella possibilità di influenzare gli eventi attraverso le loro azioni e questo li spinge ad attivarsi e affrontare gli eventi futuri. Anche *responsibility for change* risulta correlata positivamente all'iniziativa, dal momento che il senso di responsabilità stimola la ricerca di opportunità di miglioramento. (Fuller, Marler, Hester 2006).

Inoltre, Tornau e Frese (2013) hanno evidenziato una lieve relazione positiva tra *personal initiative* e General Mental Ability (GMA). Similmente Fay, Frese (2001) hanno riscontrato un legame tra l'iniziativa e le abilità cognitive, valutate per mezzo del Raven Advanced Progressive Matrices Test (APM), riscontrando effetti sia contemporanei che ritardati di questa variabile sull'iniziativa: l'abilità cognitiva, insieme a variabili come *control aspiration* e *readiness to change*, sono determinanti per spiegare cambiamenti in termini di iniziativa personale nel tempo. Questo legame può dipendere dal fatto che spesso l'iniziativa richiede di sviluppare concetti e di risolvere questioni complesse. Le abilità mentali e le conoscenze personali possono contribuire ad identificare problemi e a trovare nuovi approcci per implementare miglioramenti. Per essere in grado di agire con iniziativa sul luogo di lavoro è necessario avere solide conoscenze, competenze e abilità cognitive rispetto alla propria occupazione. Senza queste basi risulterebbe difficile individuare aspetti da migliorare, analizzare i problemi e trovare soluzioni adeguate. Dal punto di vista empirico l'iniziativa risulta correlata alle qualifiche lavorative. (Frese, Hilligloh 1994). Gli autori osservano che individui che hanno una prospettiva di lungo termine sul lavoro sono più propensi ad anticipare i bisogni futuri e si impegnano attivamente per prepararsi ad essi.

CONCLUSIONI

L'analisi della letteratura ha posto in evidenza i numerosi benefici associati all'iniziativa che coinvolgono diversi domini della vita delle persone. Sul piano delle performance è emersa l'importanza di questa competenza in contesti differenti, ad

esempio, in ambito lavorativo si sono riscontrate positive associazioni tra il livello di iniziativa e le prestazioni misurate sia oggettivamente che mediante valutazioni dei superiori. L'iniziativa e l'atteggiamento proattivo si sono rivelate fondamentali qualità anche per gli imprenditori, infatti, il possesso di questa competenza risulta positivamente associato alla creazione e al successo d'impresa. Inoltre si è osservato che anche le performance accademiche beneficiano di elevati livelli d'iniziativa poiché la proattività promuove lo sviluppo di una prospettiva a lungo termine da parte degli studenti, che li aiuta a mantenersi motivati durante gli studi, ed è associata ad un approccio intraprendente alla risoluzione dei problemi.

Alcune ricerche empiriche hanno inoltre sottolineato la criticità di questa competenza per la soddisfazione. Rispetto all'ambiente lavorativo sono state analizzate diverse tipologie di occupazioni e si è rilevata un'associazione significativa tra la proattività e il livello di stipendio attuale, il numero di promozioni ricevute e la soddisfazione dei partecipanti all'indagine. Pertanto l'iniziativa esercita un impatto positivo sia sul successo di carriera oggettivo, che su quello soggettivo. Questo risultato è dovuto al diverso atteggiamento che gli individui proattivi adottano sul lavoro: essi cercano di influenzare l'ambiente che li circonda tramite le loro azioni e il maggiore senso di autodeterminazione e di autoefficacia che li contraddistingue favorisce il loro benessere psicologico e la soddisfazione. Il desiderio di influenzare l'ambiente circostante si estende anche ad altri ambiti della vita: le persone intraprendenti tendono a partecipare maggiormente alla vita sociale della comunità di cui sono parte e sono spesso coinvolte in iniziative di volontariato e in attività volte a migliorarne le condizioni. Inoltre questi individui risultano maggiormente soddisfatti delle loro vite, poiché fissano obiettivi in armonia con le loro caratteristiche e persistono nel cercare di raggiungerli. Infatti tra le caratteristiche associate all'iniziativa si sono riportate la consapevolezza di sé, che aiuta a fissare obiettivi coerenti con i propri valori e preferenze e l'orientamento al risultato. Altre qualità associate ai soggetti carichi d'iniziativa sono l'estrema flessibilità, l'orientamento al cambiamento, l'autoefficacia, le elevate abilità cognitive e le doti di leadership.

Tabella 2-6 Tabella riassuntiva delle variabili associate all'iniziativa.

Variabile	Specifiche/ misure della variabile	Correlazione individuata	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere		Maschi maggiore iniziativa, ma correlazione di lieve entità	Tornau, Frese (2013)
Età		Nessuna correlazione con <i>job initiative</i>	Warr, Fay (2001)
		Correlazione negativa con <i>educational initiative</i>	Warr, Fay (2001)
		Lieve correlazione positiva	Tornau, Frese (2013)
Tipo di impiego	Lavoratori autonomi	Correlazione positiva	Frese <i>et al.</i> (1997)
Livello di istruzione		Correlazione positiva	Warr, Fay (2001)
Partecipazione ad attività extracurricolari			Bateman, Crant (1993)
PERSONALITÀ			
Coscienziosità		Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993) Tornau, Frese (2013) Fay, Frese (2001)
Energia		Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993) Tornau, Frese (2013) Fay, Frese (2001)
Apertura mentale		Moderata correlazione positiva	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)
Nevroticismo		Lieve correlazione negativa	Fay, Frese (2001)
Amicalità		-Lieve correlazione negativa (<i>proactive personality</i>)	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)
		-Lieve correlazione positiva (<i>personal initiative</i>)	Tornau, Frese (2013)
PERFORMANCE			
Lavorative	Innovazione Misure oggettive Misure soggettive	Positiva correlazione	Tornau Frese (2013)
Lavorative (agenti immobiliari)	Misure oggettive	Positiva correlazione	Crant (1995)
Lavorative (software engineering)	Misure soggettive (<i>rating</i> dei superiori)	Positiva correlazione	Rodrigues, Rebelo (2013)
Accademiche	Voti scolastici	Positiva correlazione	Fay, Frese (2001)

Imprenditoriali	Creazione e successo di impresa	Positiva correlazione	Rauch, Frese (2007)
SUCCESSO			
Nella vita		Positiva correlazione	Greguras (2010)
Nella carriera	<i>Job satisfaction/ Career Satisfaction</i>	Positiva correlazione	Tornau, Frese (2013) Seibert, Crant, Kraimer (1999)
ALTRE COMPETENZE			
Conservativismo psicologico	Opposto di flessibilità	Correlazione negativa	Fay, Frese (2000)
<i>Need for achievement</i>		Positiva correlazione	Fay, Frese (2000)
Leadership		Positiva correlazione	Bateman e Crant (1993) Crant, Bateman (2000)
Self-awareness	<i>Private self-consciousness</i>	Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993)
<i>Change orientation</i>		Positiva correlazione	Fay, Frese (2001)
<i>Self-efficacy</i>		Positiva correlazione	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)
Abilità cognitive		Lieve correlazione positiva	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)

2.8 Self-Control

Secondo il modello di competenze sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre si definisce self-control la capacità di mantenere il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni stressanti o cariche di emotività. Questa competenza comprende la capacità di evitare comportamenti negativi di fronte all'opposizione da parte degli altri o in situazioni di forte emotività o stress. Comportamenti collegati a questa competenza includono: mantenere la calma in situazioni di stress trovando sfoghi accettabili e reagire costruttivamente ai problemi evitando di agire con impulsività (Spencer, Spencer 1995).

La capacità di esercitare autocontrollo è considerata una delle più potenti e benefiche abilità di adattamento della psiche umana dal momento che gli individui godono di maggior benessere e felicità quando sono in grado di adattarsi all'ambiente circostante (Rothbaum, Weisz, Snyder 1982). Regolare il flusso dei pensieri, ad esempio sforzarsi di rimanere concentrati, modificare i propri umori e le emozioni, trattenere gli impulsi indesiderati sono chiari esempi della capacità di alterare i propri comportamenti o stati emozionali (Tangney *et al.* 2004). L'abilità di autocontrollo influisce sulla capacità di controllare gli impulsi e questo aspetto si riversa su diverse dimensioni del benessere

degli individui. In uno studio empirico Storey (1999) ha evidenziato che la carenza di autocontrollo, misurata tramite Barratt Impulsivity Scale, era un significativo predittore della dipendenza da eroina. Peluso, Ricciardelli e Williams (1999) hanno similmente riscontrato che carenza di self-control, misurata tramite una scala ideata da Rohde, Lewinsohn, Tilson, Seeley (1990) risulta associata a disordini alimentari e alcolismo tra studenti. Coerentemente con tali risultati Tangney, Baumeister e Boone (2004) hanno rilevato che migliori capacità di self-control, misurate tramite la Self-control Scale, sviluppata dagli stessi, sono associate a minori problemi legati a disordini alimentari ad esempio bulimia, ricerca di magrezza estrema, sfiducia interpersonale, insoddisfazione per il proprio corpo e alla tendenziale assenza di problemi di alcolismo.

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Gli effetti di alcune caratteristiche socio-demografiche sul livello di autocontrollo di un gruppo di studenti universitari è stato studiato da Kaygusuz *et al.* (2015). Gli autori hanno individuato un significativo effetto del genere sul livello di self-control, mentre variabili come età, luogo di nascita e condizioni socio economiche non hanno mostrato significative correlazioni con questa capacità. In particolare i risultati hanno messo in luce che le donne hanno più elevati livelli autocontrollo, misurato tramite Self-Control Schedule (Rosenbaum 1980).

Inoltre, rispetto alle variabili demografiche, Kokkonen (2001) ha dimostrato, utilizzando il campione del Jyväskylä Longitudinal Study of Personality and Social Development (JYLS), che bassi livelli di autocontrollo delle emozioni, misurati rispetto allo stesso campione, si mantengono stabili dall'infanzia, all'adolescenza, fino alla giovane età adulta.

La meta-analisi di De Ridder e colleghi (2012) suggerisce che l'età ha un effetto significativo nel determinare l'entità dell'impatto che il self-control produce sui comportamenti: il controllo di sé influenza maggiormente i comportamenti nei campioni più giovani, sia per quanto riguarda lo stimolo verso reazioni desiderate, sia rispetto all'inibizione di comportamenti negativi. Anche il genere è un fattore che modera l'effetto del self-control: lo stesso studio ha rilevato un minore effetto dell'autocontrollo nell'inibizione dei comportamenti negativi in campioni femminili piuttosto che maschili. Questo ha spinto gli autori a ritenere che campioni di persone

caratterizzate da impulsi più forti, come uomini e adolescenti, possano beneficiare maggiormente dall'aver un più alto livello di self-control rispetto ad altre categorie. Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) hanno ottenuto correlazioni significative tra genere e capacità di autocontrollo, in particolare è emerso che i soggetti maschi hanno una minore capacità di controllare le emozioni.

Similmente McNulty, Mackay, Lewis, Lane e White (2016), in uno studio internazionale relativo all'intelligenza emotiva hanno riscontrato che le donne ottenevano punteggi statisticamente più alti degli uomini rispetto a questo fattore, nonostante si attendessero un esito differente. Infatti, utilizzando la forma breve del Trait EI Questionnaire (TEIQue-SF) i risultati normali previsti dall'ideatore di questo strumento (Petrides 2009) avevano fatto ipotizzare agli autori un risultato opposto. Da queste osservazioni emerge che la relazione tra le variabili genere e self-control non risulta univoca, poiché studi differenti riportano correlazioni diverse. Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) hanno studiato gli effetti che l'autocontrollo delle emozioni esercita sulla disoccupazione e sul livello di educazione raggiunto. I risultati delle analisi dei dati raccolti tramite il JYLS suggeriscono che bassi livelli di self-control misurati all'età di 8 anni sono correlati a scarse performance scolastiche all'età di 14 anni e queste ultime risultano associate a loro volta ad un livello di educazione inferiore all'età di 27 anni. Questi due fattori, performance scolastiche e livello di educazione, sono correlati alla disoccupazione a lungo termine. Gli esiti di questo studio longitudinale appaiono coerenti con precedenti ricerche (Pulkkinen 1996) che hanno evidenziato come scarse capacità di controllare le emozioni in età infantile precedano diversi problemi di carattere sociale nell'età adulta. Anche Converse *et al.* (2012), nell'analizzare il rapporto tra self-control, proattività e successo di carriera hanno osservato che l'autocontrollo risulta positivamente correlato al livello di istruzione raggiunto.

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Nell'esaminare la relazione tra self-control e personalità si è rilevata una correlazione positiva con *consciousness, emotional stability* e, anche se in misura più contenuta con *agreeableness* (Tangney *et al.* 2004). Rispetto alla relazione con la coscienziosità, gli autori sottolineano l'importanza dell'autocontrollo per l'agire coscienzioso, infatti, la capacità di portare a termine i compiti e gli impegni che ci si è prefissati richiede una particolare abilità di controllarsi e guidare i comportamenti in maniera strategica.

Anche Converse e colleghi (2012) hanno considerato il legame tra self-control e due tratti della personalità, estroversione e coscienziosità, rilevando una positiva correlazione solo con la coscienziosità.

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Saper esercitare autocontrollo sui propri comportamenti e stati emotivi risulta positivamente associato a migliori livelli di performance in diversi ambiti. Nel contesto scolastico elevate capacità di self-control contribuiscono al successo accademico e risultano associate a voti scolastici più alti. Come precedentemente riportato ad esempio Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) hanno osservato che bassi livelli di autocontrollo sono associati a peggiori performance scolastiche. Secondo Tangney, Baumeister e Boone (2004), buone capacità di autocontrollo dovrebbero aiutare gli individui a svolgere i compiti con puntualità, ad evitare che le attività di svago interferiscano con il lavoro, ad utilizzare saggiamente ed efficacemente il tempo, evitando che distrazioni emotive possano danneggiare le performance. Tramite uno studio empirico gli autori hanno rilevato che le performance accademiche, misurate tramite Grade Point Average (GPA) ottenuti mediante autovalutazioni, risultano migliori per coloro hanno elevati punteggi in termini di autocontrollo. Per evitare le distorsioni legate alla desiderabilità sociale, che possono compromettere la veridicità delle autovalutazioni, è stato effettuato un controllo utilizzando la Social Desirability Scale di Marlowe e Crowne, ma anche dopo tale verifica la relazione tra self-control e GPA è rimasta significativa. Inoltre Smith (2001) ha ottenuto simili risultati effettuando una ricerca tra studenti universitari e utilizzando registri ufficiali dei voti degli studenti, invece che self-report. Anche in tale studio empirico elevati livelli di autocontrollo consentivano di predire migliori performance universitarie.

Anche Duckworth e Carlson (2013) espongono i benefici dell'autocontrollo sul successo scolastico. In particolare fanno riferimento al concetto di *self-regulation* come controllo volontario dell'attenzione, degli impulsi emozionali e comportamentali per perseguire obiettivi e standard considerati importanti. Essi riportano diversi studi prospettici che rilevano come l'autoregolazione sia in grado di predire il completamento della scuola superiore (Kelly, Veldman 1964). Di notevole rilievo è che in diversi livelli di educazione le competenze legate all'autocontrollo risultano efficaci predittori dei voti scolastici. Duckworth e Seligman (2005) per esempio hanno

effettuato uno studio empirico su un campione di studenti americani delle scuole medie. Gli autori hanno evidenziato che la capacità di *self-regulation*, misurata tramite autovalutazioni e valutazioni di genitori e insegnanti, insieme alla capacità di ritardare le gratificazioni immediate, misurata con Kirby Delay-Discounting Rate Monetary Choice Questionnaire (Kirby, Petry, Bickel 1999), erano in grado di predire i voti scolastici delle pagelle degli studenti del campione. Buona parte dei compiti e delle attività richieste agli studenti per ottenere buoni voti, come mantenere la concentrazione sulla lezione piuttosto che scherzare con i compagni o svolgere i compiti da soli piuttosto che socializzare, richiedono di dare priorità a ricompense nel lungo periodo a discapito di piaceri e comfort. Questa capacità di ritardare la gratificazione immediata richiama il quadro teorico proposto da Duckworth, Gross (2014) in cui si sostiene che il self-control, inteso come capacità di regolare attenzione, emozioni e comportamento in presenza di tentazioni, costituisca un elemento determinante per il successo. In particolare si fa riferimento alla capacità di risolvere con successo un conflitto tra due impulsi d'azione di cui uno capace di appagare un obiettivo di breve termine e l'altro di carattere più duraturo. Secondo gli autori l'autocontrollo aiuta a difendere i valori fondamentali degli individui di fronte ad avversità e tentazioni passeggiere, allineando le azioni in modo coerente ai propri obiettivi più alti. Buone capacità di self-control permettono di ottenere maggiori successi poiché guidano i comportamenti verso il perseguimento di obiettivi coerenti con le proprie aspirazioni.

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

L'importanza del controllo di sé emerge in modo peculiare quando si considera l'ambiente lavorativo, specialmente in un'epoca in cui il mondo del lavoro risulta caratterizzato da un ambiente complesso e in continuo cambiamento. In questo scenario le imprese hanno meno possibilità di individuare per i propri dipendenti percorsi di carriera predefiniti e sicuri e gli individui devono poter fare affidamento sulle proprie capacità di influenzare l'ambiente circostante e di controllare i propri comportamenti in modo da avere successo. In questa prospettiva la predisposizione a controllare attivamente i fattori esterni ed interni, in particolare i propri pensieri, sentimenti e comportamenti può risultare estremamente benefica per ottenere successo sul lavoro. A partire da queste riflessioni, Converse e colleghi (2012) hanno

studiato gli effetti che tale competenza esercita in termini di successo di carriera. Con questo termine si intendono i risultati psicologici positivi o di altra natura legati al contesto lavorativo accumulati nel corso delle proprie esperienze lavorative. Il successo può essere oggettivo e pertanto osservabile, come il livello di retribuzione, o intrinseco, inteso come reazione soggettiva alla propria occupazione, come ad esempio la soddisfazione per i traguardi raggiunti. Nel primo studio condotto dagli autori è emerso che il self-control, misurato con la Self-Control Scale di Tangney *et al.* (2004), e la personalità proattiva risultano positivamente correlati al successo di carriera oggettivo, in termini di retribuzione e prestigio della posizione ottenuta, per mezzo del livello di educazione raggiunto. Entrambi i fattori sono positivamente correlati al livello di istruzione raggiunto e questo risulta associato al successo di carriera oggettivo. Il primo studio non ha confermato il legame ipotizzato tra self-control e soddisfazione di carriera. Il secondo, invece, oltre a comprovare quanto evidenziato rispetto al successo di carriera oggettivo ha posto in evidenza il legame tra self-control, misurato attraverso valutazioni dei genitori rispetto ai figli raccolte tramite Behavior Problems Index (BPI; Zill 1990) e *career satisfaction*, misurata a distanza di vent'anni. In particolare si è riscontrato che gli individui proattivi e con maggiori capacità di autocontrollo hanno più possibilità di trovare occupazioni che offrano maggiori opportunità di successo e soddisfazione, tuttavia, considerando i risultati complessivi di entrambi i campioni si potrebbe concludere che non sempre queste possibilità si concretizzano in termini di soddisfazione per la propria carriera, dal momento che solo il secondo studio evidenziava un legame in questo senso.

Di notevole rilievo è l'osservazione che il controllo di sé è una competenza e, in quanto tale, può essere migliorata attraverso percorsi di training e con la pratica. La possibilità di apprendere tecniche per il controllo delle proprie emozioni e modalità di gestione dello stress può migliorare l'approccio dei dipendenti verso il lavoro, diminuendo i tassi di assenteismo e incrementando la loro *job satisfaction* e può produrre effetti benefici anche nella vita quotidiana. Questi risvolti positivi sono stati riscontrati in uno studio di Hudson, Roger (1995) che aveva lo scopo di valutare gli effetti generati da un programma di training basato su *emotional rumination*, controllo emotivo e controllo dell'attenzione. Dal sondaggio sottoposto ai partecipanti si è potuto riscontrare che circa l'80% ha messo in pratica gli insegnamenti acquisiti durante il corso e in particolare, il 75% dei rispondenti ha dichiarato di servirsi delle tecniche apprese in

modo abituale, non solo nel contesto lavorativo, riportando minori tensioni e maggiori capacità di reagire allo stress anche nella vita quotidiana. La capacità di controllare le proprie emozioni influenza positivamente il livello di soddisfazione delle persone non solo nel contesto lavorativo. Swendeman *et al.* (2014) ad esempio sostengono che persone con elevato self-control godono di una più alta qualità della vita e di maggior benessere, oltre ad essere più soddisfatte. Anche Bigdeloo e Bozorgi (2016) hanno riscontrato una positiva correlazione tra il livello di autocontrollo di un gruppo di insegnanti di Mahshahr e il loro grado di soddisfazione di vita, misurato mediante il questionario di Diener *et al.* (1985). Secondo gli autori un elevato autocontrollo permette agli individui di affrontare meglio le situazioni di difficoltà, evitando di cadere in depressione e nello sconforto, ma usando la logica per affrontare i problemi e godere maggiormente della vita. Inoltre si è osservato che self-control, insieme all'intelligenza spirituale, è in grado di predire la soddisfazione di vita (Bigdeloo, Bozorgi 2016).

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Tangney, Baumeister e Boone (2004) hanno condotto uno studio empirico per valutare i benefici che le capacità di self-control producono in diversi ambiti. Oltre agli effetti già discussi sulle performance e sul controllo degli impulsi, gli autori hanno considerato variabili quali l'adattamento psicologico, la stima di sé, le relazioni interpersonali e le emozioni morali. Rispetto all'adattamento psicologico è emersa una correlazione significativa con l'autocontrollo. I soggetti in cui tale competenza risulta maggiormente sviluppata riscontrano minori sintomi di disturbi psicologici come tendenze a comportamenti ossessivo-compulsivi, ansia, depressione, ostilità, rabbia o paranoia valutati per mezzo di Symptom Checklist 90 (SCL-90; Derogatis, Lipman, Covi 1973).

Anche la variabile *self-esteem* è stata inclusa nell'analisi poiché frequentemente considerata in letteratura come una buona misura di adattamento. Per misurarla si è utilizzata la scala di Rosenberg (1965), che dai risultati di studi precedenti appare capace di catturare efficacemente aspetti legati all'accettazione di sé senza registrare visioni di sé eccessivamente narcisistiche. La relazione tra queste due variabili è risultata positiva perciò gli individui con buone capacità di autocontrollo sono capaci di accettarsi e di sviluppare una considerazione positiva di sé.

Relativamente alle relazioni interpersonali, indagando il contesto familiare è emerso un tipo di relazione bi-direzionale: da un lato gli individui che hanno riportato un giudizio positivo rispetto all'ambiente familiare di origine, hanno anche ottenuto punteggi più elevati in termini di self-control e questa competenza ha una correlazione positiva con la coesione in ambito familiare e negativa con un clima familiare conflittuale.

L'empatia, una delle competenze sociali maggiormente analizzate in letteratura, che rispecchia l'abilità di capire appieno il punto di vista di un'altra persona e le emozioni degli altri, risulta associata al self-control, poiché questo sembra facilitare la capacità di uscire dal proprio personale punto di vista per poter accogliere e comprendere le preoccupazioni altrui (Tangney *et al.* 2004). Inoltre buone capacità di autocontrollo sono associate ad una minore propensione alla rabbia, un'emozione che può avere effetti distruttivi e pericolosi a per le relazioni interpersonali, e a reazioni aggressive in stati di irritazione. Gli individui con elevati livelli di autocontrollo dimostrano la capacità di gestire la rabbia in maniera costruttiva, ad esempio affrontando situazioni cariche di rabbia con discussioni razionali, scegliendo quindi un approccio costruttivo che risulta benefico per il mantenimento di buone relazioni interpersonali. Infine il self-control risulta associato ad un maggiore senso di responsabilità per le proprie azioni, minor senso di vergogna e alla tendenza a chiedere perdono e cercare di redimersi per gli errori commessi. Le caratteristiche appena considerate risultano particolarmente importanti per individui che ricoprono posizioni di rilievo, per cui si è scelto di analizzare anche rapporto tra leadership e self-control. Dewall, Mead, Baumeister e Vohs (2011) hanno osservato che gli individui che ricoprono posizioni di potere tendono a dimostrare una migliore gestione di sé nello svolgimento delle loro mansioni. Sottoponendo i campioni a prove per misurare le capacità di controllo dell'attenzione, alla gestione del tempo e alle capacità di organizzarsi mantenendo il controllo di sé, è risultato che gli individui che ricoprivano posizioni di leadership tendevano a raggiungere migliori risultati. Gli autori hanno mosso diverse ipotesi riguardo a tale esito: da un lato le performance migliori possono essere dovute alla maggiore motivazione che si crea in chi ricopre un ruolo di leadership. Una posizione di potere aumenta il senso di responsabilità per il gruppo e questo alimenta la motivazione, inoltre la leadership, in generale, tende a stimolare le funzioni esecutive, tra cui la gestione di sé.

Infine in merito al rapporto con la desiderabilità sociale, Tangney, Baumeister e Boone (2004) hanno riscontrato una elevata correlazione tra i punteggi ottenuti nella *Social Desirability Scale* e quelli conseguiti in *Self-Control Scale*. Per tale fenomeno gli autori suggeriscono due possibili interpretazioni: da un lato è possibile che la desiderabilità sociale influenzi i dati raccolti tramite self-report, per cui i soggetti tendono a distorcere volontariamente le loro risposte per offrire agli altri una migliore immagine di sé, dall'altro è possibile che chi ha maggiore autocontrollo sia effettivamente più propenso ad intraprendere attività socialmente desiderabili. Nonostante questo, i forti legami tra self-control misure di performance, di controllo degli impulsi, e di adattamento psicologico mantengono carattere significativo anche quando vengono effettuati i controlli rispetto alla desiderabilità sociale.

CONCLUSIONI

Per concludere la trattazione di questa competenza si riporta lo studio di De Ridder, Lensvelt-Mulders, Finkenauer, Stok, e Baumeister (2012), che, tramite una meta-analisi, approfondisce la relazione tra comportamenti, raggruppati in nove categorie e *dispositional self-control*, inteso come predisposizione stabile in diverse situazioni e nel tempo di dimostrare la capacità di regolare il comportamento, i pensieri e le emozioni, di stimolare reazioni desiderate ed inibire quelle indesiderate.

Lo studio sintetizza molti degli aspetti precedentemente sottolineati includendo un'ampia gamma di comportamenti nell'analisi: successi scolastici e lavorativi, comportamenti legati all'alimentazione, comportamenti sessuali, dipendenze, relazioni interpersonali, regolazione affettiva, benessere e adattamento, comportamenti devianti e pianificazione e *decision making*. Gli autori hanno scelto di accogliere una definizione ampia di tali comportamenti includendo nella meta-analisi studi relativi a comportamenti palesi, cognizioni ed emozioni suscettibili all'influenza di self-control, misurati sia tramite self-report che con misure oggettive (consumo di cibo, voti scolastici, performance in compiti svolti in laboratorio come il tempo impiegato per risolvere puzzle). Per misurare la propensione all'autocontrollo gli autori si sono serviti di tre diverse scale di misura: Self-Control Scale (Tangney *et al.* 2004), Barratt Impulsiveness Scale (Patton *et al.* 1995) e Low-Self-Control Scale (Grasmick *et al.* 1993). Coerentemente con la ricerca di Tangney, Baumeister e Boone (2004) precedentemente descritta e con altre fonti che sostengono l'importanza del

self-control nell'influenzare diversi comportamenti, la meta-analisi ha evidenziato che il *dispositional self-control* è legato ad un'ampia gamma di attività umane che includono amore, felicità, binge eating, uso di alcolici, ottenimento di buoni voti e impegno in relazioni interpersonali. Nonostante la grande varietà, le relazioni riscontrate tra autocontrollo e questi risultati appaiono di piccola o media entità, indipendentemente dalla scala di misura impiegata per misurare la propensione al self-control. In linea con altri contributi l'autocontrollo risulta associato a molteplici benefici in diversi campi della vita umana. Gli effetti maggiori del controllo di sé sono stati riscontrati rispetto alle performance scolastiche e lavorative e secondo gli autori buone performance in questo dominio comportamentale difficilmente dipendono da un unico atto di volontà, ma sono legate alla capacità di formare e mantenere abitudini e routine che favoriscano efficienza e performance stabili nel tempo. Questo interessante risultato suggerisce l'importanza dell'autocontrollo rispetto ai comportamenti automatici, legati alle abitudini, non solo rispetto a comportamenti connessi al controllo di impulsi temporanei, come ad esempio binge eating e controllo della rabbia. La capacità di controllare le proprie emozioni e reazioni anche in situazioni difficili e stressanti risulta estremamente importante, come l'analisi della letteratura ha posto in evidenza infatti, elevati livelli di autocontrollo hanno importanti risvolti favorevoli sul piano delle performance, lavorative e scolastiche, nonché sul grado di soddisfazione verso il proprio lavoro e nei confronti della vita in generale. Inoltre, rispetto al rapporto con altre competenze, si è osservato che un elevato sviluppo dell'autocontrollo è connesso a risultati efficaci da parte di soggetti in posizioni di leadership e a migliori capacità relazionali, ad esempio si è sottolineato un legame con l'empatia. Quest'ultima è una competenza chiave per le relazioni interpersonali che consente di cogliere indizi non verbali quando ci si relaziona con altre persone, permettendo di comprenderne le emozioni e le preoccupazioni. (Cherniss, Goleman 2001).

Tabella 2-7 Tabella riassuntiva delle variabili associate a self-control.

Variabile	Misura della variabile	Correlazione individuata	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere		Maschi minore autocontrollo	Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) McNulty, <i>et al.</i> (2016) Kaygusuz <i>et al.</i> (2015)
		Femmine minore autocontrollo	Petrides (2009)
Età		Nessuna correlazione	Kaygusuz <i>et al.</i> (2015)
Livello di istruzione		Positiva correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003)
PERSONALITÀ			
Coscienziosità		Positiva correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Tangney <i>et al.</i> (2004)
Stabilità Emotiva		Positiva correlazione	Tangney <i>et al.</i> (2004)
Amicalità		Moderata correlazione positiva	Tangney <i>et al.</i> (2004)
Estroversione		Nessuna correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Tangney <i>et al.</i> (2004)
Apertura mentale		Nessuna correlazione	Tangney <i>et al.</i> (2004)
PERFORMANCE			
Lavorative			De Ridder <i>et al.</i> (2012)
Scolastiche	Media voti scolastici	Positiva correlazione	Tangney, Baumeister e Boone (2004) Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) Kirby, Petry, Bickel (1999) Duckworth, Carlson (2013)
SUCCESSO			
Nella vita		Positiva correlazione	Bigdeloo, Bozorgi (2016)
Nella carriera		Positiva correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Hudson, Roger (1995)
ALTRE COMPETENZE			
Empatia		Positiva correlazione	Tangney <i>et al.</i> (2004)
Leadership		Positiva correlazione	Dewall <i>et al.</i> (2011)
DESIDERABILITÀ SOCIALE		Elevata correlazione positiva	Tangney <i>et al.</i> (2004)

2.9 Conclusione

In questo capitolo stati riportati diversi contributi della letteratura internazionale inerenti alle competenze oggetto di analisi. Per ciascuna di esse si è cercato di identificare studi empirici che ne evidenziassero dei legami con variabili demografiche, dimensioni della personalità, performance, soddisfazione di vita e di carriera e con altre competenze. Tramite l'analisi della letteratura è stato possibile cogliere diversi aspetti della vita degli individui su cui tali capacità hanno un'influenza e a quali caratteristiche sono associate. I legami identificati sono poi stati raccolti in tabelle riassuntive che verranno riprese nel prossimo capitolo. Gli esiti dei contributi considerati in questa seconda parte dell'elaborato, infatti, saranno confrontati con i risultati delle analisi dei dati del campione di riferimento di questo studio. L'obiettivo è quello di valutarne il grado di accordo e capire se le misure comprese nel nuovo modello sono in grado di predire gli stessi *outcome*.

CAPITOLO 3

3.1 Introduzione

In questo terzo capitolo viene presentata la parte empirica del lavoro e i risultati ottenuti in base all'analisi dei dati raccolti.

Inizialmente viene descritto brevemente il processo che ha permesso di sviluppare il questionario utilizzato per raccogliere i dati, le modalità con cui questo è stato sottoposto ai partecipanti e gli strumenti di misura che lo compongono. In seguito viene presentato il campione oggetto d'indagine con lo scopo di identificarne le caratteristiche. Essendo l'obiettivo dell'elaborato quello di testare la validità di costruito e di criterio delle competenze emotive e sociali approfondite nel precedente capitolo, si provvederà poi a definire il concetto di validità e a descrivere le modalità con cui i dati sono stati analizzati.

Infine, richiamando la struttura del secondo capitolo, le sei competenze esaminate verranno trattate singolarmente: per ciascuna di esse saranno esposti i risultati rispetto alle correlazioni con le variabili demografiche, la personalità, le performance, la soddisfazione e le altre competenze e si effettuerà un confronto con quelli suggeriti dalla letteratura, per verificarne la coerenza.

3.2 Sviluppo del questionario e modalità di somministrazione

Obiettivo di questa attività di ricerca è stato quello di sviluppare e validare un nuovo sistema di valutazione delle competenze trasversali che superasse i limiti dei sistemi precedentemente utilizzati. In primo luogo, il presente questionario mira ad essere uno strumento completo con cui sia possibile valutare un ampio set di competenze, e che comprende al suo interno le *skill* maggiormente riconosciute oggi come driver delle prestazioni individuali e organizzative. In secondo luogo, a differenza di sistemi precedenti, mirati a valutare le competenze di manager e studenti MBA, il presente questionario è caratterizzato da un'ampia possibilità di utilizzo che comprende studenti, neolaureati e professionisti. Questo obiettivo è stato raggiunto grazie alla creazione di indicatori che non fossero strettamente legati al contesto organizzativo, ma che potessero essere riconducibili a un'ampia serie di situazioni. Infine, l'attenta analisi della letteratura svolta a monte della definizione del questionario, ha permesso

di tener conto della complessità di alcuni costrutti e di identificare le relative dimensioni più importanti.

Gli item del questionario sono stati creati utilizzando un approccio sia deduttivo che induttivo e sono stati sottoposti a verifica da parte di esperti del settore che ne hanno validato il contenuto. Inoltre sono stati esaminati da un campione di persone appartenenti al target di riferimento attraverso due distinti *focus group*.

Il questionario sulla valutazione delle competenze è stato sviluppato presentando gli item in ordine random e chiedendo al partecipante di indicare la frequenza con cui nel recente passato (6-12 mesi) aveva utilizzato lo specifico comportamento, utilizzando una scala da 0 a 10, in cui 0 significa Mai e 10 significa Sempre.

Il questionario è stato testato con uno studio pilota nel periodo da Febbraio a Marzo 2017 che ha coinvolto un campione di 94 studenti magistrali e di master. I dati raccolti sono stati analizzati attraverso Exploratory Factor Analysis e, a seguito di questo procedimento, si è scelto di modificare leggermente nel *wording* alcuni item.

Successivamente, nel periodo tra Maggio e Giugno 2017, è stato condotto lo studio sul campione considerato in questo elaborato. In questo caso sono stati coinvolti studenti di laurea triennale, laurea magistrale, di master, neolaureati e lavoratori per un totale di 325 persone. Oltre al questionario per valutare il possesso delle competenze, ai partecipanti sono stati sottoposti anche il Big Five Questionnaire (BFQ Caprara *et al.* 1993), la Marlowe–Crowne Social Desirability Scale (M-C SDS, Crowne, Marlowe 1960), la Satisfaction with Life Scale (SWLS, Diener, Emmons, Larsen, Griffin 1985) e il questionario per valutare la soddisfazione di carriera (Heslin 2003). Inoltre sono state raccolte informazioni di carattere demografico rispetto a: nazionalità, anno di nascita, genere, titolo di studio, voto di maturità e di laurea qualora i titoli fossero stati conseguiti, area di studio, situazione attuale, anni di lavoro, esperienze di stage, esperienze di stage o studio all'estero e per i lavoratori sono state raccolte informazioni rispetto al tipo di attività svolta.

I partecipanti hanno preso parte allo studio su base volontaria ed è stata loro garantita la restituzione di un feedback personalizzato sul loro livello di possesso delle competenze oggetto di analisi.

Data la lunghezza del questionario complessivo, questo è stato diviso in quattro parti. I partecipanti sono stati suddivisi in gruppi in modo casuale e hanno ricevuto le parti del questionario in diverso ordine a seconda del gruppo di appartenenza.

Le parti del questionario sono state inviate con scadenza settimanale tramite la piattaforma Qualtrics, all'indirizzo e-mail fornito dal partecipante.

I dati raccolti sono stati analizzati tramite Principal Component Analysis ed Exploratory Factor Analysis. Mediante queste analisi è stato possibile classificare le competenze in riflessive, quando caratterizzate da una sola componente, e formative, quando caratterizzate da più di una componente al loro interno. Inoltre, sulla base dei risultati ottenuti, è stato possibile ridurre gli item per ciascuna competenza da 6 a 4.

In merito agli altri strumenti di misura inclusi nel questionario, maggiori informazioni sono fornite nel paragrafo seguente.

3.3 Altre misure

DESIDERABILITÀ SOCIALE

La desiderabilità sociale si riferisce ad un bisogno di approvazione sociale e accettazione provato da alcuni individui che credono di poterle ottenere per mezzo di comportamenti appropriati e culturalmente accettati (Marlowe, Crowne 1961). La scala utilizzata nel questionario sottoposto a coloro che hanno partecipato a questo studio è la Marlowe–Crowne Social Desirability Scale (M-C SDS, Crowne, Marlowe 1960), originariamente sviluppata come alternativa alla Edwards Social Desirability Scale (ESDS, Edwards 1957). Il limite dello strumento ideato da Edwards era costituito dalla presenza di molti item con implicazioni patologiche come “Ho il sonno agitato e disturbato”, che potevano confondere i risultati rendendo difficile distinguere se le risposte socialmente desiderabili fossero tali o indicassero semplicemente l'assenza di sintomi. Nella M-C SDS, invece, gli item fanno riferimento a comportamenti culturalmente approvati o inaccettabili, ma che difficilmente vengono messi in atto nella vita quotidiana (ad esempio “Prima di votare mi informo attentamente sulle qualifiche di tutti i candidati”). Questa misura viene utilizzata come scala di validità, ed esprime la propensione dei rispondenti a distorcere le proprie risposte per presentarsi in modo socialmente desiderabile.

SODDISFAZIONE VERSO LA PROPRIA VITA

Life satisfaction si riferisce all'esito di un processo cognitivo che richiede all'individuo di esprimere una valutazione sul livello globale di qualità della vita rispetto ad un

proprio standard. I giudizi sul grado di soddisfazione dipendono dal confronto tra la situazione attuale vissuta dal soggetto e lo standard che si ritiene appropriato.

Quest'ultimo è individuale e personale, non imposto dall'esterno e dipende da quanta importanza ciascuno attribuisce ai diversi domini del benessere. Ad esempio la salute e l'energia sono certamente stati desiderabili ma ciascun individuo attribuisce loro un diverso peso. Satisfaction with Life Scale (SWLS, Diener, Emmons, Larsen, Griffin 1985) a differenza di altre misure di soddisfazione non comprende un unico item per misurare questo aspetto, ma include vari componenti del benessere soggettivo ed è applicabile in molteplici contesti, diversamente da scale di misura sviluppate specificamente per la popolazione anziana. Gli autori partono dall'ipotesi secondo cui per misurare il concetto di *life satisfaction* sia necessario chiedere agli individui un giudizio generale rispetto alla loro vita. La soddisfazione di vita è considerata un fattore costitutivo del più ampio costrutto generale del benessere. I soggetti, nell'attribuire una risposta, confrontano le loro circostanze di vita percepite con lo standard fissato in base ai propri criteri personali. Il livello di soddisfazione sarà tanto maggiore quanto più elevato sarà il grado di coerenza tra lo standard e la situazione effettiva. Nella fase iniziale la scala era costituita da 48 item e nonostante il focus primario fosse la soddisfazione di vita, alcune domande riguardavano le altre dimensioni del benessere: affetto positivo e negativo. Successivamente gli item furono ridotti a 5 rispetto ai quali i rispondenti devono attribuire un punteggio da 1 a 7 in base al loro grado di accordo. I punteggi vengono sommati per stabilire il livello finale di soddisfazione. Un limite dello strumento è rappresentato dall'impossibilità di stabilire i criteri di valutazione e gli ambiti di vita ritenuti di maggior rilievo dal soggetto che esprime il giudizio. Tuttavia la scala presenta buone caratteristiche psicometriche e per la sua brevità viene spesso inserita in batterie di test.

TRATTI DELLA PERSONALITÀ

I tratti della personalità si riferiscono a disposizioni ad agire relativamente indipendenti dal contesto e riflettono la propensione ad elaborare informazioni, esprimere emozioni e ad agire in modo tendenzialmente stabile. Queste caratteristiche possono essere utilizzati per spiegare differenze individuali negli schemi comportamentali. Concettualmente i tratti della personalità si distinguono dagli interessi e dalle abilità nonostante siano state spesso evidenziate delle correlazioni tra questi elementi. Gli interessi sono maggiormente plasmabili e vengono acquisiti a

seguito dell'interazione con l'ambiente esterno. Il loro legame con la personalità dipende dal fatto che gli individui tendono a scegliere le vocazioni che gli permettono di esprimere meglio la loro naturale predisposizione ad agire, pensare e provare emozioni. Similmente anche il concetto di abilità risulta distinto dalla personalità anche se spesso emergono associazioni, in particolare i tratti della personalità possono predire abilità di tipo emotivo e sociale che rispecchiano disposizioni personali più che capacità cognitive pure. Ad esempio la capacità di lavorare sotto pressione, di guidare la discussione in un gruppo o di sapersi relazionare anche con colleghi difficili (Costa, McCrae 1995).

Il modello di riferimento per la valutazione della personalità nel questionario sottoposto ai partecipanti è il Five-Factor Model, che organizza i tratti della personalità su cinque dimensioni, i Big Five: *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *openness to Experience*.

Esso si propone come un tentativo di mediare ed unificare le diverse teorie della personalità ponendosi ad un livello intermedio rispetto a contributi teorici che suggerivano un numero estremamente esiguo di dimensioni molto generali (EPI; Eysenck, Eysenck 1968) e quelli che contrariamente prevedevano un numero più elevato di componenti maggiormente specifiche (16PF; Cattell, Eber, Tatsuoka 1970). McCrae e Costa, a partire da questo modello a cinque fattori, hanno proposto il NEO Personality Inventory (NEO-PI, Costa, McCrae 1985) un questionario per misurare i Big Five composto inizialmente da 181 item, poi estesi a 241.

Nella versione italiana (Caprara *et al.* 1993) le dimensioni corrispondenti sono: energia, composta dalle sottodimensioni dinamismo e dominanza, amicalità che si esprime in cooperatività/empatia e cordialità, coscienziosità composta da scrupolosità e perseveranza, stabilità emotiva costituita da controllo delle emozioni e controllo degli impulsi, apertura mentale rappresentata da apertura alla cultura e apertura all'esperienza.

Tabella 3-1 Big Five Questionnaire (Fonte: Caprara *et al.* 1993, rielaborazione).

Dimensioni e sottodimensioni	Caratteristiche
ENERGIA	
Dinamismo	Espansività, entusiasmo
Dominanza	Risolutezza, intraprendenza

AMICALITÀ	
Cooperatività/ Empatia	Preoccupazione e sensibilità verso i bisogni altrui
Cordialità/ Atteggiamento Amichevole	Gentilezza, cortesia, fiducia
COSCIENZIOSITÀ	
Scrupolosità	Affidabilità, ordine, precisione
Perseveranza	Capacità di portare a termine gli impegni presi
STABILITÀ EMOTIVA	
Controllo delle Emozioni	Sapere far fronte ad ansia ed emotività
Controllo degli Impulsi	Saper controllare rabbia e irritazione
APERTURA MENTALE	
Apertura alla cultura	Ampiezza degli interessi culturali
Apertura all'esperienza	Apertura verso la novità e tolleranza rispetto a valori e abitudini diversi

Nello sviluppo del Big Five Questionnaire (BFQ) gli autori, prendendo come riferimento l'esperienza di Costa e McCrae, hanno cercato di:

- Essere più misurati nell'individuazione degli item e delle sottodimensioni,
- Aderire con più rigore possibile alle classificazioni tradizionali dei cinque fattori
- includere una misura di desiderabilità sociale, sotto forma di scala L (Lie)

Lo strumento sviluppato da Caprara e colleghi è composto da 132 item a cui è richiesto di rispondere su una scala da 1 a 5, a seconda del grado di accordo con l'affermazione proposta. Le proprietà psicometriche e la validità del BFQ sono state confermate su ampi campioni e il questionario trova applicazione sia nell'ambito clinico che quello organizzativo.

CAREER SATISFACTION

Il successo di carriera comprende le conquiste reali o percepite che un soggetto ha accumulato per effetto delle proprie esperienze lavorative. Questo fattore può essere valutato in termini oggettivi, quantificando i traguardi raggiunti in dimensioni quali il livello di retribuzione, il numero di pubblicazioni ottenute, le promozioni o il ruolo in cui si è inseriti. I criteri oggettivi sono stati frequentemente utilizzati per misurare la

soddisfazione, tuttavia presentano alcune limitazioni: sono contaminati da fattori non controllabili dall'individuo e risultano incompleti, poiché non catturano tutte le sfaccettature rilevanti del costrutto (Campbell, Dunnette, Lawler, Weick 1970). Infatti considerare il successo di carriera solo in termini di promozioni e retribuzione è limitante poiché gli individui non ricercano solo queste componenti nel loro lavoro ma spesso attribuiscono importanza ad altri fattori meno tangibili, come la possibilità di avere un adeguato bilanciamento vita-lavoro o di dare un senso, uno scopo nobile a ciò che fanno. Il successo quindi può anche essere considerato in termini soggettivi ed esprime la reazione di un individuo alla propria carriera. Secondo Gattiker e Larwood (1988) il successo soggettivo rispecchia i valori e le preferenze individuali per elementi quali il livello di retribuzione, la sicurezza o il grado di sfida associato alla propria occupazione. Talvolta si fa riferimento al concetto di *job satisfaction*, che indica il sentimento risultante dal processo di valutazione della propria situazione lavorativa. La scala utilizzata in questo studio è quella sviluppata da Heslin (2003), che a differenza di altre misure di soddisfazione prende in considerazione la tendenza delle persone ad effettuare paragoni sociali quando valutano i risultati del loro percorso professionale, utilizzando criteri di valutazione individuali, ma anche facendo riferimento a criteri eterni. Secondo la teoria del paragone sociale sviluppata da Festinger (1954) gli individui sarebbero motivati a misurare i risultati che ottengono e per farlo tenderebbero ad effettuare un raffronto con i traguardi e le azioni altrui. La scala di misura proposta da Hesling è composta da 12 item, 6 dei quali permettono di cogliere gli aspetti legati al grado di soddisfazione rispetto alle proprie aspirazioni, gli altri richiedono di valutare la propria condizione rispetto ad altri a sé paragonabili. I rispondenti devono attribuire un punteggio da 1, se completamente in disaccordo, a 7, quando completamente in accordo, in merito al: successo complessivo, reddito, avanzamento di carriera, competenze sviluppate, all'autonomia e agli stimoli intellettuali raggiunti.

3.4 Il campione oggetto d'indagine

Per raccogliere i dati necessari allo studio sono state coinvolte un totale di 325 persone tra cui studenti universitari di corsi di laurea triennale, magistrale e di master, neolaureati e lavoratori. Di questi, 320 hanno completato il questionario e sono quindi i componenti del campione. L'età media è di 25 anni, con un massimo di 57 e un minimo

di 20. La maggior parte, oltre il 97%, è costituita da individui di nazionalità italiana, anche se sono presenti alcune minoranze provenienti da altri Paesi sia Europei che extra Europei. Del totale, il 72,8 % dei rispondenti è costituito da donne e il restante 27,2% da uomini. Tra i soggetti coinvolti nell'indagine, la porzione più rilevante è rappresentata da studenti, che in misura aggregata rappresentano l'89% dei rispondenti, ma sono stati considerati anche lavoratori dipendenti, liberi professionisti ed imprenditori, anche se in percentuali più modeste.

In merito al titolo di studio, il gruppo più consistente (70,3%) risulta in possesso di laurea triennale, inoltre la maggior parte dei rispondenti ha effettuato studi in ambito economico (67,5%). Per ulteriori dettagli rispetto alle caratteristiche del campione si riporta una tabella riassuntiva delle variabili più rilevanti.

Tabella 3-2 Statistiche descrittive rispetto al campione di riferimento.

Variabile	N	%	Variabile	N	%
GENERE			SITUAZIONE ATTUALE		
Femmine	233	72,8	Studenti di magistrale	172	53,75
Maschi	87	27,2	Studente di corsi post laurea/Master	38	11,87
NAZIONALITÀ			Studenti di triennale	37	11,56
Italia	311	97,19	Studente e lavoratore	24	7,50
Albania	2	0,63	Lavoratori dipendenti	15	4,69
Moldavia	2	0,63	Studente in cerca di occupazione	14	4,38
Perù	2	0,63	In cerca di occupazione	13	4,06
Francia	1	0,31	Libero professionista	3	0,94
Slovenia	1	0,31	Imprenditore	3	0,94
Brasile	1	0,31	Lavoratore in impresa di famiglia	1	0,31
TITOLO DI STUDIO					
Laurea triennale/Master I	225	70,31			
Diploma di scuola superiore	48	15			
Laurea specialistica/Master II	35	10,93			

Laurea a ciclo unico	8	2,50			
Dottorato di ricerca	2	0,63			
Altro	2	0,63			

3.5 Modalità di analisi

Per determinare se un test psicometrico è solido si fa frequentemente riferimento a cinque criteri (Zeidner, Matthews, Robert 2009): affidabilità, validità di contenuto, validità predittiva, validità consequenziale e validità di costrutto. In particolare questo elaborato ha lo scopo di analizzare la validità di costrutto e la validità predittiva del modello sviluppato dal CFCC in merito alle competenze: consapevolezza di sé, fiducia in sé, consapevolezza di un'organizzazione, resilienza, iniziativa ed autocontrollo. Dal punto di vista pratico per testare la validità di costrutto e quella predittiva si è proceduto ad esaminare la letteratura, individuando per ciascuna competenza le variabili ad essa frequentemente associate in altri studi empirici. In seguito si è condotta un'analisi volta ad identificare le correlazioni tra le competenze e tali variabili nel modello, per valutare la coerenza dei risultati ottenuti con quelli suggeriti dalla letteratura.

Per il calcolo delle correlazioni si è utilizzato il software IBM SPSS. In particolare sono state impiegate le correlazioni di Pearson nell'analisi di variabili continue e ordinali, mentre nel caso di variabili dicotomiche è stata calcolata la correlazione punto-biserial.

Per determinare il grado di significatività si è utilizzato il test a una coda nel caso in cui l'ipotesi da valutare fosse già avvalorata in letteratura e tutti i contributi presentassero una correlazione nella medesima direzione, alternativamente si è utilizzato il test a due code.

La validità predittiva si riferisce alla capacità delle misure incluse nel test di predire importanti risultati pratici nella vita degli individui. Nel caso dell'intelligenza emotiva alcune importanti implicazioni possono riguardare la capacità di gestire lo stress, l'efficacia nel mantenere e gestire le relazioni interpersonali e la possibilità di ottenere performance superiori alla media. L'importanza di questo tipo di validazione è fondamentale per dimostrare l'utilità e la rilevanza del test.

Con l'espressione validità di costrutto ci si riferisce al processo che permette di determinare se il test è effettivamente in grado di misurare ciò che si prefigge di

misurare. La dimostrazione di validità di costrutto parte dalla raccolta di un ampio corpus di studi già avvalorati in letteratura, pertanto devono essere prese in considerazione le evidenze empiriche di numerose fonti che considerano i legami tra le variabili di rilievo per lo studio. Lo scopo del processo è quello di capire se, in base al quadro teorico di riferimento condiviso dalla letteratura rispetto al costrutto che il test intende misurare, si è in grado di identificare le stesse relazioni con altri criteri evidenziate dalla teoria. Una tecnica frequentemente utilizzata per condurre la validazione di costrutto consiste nel dimostrare l'esistenza di validità convergente e divergente, ovvero nel dimostrare che il test è correlato a misure di costrutti simili e distinto da altri con cui, secondo la teoria, non dovrebbe essere associato. Ad esempio per i test legati all'ambito dell'intelligenza tradizionale si sono evidenziate frequentemente alte correlazioni con test che misurano abilità simili, in questo caso si dà evidenza di validità convergente, e deboli relazioni con altre qualità, come l'estroversione, dando evidenza di validità divergente (Zeidner *et al.* 2009)

Uno dei metodi statistici più diffusi per valutare la validità di costrutto è quello fondato sulla dimensione dell'effetto, calcolabile mediante il coefficiente di correlazione di Pearson. In statistica la correlazione e la sua corrispettiva misura, rappresentata dall'indice di correlazione (indicato con r), evidenziano la forza e la direzione della relazione che lega due variabili. Si tratta di una misura numerica della relazione lineare tra due variabili che può assumere un valore compreso tra -1, quando le due variabili sono perfettamente correlate in modo negativo, e 1, quando le variabili sono perfettamente e positivamente associate. Quando il coefficiente di correlazione assume valore zero le due variabili risultano indipendenti.

Per interpretare l'entità delle correlazioni sono spesso utilizzate le indicazioni di Cohen (1988), secondo cui una correlazione che in valore assoluto è minore di 0,10 è trascurabile, se essa è compresa tra 0,10 e 0,30 si tratta di una relazione debole, tra 0,30 e 0,50 è moderata e infine quando la correlazione è superiore a 0,50 si è in presenza di una relazione forte.

Rispetto all'attendibilità, per valutare l'affidabilità delle scale in termini di coerenza interna tra gli item si è utilizzata l'alpha di Cronbach. Questo coefficiente esprime il rapporto tra la somma delle varianze degli item e la varianza totale della scala. Per ottenere una buona coerenza interna, rappresentata da un alpha elevato, è necessario che la varianza dovuta ai singoli item sia piuttosto bassa in rapporto alla varianza della

scala. Quando un test è attendibile, tutte le sue parti misurano allo stesso modo la variabile da misurare, in questo senso gli item devono concordare.

I risultati sono presentati nella tabella seguente.

Tabella 3-3 I risultati dell'alpha di Cronbach per il nuovo modello.

Competenza	alpha	Competenza	alpha
Self-awareness	0,664	Teamwork	0,738
Self-confidence	0,905	Developing Others	0,827
Empathy	0,755	Networking	0,781
Organizational Awareness	0,803	Leadership	0,826
Efficiency Orientation	0,736	Customer Focus	0,798
Achievement Orientation	0,799	Systems Thinking	0,774
Resilience	0,797	Diagnostic Thinking	0,814
Initiative	0,784	Pattern Recognition	0,757
Change Orientation	0,792	Lateral Thinking	0,904
Flexibility	0,749	Questioning	0,769
Self-control	0,846	Observing	0,861
Accuracy	0,904	Experimenting	0,866
Risk Taking	0,791	Visionary Thinking	0,763
Risk Management	0,795	Commitment toward the group	0,699
Persuasion	0,801	Integrity	0,823
Conflict Management	0,779		

3.6 La validità di costrutto

La dimostrazione della validità di costrutto è fondamentale per capire se il test è effettivamente in grado di misurare ciò che si prefigge di misurare. Per testarla si sono calcolate le correlazioni con i tratti della personalità, misurati mediante BFQ (Caprara *et al.* 1993). In questo contesto è importante ricordare che il concetto di abilità risulta distinto dalla personalità anche se spesso emergono associazioni, in particolare i tratti della personalità possono predire abilità di tipo emotivo e sociale che rispecchiano disposizioni personali più che capacità cognitive pure. Ad esempio la capacità di lavorare sotto pressione o le capacità relazionali (Costa, McCrae 1995).

Spesso per i concetti legati all'intelligenza emotiva si utilizza il confronto con i tratti della personalità per testarne la validità e sulla base di quanto appena evidenziato e dei risultati di precedenti studi ci si attende una moderata correlazione fra le competenze e i tratti della personalità. Questo risultato è dovuto alle sovrapposizioni concettuali che legano i costrutti i quali risultano comunque distinti. Ad esempio Law *et al.* (2004) hanno osservato che le dimensioni dell'intelligenza emotiva risultavano distinte, anche se moderatamente correlate con nevroticismo e coscienziosità. Tali correlazioni sono legate alle relazioni concettuali che si stabiliscono tra i concetti, ad esempio il nevroticismo consistente nella tendenza a reagire in maniera eccessiva di fronte a stimoli negative provenienti dall'ambiente. Nonostante questo concetto sia effettivamente distinto dall'intelligenza emotiva, che riflette l'abilità di comprendere, regolare ed utilizzare le emozioni, è molto probabile che una persona nevrotica abbia anche un basso livello di IE.

Le correlazioni tra le competenze oggetto di analisi e i tratti della personalità sono presentate di seguito nella tabella 3.4. Come atteso i risultati ottenuti evidenziano prevalentemente lievi o moderate correlazioni tra le competenze studiate e le dimensioni della personalità. Tra le relazioni di maggiore entità si rilevano quelle tra energia e self-confidence ($r=0,427$), tra energia ed iniziativa ($r=0,460$) e quella tra autocontrollo e stabilità emotiva ($r=0,497$).

Tabella 3-4 Le correlazioni con le dimensioni della personalità.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Self-awareness	1										
2. Self-confidence	,433**	1									
3. Org. awareness	,421**	,322**	1								
4. Resilience	,365**	,559**	,277**	1							
5. Initiative	,429**	,525**	,374**	,672**	1						
6. Self-control	,278**	,468**	,292**	,460**	,401**	1					
7. E	,221**	,427**	,278**	,390**	,460**	,148**	1				
8. A	,269**	0,063	,243**	,143*	,190**	,191**	,192**	1			
9. C	,256**	,197**	,157**	,262**	,265**	0,051	,301**	,156**	1		
10. SE	0,050	,251**	,131*	,318**	,160**	,497**	0,102	,295**	-0,036	1	
11. AM	,178**	,152**	,212**	,193**	,278**	,216**	,400**	,326**	,179**	,224**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01 (2-tailed)

* . Correlazione significativa al livello 0.05 (2-tailed)

Legenda: **E**-Energia, **A**-Amicalità, **C**-Coscienziosità, **SE**-Stabilità Emotiva, **AM**-Apertura Mentale

Di seguito si riportano anche gli indici di correlazione di Pearson ottenuti rispetto ai punteggi nella scala della desiderabilità sociale per le competenze esaminate.

La *social desirability* è una misura che viene spesso utilizzata come scala di validità perché esprime la propensione degli individui a distorcere le proprie risposte per presentarsi in modo socialmente desiderabile.

Rispetto al rapporto con questa variabile, di carattere moderato risultano le correlazioni con self-control e resilienza, mentre le associazioni con le altre competenze sono di più debole entità.

Tabella 3-5 Le correlazioni con Social Desirability.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Self-control	1						
2. Self-Awareness	0,278**	1					
3. Self-confidence	0,468**	0,433**	1				
4. Organizational awareness	0,292**	0,421**	0,322**	1			
5. Resilienza	0,460**	0,365**	0,559**	0,277**	1		
6. Iniziativa	0,401**	0,429**	0,525**	0,374**	0,672**	1	
7. SD	0,344**	0,193**	0,209**	0,173**	0,339**	0,250**	1

Nei paragrafi seguenti verranno analizzati e commentati singolarmente i risultati ottenuti per ciascuna competenza, sia rispetto alle relazioni con i tratti della personalità che con altre variabili di rilievo, effettuando un confronto con quanto emerso dal secondo capitolo in base all'analisi degli studi della letteratura.

3.7 Self-awareness

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Durante l'analisi della letteratura si è osservato che alcune variabili demografiche, in particolare il genere, il livello d'istruzione e l'età possono influenzare il grado di consapevolezza di sé degli individui. Per questa ragione si sono verificate le correlazioni tra queste variabili e il livello di autoconsapevolezza per il campione di riferimento di questo studio.

Rispetto al genere si è calcolata la correlazione punto biseriale che ha evidenziato l'assenza di legami tra il sesso degli individui e il loro livello di autoconsapevolezza.

Tale risultato è in linea con quelli di altri contributi della letteratura (Scott, Halsell, Saiprasert e Yang 2013; Wohlers, Halland, London 1993) anche se, come si è visto nel secondo capitolo, la correlazione tra questa competenza e il genere non risulta univoca; infatti, diversi studi empirici hanno ottenuto esiti differenti. Ad esempio Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016) avevano riportato un maggior senso di autoconsapevolezza da parte degli uomini, mentre London e Wohlers (1991) erano pervenuti ad un risultato opposto.

Anche rispetto all'età, per cui è stato calcolato l'indice di correlazione di Pearson, non si evidenzia alcuna correlazione nel campione analizzato, coerentemente con i risultati ottenuti da London e Wohlers (1991). Gli autori avevano inizialmente ipotizzato una correlazione negativa tra le due variabili che però non ha trovato conferma dall'analisi dei dati. Tuttavia, come per la variabile genere, in letteratura non vi è un risultato univoco rispetto alla direzione di questa correlazione. Infatti un altro studio di Wohlers, Halland, London (1993) incentrato sul contesto manageriale ed in particolare sul grado di coerenza tra self-report e valutazioni esterne, aveva messo in luce la tendenza dei manager più maturi ad avere una visione eccessivamente favorevole di sé, rivelando quindi un minore livello di self-awareness da parte loro. Poiché i contributi teorici considerati non presentavano risultati coerenti tra loro, per determinare il grado di significatività degli indici si è utilizzato il test ad una coda. I risultati sono riportati nella tabella 3.6.

Infine, nemmeno il livello d'istruzione risulta associato al grado di autoconsapevolezza nel campione studiato, confermando quanto riscontrato anche da Scott, Halsell, Saiprasert e Yang (2013) in uno studio volto ad indagare le differenze in termini di intelligenza emotiva in un gruppo di studenti. Per testare questa relazione sono stati ordinati gerarchicamente i titoli di studio, in particolare sono stati assegnati i seguenti valori: diploma di scuola superiore 0; laurea triennale/ master di I livello 1; laurea specialistica/ master di II livello o laurea a ciclo unico 2; dottorato di ricerca 3. Successivamente è stato calcolato l'indice di correlazione di Pearson che suggerisce un'assenza di legami tra queste variabili ($r=0,019$).

Tabella 3-6 Self-awareness: le correlazioni con le variabili demografiche

	1.	2.	3.	4.
1. Self-Awareness	1			
2. Genere (M=0; F=1)	0,107	1		
3. Età	0,027	-0,095	1	
4. Livello d'istruzione	0,019	-0,067	0,466**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed)

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

In merito al rapporto con le dimensioni della personalità Trapnell e Campbell (1999) avevano riscontrato una moderata correlazione con nevroticismo ed apertura mentale mentre Bagherian *et al.* (2016) sottolineavano una correlazione positiva con *extraversion*. Le correlazioni con apertura mentale ed energia risultano confermate, come indicato in tabella, infatti, si evidenziano lievi associazioni tra questi tratti della personalità e la consapevolezza di sé, con indici di correlazione di Pearson rispettivamente di $r=0,178$ e di $r=0,221$. Invece non si conferma la relazione con nevroticismo/stabilità emotiva, che non risulta associata alla consapevolezza di sé nel campione oggetto di studio.

In questa ricerca sono state identificate anche deboli associazioni con le dimensioni amicalità e coscienziosità.

Tabella 3-7 Self-awareness: le correlazioni con le dimensioni della personalità.

	Self-awareness	E	A	C	SE	AM
Self-awareness	1					
E	0,221**	1				
A	0,269**	0,192**	1			
C	0,256**	0,301**	0,156**	1		
SE	0,050	0,102	0,295**	-0,036	1	
AM	0,178**	0,400**	0,326**	0,179**	0,224**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed)

* Correlazione significativa al livello 0.05 (2-tailed)

Legenda: **E**-Energia, **A**-Amicalità, **C**-Coscienziosità, **SE**-Stabilità Emotiva, **AM**-Apertura Mentale

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

La relazione tra self-awareness e performance risulta ampiamente documentata in letteratura, in particolare in ambito organizzativo, per i risvolti positivi che la consapevolezza di sé produce sull'efficacia dei manager (Langhorn 2004). Si è osservato che i manager capaci di distinguersi per elevate prestazioni sono in grado di valutare i comportamenti che adottano sul luogo di lavoro in maniera più accurata rispetto a quelli meno brillanti. L'effetto dell'autoconsapevolezza sulle prestazioni non è limitato all'ambito organizzativo ma è stato rilevato anche nel contesto accademico. Rispetto alle performance scolastiche Udo e Ukpong (2016) avevano individuato una positiva e significativa correlazione di tale competenza con i GPA, ovvero con la media scolastica dei voti di studenti iscritti presso Federal Universities in South-South, in Nigeria. Questo risultato non viene però confermato dall'analisi dei dati raccolti in questo studio. Come evidenziato dalla tabella che riporta gli indici di correlazione di Pearson, non è stata rinvenuta alcuna correlazione tra l'autoconsapevolezza e le due misure di performance considerate. Il diverso esito di questa ricerca può essere legato al differente contesto culturale di riferimento dei due studi, che può incidere sull'organizzazione del sistema scolastico e sul peso che le competenze trasversali ricoprono nell'influenzare le performance scolastiche.

Tabella 3-8 Self-awareness: le correlazioni con le variabili di performance.

	Self-Awareness	Voti di maturità	Voti di laurea
Self-Awareness	1		
Voti di maturità	-0,011	1	
Voti di laurea	0,016	0,462**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

Come riscontrato in altri studi empirici la consapevolezza di sé risulta positivamente, anche se in misura contenuta, associata al livello di soddisfazione, sia in termini di vita che di carriera. In linea con quanto sostenuto da Bagherian *et al.* (2016) gli individui

maggiormente consapevoli delle proprie emozioni, preferenze e valori tendono ad essere più contenti delle proprie vite.

Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016), invece riportavano una positiva correlazione della consapevolezza di sé con la soddisfazione verso il proprio lavoro. Questo risultato è coerente anche con quanto rinvenuto da Pourkiani, Seyedi e Sarasia (2016), che hanno osservato come l'autoconsapevolezza influisca positivamente su *job satisfaction* e sull'impegno dei dipendenti verso la propria organizzazione, dal momento che maggiore consapevolezza è associata alla scelta di percorsi di carriera più coerenti con i propri bisogni ed aspirazioni. Di seguito si riporta la tabella che schematizza gli indici di correlazione di Pearson individuati.

Tabella 3-9 *Self-awareness: le correlazioni con le misure di soddisfazione.*

	1.	2.	3.
1. Self-awareness	1		
2. Life Satisfaction	0,239**	1	
3. Career Satisfaction	0,212**	0,631**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

In merito al rapporto con le altre competenze, in letteratura si fa riferimento al legame con *self-monitoring*, intesa come la capacità di controllare i propri comportamenti, cogliendo indizi dall'ambiente esterno per agire in maniera adeguata alla situazione. Turner e colleghi (1978) avevano evidenziato in questo senso una correlazione positiva con la consapevolezza di sé che viene confermata dall'analisi di questo studio. Infatti, utilizzando la formula di Pearson, è risultata una moderata correlazione di $r=0,278$, significativa al livello 0,01 effettuando il test ad una coda.

Rispetto alla desiderabilità sociale invece si registra una lieve e positiva correlazione ($r=0,193$), significativa al livello 0,01 effettuando il test ad una coda, in contrasto con il risultato ottenuto da Turner *et al.* (1978), che avevano riportato un'assenza di legami significativi tra tali variabili.

CONCLUSIONI

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva dei risultati ottenuti, confrontati con quelli rilevati attraverso l'analisi della letteratura. Rispetto alle variabili demografiche si sono ottenuti esiti coerenti con diversi contributi per ciascuna delle correlazioni analizzate. Anche in merito allo studio dei legami con le dimensioni della personalità si è riscontrato un buon livello di accordo con i risultati di precedenti ricerche, solamente la correlazione con il nevroticismo non si è dimostrata significativa a differenza di quanto emerso dall'analisi della letteratura.

Rispetto all'influenza di questa competenza sulle prestazioni, in base ai dati disponibili è stato possibile verificare solamente la relazione con le performance scolastiche, che è risultata differente rispetto a quanto riscontrato nel contributo empirico considerato. Infatti non è stata rintracciata alcuna correlazione tra i voti scolastici di maturità e di laurea e il grado di consapevolezza di sé degli individui del campione. Rispetto alle relazioni con la soddisfazione e al legame tra autoconsapevolezza ed autocontrollo, invece, i risultati ottenuti effettuando i calcoli statistici sul campione oggetto di studio riflettono pienamente le associazioni evidenziate in letteratura, richiamando la criticità di questa competenza per aspetti quali la soddisfazione nella vita e sul lavoro.

Tabella 3-10 Self-awareness: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.

Variabile	Correlazione riscontrata nel campione d'indagine	Correlazione riscontrata in letteratura	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Assenza di correlazione	Uomini maggiore self-awareness	Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016)
		Assenza di correlazione	Wohlers, Halland, London (1993) Scott, Halsell, Saiprasert e Yang (2013)
		Donne maggiore self-awareness	London, Wohlers (1991)
Età	Assenza di correlazione	Negativa: tendenza per gli over 55 a sovrastimarsi	Wohlers, Halland, London (1993)
		Assenza di correlazione	London, Wohlers (1991)

Livello di istruzione	Assenza di correlazione	Assenza di correlazione	Scott, Halsell, Saiprasert, Yang (2013)
PERSONALITÀ			
Nevroticismo	Nessuna correlazione	Moderata correlazione positiva	Trapnell, Campbell (1999)
Apertura mentale	Debole correlazione positiva	Moderata correlazione positiva	Trapnell, Campbell (1999)
Energia	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Bagherian <i>et al.</i> (2016)
PERFORMANCE			
Manageriali		Positiva correlazione	Church, Waclawski, (1999) Langhorn (2004)
Scolastiche	Nessuna correlazione	Positiva correlazione	Udo, Ukpong (2016)
SODDISFAZIONE			
Nella vita	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Bagherian <i>et al.</i> (2016)
Nella carriera	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Kiani, Iftikhar, Ahmed (2016) Pourkiani <i>et al.</i> (2016)
ALTRE COMPETENZE			
<i>Self-monitoring</i>	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Turner <i>et al.</i> (1978)
SOCIAL DESIRABILITY	Debole correlazione positiva	Assenza di correlazione	Turner <i>et al.</i> (1978)

3.8 Self-confidence

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Nel campione oggetto d'indagine sono stati analizzati i legami tra i punteggi ottenuti rispetto alla capacità di credere in sé stessi e nelle proprie risorse ed alcune variabili demografiche di rilievo quali il genere, l'età, la partecipazione a progetti di stage o studio all'estero, la partecipazione a tirocini coerenti con il proprio percorso di studi e il tipo di impiego. In particolare sono state calcolate le correlazioni punto biseriali per le variabili dicotomiche tra cui genere, partecipazione a progetti di stage e tipo di impiego. Per analizzare il rapporto con l'età invece è stato calcolato l'indice di correlazione di Pearson.

In merito al rapporto con il genere si è rilevato un debole legame: i maschi hanno mostrato una più elevata fiducia in sé rispetto alle femmine. Negli studi empirici identificati in letteratura tale associazione non era stata osservata poiché sia Cikrikci e

Odaci (2015) che Witt-Rose (2003) non avevano ottenuto alcuna correlazione tra queste due variabili.

Non si riportano invece associazioni tra la competenza esaminata e le altre variabili oggetto di studio. In merito al rapporto con l'età, in armonia con quanto riscontrato da Witt-Rose (2003) non è stato identificato alcun legame, infatti l'indice di correlazione ottenuto è di $r=0,072$.

Rispetto alla partecipazione a progetti di stage, i risultati di un'indagine qualitativa di Wilton (2012) avevano messo in luce l'importanza delle esperienze lavorative per migliorare il livello di fiducia in sé degli studenti. Tale esito aveva fatto ipotizzare la presenza di una positiva correlazione tra l'esperienza del tirocinio e un maggior senso di self-confidence che, tuttavia, non è stato confermato dall'analisi statistica.

Inoltre, esaminando la letteratura, era stato rinvenuto un particolare senso di self-confidence da parte degli imprenditori: Rauch e Frese (2007) avevano osservato che *generalized self-efficacy* degli imprenditori risulta significativamente e positivamente associata al successo e alla creazione d'impresa. Secondo gli autori questa caratteristica risulta particolarmente fondamentale per tale categoria di lavoratori dal momento che devono dimostrarsi sicuri delle loro capacità per poter affrontare compiti spesso imprevisti e per trattare efficacemente le situazioni di incertezza che possono colpire la loro attività. Considerando che nel campione analizzato erano presenti anche imprenditori e liberi professionisti si è scelto di indagare se vi fossero correlazioni significative tra l'esercizio di questo tipo di attività e la fiducia in sé, tuttavia il coefficiente di correlazione ottenuto $r=-0,92$ (2-tailed) non sostiene questa ipotesi.

Tabella 3-11 Self-confidence: le correlazioni con le variabili demografiche.

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Self-confidence	1				
2. Genere (M=0; F=1)	-0,190**	1			
3. Età	0,072	-,095*	1		
4. Stage 6 mesi	-0,009	-0,049	0,200**	1	
5. Stage/studio all'estero	-0,083	0,173**	-0,102	0,000	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01 (1-tailed)

* . Correlazione significativa al livello 0.05 (1-tailed)

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Nell'analizzare il rapporto con i tratti della personalità, particolare attenzione è stata posta rispetto alle dimensioni coscienziosità, apertura mentale ed energia, rispetto a cui lo studio della letteratura ha messo in evidenza positive e significative correlazioni. Inoltre la ricerca di Şahin e Çetin (2017) aveva sottolineato la negativa associazione tra general *self-efficacy* e nevroticismo.

In generale i risultati ottenuti rispecchiano quelli conseguiti da questi autori infatti si confermano leggere correlazioni con: coscienziosità (in linea anche con lo studio di Fosse *et al.* 2015) stabilità emotiva ed apertura mentale e nessuna associazione tra fiducia di sé ed amicalità. La correlazione che spicca maggiormente per entità risulta essere quella con l'energia ($r=0,427$), in accordo con gli esiti dello studio degli stessi autori che avevano ottenuto un indice di correlazione pari a $r=0,39$, $p<0,01$.

Tabella 3-12 *Self-confidence: le correlazioni con le dimensioni della personalità.*

	Self-Confidence	E	A	C	SE	AM
Self-Confidence	1					
E	0,427**	1				
A	0,063	0,192**	1			
C	0,197**	0,301**	0,156**	1		
SE	0,251**	0,102*	0,295**	-0,036	1	
AM	0,152**	0,400**	0,326**	0,179**	0,224**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

* Correlazione significativa al livello 0.05 (1-tailed)

Legenda: E-Energia, A-Amicalità, C-Coscienziosità, SE-Stabilità Emotiva, AM-Apertura Mentale.

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Il rapporto positivo tra la fiducia in sé e le performance è stato frequentemente segnalato da diversi autori in molteplici scenari, sia in ambiente lavorativo che nel contesto accademico. Le ricerche di Lane e Lane (2001) e di Lane, Lane e Kyprianou (2004) hanno dimostrato anche la capacità di questa competenza di predire le performance scolastiche. L'analisi delle correlazioni di Pearson tra le variabili self-confidence e i voti scolastici ottenuta rispetto al campione di riferimento è riportata in

tabella. Essa non risulta in accordo con quanto sostenuto dalle altre evidenze empiriche riportate nel secondo capitolo: si osserva infatti una lieve correlazione negativa con i voti di maturità e un'assenza di correlazione se si considerano i voti di laurea. Al contrario Lane e Lane (2001), Lane, Lane e Kyprianou (2004) e Fosse *et al.* (2015) avevano rilevato positive correlazioni tra il livello di fiducia in sé e i voti scolastici. Tale differenza può, come nel caso di self-awareness, essere dovuta al differente contesto di riferimento, in particolare, lo studio di Fosse è stato condotto nell'ambito delle accademie militari Norvegesi, mentre le altre ricerche sono state effettuate su campioni di studenti anglosassoni.

Tabella 3-13 Self-confidence: le correlazioni con le variabili di performance.

	Self-confidence	Voti di maturità	Voti di laurea
Self-confidence	1		
Voti di maturità	-0,131*	1	
Voti di laurea	-0,055	0,462**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

* . Correlazione significativa al livello 0.05 (1-tailed)

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

L'analisi della letteratura ha evidenziato il ruolo che la fiducia in sé riveste in termini di soddisfazione. Rispetto alla soddisfazione di vita Capri, Ozkendir, Ozkurt, Karakus (2012), conducendo uno studio su un gruppo di studenti universitari, hanno scoperto che il livello di soddisfazione rispetto alla vita dei partecipanti alla ricerca risultava positivamente associato alla loro general *self-efficacy*. Secondo gli autori gli individui sanno affrontare i problemi sfruttando le competenze e le risorse che possiedono risultano più contenti delle loro vite.

Anche Cikrikci e Odaci (2015), analizzando gli elementi determinanti per la soddisfazione nella vita in un campione di adolescenti, hanno riscontrato che *self-efficacy* insieme a metacognitive awareness contribuisce significativamente al grado di *life satisfaction*.

I risultati delle analisi statistiche effettuate in questo studio calcolando gli indici di correlazione di Pearson, replicano quelli appena riportati, infatti si è osserva una positiva e moderata correlazione tra self-confidence e soddisfazione di vita.

Anche la soddisfazione di carriera risulta positivamente e moderatamente associata alla competenza presa in esame, in linea con lo studio di Caprara, Barbaranelli, Steca, Malone (2006) in cui si era riscontrato un legame tra il livello di autoefficacia di un gruppo di insegnanti e la soddisfazione che essi riportavano rispetto al loro lavoro. Di seguito si riporta la tabella che sintetizza gli indici di correlazione individuati per questo studio.

Tabella 3-14 Self-confidence: le correlazioni con le misure di soddisfazione.

	1.	2.	3.
1. Self-confidence	1		
2. Life Satisfaction	0,359**	1	
3. Career Satisfaction	0,343**	0,631**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Tra le caratteristiche associate alla fiducia in sé, in letteratura si è riportato un positivo legame con l'ottimismo, l'orientamento al futuro e l'autocontrollo. In particolare quest'ultima competenza è inserita anche nel modello presentato in questo elaborato pertanto si è calcolato l'indice di correlazione di Pearson tra il punteggio ottenuto dai partecipanti allo studio per la competenza self-control e quello conseguito rispetto a self-confidence. Con un indice di correlazione piuttosto elevato ($r=0,468$ $p<0,01$, 1-tailed) si convalida l'ipotesi di un'associazione positiva tra queste due variabili evidenziata anche da altre ricerche (Luszczynska *et al.* 2005).

CONCLUSIONI

Di seguito è riportata la tabella che riassume i risultati ottenuti dall'analisi del campione di riferimento in confronto a quelli evidenziati nel secondo capitolo in base a quanto osservato in letteratura.

Rispetto alle variabili demografiche si sono riscontrate differenze nel rapporto tra self-confidence e le variabili genere e partecipazione a programmi di *placement*: i maschi sono risultati maggiormente fiduciosi di sé, anche se in misura contenuta e, diversamente da quanto osservato da Wilton (2012), non si è rinvenuta alcuna positiva associazione tra la partecipazione ad attività di tirocinio ed una maggiore sicurezza in sé e nelle proprie capacità. Inoltre, relativamente al tipo di impiego, non è stata rinvenuta una maggiore fiducia in sé in imprenditori e lavoratori autonomi.

In merito al rapporto con i tratti della personalità, invece, i risultati ottenuti rispecchiano appieno quanto riportato dagli studi empirici analizzati: self-confidence si conferma positivamente associata alla coscienziosità, all'apertura mentale, all'energia e alla stabilità emotiva, mentre non si è rilevata alcuna associazione con l'amicalità.

Contrariamente a quanto atteso non è emerso alcun legame con le performance scolastiche, più precisamente, considerando i voti di maturità si è osservata una leggera correlazione negativa che contrasta con gli esiti delle ricerche di autori quali Lane e Lane (2001) e Fosse e colleghi (2015).

Nel rapporto con la soddisfazione invece sono stati replicati gli esiti di altri studi empirici che hanno posto in luce l'importanza della fiducia in sé per la soddisfazione sul lavoro e nella vita: anche nel campione oggetto d'indagine gli indici di correlazione ottenuti sono moderatamente elevati.

Infine nell'indagare i rapporti con altre competenze si è verificata una positiva e forte associazione tra self-confidence e self-control, coerentemente con quanto riscontrato da Luszczynska *et al.* (2005).

Tabella 3-15 *Self-confidence*: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.

Variabile	Correlazione riscontrata nel campione d'indagine	Correlazione riscontrata in letteratura	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Maschi maggiore self-confidence	Nessuna correlazione	Cikrikci e Odaci (2015) Diane L. Witt-Rose (2003)
Età	Nessuna correlazione	Nessuna correlazione	Diane L. Witt-Rose (2003)
Partecipazione a programmi di <i>placement</i>	Nessuna correlazione	Positiva: la partecipazione a <i>placement</i> accresce self-confidence	Wilton (2012)

Tipo di occupazione (imprenditori)	Nessuna correlazione	Positiva correlazione con creazione d'impresa	Rauch e Frese (2007)
PERSONALITÀ			
Coscienziosità	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Fosse, Buch, Säfvenbom, Martinussen (2015) Şahin e Çetin (2017)
Apertura mentale	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Şahin e Çetin (2017)
Nevroticismo	Negativa (positiva, debole rispetto a <i>emotional stability</i>)	Moderata correlazione negativa	Şahin e Çetin (2017)
Energia	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Şahin e Çetin (2017)
Amicalità	Assenza di correlazione	Assenza di correlazione	Şahin e Çetin (2017)
PERFORMANCE			
Scolastiche	Assenza di correlazione (debole negativa se si considerano i voti di maturità)	Positiva correlazione	Lane e Lane (2001) Lane, Lane e Kyprianou (2004) Fosse, Buch, Säfvenbom, Martinussen (2015)
SODDISFAZIONE			
Nella vita	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Capri <i>et al.</i> (2012) Luszczynska <i>et al.</i> (2005) Cikrikci, Odaci (2015) Charrow (2006)
Nella carriera	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Consiglio <i>et al.</i> (2016) Caprara <i>et al.</i> (2006)
ALTRE COMPETENZE			
<i>Self-regulation</i>	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Luszczynska <i>et al.</i> (2005)

3.9 Resilienza

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Le analisi statistiche condotte calcolando le correlazioni di Pearson, per età e livello d'istruzione, e la correlazione punto biseriale rispetto al genere, non hanno evidenziato alcuna associazione tra la resilienza e queste variabili.

L'assenza di correlazione rispetto all'età risulta coerente con gli esiti della ricerca di Luthans *et al.* (2005). Invece, nello studio di Bonanno e colleghi (2007), condotto per individuare i fattori capaci di predire la resilienza psicologica a seguito di un evento

traumatico, gli autori erano pervenuti a risultati differenti. In merito al genere, le donne si erano rivelate meno resilienti, così come gli individui più giovani. Anche il livello d'istruzione in questo studio risultava negativamente associato alla resilienza, a differenza di quanto emerso nella ricerca di Bonanno (2006), in cui era stata effettuata un'analisi statistica univariata che associava a più elevati livelli di educazione una maggiore tendenza alla resilienza.

I diversi esiti ottenuti rispetto alle ricerche di Bonanno sono probabilmente da attribuire al differente contesto di riferimento, infatti, il professore della Columbia University ha focalizzato l'attenzione sulla resilienza dimostrata a seguito di un evento drammatico di grande spessore, ovvero l'attacco terroristico dell'11 Settembre. Lo stesso autore, nel cercare di spiegare la negativa correlazione tra il livello d'istruzione e la resilienza riscontrata nello studio del 2007 ha enfatizzato la particolarità dell'evento studiato, ipotizzando che tale relazione inversa potesse essere dovuta alle caratteristiche del tipo di evento studiato, risultando unica o riproponendosi per disastri di simile entità.

Tabella 3-16 Resilienza: le correlazioni con le variabili demografiche

	1.	2.	3.	4.
1.Resilienza	1			
2.Genere (M=0; F=1)	-0,028	1		
3.Età	0,019	-0,095	1	
4.Livello d'istruzione	0,031	-0,067	0,466**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed)

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Nell'indagare il rapporto con i tratti della personalità si sono evidenziati positivi legami, di carattere moderato, con l'estroversione e la stabilità emotiva e, di minore entità, con la coscienziosità. Simili associazioni sono state rinvenute anche da Campbell, Cohan e Stein (2006) che hanno individuato da un lato una forte relazione inversa tra resilienza e nevroticismo, dall'altro una significativa associazione positiva di questa capacità con estroversione e coscienziosità (rispettivamente gli indici di correlazione erano di -0.65, 0.61 e 0.46 ps<0.001). Secondo gli autori, la solida associazione con l'estroversione può essere spiegata dal fatto che gli individui estroversi tendono a provare con maggiore frequenza emozioni positive, formano

facilmente legami con gli altri e sono sempre alla ricerca di interazioni sociali. Queste caratteristiche contribuiscono a creare maggiore supporto sociale, che insieme alle emozioni positive, favorisce la resilienza. Nell'ipotizzare una negativa associazione con il nevroticismo, invece, Campbell e colleghi avevano osservato che questo tratto della personalità cattura la vulnerabilità degli individui ad essere soggetti ad emozioni negative e a provare stati di ansia e depressione, che sono negativamente associati alla resilienza. Infine, il rapporto con la coscienziosità può essere legato all'approccio attivo di problem-solving che le persone coscienziose adottano nell'affrontare le situazioni di stress e al loro forte senso di autoefficacia.

Gli stessi autori hanno anche sottolineato una positiva relazione, debole, ma statisticamente rilevante con *openness to experience* (0.20, $p < 0.05$). Analogamente nel campione oggetto d'indagine si evidenzia una leggera, ma statisticamente significativa, correlazione con l'apertura mentale.

Di seguito si riporta la tabella con gli indici di correlazione di Pearson identificati rispetto al rapporto tra la resilienza e i tratti della personalità.

Tabella 3-17 Resilienza: le correlazioni con le dimensioni della personalità.

	Resilienza	E	A	C	SE	AM
Resilienza	1					
E	0,390**	1				
A	0,143**	0,192**	1			
C	0,262**	0,301**	0,156**	1		
SE	0,318**	0,102*	0,295**	-0,036	1	
AM	0,193**	0,400**	0,326**	0,179**	0,224**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

* Correlazione significativa al livello 0.05 (1-tailed)

Legenda: **E**-Energia, **A**-Amicalità, **C**-Coscienziosità, **SE**-Stabilità Emotiva, **AM**-Apertura Mentale

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Rispetto al rapporto con le performance, diversi studi hanno riportato una positiva correlazione tra resilienza e prestazioni superiori, sia nel contesto lavorativo (Luthans, *et al.* 2005), specialmente in settori dinamici, in cui i lavoratori sono sottoposti a molteplici fattori di stress, che in ambito scolastico (Mwangi *et al.* 2015, Scales *et al.* 2006). In quest'ultimo contesto, la resilienza svolge un ruolo chiave, consentendo agli studenti di ottenere risultati positivi nella carriera scolastica, nonostante condizioni

avverse ed eventi stressanti che potenzialmente metterebbero a rischio le loro possibilità di successo nel campo educativo (Wang 1994). Non tutti gli studi empirici però confermano la positiva associazione tra la resilienza accademica e le performance, misurate in termini di voti scolastici.

Ad esempio, Zuill (2016) non ha ottenuto alcuna correlazione significativa tra questa capacità ed i GPA di un gruppo di adolescenti delle Bermuda.

Anche nel campione analizzato in questo studio, dopo aver calcolato gli indici di correlazione di Pearson, non è stata trovata conferma dell'ipotesi secondo cui a più elevati livelli di resilienza corrisponderebbero anche migliori performance scolastiche. Coerentemente con la ricerca di Zuill (2016) non si è riscontrata alcuna correlazione tra la resilienza e le due misure di performance esaminate.

Tabella 3-18 Resilienza: le correlazioni con le variabili di performance.

	Resilienza	Voti di maturità	Voti di laurea
Resilienza	1		
Voti di maturità	0,002	1	
Voti di laurea	-0,061	0,462**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

Lo studio del rapporto tra la resilienza e la soddisfazione supporta quanto sostenuto dai contributi teorici presentati nel precedente capitolo, che enfatizzavano la criticità di questa competenza per l'appagamento personale, a livello di vita in generale, nonché per la realizzazione sul luogo di lavoro. Nel contesto privato, Mak *et al.* (2011), studiando il rapporto tra la resilienza ed alcuni aspetti del benessere individuale, avevano trovato una positiva associazione di questa con *life satisfaction* e una negativa correlazione con la depressione (Mak, Ng, Wong, 2011). Analogamente, in ambito lavorativo Siu, Hui, Phillips, Lin, Wong e Shi (2009) hanno scoperto la criticità del ruolo svolto dalla resilienza nel mantenere elevati livelli di *job satisfaction* e di *quality of life* fra i dipendenti. Anche Larson e Luthans (2006) hanno ottenuto simili risultati, valutando il rapporto tra resilienza, *commitment* e *satisfaction*.

Come sintetizzato nella tabella sottostante, mediante il calcolo delle correlazioni di Pearson, si sono osservate positive associazioni tra il livello di resilienza degli individui e il loro grado di soddisfazione. Il rapporto con la soddisfazione di vita è caratterizzato da una correlazione moderata, mentre di minore entità, ma comunque rilevante, risulta il legame con la soddisfazione di carriera.

Tabella 3-19 Resilienza: le correlazioni con le misure di soddisfazione.

	1.	2.	3.
1.Resilienza	1		
2.Life Satisfaction	0,314**	1	
3.Career Satisfaction	0,265**	0,631**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed).

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

L'analisi della letteratura aveva messo in luce il legame tra la resilienza e altre competenze chiave tra cui la fiducia in sé, l'autocontrollo, le capacità relazionali e quelle cognitive. Queste competenze sono inserite anche nel modello sviluppato dal CFCC, pertanto si è scelto di ricercare la presenza di correlazioni tra i punteggi ottenuti dai rispondenti al questionario rispetto alla resilienza e quelli conseguiti per queste competenze al fine di verificare il grado di coerenza con quanto espresso dai contributi teorici. Negli studi considerati (Williams *et al.* 2017, Klohnen 1996) non si faceva particolare riferimento a specifiche competenze cognitive e relazionali pertanto, per esaminare le correlazioni, sono state calcolate le medie dei punteggi dei cluster relativi a queste capacità (*social e cognitive*). In linea con quanto sostenuto dalla letteratura, la resilienza risulta positivamente e fortemente associata alla fiducia in sé, all'autocontrollo, nonché alle capacità sociali e cognitive, con indici di correlazione particolarmente consistenti, essendo tutti superiori a 0,4.

Tabella 3-20 Resilienza: le correlazioni con altre competenze

	1.	2.	3.	4.	5.
1.Resilienza	1				
2.Self-confidence	0,559**	1			
3.Self-control	0,460**	0,468**	1		
4.Competenze Sociali	0,463**	0,417**	0,407**	1	
5.Competenze Cognitive	0,442**	0,430**	0,449**	0,654**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

CONCLUSIONI

Di seguito si riporta la tabella che riassume i risultati delle analisi statistiche condotte rispetto alla resilienza. Esaminando le variabili demografiche non sono stati colti legami rilevanti con questa competenze, mentre lo studio del rapporto con le dimensioni della personalità ha evidenziato moderate correlazioni con la stabilità emotiva e l'energia, analogamente a quanto rinvenuto negli studi empirici di altri autori (Campbell, Cohan e Stein 2006). Con gli altri tratti della personalità sono emerse relazioni di minore entità, ma comunque statisticamente rilevanti. In merito al rapporto con le performance sono stati calcolati gli indici di correlazione di Pearson rispetto ai voti di maturità e di laurea, tuttavia i risultati ottenuti non hanno indicato la presenza di correlazioni con queste misure. Comunque anche in letteratura era stato individuato uno studio che riportava un esito analogo (Zuill 2016). Rispetto alla soddisfazione di vita e di carriera si sono confermate le ipotesi che sostengono l'importanza della resilienza per il senso di realizzazione verso il proprio lavoro e la propria vita, infatti gli indici di correlazione rinvenuti in questo senso sono positivi e di moderata entità.

Infine si sono analizzati i legami con altre competenze incluse nel modello presentato in questo lavoro e sono emerse correlazioni estremamente significative e di forte entità con la fiducia in sé, l'autocontrollo e con le capacità sociali e cognitive, per cui sono stati ottenuti indici di correlazione superiori a 0,4.

Tabella 3-21 Resilienza: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.

Variabile	Correlazione riscontrata nel campione d'indagine	Correlazione riscontrata in letteratura	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Assenza di correlazione	Donne meno resilienti	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
		Assenza di correlazione	Luthans, Avolio, Walumbwa, Li (2005)
Età	Assenza di correlazione	Maggiore resilienza al crescere dell'età	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
Livello di istruzione	Assenza di correlazione	Positiva associazione (analisi univariata)	Bonanno (2006)
		Negativa associazione (altre variabili come <i>life stressors</i> inserite nel modello)	Bonanno <i>et al.</i> (2007)
PERSONALITÀ			
Nevroticismo	Moderata correlazione negativa	Negativa correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Coscienziosità	Positiva, debole	Positiva correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Energia	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Apertura Mentale	Positiva, debole	Positiva, debole	Campbell, Cohan e Stein (2006)
Amicalità	Positiva, debole	Assenza di correlazione	Campbell, Cohan e Stein (2006)
PERFORMANCE			
Lavorative		Positiva correlazione	Luthans, Avolio, Walumbwa, Li (2005)
Scolastiche	Nessuna correlazione	Positiva correlazione	Scales <i>et al.</i> (2006) Mwangi <i>et al.</i> (2015)
		Correlazione assente	Zuill (2016)
SODDISFAZIONE			
Nella vita	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Siu, Hui, Phillips, Lin, Wong, Shi (2009)
			Mak, Ng, Wong (2011)
Nella carriera	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Siu, Hui, Phillips, Lin, Wong, Shi (2009) Youssef, Luthans (2007) Larson, Luthans (2006)
ALTRE COMPETENZE			
<i>Cognitive capability</i>	Elevata correlazione positiva	Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017) Klohn (1996)
<i>Emotion regulation</i>	Elevata correlazione positiva	Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017)
<i>Relational capability</i>	Elevata correlazione positiva	Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017)
Self-confidence	Elevata correlazione positiva	Positiva correlazione	Klohn (1996)

3.10 Organizational Awareness

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Rispetto al rapporto con le variabili demografiche, dall'analisi della letteratura è emersa una positiva correlazione tra la capacità di comprendere gli aspetti informali di un'organizzazione e la partecipazione a programmi di *placement*. Inoltre si è rilevato che le donne dispongono di maggiore abilità nel riconoscere i network di relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo. Infine dal punto di vista del livello organizzativo, non si è riscontrata alcuna associazione tra la capacità di comprendere l'organizzazione e la posizione gerarchica occupata, infatti si è visto che ciò che differisce a seconda del ruolo è il tipo di conoscenza che si sviluppa rispetto all'organizzazione: coloro che sono impegnati in ruoli operativi sono maggiormente focalizzati sull'ambiente interno, mentre chi occupa livelli più elevati presta maggiore attenzione ai fattori esterni che possono influenzare le dinamiche dell'organizzazione. Dall'analisi della correlazione punto biseriale condotta sul campione studiato non si è riscontrata alcuna correlazione tra la capacità di comprendere un'organizzazione e i suoi aspetti informali e il genere. Questo risultato può essere confrontato con quanto visto nella ricerca empirica di Ho *et al.* (2009). Questi autori avevano studiato la capacità dei dipendenti di riconoscere i network di relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo, nonché l'abilità di identificare l'esperienza e le conoscenze dei colleghi. Se da un lato si era osservata la maggiore attitudine delle donne ad individuare le reti di relazioni, dall'altra non era stata rintracciata alcuna correlazione tra la capacità di individuare l'esperienza e il genere. Inoltre gli autori avevano ipotizzato che il risultato ottenuto rispetto a *network recognition* fosse legato alle caratteristiche del campione, composto in maggioranza da donne. Da queste osservazioni, l'assenza di correlazione individuata nel campione analizzato appare coerente con quanto sostenuto dalla letteratura.

Facendo riferimento allo stesso studio di Ho *et al.* (2009) si era rintracciata un'assenza di correlazione tra il livello organizzativo e il possesso delle capacità di riconoscere l'esperienza e le reti relazionali. Per studiare questo tipo di associazione nel campione di riferimento per questo studio si è seguito il seguente criterio, al fine di attribuire un ordine alle categorie in esso presenti: a commessi impiegati esecutivi operai è stato attribuito il valore 0; a quadri, impiegati con funzioni di coordinamento 1; a dirigenti,

imprenditori e liberi professionisti si è assegnato il valore 3. I docenti, seppure presenti nel campione, non sono stati inclusi nel calcolo per l'impossibilità di inquadrare questo tipo di professione rispetto alla gerarchia organizzativa. L'analisi di correlazione di Pearson non ha identificato alcun legame significativo tra queste variabili ($r=0,154$), in accordo con gli esiti dello studio di Ho e colleghi (2009).

Infine, un ultimo aspetto di rilievo messo in evidenza dalla letteratura riguarda il rapporto tra organizational awareness e la partecipazione a programmi di *placement*. Nel campione non è stata trovata conferma dell'ipotesi secondo cui l'esperienza di tirocinio accresca la capacità di comprendere le strutture informali di un'organizzazione, a differenza di quanto affermato da Wilton (2012). Per testare quanto sostenuto da questo autore è stato utilizzato il point biserial prendendo in esame il legame tra organizational awareness e la partecipazione a programmi di stage o studio all'estero o a stage coerenti con il proprio curriculum di studio svolti per un periodo superiore a sei mesi.

Tabella 3-22 Organizational awareness: le correlazioni con le variabili demografiche

	1.	2.	3.	4.
1.Organizational Awareness	1			
2.Genere (M=0; F=1)	0,081	1		
3.Stage/studio estero	-0,036	0,173**	1	
4.Stage 6 mesi	0,096	-0,049	0,000	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Relativamente al rapporto con i tratti della personalità, sono stati presi in esame studi riferiti al concetto di *political skill*, intesa come capacità di comprendere in maniera efficace gli altri sul lavoro e di utilizzare tale conoscenza per influenzare altre persone ad agire in modo coerente con i propri obiettivi o con quelli dell'organizzazione (Ferris 2005). Questa capacità, secondo quanto analizzato in letteratura, è associata positivamente e in maniera particolarmente significativa all'estroversione e in misura più contenuta, alla coscienziosità. Inoltre secondo quanto sostenuto da Ferris, essa risulta influenzata dall'affabilità, che oltre all'estroversione comprende una combinazione di altri elementi tra cui l'amicalità.

I risultati delle analisi di correlazione di Pearson rispetto alle dimensioni della personalità mostrano correlazioni di debole entità con energia ed amicalità, nonché una leggera associazione con la coscienziosità, coerentemente con quanto riscontrato nei contributi analizzati. Inoltre si sottolinea un ulteriore debole legame con l'apertura mentale, dimensione che però non è stata presa in considerazione nelle ricerche empiriche qui riportate. Per questa ragione e per il fatto che i contributi teorici considerati si riferivano ad un concetto connesso ad organizational awareness ma con una sfumatura differente, si è utilizzato il test a due code per stabilire il livello di significatività dei risultati riportati nella tabella.

Tabella 3-23 Organizational awareness: le correlazioni con le dimensioni della personalità.

	Organizational Awareness	E	A	C	SE	AM
Organizational Awareness	1					
E	0,278**	1				
A	0,243**	0,192**	1			
C	0,157**	0,301**	0,156**	1		
SE	0,131*	0,102	0,295**	-0,036	1	
AM	0,212**	0,400**	0,326**	0,179**	0,224**	1

** . Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

* . Correlazione significativa al livello 0.05 (2-tailed).

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Le misure di performance raccolte in questo studio si riferiscono ai risultati accademici, ma gli studi sulla consapevolezza organizzativa si focalizzano sull'analisi dell'effetto di tale competenza in ambito lavorativo, valutando ad esempio l'impatto sulla produttività dei dipendenti.

Non sono state individuate ricerche empiriche che analizzassero l'impatto di questa competenza in ambito scolastico, nonostante l'abilità di comprendere le relazioni informali e i rapporti di potere all'interno di un gruppo sia fondamentale in molteplici contesti, non solo sul luogo di lavoro. Tenendo conto della criticità di questa competenza in diverse situazioni e per completezza nella trattazione si sono calcolati gli indici di correlazione tra organizational awareness e voti scolastici, essendo la misura di performance presa in esame in questo studio. L'analisi non rivela però la

presenza di legami tra il possesso della competenza e migliori performance scolastiche come sintetizzato nella tabella che riporta gli indici di correlazione di Pearson ottenuti.

Tabella 3-24 *Organizational awareness: le correlazioni con le variabili di performance.*

	Organizational awareness	Voti di maturità	Voti di laurea
Organizational awareness	1		
Voti di maturità	-0,041	1	
Voti di laurea	-0,083	0,462**	1

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

In merito al rapporto con la soddisfazione Ferris e colleghi (2008) hanno studiato la relazione tra *political skill* e la soddisfazione di carriera identificando una positiva correlazione tra queste variabili. Similmente Roy e Ghose (1997) hanno indagato l'impatto della consapevolezza organizzativa sull'impegno e la dedizione dei dipendenti in un contesto ospedaliero, sottolineando quanto la conoscenza dell'organizzazione sia importante per favorire il *commitment* dei lavoratori.

In questo studio, l'analisi delle correlazioni di Pearson non ha identificato alcun legame tra il possesso di questa competenza e il livello di soddisfazione, in ambito lavorativo, così come in quello privato. Rispetto all'ambito privato non sono stati ritrovati studi che si ponessero l'obiettivo di studiare l'effetto della consapevolezza organizzativa sul grado di soddisfazione di vita, pertanto non è possibile effettuare confronti.

Al contrario, riguardo alla soddisfazione di carriera, il diverso risultato ottenuto può essere legato alle caratteristiche del campione, composto in prevalenza da studenti, o alla differente sfumatura del concetto di competenza politica considerato nelle ricerche di Ferris.

Tabella 3-25 *Organizational awareness: le correlazioni con le misure di soddisfazione.*

	1.	2.	3.
1.Organizational awareness	1		
2.Life Satisfaction	0,049	1	
3.Career Satisfaction	0,093	0,631**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Nel corso dell'analisi della competenza organizational awareness e dei concetti ad essa collegati che si sono affermati in letteratura, è stato possibile identificare i molteplici legami che questa capacità stabilisce con altre *skill*.

In particolare è stato possibile notare quanto essa sia critica per il lavoro in team: essere in grado di riconoscere l'esperienza e le capacità degli altri membri di un gruppo di lavoro rende più efficiente ed efficace la distribuzione dei compiti perché è possibile tenere in considerazione le specifiche conoscenze di ciascuno e ciò permette di ottenere migliori performance sia sul piano qualitativo, che in termini di tempo di esecuzione.

Questo aspetto è confermato dalla forte correlazione che, anche nel campione analizzato in questo studio, lega le capacità di team working con la consapevolezza organizzativa ($r=0,424$).

Inoltre, Ferris (2005) nello studiare il rapporto tra *political skill* e *political savvy*, ovvero la capacità di capire le sfumature di un'organizzazione e di adattarsi ad esse, ha osservato la forte associazione di quest'ultimo costrutto con l'astuzia sociale, un concetto che racchiude la capacità di comprendere sé stessi in maniera profonda e di controllare le proprie reazioni a seconda delle situazioni. In base ai risultati di questo studio si è scelto di verificare la presenza di un legame tra consapevolezza organizzativa, self-awareness e self-control, nel campione oggetto d'indagine.

Particolarmente di rilievo è risultata la correlazione con la consapevolezza di sé, ma, anche se di minore entità, si conferma anche un leggero legame con l'autocontrollo.

La stessa ricerca di Ferris aveva poi sottolineato una moderata associazione con la capacità di costruire reti di relazioni.

Quest'ultimo rapporto è coerente con quanto ottenuto calcolando l'indice di correlazione di Pearson tra organizational awareness e networking per il modello qui considerato, per cui si rileva una relazione di moderata entità.

In uno studio condotto presso due agenzie governative Lichtman (1970) aveva messo in luce anche la positiva correlazione tra organizational awareness e l'orientamento al risultato dei dipendenti. Anche in questo caso i risultati ottenuti nel campione analizzato riflettono quanto osservato in letteratura, infatti si riporta un moderato indice di correlazione tra queste variabili di 0,309.

Comunque, la relazione di entità più consistente risulta essere quella con la capacità di persuasione: in linea con quanto sostenuto da Krackhardt (1990), la capacità di riconoscere le relazioni di potere in un'organizzazione è fondamentale per chiunque ambisca a raggiungere i propri obiettivi e permette di esercitare potere d'influenza verso gli altri. Gli indici di correlazione di Pearson individuati per le variabili appena discusse sono sintetizzati nella tabella sottostante.

Tabella 3-26 Organizational awareness: le correlazioni con altre competenze.

	1.	2.	3.	4.	5	6.	7.
1. OA	1						
2. Team work	0,424**	1					
3. Networking	0,306**	0,383**	1				
4. Orientamento al risultato	0,309**	0,526**	0,330**	1			
5. Self-Awareness	0,421**	0,317**	0,270**	0,408**	1		
6. Persuasione	0,485**	0,328**	0,484**	0,175**	0,320**	1	
7. Self-control	0,292**	0,348**	0,185**	0,295**	0,278**	0,305**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

CONCLUSIONI

Le analisi statistiche condotte rispetto ad organizational awareness hanno sottolineato l'assenza di legami rilevanti con le variabili demografiche. Di particolare interesse risulta la mancanza di correlazione tra il possesso di questa competenza e la partecipazione a progetti di stage, che si distingue da quanto riportato in letteratura. Gli altri risultati appaiono invece piuttosto coerenti con i contributi teorici considerati. L'esame del rapporto tra il possesso di questa competenza e i tratti della personalità ha mostrato le deboli e positive associazioni che la legano alla coscienziosità, all'energia e all'amicalità.

In merito al rapporto con le performance è stata condotta un'analisi statistica per verificare se la capacità di comprendere gli aspetti informali di un'organizzazione o un gruppo fosse collegata al successo scolastico, tuttavia gli indici di correlazione di Pearson ottenuti rispetto alle due misure di performance scolastiche considerate non hanno dato evidenza di un legame in questo senso.

Anche rispetto al rapporto con il successo non sono state rinvenute correlazioni rilevanti, mentre Roy e Ghose (1997) e Ferris (2008) avevano identificato positive associazioni con la soddisfazione di carriera e con *organizational commitment*. Tuttavia è importante considerare che lo studio di Ferris era incentrato sul concetto di *political skill* e su come questa capacità influenzasse il grado di soddisfazione di carriera degli individui, mentre Roy e Ghose (1997) avevano esaminato la relazione tra *organizational awareness* e *commitment*. Infine sono stati analizzati i legami tra la consapevolezza organizzativa e altre competenze critiche inserite nel modello di riferimento di questo studio. Questa analisi ha confermato le correlazioni che altri contributi teorici avevano posto in evidenza, nello specifico sono state rinvenute forti associazioni tra *organizational awareness* e la capacità di lavorare in gruppo, l'abilità di comprendere sé stessi in modo profondo e la persuasione. Moderate correlazioni sono state individuate anche rispetto alla capacità di costruire reti di relazioni e di essere orientati al risultato. Di minore entità ma comunque rilevante è risultata anche la correlazione con l'autocontrollo.

Tabella 3-27 *Organizational awareness: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.*

Variabile	Correlazione riscontrata nel campione d'indagine	Correlazione riscontrata in letteratura	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Nessuna correlazione	Donne maggiore capacità di riconoscere network, nessuna differenza in <i>experience recognition</i>	Ho <i>et al.</i> (2009)
Livello Organizzativo	Nessuna correlazione	Nessuna correlazione	Ho <i>et al.</i> (2009)
Partecipazione a <i>placement</i>	Nessuna correlazione	Positiva correlazione	Wilton (2012)
PERSONALITÀ			
Coscientiosità	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris (2005) (<i>political skill</i>)
Energia	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris (2008) (<i>political skill</i>) Kolodinsky, Hochwarter, Ferris (2004)
Amicalità	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris (2007) (<i>political skill</i>)
PERFORMANCE			

Lavorative		Positiva correlazione	Ramo <i>et al.</i> (2009) Ho <i>et al.</i> (2009) Lichtman (1970) Ren, Carley, Argote (2006)
Scolastiche	Assenza di correlazione		
SUCCESSO			
Nella carriera	Assenza di correlazione	Positiva correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2008) (<i>political skill</i>)
		Positiva correlazione	Roy, Ghose, 1997
ALTRE COMPETENZE			
Team work	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Ren, Carley e Argote (2006)(performance)
Orientamento al risultato	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Lichtman (1970)
Self-awareness	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2005) (<i>political savvy</i>)
<i>Self-monitoring</i>	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris (2005) (<i>political savvy/ political skill</i>)
Networking	Moderata correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2005) (<i>political savvy</i>)
Influenza interpersonale (Persuasione)	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Krackhardt (1990) (<i>power</i>)
		Assenza di correlazione	Ferris <i>et al.</i> (2005) (<i>political savvy</i>)

3.11 Iniziativa

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

L'analisi della letteratura relativa al concetto di iniziativa ha posto in evidenza una positiva correlazione tra questa capacità e il livello d'istruzione. Per testare se questa associazione fosse presente anche nel modello di competenze presentato in questo lavoro è stato attribuito un ordine gerarchico ai titoli di studio dei partecipanti. In particolare sono stati assegnati i seguenti valori: diploma di scuola superiore 0; laurea triennale/ master di I livello 1; laurea specialistica/ master di II livello o laurea a ciclo unico 2; dottorato di ricerca 3. L'analisi delle correlazioni di Pearson però ha rilevato un'assenza di correlazione tra le due variabili qui esaminate, a differenza di quanto sostenuto dalla letteratura. Anche l'età non risulta, nel campione di riferimento, correlata alla capacità di iniziativa, in accordo con quanto rinvenuto nello studio di Warr e Fay (2001) rispetto al livello di iniziativa sul lavoro. Gli autori avevano

identificato però differenze d'età quando veniva presa in considerazione l'iniziativa dai lavoratori in attività di carattere educativo, sottolineando una minore tendenza all'atteggiamento proattivo in questo ambito da parte dei soggetti più maturi.

In merito al legame con il genere Tornau e Frese (2013) avevano identificato una leggera tendenza dei maschi a dimostrarsi maggiormente proattivi, nel campione oggetto d'indagine, invece non si riporta alcun legame significativo tra genere e livello d'iniziativa.

Infine, rispetto al legame con il tipo di impiego, in letteratura si è osservato che il livello d'iniziativa è particolarmente elevato per categorie quali i lavoratori autonomi e gli imprenditori, pertanto si è scelto di analizzare se tale associazione sia presente anche nel campione studiato. Applicando la formula della correlazione punto biseriale tuttavia non si è riscontrato alcun legame significativo tra queste due variabili ottenendo un indice pari a $r=-0,40$.

Tabella 3-28 Iniziativa: le correlazioni con le variabili demografiche

	1.	2.	3.	4.
1.Iniziativa	1			
2.Genere (M=0; F=1)	-0,006	1		
3.Età	0,011	-0,095	1	
4.Livello d'istruzione	-0,006	-0,067	0,466**	1

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Rispetto al legame tra i costrutti della proattività e i tratti della personalità espressi dai Big Five sono state rilevate in letteratura relazioni consistenti con *consciousness* ed *extraversion* (Bateman, Crant 1993; Tornau, Frese 2013).

Queste associazioni richiamano i risultati ottenuti calcolando gli indici delle correlazioni di Pearson per il campione analizzato in questo lavoro. In particolare si è rilevata una correlazione piuttosto elevata con l'estroversione e una correlazione, di minore entità, con la coscienza, con indici rispettivamente di $r=0,460$ e $r=0,265$.

Anche il legame con l'apertura all'esperienza si è rivelato di moderata entità, in accordo con quanto riportato nello studio di Tornau, Frese (2013), in cui si era dimostrata anche la capacità di questo tratto di predire la personalità proattiva. Diversamente da quanto emerso nello studio appena citato, per il concetto di personalità proattiva, e

dalla ricerca di Fay e Frese (2001), però, non è stata rinvenuta una correlazione negativa con l'amicalità: secondo gli autori questa dimensione della personalità svolgerebbe un ruolo peculiare sulla proattività poiché un'eccessiva preoccupazione per gli altri rischia trattenere gli individui dal proporre nuove idee e contenere le loro azioni intraprendenti. Tuttavia è importante evidenziare che solo il concetto di personalità proattiva risultava negativamente correlato all'amicalità nella meta analisi condotta da Tornau e Frese (2013), gli altri concetti legati all'iniziativa presentavano un diverso andamento. Tra i costrutti esaminati dagli autori possiamo ricordare *personal initiative*, che evidenziava una correlazione debole ma statisticamente significativa con *agreeableness* e *taking charge* e *voice*, che non presentavano alcuna correlazione con questo tratto. In questo caso l'iniziativa risulta debolmente correlata all'amicalità, in linea coi risultati osservati nella meta analisi per il concetto di *personal initiative*. Infine, si rileva in questo studio anche una leggera correlazione positiva con la stabilità emotiva, che rispecchia gli esiti delle ricerche riportate da Fay e Frese (2001).

Tabella 3-29 Iniziativa: le correlazioni con le dimensioni della personalità.

	Iniziativa	E	A	C	SE	AM
Iniziativa	1					
E	0,460**	1				
A	0,190**	0,192**	1			
C	0,265**	0,301**	0,156**	1		
SE	0,160**	0,102*	0,295**	-0,036	1	
AM	0,278**	0,400**	0,326**	0,179**	0,224**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed).

* Correlazione significativa al livello 0.05 (2-tailed).

Legenda: E-Energia, A-Amicalità, C-Coscienziosità, SE-Stabilità Emotiva, AM-Apertura Mentale

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Per analizzare il rapporto tra iniziativa e performance scolastiche sono stati calcolati gli indici di correlazione di Pearson rispetto ai voti di maturità e a quelli di laurea. I risultati ottenuti indicano l'assenza di legami tra l'iniziativa e le prestazioni scolastiche, a differenza di quanto osservato in letteratura. Gli esiti delle ricerche condotte sul German Student Study (dati riportati in Fay, Frese 2001) ad esempio, avevano messo in luce una positiva associazione tra i voti degli studenti che avevano completato il *Vordiplom* e il loro grado di iniziativa. Tale relazione manteneva un carattere

significativo anche dopo aver effettuato i controlli rispetto alla variabile voti scolastici delle scuole superiori.

Tabella 3-30 Iniziativa: le correlazioni con le variabili di performance.

	Iniziativa	Voti di maturità	Voti di laurea
Iniziativa	1		
Voti di maturità	-0,032	1	
Voti di laurea	0,007	0,462**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed).

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

Rispetto al rapporto con la soddisfazione l'analisi delle correlazioni di Pearson ha evidenziato relazioni di medio bassa entità con i concetti di *career satisfaction* e *life satisfaction*, similmente a quanto era stato rilevato dallo studio dei contributi teorici. Anche Seibert, Crant e Kraimer (1999) riportavano infatti una positiva associazione tra proattività e soddisfazione di carriera, rilevando benefici sia sul piano del successo oggettivo di carriera, considerando il livello di stipendio attuale e il numero di promozioni ricevute, che quello oggettivo, riscontrando maggiore soddisfazione tra gli individui caratterizzati da maggiore iniziativa. Rispetto al successo soggettivo gli autori sostengono che gli individui proattivi abbiano maggiore senso di autodeterminazione e autoefficacia nella vita lavorativa e questi aspetti promuovono un maggior benessere psicologico e senso di soddisfazione in questo ambito. Analogamente, in termini di soddisfazione di vita, gli esiti dell'analisi qui condotta riflettono quelli verificati da altre ricerche: anche Greguras (2010) ha osservato che la personalità proattiva influenza il livello di *life satisfaction*.

Tabella 3-31 Iniziativa: le correlazioni con le misure di soddisfazione.

	1.	2.	3.
1.Iniziativa	1		
2.Life Satisfaction	0,254**	1	
3.Career Satisfaction	0,232**	0,631**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed).

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Nel precedente capitolo sono stati presentati numerosi contributi che trattavano del legame tra iniziativa e altre *skill* e orientamenti personali. Si è quindi verificata la presenza di correlazioni tra l'iniziativa e il possesso di altre competenze chiave.

Per testare la presenza di legami tra l'iniziativa e queste *skill* è stata condotta l'analisi delle correlazioni di Pearson, che ha indicato un legame particolarmente consistente, di forte entità, con il concetto di orientamento al cambiamento ($r=0,65$).

Nel secondo capitolo si è visto che vi sono tre attributi chiave che accumulano i diversi concetti connessi al tema della proattività: intraprendenza, orientamento al cambiamento e focalizzazione sul futuro. Per questa ragione una forte relazione con l'orientamento al cambiamento risulta coerente con il quadro teorico di riferimento. Particolarmente elevate risultano anche le correlazioni con le capacità di leadership, con la fiducia in sé e con l'orientamento al risultato, tutte con un indice di correlazione superiore a 0,5. Infine si confermano estremamente consistenti ($r>0,4$) le correlazioni con la consapevolezza di sé e la flessibilità.

Tabella 3-32 Iniziativa: le correlazioni con altre competenze

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Iniziativa	1						
2. Self-awareness	0,429**	1					
3. Self-confidence	0,525**	0,433**	1				
4. Achievement orientation	0,546**	0,408**	0,479**	1			
5. Change Orientation	0,615**	0,373**	0,444**	0,492**	1		
6. Flexibility	0,484**	0,392**	0,330**	0,415**	0,417**	1	
7. Leadership	0,590**	0,416**	0,381**	0,531**	0,647**	0,460**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(2-tailed)

CONCLUSIONI

Di seguito è riportata la tabella riassuntiva per l'iniziativa. Le analisi statistiche condotte rispetto a questa competenza hanno messo in luce l'assenza di correlazioni consistenti rispetto al genere, all'età e al livello di istruzione. Inoltre si è osservato che

l'essere imprenditori o liberi professionisti non risulta influenzare il grado di iniziativa degli individui.

Nell'esaminare il rapporto con i tratti della personalità sono stati rinvenuti risultati nel complesso omogeni con quanto osservato in letteratura, ovvero si è riportata una forte correlazione con l'energia e associazioni più deboli con le altre dimensioni dei Big Five. Relativamente al rapporto con le performance scolastiche, il calcolo delle correlazioni di Pearson rispetto ai voti di maturità e a quelli di laurea non ha rivelato alcuna relazione tra il possesso della competenza esaminata e i risultati conseguiti durante il percorso di studi.

Leggere correlazioni di carattere positivo sono state invece riscontrate rispetto al sentimento di realizzazione di vita e di carriera, coerentemente con quanto sostenuto anche da altri autori l'iniziativa è associata ad un maggior benessere psicologico e senso di soddisfazione.

Come ultima analisi è stata verificata la presenza di legami tra l'iniziativa e altre competenze, tra cui autoconsapevolezza, fiducia in sé, orientamento al risultato, orientamento al cambiamento, flessibilità e leadership. Le correlazioni individuate sono tutte piuttosto significative e sono comprese tra un minimo di $r=0,429$ con self-awareness ad un indice di correlazione massimo con *change orientation* di $r=0,615$.

Tabella 3-33 Iniziativa: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.

Variabile	Correlazione riscontrata nel campione d'indagine	Correlazione riscontrata in letteratura	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Nessuna correlazione	Maschi maggiore iniziativa, ma correlazione di lieve entità	Tornau, Frese 2013
Età	Nessuna correlazione	Nessuna correlazione con <i>job initiative</i>	Warr, Fay (2001)
		Correlazione negativa con <i>educational initiative</i>	Warr, Fay (2001)
		Lieve correlazione positiva	Tornau, Frese (2013)
Tipo di impiego	Assenza di correlazione	Positiva correlazione	Frese <i>et al.</i> (1997) Rauch, Frese (2007)
Livello di istruzione	Nessuna correlazione	Positiva correlazione	Warr, Fay (2001)
PERSONALITÀ			

Coscienziosità	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993) Tornau, Frese (2013) Fay, Frese (2001)
Energia	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993) Tornau, Frese (2013) Fay, Frese (2001)
Apertura mentale	Debole correlazione positiva	Moderata correlazione positiva	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)
Nevroticismo	Lieve correlazione negativa	Lieve correlazione negativa	Fay, Frese (2001)
Amicalità	Lieve correlazione positiva	-Lieve correlazione negativa (<i>proactive personality</i>)	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)
		-Lieve correlazione positiva (<i>personal initiative</i>)	Tornau, Frese (2013)
PERFORMANCE			
Lavorative		Positiva correlazione	Tornau, Frese (2013) Crant (1995) Rodrigues, Rebelo (2013)
Accademiche	Assenza di correlazione	Positiva correlazione	Fay, Frese (2001)
SUCCESSO			
Nella vita	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Greguras (2010)
Nella carriera	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Tornau, Frese (2013) Seibert, Crant, Kraimer (1999)
ALTRE COMPETENZE			
Conservativismo psicologico	Correlazione negativa consistente (positiva con flessibilità)	Correlazione negativa	Fay, Frese (2000)
<i>Need for achievement</i>	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Fay, Frese (2000)
Leadership	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993) Crant, Bateman (2000)
Self-awareness	Correlazione positiva consistente	Positiva correlazione	Bateman, Crant (1993)
<i>Change orientation</i>	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Fay, Frese (2001)
<i>Self-efficacy</i>	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Fay, Frese (2001) Tornau, Frese (2013)

3.12 Self-control

IL RAPPORTO CON LE VARIABILI DEMOGRAFICHE

Per analizzare il rapporto tra l'autocontrollo e le variabili demografiche è stata condotta un'analisi di correlazione punto biseriale, rispetto alla variabile genere, mentre per le altre misure considerate, ovvero età e livello di istruzione, sono stati calcolati gli indici di correlazione di Pearson.

Per valutare il grado di correlazione con il livello d'istruzione è stato attribuito un ordine gerarchico ai titoli di studio dei partecipanti. Nello specifico sono stati assegnati i seguenti valori: diploma di scuola superiore 0; laurea triennale/ master di I livello 1; laurea specialistica/ master di II livello o laurea a ciclo unico 2; dottorato di ricerca 3. Le analisi statistiche hanno evidenziato una leggera correlazione con il genere: i maschi sono risultati in possesso di maggiore autocontrollo rispetto alle femmine del campione. In letteratura si erano osservati risultati differenti rispetto al legame tra self-control e genere, per questa ragione per determinare il grado di significatività è stato condotto il test a due code.

Nei confronti delle altre variabili non si sono riscontrate correlazioni di rilievo. In merito al rapporto con l'età un esito analogo era stato riportato da Kaygusuz *et al.* (2015), relativamente al livello di istruzione invece, il risultato ottenuto in questo studio differisce da quanto osservato da Converse e colleghi (2012) e da Kokko, Bergman e Pulkkinen (2003). Nelle ricerche di questi autori infatti era stato rinvenuto un positivo legame tra autocontrollo e livello di istruzione.

Tabella 3-34 Self-control: le correlazioni con le variabili demografiche

	1.	2.	3.	4.
1. Self-control	1			
2. Genere (M=0; F=1)	-0,110*	1		
3. Età	0,044	-0,095	1	
4. Livello d'istruzione	0,039	-0,067	0,466**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01 (2-tailed).

* Correlazione significativa al livello 0.05 (2-tailed).

IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Relativamente al rapporto con i tratti della personalità, l'analisi delle correlazioni di Pearson, ha evidenziato un legame particolarmente significativo, di elevata entità, tra l'autocontrollo e la stabilità emotiva. Un risultato analogo era stato rinvenuto anche da Tangney *et al.* (2004), i quali avevano osservato anche una positiva correlazione con la coscienziosità e con l'amicalità, anche se di leggera entità. Le analisi statistiche condotte in questa ricerca non confermano la presenza di un legame con la coscienziosità, mentre si registra una debole associazione tra autocontrollo ed amicalità.

Correlazioni di lieve entità si riportano anche per le dimensioni apertura mentale ed energia. Rispetto a quest'ultimo tratto è possibile effettuare un confronto con gli esiti della ricerca di Converse e colleghi (2012), che hanno esaminato il legame tra self-control e due tratti della personalità, energia e coscienziosità, rilevando però solo una positiva correlazione solo con la coscienziosità e nessuna relazione con l'energia.

Tabella 3-35 Self-control: le correlazioni con le dimensioni della personalità.

	Self-control	E	A	C	SE	AM
Self-control	1					
E	0,148**	1				
A	0,191**	0,192**	1			
C	0,051	0,301**	0,156**	1		
SE	0,497**	0,102*	0,295**	-0,036	1	
AM	0,216**	0,400**	0,326**	0,179**	0,224**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

* Correlazione significativa al livello 0.05 (1-tailed)

Legenda: E-Energia, A-Amicalità, C-Coscienziosità, SE-Stabilità Emotiva, AM-Apertura Mentale

IL RAPPORTO CON LE PERFORMANCE

Nello studio del rapporto tra autocontrollo e performance sono stati presi in considerazione i voti scolastici, di maturità e di laurea, come misura delle prestazioni accademiche. È stata condotta un'analisi statistica calcolando gli indici di correlazione di Pearson il cui esito ha evidenziato la mancanza di correlazione tra il possesso della competenza self-control e il livello di performance scolastiche.

Tale risultato si distingue da quanto osservato nel capitolo precedente, in cui l'analisi dei contributi teorici aveva messo in luce la criticità della capacità di controllare le proprie emozioni e reazioni per il successo accademico e per le performance lavorative. Ad esempio Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) avevano notato che bassi livelli di autocontrollo sono associati a peggiori performance scolastiche. Una possibile spiegazione di questo fenomeno è fornita da Tangney, Baumeister e Boone (2004) secondo cui buone capacità di autocontrollo dovrebbero aiutare gli studenti a svolgere i compiti con puntualità e ad evitare distrazioni emotive momentanee che possono danneggiare le performance. Come per le altre competenze presentate in precedenza quindi, questo risultato appare in contrasto con gli esiti delle ricerche di altri autori.

Tabella 3-36 Self-control: le correlazioni con le variabili di performance.

	Self-control	Voti di maturità	Voti di laurea
Self-control	1		
Voti di maturità	0,009	1	
Voti di laurea	-0,063	0,462**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed)

IL RAPPORTO CON LA SODDISFAZIONE

L'analisi delle correlazioni di Pearson effettuata rispetto alle variabili self-control, soddisfazione di carriera e soddisfazione di vita ha rivelato deboli correlazioni positive tra il possesso della competenza qui esaminata e il grado di soddisfazione, sia di vita che di carriera dei partecipanti allo studio. Positive associazioni in questo senso erano state rinvenute anche nei contributi teorici analizzati: Bigdeloo, Bozorgi (2016) ad esempio hanno riportato positive correlazioni tra il livello di self-control di un gruppo di insegnanti e la loro soddisfazione di vita. In merito alla soddisfazione di carriera invece si può effettuare un confronto con la ricerca di Converse e colleghi (2012), che in uno dei due studi condotti su un campione di lavoratori impegnati in diverse occupazioni ha rilevato un positivo legame tra autocontrollo e soddisfazione di carriera soggettiva.

Tabella 3-37 *Self-control: le correlazioni con le misure di soddisfazione.*

	1.	2.	3.
1. Self-control	1		
2. Life Satisfaction	0,120*	1	
3. Career Satisfaction	0,135**	0,631**	1

** Correlazione significativa al livello 0.01(1-tailed).

* Correlazione significativa al livello 0.05 (1-tailed).

IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Lo studio della letteratura ha messo in luce il legame dell'autocontrollo con altre competenze chiave. Come si è visto nei precedenti paragrafi, infatti, la capacità di autocontrollo risulta positivamente associata a quattro delle competenze esaminate in questo elaborato, in particolare sono state segnalate correlazioni positive con self-awareness, self-confidence, organizational awareness e resilienza. In merito all'entità di questi legami si sono riportati indici di correlazione piuttosto elevati ($r > 0,4$) rispetto alla fiducia in sé ($r = 0,468$) e alla resilienza ($r = 0,460$), mentre le correlazioni con la consapevolezza di sé e con quella organizzativa sono risultate di più lieve entità, rispettivamente di $r = 0,278$ e di $r = 0,292$.

Oltre a queste associazioni esaminate in precedenza, in letteratura erano state riportate correlazioni positive anche con aspetti quali l'empatia e la leadership.

Esse sono state verificate anche per il campione oggetto d'indagine e gli indici di correlazione di Pearson hanno permesso di identificare una forte correlazione positiva tra self-control e capacità di leadership e una debole associazione con l'empatia, coerentemente con quanto rilevato da Dewall *et al.* (2011) e Tangney *et al.* (2004).

Tabella 3-38 *Self-control: le correlazioni con altre competenze*

	1.	2.	3.
1. Self-control	1		
2. Empatia	0,288**	1	
3. Leadership	0,424**	0,471**	1

Infine sono stati condotti i controlli rispetto alla desiderabilità sociale poiché Tangney e colleghi (2004) avevano evidenziato una forte correlazione tra questa tendenza e l'autocontrollo. Per questa ragione è stata eseguita una verifica anche nel campione

studiato. L'indice di correlazione ottenuto risulta di entità moderata con $r=0,344$ e significatività al livello 0,01, 1-tailed.

CONCLUSIONI

Lo studio del rapporto tra autocontrollo e variabili demografiche ha evidenziato solo una debole correlazione tra questa competenza e il genere, in particolare il calcolo della correlazione punto biseriale ha permesso di osservare che le femmine del campione sono caratterizzate da minore self-control rispetto alla controparte maschile. Per quanto riguarda il rapporto con il livello d'istruzione e l'età invece le analisi statistiche non hanno evidenziato alcuna correlazione di rilievo.

Rispetto al rapporto con i tratti della personalità, un'associazione particolarmente consistente è stata riportata nei confronti della stabilità emotiva, mentre le altre correlazioni sono risultate di debole entità o trascurabili.

Come per le altre competenze non si è osservata alcuna associazione tra il possesso della competenza e prestazioni superiori in ambito scolastico, in controtendenza con quanto rinvenuto nei contributi teorici considerati. Questi ultimi sostenevano infatti la criticità dell'autocontrollo per il successo accademico.

In merito alla relazione con la soddisfazione di vita e di carriera, sono state verificate deboli associazioni tra questi aspetti e il possesso di self-control, confermando comunque che vi è un legame tra la capacità di controllare i propri impulsi e reazioni e un senso di appagamento sul lavoro e in generale nella vita.

Nell'ultima parte del paragrafo sono stati riportate le correlazioni con altre skill di rilievo. Oltre a quelle evidenziate rispetto alle alcune delle competenze approfondite in questo lavoro, si è riportata una forte associazione con le capacità di leadership e una modesta correlazione con l'empatia.

Tabella 3-39 Self-control: tabella riassuntiva delle correlazioni individuate e confronto con la letteratura.

Variabile	Correlazione riscontrata nel campione d'indagine	Correlazione riscontrata in letteratura	Autori di riferimento
DEMOGRAFICHE			
Genere	Femmine minore autocontrollo	Maschi minore autocontrollo	Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) McNulty, <i>et al.</i> (2016) Kaygusuz <i>et al.</i> (2015)

		Femmine minore autocontrollo	Petrides (2009)
Età	Nessuna correlazione	Nessuna correlazione	Kaygusuz <i>et al.</i> (2015)
Livello di istruzione	Nessuna correlazione	Positiva correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003)
PERSONALITÀ			
Coscienziosità	Nessuna correlazione	Positiva correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Tangney <i>et al.</i> (2004)
Stabilità Emotiva	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Tangney <i>et al.</i> (2004)
Amicalità	Debole correlazione positiva	Correlazione positiva moderata	Tangney <i>et al.</i> (2004)
Estroversione	Debole correlazione positiva	Nessuna correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Tangney <i>et al.</i> (2004)
Apertura mentale	Debole correlazione positiva	Nessuna correlazione	Tangney <i>et al.</i> (2004)
PERFORMANCE			
Lavorative		Positiva correlazione	De Ridder <i>et al.</i> (2012)
Scolastiche	Assenza di correlazione	Positiva correlazione	Tangney, Baumeister e Boone (2004), Kokko, Bergman, Pulkkinen (2003) Kirby, Petry, Bickel, (1999) Duckworth e Carlson (2013)
SUCCESSO			
Nella vita	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Bigdeloo, Bozorgi (2016)
Nella carriera	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Converse <i>et al.</i> (2012) Hudson, Roger (1995)
ALTRE COMPETENZE			
Empatia	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Tangney <i>et al.</i> (2004)
Leadership	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Dewall <i>et al.</i> (2011)
Organizational awareness	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Ferris (2005) (<i>political savvy/ political skill</i>)
Resilienza	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Williams <i>et al.</i> (2017)
Self-awareness	Debole correlazione positiva	Positiva correlazione	Turner <i>et al.</i> (1978)
Self-confidence	Forte correlazione positiva	Positiva correlazione	Luszczynska <i>et al.</i> (2005)

3.13 Conclusione

In questo capitolo sono stati presentati i risultati delle analisi statistiche condotte sul campione esaminato e sono stati effettuati confronti con quanto riscontrato nei contributi teorici.

Infatti l'obiettivo della presente ricerca è quello di testare la validità di costrutto e di criterio di alcune delle misure d'intelligenza emotiva e sociale inserite nel modello presentato in questo lavoro. Per verificare la validità di costrutto si è dovuta dimostrare la parziale indipendenza delle competenze esaminate da altri, apparentemente analoghi concetti, in particolare si è fatto riferimento alle dimensioni della personalità espresse dai Big Five.

Sulla base dei dati raccolti si è osservato che le sei competenze oggetto di approfondimento, ovvero self-awareness, self-confidence, organizational awareness, resilienza, iniziativa e self-control, risultano collegate ma distinte dai tratti della personalità dal momento che le correlazioni individuate appaiono prevalentemente di debole o moderata entità. Inoltre la maggior parte delle associazioni identificate rispetto ai tratti della personalità si sono rivelate coerenti con gli esiti di altri studi empirici che hanno indagato questo tipo di relazioni.

Come variabili di criterio invece, sono state utilizzate diverse misure che la letteratura tradizionalmente associa a queste capacità, tra cui la soddisfazione di vita e di carriera, le performance scolastiche, e altre misure d'intelligenza emotiva e sociale rappresentate da altre competenze.

I risultati delle analisi condotte rispetto a questi criteri hanno evidenziato un buon grado di coerenza con i contributi presentati nel capitolo precedente, ad eccezione del rapporto con le performance. Quest'ultimo ha mostrato un andamento in controtendenza con quanto atteso poiché per nessuna delle competenze analizzate si sono identificate correlazioni significative rispetto al livello di performance scolastiche. Tale risultato può essere legato al diverso contesto di riferimento di questo studio, infatti, i contributi della letteratura considerati per il confronto avevano analizzato campioni di studenti provenienti da Paesi anglosassoni (Lane, Lane 2001; Lane *et al.* 2004; Scales 2006; Zuill 2016), Paesi Nordici (Kokko, Bergman, Pulkkinen 2003; Fosse *et al.* 2015), Paesi Africani (Mwangi 2015; Udo, Ukpong 2016) e dalla Germania (Fay, Frese 2001). La diversa organizzazione del sistema educativo di questi Paesi può incidere sul peso che le competenze emotive e sociali hanno nel determinare il successo accademico. Inoltre le iniziative per favorire l'integrazione di attività di sviluppo delle competenze trasversali all'interno dei programmi educativi

non risultano omogenee i tra diversi Stati. In merito al contesto Europeo ad esempio, Cinque (2016) ha condotto un'analisi comparativa in merito allo sviluppo delle competenze trasversali in Europa che ha restituito un'immagine piuttosto disomogenea dei diversi Paesi. Sebbene queste capacità siano riconosciute come importanti in tutti gli Stati oggetto di studio, in alcuni di essi sono state introdotte specifiche iniziative per favorirne lo sviluppo in ambito educativo.

In Italia, nonostante vi sia un crescente interesse rispetto a questo tema da parte di diversi stakeholder, tra cui università e aziende, le iniziative per favorirne l'integrazione sono ancora in fase di sviluppo, a differenza di altri Paesi, tra cui Belgio, Finlandia, Germania e Gran Bretagna, in cui sono state già avviate molte attività per promuovere una formazione completa degli studenti. Infatti, secondo quanto sostenuto dall' EU High Level Group on the Modernisation of Higher Education: le università e gli istituti di scuola superiore non dovrebbero limitarsi ad educare gli studenti secondo una prospettiva ristretta, focalizzata esclusivamente su specializzazioni *knowledge-based*, ma dovrebbe andare oltre, favorendo un'educazione integrale della persona. In particolare gli sforzi dovrebbero concentrarsi sul tema delle competenze trasversali, per il cui sviluppo non è sufficiente l'insegnamento tradizionale, ma che richiede un ambiente adeguato, in cui siano promosse attività extra curricolari, sportive e di svago, che aiutino ad accrescere le *soft skill* e a coltivare i talenti individuali.

L'analisi dei dati rispetto al rapporto con le performance condotta in questo elaborato risulta coerente con quanto riportato da Cinque (2016).

I voti di maturità e di laurea non risultano correlati al possesso di competenze trasversali perché riflettono competenze nozionistiche e tecniche, sullo sviluppo delle quali si focalizzano prevalentemente le università e gli istituti di scuola superiore italiani. Altri sistemi educativi concedono maggiore spazio ad una didattica di tipo esperienziale, all'apprendimento cooperativo, all'interazione in aula e ad altre attività che mobilitano le competenze emotive e sociali e che costituiscono parte integrante del percorso formativo dello studente. In questo capitolo conclusivo sono anche stati studiati i rapporti con le variabili demografiche e con i punteggi ottenuti nel questionario relativo alla desiderabilità sociale, per verificare la presenza di ulteriori analogie con gli studi empirici considerati e per valutare i possibili effetti distorsivi provocati dal fenomeno della *social desirability*.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di approfondire lo studio di alcune delle misure di intelligenza emotiva e sociale introdotte nel nuovo modello di competenze sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre e riferite alle dimensioni della consapevolezza e dell'azione. Nello specifico, le competenze oggetto di analisi sono state self-awareness, self-confidence, organizational awareness, resilienza, iniziativa e autocontrollo.

Il tema delle *soft skill* ha riscontrato un crescente interesse negli ultimi anni da parte di diversi stakeholder. I datori di lavoro riconoscono la criticità di queste capacità e il loro possesso può fare la differenza in termini di assunzione e avanzamento di carriera nel moderno mercato del lavoro. Le competenze trasversali risultano particolarmente importanti nell'attuale contesto competitivo perché sono applicabili in molteplici ambiti, permettono di comprendere meglio sé stessi e gli altri all'interno dell'organizzazione, facilitando la collaborazione, e sono riconosciute come driver delle prestazioni individuali e organizzative. Diversi studiosi e ricercatori si sono dedicati a questo tema dimostrando l'impatto delle competenze, intese come caratteristiche intrinseche individuali, sulle performance.

Nel primo capitolo è stato delineato il concetto di *soft skill*, ovvero di quelle abilità che si distinguono dalle competenze tecniche per la loro natura comportamentale e affettiva, piuttosto che cognitiva, per la loro caratteristica di trasversalità e per il legame che le unisce al concetto di intelligenza emotiva. Quest'ultimo si è affermato come alternativa all'idea di intelligenza come costruito unitario, misurabile mediante i tradizionali test del quoziente intellettivo. La nozione di intelligenza emotiva è stata piuttosto dibattuta nella letteratura contemporanea e nel corso del primo capitolo sono state presentate le tre maggiori correnti che si sono affermate rispetto a questo tema e i rispettivi strumenti di misura. Un'importanza peculiare per lo scopo di questo lavoro assume l'approccio comportamentale all'intelligenza emotiva e i relativi strumenti per valutare le competenze emotive e sociali elaborati da Goleman e Boyatzis.

Tali strumenti, per mezzo di test di autovalutazione e questionari a 360°, consentono di determinare le competenze possedute dal soggetto valutato in base alla frequenza con cui questo manifesta determinati comportamenti. Essi rappresentano un'importante sviluppo rispetto alla prospettiva prevalentemente accolta in precedenza dalla letteratura secondo cui le prestazioni degli individui dipendono

esclusivamente dal loro livello di conoscenze tecniche e abilità cognitive. Tuttavia, i cambiamenti avvenuti nella società, le nuove dinamiche competitive e i progressi tecnologici spingono a riconsiderare quali competenze siano fondamentali per essere efficaci in questo nuovo scenario.

In questa prospettiva il nuovo modello di competenze, introdotto nel secondo capitolo, si propone di superare i limiti dei precedenti sistemi di valutazione delle competenze trasversali. Il questionario relativo a questo modello mira ad essere uno strumento completo con cui valutare un'ampia gamma di competenze considerate fondamentali per il successo professionale e privato. Inoltre, a differenza dei precedenti sistemi, focalizzati sulla valutazione delle competenze di studenti di MBA e manager, il nuovo questionario permette di essere applicato in diversi contesti, non solo relativi all'ambito organizzativo.

Nel corso del secondo capitolo sono state approfondite alcune delle competenze di questo modello, ciascuna delle quali è stata contestualizzata all'interno del quadro di riferimento della letteratura. In particolare sono stati riportati numerosi studi che hanno indagato il legame tra queste capacità e altre variabili di rilievo, in modo da identificare le caratteristiche associate a queste competenze.

L'analisi degli studi empirici discussi nel secondo capitolo ha evidenziato quanto il possesso di queste capacità sia critico per diversi aspetti della vita delle persone, ad esempio influenzando positivamente i livelli di performance, sia lavorative che scolastiche, e il grado di soddisfazione degli individui verso i propri successi professionali e di vita. Sono stati presi in esame anche i rapporti con le dimensioni della personalità e con le variabili demografiche allo scopo di comprendere quali elementi possano generare un impatto sul possesso di queste competenze. Le evidenze empiriche raccolte e discusse in questa parte del lavoro hanno rappresentato la base per i test di validità condotti nell'ultimo capitolo, nel quale sono stati presentati i risultati delle analisi statistiche eseguite sul campione oggetto di studio. Ai partecipanti, che hanno aderito su base volontaria, sono stati sottoposti oltre al questionario per valutare il possesso delle competenze, il Big Five Questionnaire (BFQ Caprara *et al.* 1993), la Marlowe–Crowne Social Desirability Scale (M-C SDS, Crowne, Marlowe 1960), la Satisfaction with Life Scale (SWLS, Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985), il questionario per valutare la soddisfazione di carriera (Heslin 2003) e alcune domande di carattere demografico. I dati raccolti hanno consentito di testare la validità

di costruito e di criterio delle misure d'intelligenza emotiva e sociale oggetto di approfondimento di questa tesi.

Il confronto tra i risultati ottenuti e gli esiti di altre ricerche empiriche avvalorate nella letteratura contemporanea hanno mostrato significative analogie.

In particolare per verificare la validità di costruito si sono utilizzati come riferimento i tratti della personalità e le correlazioni individuate hanno confermato che tali misure risultano distinte dai concetti di self-awareness, self-confidence, organizational awareness, resilienza, iniziativa e self-control, anche se ad esse interconnesse.

Per testare la validità di criterio invece, sono state utilizzate diverse misure quali la soddisfazione di vita e di carriera, le performance scolastiche, e il rapporto con altre competenze.

I risultati delle analisi condotte rispetto a questi criteri hanno sottolineato un buon livello di armonia con i contributi presentati nel capitolo precedente. Soltanto il rapporto con le performance è risultato in controtendenza con quanto atteso poiché per nessuna delle competenze analizzate si sono riscontrati impatti significativi sul livello di performance scolastiche. Un esito di questo tipo può essere spiegato dal contesto di riferimento di questa ricerca poiché nessun altro studio selezionato per il confronto è stato condotto in Italia. Dai risultati si evince che sistema educativo nel nostro Paese risulta ancora incentrato essenzialmente sullo sviluppo di competenze specialistiche e tecniche da parte degli studenti, nonostante l'interesse verso il tema delle competenze trasversali sia aumentato notevolmente negli ultimi anni ed inizi ad essere accolto favorevolmente da università ed aziende. Tuttavia, rispetto ad altri Paesi europei, le iniziative per favorire l'integrazione di attività didattiche che consentano agli studenti di formarsi in modo integrale e di crescere in termini di competenze di carattere comportamentale, sono ancora in una fase iniziale e attualmente non costituiscono parte integrante dei percorsi formativi. Questo aspetto può spiegare anche il *gap* riportato dalle aziende che da un lato riscontrano una buona preparazione in termini di competenze tecniche da parte dei neolaureati, ma dall'altro sottolineano una loro carenza in merito ad altre capacità essenziali nel mondo del lavoro, costituite da competenze personali, inerenti alla sfera comportamentale. Gli esiti rinvenuti in questo studio sembrano quindi suggerire che i voti di maturità e di laurea, identificati come misure di performance scolastiche, riflettano più competenze di tipo tecnico-specialistico, legate ai tradizionali sistemi di insegnamento e non siano influenzate in

maniera significativa dal possesso di competenze trasversali. Le ricerche empiriche selezionate per il confronto, invece, sono state condotte prevalentemente in Paesi nordici e anglosassoni che tendono a valutare gli studenti su molteplici aspetti, integrando i percorsi formativi con strumenti didattici di tipo esperienziale, lavori a progetto e di gruppo, nonché con attività extracurricolari, sportive e di svago che permettono di sollecitare anche le competenze emotive e sociali.

BIBLIOGRAFIA:

- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AMUNDSON, N. (1995). "An interactive model of career decision making", *Journal of Employment Counselling*, Vol. 32, pp. 11-21.
- BAGHERIAN, M., MOJEMBARI, A. K., NAGHIBIAN, P., NIK, S. F. (2016). The Relationship between Happiness and Self-Awareness among Introverts and Extroverts. *Psychology*, 7(08), 1119.
- BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- BANDURA, A. (1982). Self-efficacy mechanisms in human agency. *American Psychologist*, 37, 122- 147.
- BANDURA, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- BAR-ON, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- BAR-ON, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25.
- BARTONE, P. T. (1999). Hardiness protects against war-related stress in Army Reserve forces. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(2), 72.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- BATEMAN, T. S., CRANT, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- BAZAROVA, N. N., YUAN, Y. C. (2013). Expertise recognition and influence in intercultural groups: Differences between face-to-face and computer-mediated communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 18(4), 437-453.
- BENET-MARTINEZ, V., JOHN, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750
- BENETTI, C., KAMBOUROPOULOS, N. (2006). Affect-regulated indirect effects of trait anxiety and trait resilience on self-esteem. *Personality and individual differences*, 41(2), 341-352.
- BERG, J.M., WRZESNIEWSKI, A., DUTTON, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- BIGDELOO, M., BOZORGI, Z. D. (2016). Relationship between the Spiritual Intelligence, Self-Control, and Life Satisfaction in High School Teachers of Mahshahr City. *Review of European Studies*, 8(2), 210.

BIRKETT, W.P. (1993). Competency based standards for professional accountants in Australia and New Zealand discussion paper. Australian Society of Certified Practising Accountants.

BONANNO, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20–28.

BONANNO, G. A., GALEA, S., BUCCIARELLI, A., VLAHOV, D. (2006). Psychological resilience after disaster: New York City in the aftermath of the September 11th terrorist attack. *Psychological Science*, 17, 181–186.

BONANNO, G. A., GALEA, S., BUCCIARELLI, A., VLAHOV, D. (2007). What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress.

BOYATZIS, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.

BOYATZIS, R. E., GOLEMAN, D. RHEE, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*. R. Bar-On and D. A. Parker. San Francisco, Jossey Bass.

BOYATZIS, R. E., GOLEMAN, D., AND RHEE, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 343-362.

BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Press.

BOYATZIS, R.E. (2006), "Intentional change theory from a complexity perspective", *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 7, pp. 607-23.

BOYATZIS, R. E. (2007). *The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)*. Hay Group: Boston.

BOYATZIS, R. E., GOLEMAN, D. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory*. Boston, MA: The Hay Group.

BOYATZIS, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.

BOYATZIS, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.

BOYATZIS, R. E., GASKIN, J., WEI, H. (2015). Emotional and social intelligence and behavior *Handbook of Intelligence* (pp. 243-262 Springer).

BRACKETT, M. A., MAYER, J. D., WARNER, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402

BRUGGEMANN, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28(11), 281-284.

CAMPBELL, J. P., DUNNETTE, M. D., LAWLER, E. E., WEICK, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

CAMPBELL-SILLS, L., COHAN, S. L., STEIN, M. B. (2006). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behaviour research and therapy*, 44(4), 585-599.

- CAPRARA, G. V., BARBARANELLI, C., BORGOGNI, L., PERUGINI, M. (1993). The "Big Five Questionnaire": A new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 15(3), 281-288.
- CAPRARA, G.V., BARBARANELLI, C., BORGOGNI, L., VECCHIONE, M. (2002). *Manuale BFQ-2 Big Five Questionnaire*. Giunti O.S. Organizzazioni Speciali, Firenze.
- CAPRARA, G. V., BARBARANELLI, C., STECA, P., MALONE, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of school psychology*, 44(6), 473-490.
- CAPRARA, G. V., VECCHIONE, M., ALESSANDRI, G., GERBINO, M., BARBARANELLI, G. (2011). The contribution of personality traits and self-efficacy beliefs to academic achievement: a longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 81, 78-96.
- CAPRI B., OZKENDIR O. M., OZKURT B., KARAKUS F. (2012). General self-efficacy beliefs, life satisfaction and burnout of university students. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 47, 968-973
- CATTELL, R. B., EBER, H. W., TATSUOKA, M. M. (1970). *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire (16 PF): In clinical, educational, industrial, and research psychology, for use with all forms of the test*. Institute for Personality and Ability Testing.
- CHARROW, C.B. (2006). *Self-efficacy as a predictor of life satisfaction in older adults*. Unpublished doctoral dissertation, The Adelphi University, New York.
- CHERNISS, C., ADLER, M. (2000), *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, American Society of Training and Development, Washington, DC.
- CHERNISS, C., GOLEMAN, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CHERNISS, C. (2004). Intelligence, emotional. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 315-319.
- CHURCH, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 281.
- CHURCH, A. H., WACLAWSKI, J. (1999). Influence behaviors and managerial effectiveness in lateral relations. *Human Resource Development Quarterly*, 10(1), 3-34.
- CIKRIKCI, Ö., ODACI, H. (2016). The determinants of life satisfaction among adolescents: the role of metacognitive awareness and self-efficacy. *Social Indicators Research*, 125(3), 977-990.
- CINQUE, M. (2016). Lost in translation. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*. University of Deusto. 3(2), 389-427
- COHEN, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- CONNOR, K. M., DAVIDSON, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
- CONSIGLIO, C., BORGOGNI, L., DI TECCO, C., SCHAUFELI, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125-143.

- CONVERSE, P. D., PATHAK, J., DEPAUL-HADDOCK, A. M., GOTLIB, T., MERBEDONE, M. (2012). Controlling your environment and yourself: Implications for career success. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 148-159.
- COSTA, P.T., MCCRAE, R.R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL
- COSTA, P. T., MCCRAE, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory and NEO five factor inventory professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- COSTA JR, P. T., MCCRAE, R. R., KAY, G. G. (1995). Persons, places, and personality: Career assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 3(2), 123-139.
- COURTNEY, S. (1992). *Why adults learn: Towards a theory of participation in adult education*. London: Routledge.
- CRANT, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.
- CRANT, J. M., BATEMAN, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 63-75.
- CROWNE, D. P., MARLOWE, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.
- DE RIDDER, D. T., LENSVELT-MULDERS, G., FINKENAUER, C., STOK, F. M., BAUMEISTER, R. F. (2012). Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99.
- DEROGATIS, L. R., LIPMAN, R. S., COVI, L. (1973). The SCL-90: An outpatient psychiatric rating scale. *Psychopharmacology Bulletin*, 9, 13-28.
- DEWALL, C. N., BAUMEISTER, R. F., MEAD, N. L., VOHS, K. D. (2011). How leaders self-regulate their task performance: Evidence that power promotes diligence, depletion, and disdain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 47-65.
- DIENER, E. D., EMMONS, R. A., LARSEN, R. J., GRIFFIN, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- DUCKWORTH, A. L., SELIGMAN, M. E. P. (2005). Self-discipline outdoes IQ in predicting academic performance of adolescents. *Psychological Science*, 16, 939-944.
- DUCKWORTH, A. L., CARLSON, S. M. (2013). Self-regulation and school success. *Self-regulation and autonomy: Social and developmental dimensions of human conduct*, 40, 208.
- DUCKWORTH, A., GROSS, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319-325.
- DUVAL, S., WICKLUND, R. A. (1972). *A theory of objective awareness*. New York: Academic Press.
- EC (European Commission) (2013). "Modernisation of Higher Education, Report on Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions," 36, 2013.

- EDWARDS, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*, New York: Dryden
- EYSENCK, S. B. G., EYSENCK, H. J. (1968). The measurement of psychoticism: a study of factor stability and reliability. *British Journal of Clinical Psychology*, 7(4), 286-294.
- FAY, D., FRESE, M. (1998). The nature of personal initiative: Self-starting orientation and proactivity. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
- FAY, D., FRESE, M. (2000). Conservative at work: Less prepared for future work demands? *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 171-195.
- FAY, D., FRESE, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies, *Human Performance*, 14:1, 97-124,
- FAY, D., SONNENTAG, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: a longitudinal study on personal initiative. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 221.
- FESTINGER, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- FENIGSTEIN, A., SCHEIER, M. F., BUSS, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*.43. 522-527.
- FERRIS, G. R., TREADWAY, D. C., KOLODINSKY, R. W., HOCHWARTER, W. A., KACMAR, C. J., DOUGLAS, C., FRINK, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- FERRIS, G. R., TREADWAY, D. C., PERREWÉ, P. L., BROUER, R. L., DOUGLAS, C., LUX, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- FERRIS, G. R., BLICKLE, G., SCHNEIDER, P. B., KRAMER, J., ZETTLER, I., SOLGA, J., MEURS, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771.
- FOSSE, T. H., BUCH, R., SÄFVENBOM, R., MARTINUSSEN, M. (2015). The impact of personality and self-efficacy on academic and military performance: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Military Studies*, 6(1), 47-65.
- FRESE, M., HILLIGLOH, S. (1994). Eigeninitiative am Arbeitsplatz im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung [Personal initiative at work in East and West Germany: Results of an empirical study]. In G. Trommsdorf (Ed.), *Psychologische Aspekte des sozialpolitischen Wandels in Ostdeutschland* (pp. 200-215). Berlin, Germany: DeGruyter.
- FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K., TAG, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationlization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- FRESE, M., TENG, E., WIJNEN, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of giving suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- FULLER, J.B., MARLER, L.E., HESTER, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- GARDNER, H. (1975). *The shattered mind: The person after brain damage*. New York: Knopf.

- GARDNER, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- GATTIKER, U. E., LARWOOD, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41, 569-591.
- GOLEMAN, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York (tr.it. *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1996).
- GOLEMAN, D. (1996), *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing, London.
- GOLEMAN, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, Bantam Books.
- GOLEMAN, D. (1998), "What makes a leader", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 6, November-December, pp. 92-102.
- GOLEMAN, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss, D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligence workplace* (pp. 13-26). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R.E., MCKEE A. (2004) *Essere leader*, BUR, Milano
- GRASMICK, H. G., TITTLE, C. R., BURSIK, R. J. J., ARNEKLEV, B. J. (1993). Testing the core empirical implications of Gottfredson and Hirschi's general theory of crime. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 30, 5-29.
- GREENHAUS, J. H., PARASURAMAN, S., WORMLEY, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- GREGURAS, G. J., DIEFENDORFF, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63(3), 539-560.
- HACKMAN, J. R., OLDFHAM, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- HAY/MCBER (1996). *Generic Competency Dictionary*. Boston, Hay/McBer.
- HEINE, S. J. (2001). Self as cultural product: An examination of East Asian and North American selves. *Journal of Personality*, 69, 881-906.
- HESLIN, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of career assessment*, 11(3), 262-286.
- HO, V. T., WONG, S. S. (2009). Knowing who knows what and who knows whom: Expertise recognition, network recognition, and individual work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 147-158.
- HONG, Y., LIAO, H., RAUB, S., HAN, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 687.
- HOUSE, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- ICKES, W. J., WICKLUND, R. A., FERRIS, C. B. (1973). Objective self-awareness and self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9(3), 202-219.

- ILGEN, D.R., PULAKOS, E.D. (1999). Introduction: Employee performance in today's organizations. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 1–18). San Francisco, CA: Consulting Psychologists Press.
- JANOVICS, J., CHRISTIANSEN, N. D. (2001). Emotional intelligence in the workplace. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- JERABEK, I. (2001). Emotional Intelligence Test – 2nd revision. <https://testyourself.psychtests.com>
- KAYGUSUZ C., DUYAN G., OKSAL A., DUYAN V. (2015) The Effects of Some Socio-Demographic and Academic Characteristics of University Students on Self-Control, *American International Journal of Social Science*, Vol. 4, No. 5
- KELLY, F. J., VELDMAN, D. J. (1964). Delinquency and school dropout behavior as a function of impulsivity and nondominant values. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 190–194.
- KERR, R., GARVIN, N., HEATON, H., BOYLE, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 265-279.
- KIANI S., IFTIKHAR L., AHMED F. (2016). Relationship between Self Awareness and Job Satisfaction among Male and Female Government Teachers; *Journal of Applied Environmental and Biological Science*; 6(2S)96-101.
- KIM, B. S. K., ATKINSON, D. R., YANG, P. H. (1999). The Asian Values Scale (AVS): Development, factor analysis, validation, and reliability. *Journal of Counseling Psychology*, 46, 342–352.
- KIRBY, K.N., PETRY, N.M., BICKEL, W.K. (1999). Heroin addicts have higher discount rates for delayed rewards than non-drug-using controls. *Journal of Experimental Psychology: General*, 128, 78– 87.
- KLOHNEN, E. C. (1996). Conceptual analysis and measurement of the construct of ego-resiliency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1067-1079.
- KOKKO, K., BERGMAN, L. R., PULKKINEN, L. (2003). Child personality characteristics and selection into long-term unemployment in Finnish and Swedish longitudinal samples. *International Journal of Behavioral Development*, 27(2), 134-144.
- KOKKONEN, M. (2001). Emotion regulation and physical health in adulthood: A longitudinal, personality-oriented approach. *Jyväskyla` Studies in Education, Psychology and Social Research*, 183. Jyvä` skyla` , Finland: University of Jyvä` skyla` .
- KOLODINSKY, R. W., HOCHWARTER, W. A., FERRIS, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 294-308.
- KOSSEK, E. E., PERRIGINO, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *Academy of Management Annals*, 10:1, 729-797
- KRACKHARDT, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative science quarterly*, 342-369.
- LANE, J., LANE, A. M. (2001). Self-efficacy and academic performance. *Social Behavior and Personality*, 29, 687-694.

- LANE, J., LANE, A. M., KYPRIANOU, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(3), 247-256.
- LANGHORN, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 220-230.
- LARSON, M., LUTHANS, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(1), 45-62.
- LAW, K. S., WONG, C. S., SONG, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483.
- LEONARDI, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *Mis Quarterly*, 39(4).
- LICHTMAN, C. M. (1970). Some intrapersonal response correlates of organizational rank. *Journal of Applied Psychology*, 54(1, Pt.1), 77-80.
- LONDON, M., WOHLERS, A. J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44(2), 375-390.
- LOPES, P. N., SALOVEY, P., STRAUS, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35, 641-658.
- LUSZCZYNSKA, A., GUTIÉRREZ-DOÑA, B., SCHWARZER, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40: 80-89
- LUTHANS F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., LI, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., NORMAN, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- LUTHAR, S. S., CICCETTI, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development & Psychopathology*, 12, 857-885.
- MAK, W. W., NG, I. S., WONG, C. C. (2011). Resilience: enhancing well-being through the positive cognitive triad. *Journal of counseling psychology*, 58(4), 610.
- MAGALHÃES, R. (2004). *Organizational knowledge and technology: an action-oriented perspective on organization and information systems*. Edward Elgar Publishing.
- MARKUS, H. R., KITAYAMA, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- MARTOCCHIO, J., JUDGE, T. A. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influences on self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82(764-773).
- MATSUMOTO, D. (1993). Ethnic differences in affect intensity, emotion judgments, display rule attitudes, and self-reported emotional expression in an American sample. *Motivation and Emotion*, 17, 107-123.

MCCARTHY, A. M., GARAVAN, T. N. (1999). Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI. *Journal of European Industrial Training*, 23(9), 437-445.

MCCLELLAND, D.C. (1951) *Personality*. William Sloane Associate, New York.

MCCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-40.

MCCRAE, R., COSTA, P., JR. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 81-90.

MCNULTY, J. P., MACKAY, S. J., LEWIS, S. J., LANE, S., WHITE, P. (2016). An international study of emotional intelligence in first year radiography students: The relationship to age, gender and culture. *Radiography*, 22(2), 171-176.

MAK, W. W., NG, I. S., WONG, C. C. (2011). Resilience: enhancing well-being through the positive cognitive triad. *Journal of counseling psychology*, 58(4), 610.

MARLOWE, D., CROWNE, D. P. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of Consulting Psychology*, 25(2), 109-115.

MARTINEZ-PONS, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and Personality*, 17, 3-13.

MATTHEWS G., ZEIDNER M., ROBERTS R. D. (2002). *Emotional Intelligence: science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.

MATTHEWS, G., ROBERTS, R. D., ZEIDNER, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179-196.

MAYER, J. D., SALOVEY, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York: Harper Collins.

MAYER, J. D., CARUSO, D. R., SALOVEY, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

MAYER, J.D., SALOVEY, P., CARUSO, D.R. (1999). *Test Manual for the Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test: Research Version 1.1* (3rd ed.). Toronto, Canada: Multi- Health System.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 60, 197- 215.

MORRISON, E. W., PHELPS, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.

MUYIA, H. M. (2009). Approaches to and instruments for measuring emotional intelligence: A review of selected literature. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 690-702.

- MWANGI C. N., OKATCHA F. M., KINAI T. K., IRERI A. M. (2015) Relationship between Academic Resilience and Academic Achievement among Secondary School Students in Kiambu County, Kenya. *Int J Sch Cog Psychol* 52:003
- NASBY, W. (1989). Private and public self-consciousness and articulation of the self-schema. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 117.
- PARKER, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of applied psychology*, 83(6), 835.
- PATTON, J. H., STANFORD, M. S. (1995). Factor structure of the Barratt impulsiveness scale. *Journal of clinical psychology*, 51(6), 768-774.
- PELUSO, T., RICCIARDELLI, L. A., WILLIAMS, R. J. (1999). Self-control in relation to problem drinking and symptoms of disordered eating. *Addictive Behaviors*, 24, 439-442.
- PETRIDES K. V. (2009). Technical manual for the trait emotional intelligence questionnaires (TEIQue). London: London Psychometric Lab.
- PFEFFER, J. (1992), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- POURKIANI, M., SEYEDI, S. M., SARASIA, H. S. (2016). The effect of self-awareness and self-regulation on organizational commitment employees of islamic azad university of mashhad with mediating role of job satisfaction. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(2), 1886-1899.
- PUCCIO G. J., MANCE M., MURDOCK M. C. (2013). *Leadership creativa. Competenze che guidano il cambiamento*, Franco Angeli.
- PULKKINEN, L. (1996). Female and male personality styles: A typological and developmental analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1288-1306.
- RAINSBURY, E., HODGES, D. L., BURCHELL, N., LAY, M. C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions.
- RAUCH, A., FRESE, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of work and organizational psychology*, 16(4), 353-385.
- RAYAN, G., EMMERLING, R. J., SPENCER, L. M. (2009). Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*, 28 (9), 859-875
- REN, Y., ARGOTE, L. (2011). "Transactive Memory Systems 1985-2010: An Integrative Framework of Key Dimensions, Antecedents, and Consequences," *Academy of Management Annals* (5:1), pp. 189-229.
- REN, Y., CARLEY, K. M., ARGOTE, L. (2006). "The Contingent Effects of Transactive Memory: When Is it More Beneficial to Know What Others Know?," *Management Science* (52:5), pp. 671-682.
- ROBLES, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- RODRIGUES, N., REBELO, T. (2013). Incremental validity of proactive personality over the Big Five for predicting job performance of software engineers in an innovative context. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(1), 21-27.

- ROHDE, P., LEWINSOHN, P. M., TILSON, M., SEELEY, J. R. (1990). Dimensionality of coping and its relation to depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 499–511.
- ROGER, D., HUDSON, C. (1995). The role of emotion control and emotional rumination in stress management training. *International Journal of Stress Management*, 2(3), 119-132.
- ROSENBAUM, M. (1980). A Schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior Therapy*, 11(1), 109–21.
- ROSENBERG, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- ROSETE, D., CIARROCHI, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388-400.
- ROTHBAUM, F., WEISZ, J. R., SNYDER, S. S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5–37.
- ROY, D., D. (1991). A comparative study of organizational awareness strategies in private and public sector.
- ROY, D. D., GHOSE, M. (1997). Awareness of hospital environment and organizational commitment. *The Journal of social psychology*, 137(3), 380-386.
- ŞAHİN, F., ÇETİN, F. (2017). The Mediating Role of General Self-Efficacy in the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Perceived Stress: A Weekly Assessment Study. *Psychological Studies*, 62(1), 35-46.
- SALOVEY, P., MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9, pp. 185-211.
- SAMUEL A. MALONE (2003) *Learning about learning*, Chartered Institute of Personnel Development, CIPD House, London, p 56
- SCALES, P. C., ROEHLKEPARTAIN, E.C., NEAL, M., KIELSMEIER, J.C., BENSON, P.L. (2006). The role of developmental assets in predicting academic achievement: A longitudinal study. *Journal of Adolescence*, 29(5), 692-708.
- SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M. (2008), "Enhancing work engagement through the management of human resources", in Näswall, K., Sverke, M. and Hellgren, J. (Eds), *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 380-404.
- 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.
- SCHEIER, M. F., CARVER, C. S., GIBBONS, F. X. (1979). Self-directed attention, awareness of bodily states, and suggestibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1576.
- SCHWARZER, R., KNOLL, N. (2007), "Functional roles of social support within the stress and coping process: a theoretical and empirical overview", *International Journal of Psychology*, Vol. 42 No. 4, pp. 243-252.

- SCHWARZER, R., JERUSALEM, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). Windsor, England: NFER-NELSON.
- SCOTT-HALSELL, S. A., SAIPRASERT, W., YANG, J. (2013). Emotional intelligence differences: Could culture be the culprit? *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 13(4), 339-353.
- SEIBERT, S. E., CRANT, J. M., KRAIMER, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- SIU, O. L., HUI, C. H., PHILLIPS, D. R., LIN, L., WONG, T. W., SHI, K. (2009). A study of resiliency among Chinese health care workers: Capacity to cope with workplace stress. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 770-776.
- SLASKI, M., CARTWRIGHT, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.
- SMITH, S. M. (2001: February). Self-control and academic performance. Presented at the Society for Personality and Social Psychology, San Antonio, TX.
- SPENCER L. M., SPENCER S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley, New York.
- SPENCER, L.M., SPENCER, S.M. (1995). *Competenza nel lavoro: modelli per una performance superiore*. Milano: Franco Angeli.
- STAJKOVICH, A.D., LUTHANS, F. (1998), "Self-efficacy and work-related performance: a meta- analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 124 No. 2, pp. 240-261.
- STERNBERG, R. (1988). *The Triarchic Mind: A New Theory of Intelligence*. NY: Viking Press.
- STERNBERG, R. (1997). *Successful Intelligence: how practical and creative intelligence determine success in life*. NY: Penguin/Putnam.
- STOREY, F. S. (1999). Childhood abuse and self-regulation: Risk factors for heroin addiction. *Dissertation Abstracts International: Section B: the Sciences & Engineering*, 59, 3717.
- SWENDEMAN, D., RAMANATHAN, N., COMILADA, W. S., ROTHERAM, B. M. J., ESTRIN, D. (2014). Efficacy of daily self-monitoring of health behaviors and quality of life by mobile phone: Mixed-method results from two studies with diverse population. *In annals of behavioral medicine*, 47, 233-263.
- TANGNEY, J. P., BAUMEISTER, R. F., BOONE A. F. (2004). "High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success." *Journal of personality* 72.2, 271-324.
- THORNDIKE, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- TORNAU, K., FRESE, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.
- TRAINING AGENCY (1988), *The Concept of Occupational Competence*, Training Agency, Sheffield.
- TRAPNELL, P. D., CAMPBELL, J. D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 284-304.

- TURNER, R. G., CARVER C. S., SCHEIER M. F, ICKES W.(1978) Correlates of Self-Consciousness, *Journal of Personality Assessment*, 42:3, 285-289
- VAN VELSOR, E., TAYLOR, S., LESLIE, J. B. (1993), An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Hum. Resour. Manage.*, 32: 249–263.
- VECCHIO, R. P., ANDERSON, R. J. (2009), Agreement in Self–Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 165–179.
- WANG, M. C., GORDON, E. W. (Eds.). (1994). *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects*. Routledge.
- WANG, J. (2009). A study of resiliency characteristics in the adjustment of international graduate students at American universities. *Journal of Studies in International Education*, 13, 22–45.
- WARR, P.B., BIRDI, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2, 190–204.
- WARR, P., FAY, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 343-353.
- WEGNER, D. M. 1987. *Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind*. B. Mullen, G. R. Goethals, eds. *Theories Group Behavior*, Vol. 9. Springer-Verlag, New York, 185-208.
- WILLIAMS, T. A., GRUBER, D. A., SUTCLIFFE, K. M., SHEPHERD, D. A., ZHAO, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- WILTON, N. (2012). The impact of work placements on skills development and career outcomes for business and management graduates. *Studies in Higher Education*, 37(5), 603-620.
- WITT-ROSE, D. L. (2003). Student self-efficacy in college science: An investigation of gender, age, and academic achievement. Unpublished MSc.
- WOHLERS, A. J., HALL, M.-J., LONDON, M. (1993), Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66: 263–275.
- WOLFF, S. B., (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.
- YOUSSEF, C. M., LUTHANS, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- ZEIDNER M., MATTHEWS G., ROBERTS R. D. (2009), *What We Know About Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships, and Our Mental Health*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- ZILL, N. (1990). *Behavior problems index based on parent report*. Washington, DC: Child Trends.
- ZUILL, Z. D. (2016). *The Relationship Between Resilience and Academic Success Among Bermuda Foster Care Adolescents* (Doctoral dissertation, Walden University).

SITOGRAFIA:

LE COMPETENZE TRASVERSALI PER L'HIGHER EDUCATION

http://www2.cruil.it/cruil/quaderno_osservatorio_1.pdf

Dissertation of Universty of Wisconsin-stout: <http://www.uwstout.edu/static/lib/thesis/2003/2003:wittrosed.pdf>.

SMITH, MARK K. (2002, 2008) 'Howard Gardner and multiple intelligences', the encyclopedia of informal education. <http://www.infed.org/mobi/howard-gardner-multiple-intelligences-and-education>.