



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
In Economia e Gestione delle Aziende

Ordinamento ex D.M. 270/2004

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Competenze trasversali: valutazione  
empirica di un nuovo modello del  
Ca'Foscari Competency Center

**Relatore**

Professore Gerli Fabrizio

**Laureanda**

Dal Bo' Ilaria

Matricola 865731

**Anno Accademico**

2019/2020

# Indice

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 DEFINIZIONE DI COMPETENZA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 HARD SKILL E SOFT SKILL.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 IL CONCETTO DI COMPETENZA E L'EVOLUZIONE DEI MODELLI .....</b>	<b>6</b>
→ IL CONTRIBUTO DI MCCLELLAND .....	7
→ IL CONTRIBUTO DI BOYATZIS.....	9
→ IL CONTRIBUTO DI SPENCER E SPENCER.....	12
→ IL CONTRIBUTO DI GOLEMAN .....	15
<b>1.4 TEORIA DELLA PERSONALITA' .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 L'INTELLIGENZA EMOTIVA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 MODELLI PER LA MISURAZIONE DELL'IE.....</b>	<b>19</b>
→ IL MENTAL ABILITY MODEL.....	19
→ I MIXED MODEL .....	21
→ ULTERIORI MODELLI .....	28
<b>CAPITOLO 2 .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 INTRODUZIONE .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 LE COMPETENZE OGGETTO D'ANALISI .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 NETWORKING .....</b>	<b>33</b>
→ IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE .....	34
→ IL RAPPORTO CON LA PERSONALITA' .....	35
→ IL RAPPORTO CON VARIABILI DI PERFORMANCE.....	37
→ IL RAPPORTO CON CARATTERISTICHE LAVORATIVE .....	40
<b>2.4 CONFLICT MANAGEMENT .....</b>	<b>47</b>
→ IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE .....	49
→ IL RAPPORTO CON LA PERSONALITA' .....	53
→ IL RAPPORTO CON CARATTERISTICHE LAVORATIVE .....	56
<b>2.5 CUSTOMER FOCUS.....</b>	<b>59</b>
→ IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE .....	61
→ IL RAPPORTO CON LA PERSONALITA' .....	61
→ IL RAPPORTO CON VARIABILI DI PERFORMANCE.....	63
→ IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE .....	67
<b>2.6 DEVELOPING OTHERS .....</b>	<b>69</b>
→ IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE .....	72

→	IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ .....	72
→	IL RAPPORTO CON VARIABILI DI PERFORMANCE.....	74
<b>2.7</b>	<b>LEADERSHIP .....</b>	<b>76</b>
→	IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE .....	77
→	IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ .....	78
→	IL RAPPORTO CON LA PERFORMANCE.....	79
→	IL RAPPORTO CON VARIABILI LAVORATIVE .....	80
<b>CAPITOLO 3 .....</b>	<b>82</b>	
<b>3.1</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2</b>	<b>IL MODELLO .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3</b>	<b>IL CAMPIONE OGGETTO DI STUDIO.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4</b>	<b>L'ANALISI EMPIRICA.....</b>	<b>85</b>
→	CONFLICT MANAGEMENT .....	91
→	CUSTOMER FOCUS .....	95
→	DEVELOPING OTHERS.....	98
→	LEADERSHIP.....	101
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>105</b>	
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>108</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>108</b>	

## **ABSTRACT**

Nel mercato del lavoro un tema che sta ricevendo sempre maggior attenzione è quello delle competenze trasversali. In un ambiente organizzativo sempre più dinamico e competitivo, ciò che differenzia i singoli individui sono le capacità e le abilità dimostrate.

L'elaborato affronta questo tema soffermandosi nello specifico su cinque soft skill: networking, developing others, conflict management, customer focus e leadership.

L'obiettivo finale è quello di ottenere un confronto tra l'analisi della letteratura e l'analisi statistica applicata ai risultati ottenuti con il nuovo modello di analisi delle competenze trasversali proposto dal Ca'Foscari Competency Center.

Per ciascuna delle competenze prese in considerazione, l'elaborato analizza la teoria esistente, soffermandosi sulle relazioni di tali competenze con variabili anagrafiche, personali e lavorative, proponendo successivamente una verifica di concordanza tra i dati raccolti e il modello analizzato.

## **INTRODUZIONE**

Le competenze trasversali si sono affermate nel mondo del lavoro come elementi importanti per lo sviluppo e la realizzazione degli individui. L'unione Europea nel 2018 ha inserito le competenze soft tra quelle che ritiene le competenze chiave della persona, assieme alle abilità di base e alle capacità digitali.

Possedere competenze trasversali fa la differenza per chi si vuole distinguere in ambito lavorativo, perché si tratta di capacità intangibili, legate alla sfera individuale, suscettibili ad essere applicate in diversi contesti.

L'elaborato si sviluppa attorno al tema delle soft skill e delle possibili relazioni esistenti tra le competenze e alcune variabili di rilievo. Sono state selezionate in particolare cinque competenze, inserite nell'analisi: networking, developing others, conflict management, customer focus e leadership.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di convalidare un nuovo modello di analisi delle competenze trasversali, proposto dal Ca'Foscari Competency Center. Questo modello,

attraverso l'applicazione di un questionario, si pone come strumento completo, per valutare l'ampia gamma di competenze trasversali in diversi ambiti.

L'analisi è stata effettuata attraverso un confronto con quanto evidenziato dalla letteratura, a proposito delle relazioni tra competenze e altre variabili. L'importanza di questo studio è legata al valore riconosciuto alle competenze trasversali e a ciò che può influenzare il possesso delle stesse.

La letteratura è ricca di ricerche in materia di competenze e degli impatti provocati su queste da differenti caratteristiche degli individui. È interessante verificare se i risultati ottenuti dall'applicazione di questo nuovo modello sono in accordo con quanto sostenuto in studi empirici precedentemente effettuati.

Con questo elaborato si vogliono evidenziare e spiegare in particolar modo le similitudini e differenze rilevate tra la letteratura e lo studio sul campione, in merito alle cinque competenze inserite nell'analisi.

Nel primo capitolo si analizza la definizione di competenza, per andare a sottolineare successivamente la differenza tra hard e soft skill.

Si presenta in seguito l'evoluzione degli studi in materia di competenze, che hanno portato alla definizione più diffusa, secondo cui una competenza è una caratteristica intrinseca dell'individuo, causalmente collegata ad una performance lavorativa efficace o superiore (Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993).

L'analisi della teoria si sofferma poi sul concetto di intelligenza emotiva e sui modelli di valutazione della stessa, tra i quali si inseriscono strumenti di autovalutazione assieme a misurazioni di abilità. Risulta interessante considerare quei modelli che valutano le capacità cognitive e sociali del singolo, per collegarsi poi al nuovo modello sviluppato dal Ca' Foscari Competency Center.

L'analisi prosegue nel secondo capitolo focalizzandosi sulla letteratura, per considerare i molteplici studi empirici effettuati in merito ai legami tra determinate variabili di rilievo e le competenze trasversali esaminate. Quest'analisi ha evidenziato come il possesso delle soft skill sia rilevante per gli individui, come esse influenzino le capacità, le performance, la soddisfazione degli individui stessi.

Ciascuna delle cinque competenze considerate in questo elaborato viene definita e in seguito inserita nel contesto della letteratura. Viene sottolineata la correlazione con variabili

demografiche, quali età, genere e livello di istruzione, con variabili della personalità, definite dal modello Big Five, e con variabili legate al mondo del lavoro.

Dimostrata la padronanza della letteratura in materia di queste competenze, si è passati all'analisi empirica del modello. Il terzo capitolo presenta il modello proposto dal Ca' Foscari Competency Center per l'analisi delle competenze trasversali, contenente nel complesso 31 competenze, suddivise in sei categorie. Viene descritto, inoltre, il campione selezionato per l'indagine attraverso questionario.

L'elaborato si concentra, infine, sul confronto con le relazioni precedentemente riscontrate nella letteratura, per andare a verificare se il modello le conferma o meno.

# CAPITOLO 1

## 1.1 DEFINIZIONE DI COMPETENZA

I rapidi cambiamenti che si sono attuati sul mercato con la globalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno riguardato sia l'ambito produttivo sia quello sociale. L'evoluzione che ha interessato il mondo del lavoro ha portato conseguenti modifiche alle strategie aziendali, nonché alla valutazione delle risorse che le organizzazioni hanno a disposizione.

Il contesto dinamico ha portato a riconoscere la conoscenza come ciò che permette di spiegare e determinare quelle che sono le variabili tipiche del vantaggio competitivo, quali tecnologia, innovazione, qualità, efficienza, velocità, reputazione e immagine (Camuffo, 1998).

Le aziende valorizzano il capitale umano come risorsa strategica e le competenze possedute dalle risorse umane acquisiscono particolare importanza. Grazie alla capacità di portare benefici all'organizzazione, esse rappresentano un possibile elemento chiave per il miglioramento delle prestazioni aziendali.

Per quanto riguarda la definizione di competenza, si possono individuare contributi di diversi autori, intervenuti in merito a questo concetto.

La definizione oggi maggiormente condivisa riconosce la competenza come *“an underlying capability or ability of a person that leads to or causes effective or superior performance”* (Boyatzis, 1982, 2008; McClelland, 1973, 1985). La competenza è, quindi, una caratteristica sottostante la persona, che causa una performance efficace o superiore nel lavoro.

## 1.2 HARD SKILL E SOFT SKILL

Nell'esaminare che cos'è una competenza, è necessario sottolineare la distinzione tra due differenti significati, ai quali il termine può fare riferimento, cioè quello professionale e quello comportamentale.

Le competenze professionali sono legate alla dimensione organizzativa e consistono in un insieme di capacità e abilità tecniche contestualizzate in un ambito lavorativo. Sono caratteristiche specifiche, ricercate da un'organizzazione nel proprio personale, che possono essere acquisite da un individuo tramite formazione ed esperienza.

Nel 1988, la *Training Agency* ha definito le competenze come quello che un soggetto, impiegato in un determinato contesto occupazionale, si presume sia in grado di svolgere. Sono azioni, comportamenti, risultati, che tale lavoratore dovrebbe essere in grado di compiere.

Costa e Gianecchini (2013) hanno proposto una suddivisione delle competenze professionali in conoscenze, sapere empirico e meta-conoscenze.

Le conoscenze vengono utilizzate per comprendere il funzionamento di un certo processo o di un'attività e vengono trasmesse agli individui attraverso la formazione. Questo gruppo di conoscenze può essere ulteriormente scomposto in conoscenze enunciative (sapere che) e conoscenze procedurali (sapere come).

Il sapere empirico comprende, invece, un insieme di azioni che si traduce in routine e per questo motivo rimane spesso tacito, in quanto chi lo possiede potrebbe non essere in grado di riconoscerlo e di conseguenza trasmetterlo ad altri. Questa competenza si apprende grazie all'esperienza e alla pratica sul campo.

Le meta-conoscenze sono le conoscenze che un individuo possiede sulle proprie conoscenze e che permettono allo stesso di crescere e accumulare esperienze in diversi contesti. Queste possono essere migliorate attraverso la formazione ma vengono consolidate con l'esperienza.

Le competenze comportamentali sono quelle che oggi più comunemente chiamiamo *hard skill*, che Spencer e Spencer (1995) hanno identificato come competenze soglia. Sono, cioè, quelle caratteristiche essenziali di un individuo, tra cui inseriamo ad esempio il saper scrivere e leggere, capacità considerate elementari, la cui presenza è necessaria per raggiungere un livello minimo di efficacia nello svolgimento di una qualsiasi mansione. Quello che caratterizza le *hard skill* è il fatto che non rappresentano ciò che fa la differenza tra una performance media e una performance superiore, creano piuttosto una base. Gli autori portano l'esempio di un addetto alle vendite, la cui competenza soglia è rappresentata dalla conoscenza del prodotto, elemento necessario per svolgere i compiti richiesti ma che non porta un valore aggiunto per raggiungere prestazioni di successo.

Le *hard skill* individuano, quindi, quelle abilità legate alla conoscenza, che si esercitano con la pratica e l'esperienza sul lavoro e indicano il saper portare a termine un compito.



Diversa è la nozione di competenza comportamentale, di cui questo elaborato si occupa. Le cosiddette *soft skill* sono competenze trasversali, non legate ad un unico contesto lavorativo ma applicabili a diverse situazioni. Sono complementari alle competenze professionali e, specialmente negli ultimi anni, hanno acquisito un'importanza fondamentale per il successo sul lavoro.

Le competenze comportamentali comprendono tratti e caratteristiche di un individuo, risultano difficili da migliorare attraverso formazione ed esperienza ma vengono continuamente sviluppate nella vita quotidiana di ciascuno. Sono caratteristiche difficilmente individuabili ma hanno la peculiarità di durare nel tempo.

Spencer e Spencer (1995) assegnano alle *soft skill* la definizione di competenze distintive, perché sono quelle che permettono di distinguere gli *average* dai *best performer*.

Con il termine *soft skill* si indicano tratti del carattere, attitudini e comportamenti, che migliorano le interazioni di un individuo, le prestazioni lavorative e le opportunità di carriera (Parsons, 2008).

Costa e Gianecchini (2013) hanno individuato motivazioni, tratti, idea di sé, conoscenza e *skill* come componenti delle competenze comportamentali.

Le *soft skill* sono, quindi, qualità desiderabili, non tecniche ma intangibili, sono conoscenze e relative capacità o abilità personali che possono essere applicate in diverse situazioni.

### **1.3 IL CONCETTO DI COMPETENZA E L'EVOLUZIONE DEI MODELLI**

Diversi autori sono intervenuti in merito al tema delle competenze, cercando una definizione che potesse dare una spiegazione completa di cos'è una competenza. Importanti sono stati i contributi di McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer e Goleman.

Con lo sviluppo del tema delle competenze, risulta, inoltre, interessante per gli studiosi l'individuazione di uno strumento che permetta la misurazione delle stesse.

Esempi di tecniche di valutazione delle competenze, oggi maggiormente diffuse, sono:

- Interviste, che rappresentano una tecnica molto diffusa, sono flessibili e di conseguenza applicabili in molteplici contesti;
- *Panels*, elenchi di competenze che gli esperti si aspettano di trovare nei lavoratori che svolgono una determinata mansione;
- Questionari, che permettono di indagare direttamente i lavoratori sulle competenze predefinite;
- Test, che misurano la padronanza di una o più competenze;
- *Assessment center*, strumento di valutazione che sulla base di prove di valutazione con il coinvolgimento di più valutatori risulta essere un sistema completo;
- Valutazioni da parte di altri, espresse da soggetti vicini al candidato e spesso accompagnate da una sua autovalutazione;
- Simulazioni di ruolo, che richiedono al candidato di immaginarsi in un determinato ruolo lavorativo e permettono di valutare come si comporterebbe;
- Esercizi di gruppo, che servono a valutare la capacità di un soggetto di relazionarsi con gli altri e possono essere competitivi, se un soggetto trae vantaggio a discapito di un altro, oppure cooperativi, quando il successo di ciascuno è legato al successo degli altri.

#### → IL CONTRIBUTO DI MCCLELLAND

Lo studio delle competenze riceve particolare importanza con David McClelland, psicologo e professore ad Harvard, al quale è stato attribuito il titolo di padre fondatore del movimento delle competenze. Egli offre diverse soluzioni per affrontare le nuove necessità, nate dall'ambiente lavorativo in via di sviluppo. Con la pubblicazione dell'articolo *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* (1973), introduce la possibilità di utilizzare una valutazione basata sulle competenze degli individui nella selezione del personale, a sostituzione del metodo di valutazione dell'intelligenza.

Il Dipartimento di Stato americano, negli anni '70, affidò a McClelland il compito di riprogettare la selezione dei FSIO (Foreign Service Information Officers), funzionari incaricati di promuovere la politica americana all'estero, così da aumentarne il consenso.

McClelland contestava il sistema precedentemente utilizzato, basato su test d'intelligenza e attitudinali che andavano ad analizzare le conoscenze dei candidati sulla cultura occidentale, sulla lingua inglese e, infine, su materie economiche e politiche. I test erano stati pensati a seconda del paese estero in cui il funzionario avrebbe prestato servizio, era perciò richiesta una conoscenza della cultura locale in cui si sarebbe trovato a svolgere il lavoro.

Secondo McClelland questi test non risultavano adatti a predire il successo professionale di un soggetto, dato confermato dalla mancanza di corrispondenza tra i risultati ottenuti dai test e le effettive prestazioni lavorative. Soggetti che dimostravano avere le competenze adatte a un determinato ruolo, non lo erano poi nella realtà.

Egli propose quindi un nuovo metodo di selezione, non più basato unicamente su capacità cognitive (leggere, scrivere, fare calcoli) ma anche su caratteristiche della personalità (capacità comunicative). McClelland introdusse così la valutazione delle competenze dei soggetti per predire la loro performance lavorativa.

Raccolti i dati, tramite interviste, su un campione di diplomatici che già ricoprivano il ruolo ed erano ritenuti i best performer, che producevano cioè performance eccellenti, le confrontò con quelle di soggetti con medie prestazioni, average performer, per valutare ciò che li differenziava.

Le interviste di McClelland furono condotte tramite BEI (*Behavioural Event Interview*), una tecnica di intervista su modelli comportamentali. Questo approccio si compie sottoponendo il soggetto ad un'intervista su degli episodi comportamentali, per raccogliere informazioni in merito a comportamenti che egli ha adottato in particolari situazioni. All'intervistato viene chiesto di riportare alla mente alcuni eventi di successo ed altri eventi di fallimento che egli ha vissuto nelle esperienze lavorative. Si pone poi il soggetto di fronte a diversi casi, chiedendogli di riflettere su come egli stesso li avrebbe affrontati, per analizzare le motivazioni che portano un individuo verso determinati comportamenti (Spencer e Spencer, 1995). Questo metodo permette di comprendere quali competenze hanno originato i comportamenti messi in pratica dagli individui, sulla base di eventi realmente accaduti. Lo scopo è quello di evitare di farsi raccontare le competenze dal soggetto intervistato, dando importanza piuttosto a comportamenti che egli ha effettivamente attivato.

Per completare la ricerca, McClelland si occupò successivamente di verificare la validità dei risultati ottenuti. Attraverso verifiche su diversi gruppi di diplomatici e test di valutazione delle competenze, confermò quanto aveva concluso precedentemente.

Al termine della ricerca, McClelland evidenziò la presenza, nei soggetti con prestazioni eccellenti, di particolari competenze personali collegate al successo sul lavoro, diversamente da quanto rilevato negli altri soggetti. La ricerca gli permise di giungere alla definizione di competenza, come abilità personale che permette il raggiungimento di una performance superiore (1973).

Il contributo di McClelland ha provocato grossi cambiamenti nelle organizzazioni, in particolare per quanto riguarda la direzione delle risorse umane, con l'introduzione di un nuovo metodo di gestione e formazione basato sulle competenze.

McClelland si è concentrato sull'identificazione di competenze che conducono a prestazioni eccellenti, individuando un gran numero di costellazioni di competenze (*competency models*), ognuna riferita ad una mansione lavorativa individuata all'interno di una precisa impresa.

#### → IL CONTRIBUTO DI BOYATZIS

La definizione più citata di competenza è quella proposta da un allievo di McClelland, Richard E. Boyatzis (1982), definizione che troverà in Spencer e Spencer (1993) una formulazione più compiuta.

Boyatzis, studiando le costellazioni di competenze di McClelland, ha concluso che una competenza può essere definita come *"an underlying characteristic of a person which result in effective and/or superior performance in a job"* (Boyatzis 1982). La competenza è una caratteristica sottostante la persona, che si traduce in una prestazione efficace o superiore nel lavoro.

Il concetto di competenza individua, secondo Boyatzis, un'abilità, che rappresenta quello che un soggetto può fare e non necessariamente ciò che effettivamente uno specifico soggetto fa, riguarda cioè una specifica situazione.

Le competenze risultano essere correlate a una prestazione efficace o superiore con un rapporto di causalità, questo indica che esiste un'evidenza a dimostrazione del fatto che possedere determinate competenze porta ad ottenere successo sul lavoro.

Boyatzis (1982) afferma, inoltre, che *"a threshold competency is a person's generic knowledge, motive, trait, social role or skill which is essential to performing a job, but is not causally related to superior job performance"*. L'autore riconosce le competenze come quelle caratteristiche che differenziano una performance superiore da prestazioni medio-basse.

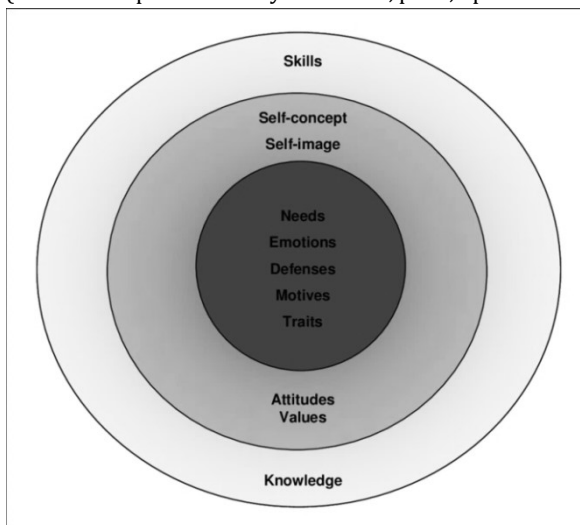
L'autore articola le competenze su tre livelli distinti: il primo, più profondo, legato alla motivazione e ai tratti, seguito poi dal livello dell'immagine di sé e del ruolo sociale, infine si trova il livello delle skill o abilità personali (Figura 1.1.1).

La motivazione è un interesse o una preoccupazione propria del soggetto che ne orienta il comportamento, il tratto è rappresentato dal modo in cui il soggetto reagisce agli stimoli, l'immagine di sé è la percezione che il soggetto ha di sé stesso, il ruolo sociale è il modo che il soggetto ha di porsi in ambito sociale, con altri, infine, le skill sono le abilità del singolo, ciò che egli è capace di fare per raggiungere un dato obiettivo.

Secondo Boyatzis, le competenze di un soggetto sono generate in questi livelli, considerando che non tutte le competenze di un certo individuo esisteranno a tutti e tre i livelli ma possono coinvolgere solo in parte motivazioni, immagine di sé, skill.

L'autore, inoltre, riconosce l'esistenza di un collegamento tra i livelli di competenze, i quali si influenzano a vicenda in un ambiente dinamico.

Figura 1.1: Levels of competences  
(FONTE: adapted from Boyatzis 1982, p. 35; Spencer and Spencer 1993, p. 11)

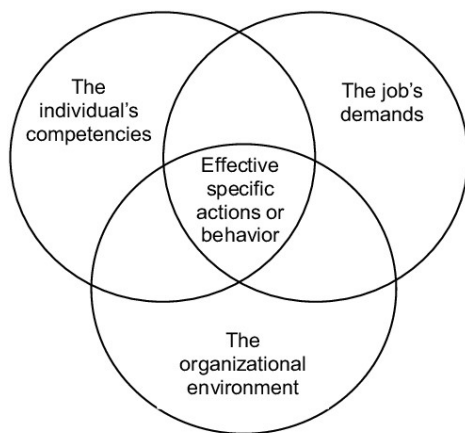


Boyatzis considera nel suo modello anche il contesto esterno, caratterizzato dalle richieste specifiche della mansione e dall'ambiente organizzativo. Contesto che influisce sulle prestazioni, in quanto il comportamento di un soggetto risulta dall'interazione tra la persona e l'ambiente in cui è inserita.

Con riferimento alle prestazioni del singolo, si evidenzia che le richieste della posizione, le competenze individuali e il contesto in cui è inserita l'organizzazione sono i tre elementi che, se messi assieme, permettono il conseguimento di performance elevate. (

Figura 1.2)

Figura 1.2: Model of an effective job performance (FONTE: Boyatzis, 1982)



Per quanto riguarda le richieste funzionali del lavoro, sono elementi relativi a quello che l'organizzazione si aspetta dal lavoratore. Le competenze individuali si riferiscono alle abilità e conoscenze che il lavoratore possiede e utilizza nella mansione svolta. Per finire, il contesto organizzativo determina le modalità di lavoro, in base alla cultura aziendale, la posizione competitiva dell'azienda, la gestione interna.

Il soggetto ottiene prestazioni di successo quando sono presenti tutti i tre gli elementi descritti, cioè si verifica una situazione in cui le competenze possedute dal lavoratore sono in linea con quanto richiesto dall'organizzazione.

L'autore afferma che, per ottenere performance di successo, è necessario che l'individuo metta in pratica determinate azioni con l'intenzione di raggiungere uno specifico obiettivo. Boyatzis sviluppa una descrizione della competenza, definendola come *"a capability or ability. It is a set of related but different sets of behaviour organized around an underlying construct called the "intent."* L'autore afferma, cioè, che la competenza è una capacità o un'abilità dell'individuo, costituita da comportamenti tra loro collegati che ruotano attorno a un intento.

La manifestazione di una competenza, secondo questa definizione, richiede sia la presenza di un'azione, individuata da una serie di comportamenti idonei alla situazione, sia quella di un intento, deve quindi esserci una volontà da parte del soggetto.

## → IL CONTRIBUTO DI SPENCER E SPENCER

Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, sulla scia delle ricerche di McClelland e Boyatzis, riprendono la definizione di competenza in chiave più operativa. Nel 1993, con la pubblicazione dell'opera "Competenze nel lavoro", riassumono centinaia di studi condotti sull'argomento nei 20 anni precedenti.

Spencer e Spencer definiscono una competenza come *"una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata a una performance efficace /o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito"* (1993).

Il significato di caratteristica intrinseca, secondo gli autori, non va interpretato come sinonimo di innata della persona ma suggerisce di considerare la competenza come parte integrante e duratura della personalità di un soggetto. Essa può predire il comportamento del soggetto in differenti situazioni e compiti di lavoro.

Causalmente collegata si riferisce al fatto che la competenza è in grado di causare o predire il comportamento e i risultati ottenuti dall'individuo, evidenzia quindi un rapporto causale tra competenza e performance.

Il riferimento a un criterio prestabilito su cui viene misurata, infine, sta a significare che la competenza prevede il risultato del lavoro del soggetto, determinando secondo standard specifici, stabiliti a priori, se un lavoratore porta a termine bene o male i propri compiti. (Spencer, Spencer, 1993)

Secondo il modello di Spencer e Spencer, la competenza è definita da cinque diverse caratteristiche, quali motivazione, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità.

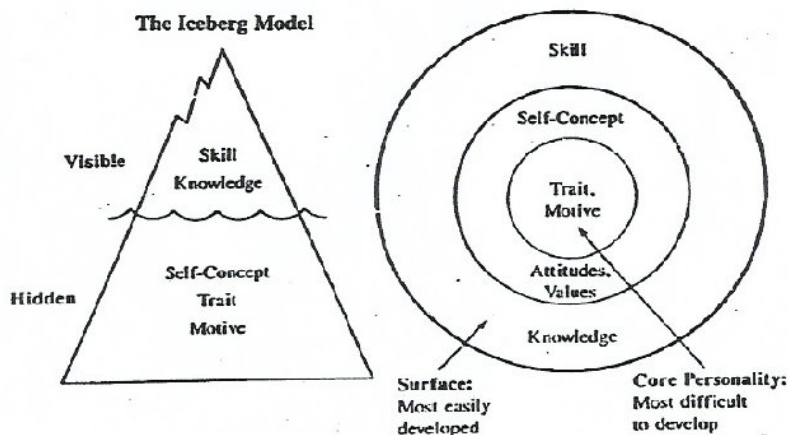
1. Motivazioni, sono gli schemi mentali di un individuo, i bisogni o le spinte interiori che fanno sì che la persona agisca in un determinato modo. Sono interessi ricorrenti per una situazione e "spingono, guidano e selezionano" il comportamento di una persona, portandola a concentrare gli sforzi verso un determinato obiettivo;
2. Tratti, sono caratteristiche prettamente fisiche della persona, individuano una predisposizione del soggetto ad agire o reagire a certe situazioni o informazioni;
3. Immagine di sé, indica atteggiamenti, valori oppure il concetto che un soggetto ha di sé stesso, come egli percepisce sé stesso;

4. Conoscenze, informazioni riguardo a discipline o argomenti specifici, considerate come competenze complesse, possono predire cosa un soggetto può fare;
5. Skill, individuano le abilità di un soggetto nell' eseguire un dato compito intellettuale o fisico.

Gli autori non hanno definito se queste caratteristiche sono di per sé competenze o unicamente loro determinanti.

Per rappresentare come si comportano le competenze della persona, Spencer e Spencer, le raffigurano tramite un iceberg (Figura 1.3), suddividendole nelle cinque caratteristiche prima individuate.

Figura 1.3: The iceberg model (FONTE: Spencer and Spencer, 1993)



Conoscenze e skill, secondo gli autori, tendono ad essere le caratteristiche maggiormente osservabili di un individuo e, per questo, anche più facilmente valutabili. Nella raffigurazione si trovano sulla punta dell'iceberg, costituiscono la parte emersa. Conoscenze e skill sono, di conseguenza, più semplici da sviluppare negli individui e più semplici da promuovere all'interno di un'organizzazione.

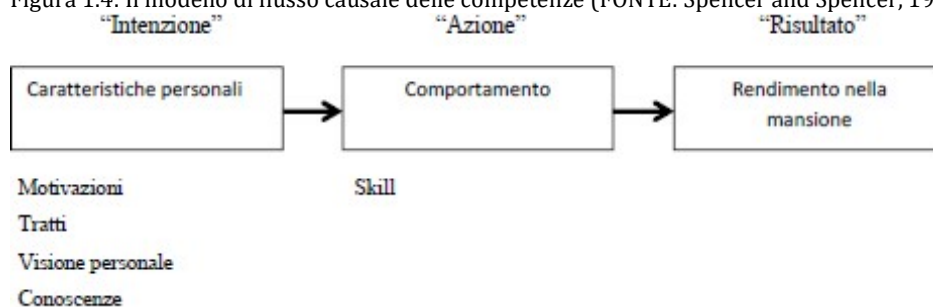
Tratti e motivazioni corrispondono, invece, alla base della figura, si trovano nella parte sommersa dell'iceberg in quanto sono la parte sommersa della personalità. Si tratta, infatti, di caratteristiche più difficili da individuare e osservare in un soggetto, che di conseguenza risultano più difficili da sviluppare.



Spencer e Spencer affermano che è più immediato in un'organizzazione assumere personale guardando alla parte emersa dell'iceberg, identificata in conoscenze e skill, caratteristiche definite "di superficie". Risulterebbe però più utile ed efficace per l'organizzazione, in particolar modo in termini di costi ma anche di apprendimento, una valutazione del candidato basata sulla personalità, sulle caratteristiche "profonde" e più nascoste, per insegnare successivamente skill e conoscenze necessarie a portare a termine gli obiettivi aziendali.

Attraverso il collegamento causale esistente tra competenze e performance, gli autori definiscono un modello di flusso causale (Figura 1.4), definendo il rapporto tra le competenze possedute e la possibilità di ottenere una performance superiore. Secondo il modello, le caratteristiche personali di ciascuno, motivazioni, tratti e immagine di sé, predicono le skill, quindi i comportamenti e le azioni del soggetto, i quali a loro volta predicono quelle che saranno le prestazioni, i risultati nella mansione svolta.

Figura 1.4: Il modello di flusso causale delle competenze (FONTE: Spencer and Spencer, 1993)



Spencer e Spencer sostengono che nelle competenze sia sempre contenuta un'intenzione del soggetto, definita dalla forza della motivazione o del tratto che porta al compimento di un'azione orientata a un certo obiettivo. Un comportamento senza la presenza di un'intenzione sottostante non viene considerato competenza.

Gli autori pongono l'accento, inoltre, sull'importanza di individuare un criterio su cui misurare le competenze. "Una caratteristica non è una competenza se non predice qualcosa di significativo nella vita reale" (Spencer e Spencer, 1995). È diffuso il criterio che individua performance superiore e performance efficace. La performance superiore è una deviazione standard dalla performance media e indica, in una specifica situazione lavorativa, il livello raggiunto da un lavoratore su dieci. La performance efficace è un livello di lavoro definito

“minimo accettabile”, indicato da quella soglia che, se non raggiunta, permette di definire il lavoratore non competente per quella specifica mansione.

### → IL CONTRIBUTO DI GOLEMAN

Nel suo libro “Lavorare con intelligenza emotiva” (1998), Daniel Goleman, psicologo e giornalista statunitense, definisce una competenza come “un aspetto personale o un insieme di abitudini che conduce a prestazioni lavorative e professionali più efficaci o comunque superiori - in altre parole si tratta di un’abilità che aggiunge un evidente valore economico all’impegno che il soggetto mette nel proprio lavoro”. Definizione che si collega alla scia di studi sulle competenze cominciati con McClelland, con cui l’autore ha lavorato durante gli studi ad Harvard.

Ciò che di particolare introduce Goleman, è la considerazione dell’intelligenza emotiva, descritta come un “nucleo comune di abilità sociali e personali” e definita la chiave per il successo lavorativo. L’intelligenza emotiva mette assieme lo studio in merito ai processi cognitivi dell’individuo, l’intelligenza e lo studio sulle emozioni.

Il concetto di intelligenza emotiva era già stato introdotto da Salovey e Mayer nel 1990, per descrivere la capacità degli individui di controllare le sensazioni, sia proprie sia in relazione agli altri, riuscendo inoltre a distinguere tra diversi tipi di emozione e ad utilizzare le informazioni raccolte per guidare i propri pensieri e azioni. Gli autori avevano individuato come essenziali più elementi, cioè la percezione, l’utilizzo, la comprensione e la gestione delle emozioni.

Goleman già nel 1995 rende noto il concetto di intelligenza emotiva, avviando uno studio sul ruolo che questa capacità esercita nella vita delle persone, cercando nel frattempo un possibile metodo di misurazione. Egli definisce l’IE come “la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivare sé stessi e di gestire positivamente le proprie emozioni e quelle nelle relazioni sociali”. Egli riconosce anche la distinzione dell’IE in cinque dimensioni che la compongono, quali consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali.

Da qui, Goleman definisce poi la competenza emotiva come una capacità che l’individuo apprende e che si basa sull’intelligenza emotiva, essa permette il raggiungimento di prestazioni professionali eccellenti e dimostra se il soggetto ha messo in pratica le proprie potenzialità, per tradurle in capacità effettive sul lavoro (Goleman, 1998).

## **1.4 TEORIA DELLA PERSONALITA'**

Nello svolgimento dei suoi studi, Boyatzis ha indagato alla ricerca delle competenze che un leader deve possedere per ottenere successo e distinguersi dagli altri. Egli evidenzia la distinzione tra le competenze soglia, quali esperienza, conoscenza e competenze cognitive di base, descrivendole come abilità minime essenziali che tutti devono possedere e che risultano fondamentali per ricoprire ruoli lavorativi. Boyatzis descrive poi le competenze distintive, che si suddividono in 3 categorie e sono necessarie per distinguere i best performer dagli altri. Tali competenze sono: competenze dell'intelligenza emotiva, che si riferiscono alle capacità di comprensione di sé stessi, di riconoscimento e utilizzo delle proprie emozioni per raggiungere performance superiori; competenze dell'intelligenza sociale, che guardano alle emozioni degli altri, alla capacità di riconoscerle e sfruttarle per performance efficaci; competenze dell'intelligenza cognitiva, che fanno riferimento all'abilità di ragionare su situazioni e informazioni in possesso dell'individuo, per giungere a prestazioni di successo (Boyatzis, 1982).

Lo stesso autore sostiene che sia necessaria la soddisfazione di determinati criteri per definire un concetto come intelligenza (Boyatzis e Sala, 2004; Boyatzis, 2008).

Un concetto dev'essere:

- Osservabile dal punto di vista comportamentale;
- Collegato ai risultati nella vita e nel lavoro;
- Relativo alle funzioni biologiche e differenziato per il sistema endocrino-nervoso coinvolto;
- Sufficientemente diverso da altri costrutti della personalità risultando un'aggiunta di valore alla comprensione della personalità umana e del suo comportamento;
- Misurabile con validità convergente e discriminante.

Secondo Boyatzis e Sala, dalla definizione di intelligenza emotiva si crea una struttura teorica per la definizione di una teoria della personalità.

La teoria della personalità è stata descritta da McClelland (1951) come la relazione tra le motivazioni inconse di un individuo e i comportamenti osservabili. Boyatzis ha definito più tardi il modello di interazione dinamica (1982), descritto in precedenza, in cui la competenza si sviluppa su più livelli, a partire dalle motivazioni e tratti, per passare a immagine di sé e ruolo sociale, infine alle skill. Al livello più esterno si trovano i comportamenti adottati dal soggetto.

Successivamente Goleman ha condotto degli studi sull'intelligenza emotiva (1995) e sull'intelligenza sociale (2006), introducendo il livello fisiologico della personalità.

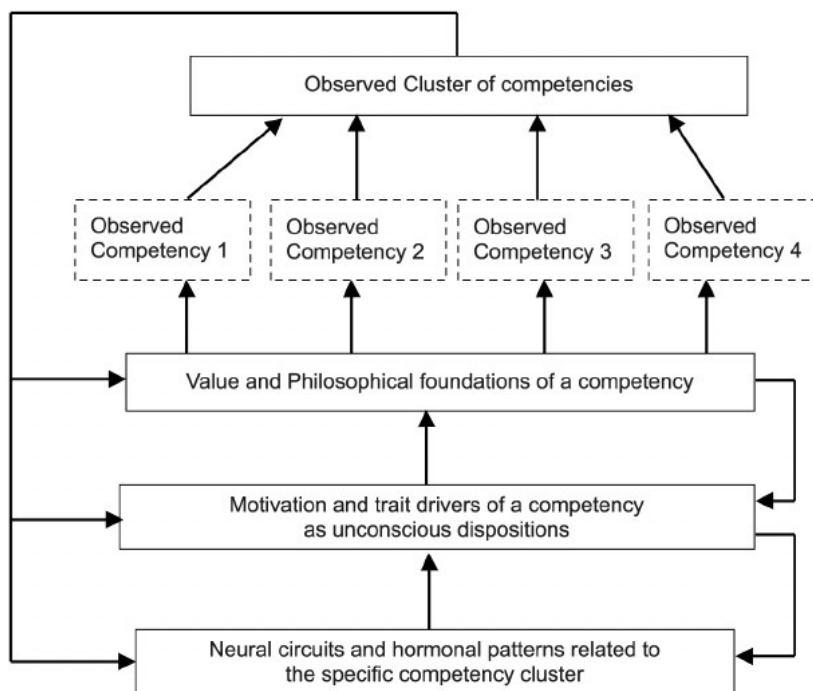
Di conseguenza, Boyatzis, sulla base degli studi sopra descritti, definisce una teoria della personalità (2008), basata su:

- Circuiti neurali e processi ormonali;
- Motivazioni e tratti (disposizione inconse);
- Valori e filosofie operative;
- Specifiche competenze osservate;
- Clusters di competenze.

È un modello che offre una visione ampia e integrata dell'individuo, che coinvolge il livello psicologico, quello comportamentale e quello fisiologico (

Figura 1.5).

Figura 1.5: Levels within the personality structure (FONTE: Boyatzis, 2008)



Per analizzare l'effetto delle competenze sulla performance in quest'ottica, è necessario valutare con quale frequenza il soggetto manifesta un dato comportamento, segno del possesso di una correlata competenza. Per fare questo si valuta il *tipping point* o punto critico di ciascuna competenza che, laddove superato, permette di riconoscere un best performer.

## **1.5 L'INTELLIGENZA EMOTIVA**

Il termine "intelligenza emotiva" è stato coniato da Salovey e Mayer nel 1990, che l'hanno definita come "una forma di intelligenza sociale che coinvolge la capacità di monitorare i propri sentimenti e le proprie emozioni, di discriminarle tra loro e di utilizzare le informazioni raccolte per guidare il pensiero e l'azione". Da qui, in particolare in seguito alla pubblicazione del libro dell'autore Daniel Goleman, altri studiosi si sono occupati di questo tema e l'intelligenza emotiva è stata riconosciuta come elemento importante in ambito lavorativo.

La ricerca non riconosce nel quoziente intellettivo (QI) una buona misura per le performance lavorative. Hunter e Hunter (1984) hanno dimostrato che il QI rappresenta solo il 25% della varianza delle prestazioni, tesi confermata nello studio di Snarey e Vaillant (1985) i quali hanno dimostrato la scarsa influenza del QI sulle capacità di 450 ragazzi coinvolti nello studio. Lo studio di Feist e Barron (1996) si aggiunge alle dimostrazioni riguardo alla bassa rilevanza del QI nella determinazione del successo individuale, svolto attraverso valutazioni su 80 dottorati sottoposti a test durante il periodo di studi, i cui risultati sono stati collegati a valutazioni successive sui successi conseguiti dagli stessi.

L'importanza dell'intelligenza emotiva e la sua influenza in ambito lavorativo è stata dimostrata in diversi studi, tra i quali troviamo lo studio di Bachman (1988), il quale ha dimostrato che leader più caldi, espressivi e socievoli risultano più efficaci. In merito a questo stesso tema, l'Università di Yale (1998) ha effettuato un esperimento su un gruppo di volontari. I soggetti, divisi in gruppi, dovevano ipotizzarsi nel ruolo di manager, riunitisi per conferire bonus ai propri subordinati. Tra di loro c'era un attore, che ha sempre parlato per primo, mostrandosi a un gruppo entusiasta, ad un altro rilassato, a chi depresso e ad altri irritabile. È stato dimostrato che le emozioni dell'attore hanno influenzato le decisioni dei

diversi gruppi, tra i quali quelli che hanno percepito emozioni positive hanno dimostrato maggior collaborazione e una distribuzione equa dei premi.

Rosenthal (1977) ha dimostrato che l'empatia, elemento dell'intelligenza emotiva, è caratteristica di soggetti che ottengono successi sul lavoro. Un ulteriore studio ha dimostrato che acquirenti al dettaglio apprezzano venditori che dimostrano empatia (Pilling & Eroglu, 1994).

Sia Goleman (1998) che Mayer e Salovey (1998) affermano però che l'intelligenza emotiva di per sé non è sufficiente a spiegare il successo sul lavoro degli individui. Essa fornisce la base per le competenze necessarie ad avere buone performance.

Goleman ha individuato una differenza tra IE e competenze emotive, definendo queste ultime come "le abilità personali e sociali che portano a prestazioni superiori nel mondo del lavoro".

## **1.6 MODELLI PER LA MISURAZIONE DELL'IE**

Definita l'importanza dell'intelligenza emotiva, diventa necessario individuare degli strumenti di misurazione della stessa.

Esistono diversi approcci allo studio dell'IE, in particolare si possono evidenziare due tipi differenti di modelli. Ci sono modelli di abilità, o *Mental ability model*, in particolare quello di Mayer e Salovey, che si basano sul concetto definito dagli stessi autori, secondo cui l'IE è un'intelligenza pura, definita da capacità cognitive della persona assieme alle emozioni. Altri modelli sono definiti, invece, misti, o *Mixed model*, tra i quali si trovano il modello di Bar-On e quello di Goleman. Questo secondo tipo di modelli considera l'IE non solo come la capacità di gestire le emozioni, ma la collega anche ad aspetti della personalità.

### **→ IL MENTAL ABILITY MODEL**

Il *Mental ability model* di Salovey e Mayer (1990) considera l'IE come un insieme di aspetti emotivi e cognitivi, senza l'interazione di elementi della personalità o della motivazione dell'individuo.

Il modello, rivisto nel 1997<sup>1</sup>, propone la distinzione di 16 abilità legate all'intelligenza emotiva, le quali vengono raggruppate in 4 diversi livelli: percezione ed espressione delle emozioni, utilizzo delle emozioni, comprensione delle emozioni ed infine gestione delle emozioni.

I passaggi descritti rappresentano delle fasi sequenziali di sviluppo delle abilità, ciascun soggetto deve seguire il processo secondo questo senso per poter sviluppare l'intelligenza emotiva, partendo dai processi psicologici di base per arrivare a processi più integrati.

I primi due livelli rappresentano elementi della sfera esperienziale dell'individuo, gli ultimi due si riferiscono invece alla sfera strategica, che richiede processi più complessi.

La percezione delle emozioni, che è il primo step importante tra le abilità dell'IE, richiede di saper identificare le emozioni proprie ma anche quelle degli altri. Il soggetto deve saper riconoscere le emozioni, anche attraverso segnali non verbali come ad esempio il linguaggio del corpo, imparando dapprima a capire ciò che prova, per comprendere poi chi si trova davanti. Imparare ad esprimere le proprie emozioni permette anche di scoprire come manifestare i bisogni ad esse correlati.

La seconda fase richiede di saper utilizzare le emozioni nell'affrontare una decisione. Le emozioni possono facilitare il pensiero del singolo, aiutandolo a dare priorità a ciò che merita attenzione e migliorando la capacità di *problem solving*.

Nella terza fase si affronta la comprensione delle emozioni, la capacità, cioè, di distinguere tra un'emozione e un'altra, per poterle riconoscere e descrivere. È importante anche analizzare l'evoluzione delle emozioni nel tempo per poter comprendere gli effetti che provocano.

Nell'ultima fase si guarda alla gestione delle emozioni, capacità cruciale che prevede che il soggetto riesca ad avere padronanza delle emozioni proprie e altrui. Gestire le emozioni permette di moderare quelle negative e mantenere invece quelle positive, coinvolgendo aspetti della personalità per raggiungere dei dati obiettivi.

---

<sup>1</sup> Emotional Development and Emotional Intelligence. Implications for educators, MAYER J.D., SALOVEY P.

L'intelligenza emotiva è una forma di intelligenza appunto, di conseguenza può essere sviluppata e migliorata ma anche misurata. Mayer e Salovey (1997) hanno sviluppato un metodo di misurazione dell'IE come abilità, la MEIS (*Multifactor Emotional Intelligence Scale*). È una scala di misurazione delle abilità composta di 402 item e per questo ritenuta troppo complessa.

Per rendere il test più facilmente applicabile, nel 2002 è stato proposto un nuovo modello, la MSCEIT (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*), scala che valuta l'intelligenza emotiva di un individuo sulla base della performance ottenuta in determinati compiti lavorativi. La MSCEIT si compone di 102 item, che consistono in compiti da portare a termine o problemi emotivi da risolvere. Questo test fornisce una valutazione della performance emotiva del soggetto, al quale viene richiesto di confrontarsi con situazioni relative alle quattro aree individuate da Mayer e Salovey. Pur ottenendo successo in diversi contesti di applicazione, il modello risulta lungo da sottoporre (30-45 minuti).

### → I MIXED MODEL

I modelli misti si differenziano per la diversa concezione di intelligenza emotiva sulla quale sono basati. In particolare, a differenza del modello appena descritto, considerano alcuni attributi della personalità, quali ottimismo, motivazione e capacità relazionali, oltre alla pura intelligenza emotiva.

Revenue Bar-On è uno psicologo noto per delle novità che ha apportato in termini di intelligenza emotiva, ha per esempio coniato il termine di EQ, *Emotional Quotient*, legato alla misurazione dell'IE. Egli ha, inoltre, rilevato l'importanza, in egual misura, sia della sfera emotiva sia di quella cognitiva come impattanti sulle potenzialità di un soggetto.

Egli definisce l'IE con un'ottica multifattoriale, come una serie di capacità, competenze e abilità non cognitive, fondamentali per la capacità di un soggetto di riuscire a far fronte alle esigenze e alle pressioni di un ambiente lavorativo. L'IE è quindi un elemento importante per il raggiungimento di performance superiori.



Bar-On ha introdotto il concetto di *Emotional-Social Intelligence* (ESI), che egli stesso definisce come un insieme interrelato di competenze, abilità e facilitatori, emotivi e sociali, che determinano l'efficacia con cui un soggetto comprende ed esprime sé stesso ma anche gli altri, per relazionarsi con loro ed affrontare situazioni quotidiane (Bar-On, 2006).

L'ESI permette all'individuo di avere consapevolezza di sé, di riuscire a relazionarsi con altri e di gestire con successo le diverse sfide che gli si presentano davanti. Tale capacità richiede l'intervento della sfera emozionale, che si interseca con tratti della personalità.

Il modello di Bar-On prevede l'articolazione dell'intelligenza emotiva e sociale in 15 fattori specifici, raggruppati a loro volta in cinque diverse componenti composte:

- Intrapersonale, costituita da considerazione di sé, consapevolezza emotiva, assertività, indipendenza e autorealizzazione. Questa dimensione riguarda la consapevolezza e la comprensione delle proprie emozioni, nonché la capacità di esprimerle.
- Interpersonale, in cui si trovano empatia, responsabilità sociale e relazioni interpersonali. Essa è relativa alla capacità di un soggetto di comprendere le emozioni altrui, per creare relazioni durature nel tempo.
- Gestione dello stress, costituita da tolleranza dello stress e controllo degli impulsi. Questa dimensione riguarda la capacità di affrontare situazioni cariche di stress, mantenendo il controllo delle proprie emozioni che da essa derivano.
- Adattabilità, che si compone di esame della realtà, flessibilità e problem-solving. Questa dimensione si riferisce alla capacità di modificare le proprie emozioni e quelle altrui, per adattare a seconda dell'ambiente dinamico esterno.
- Umore generale, composto da ottimismo e felicità. Esso comprende la capacità di affrontare le situazioni con ottimismo e motivazione, riuscendo a beneficiare della presenza degli altri.

Il modello di Bar-On dell'intelligenza emotivo-sociale può essere scomposto in due parti fondamentali. La prima è la concettualizzazione del costrutto individuata nel modello concettuale di Bar-On, mentre la seconda è relativa all'aspetto psicométrico del modello, cioè alla misurazione dell'intelligenza emotivo-sociale.

A partire dal suo modello, l'autore ha ricavato un indice di autovalutazione, l'EQ-i ovvero *Emotional Quotient Inventory* (Bar-On, 1997). Questo strumento è stato sviluppato in un contesto clinico, per valutare le qualità personali che hanno permesso ad alcuni soggetti di raggiungere un "benessere emotivo" (Cherniss Cary, 2000).

Il modello di Bar-On definisce un soggetto emotivamente e socialmente intelligente quando egli è in grado di comprendere gli altri ed esprimere sé stesso in modo efficace, comprendere e relazionarsi bene con gli altri per far fronte con successo ai diversi bisogni, alle sfide e alle pressioni quotidiane. A livello interpersonale, l'intelligenza emotiva e sociale si manifesta nella capacità di riconoscere le emozioni, i sentimenti, cogliere le necessità degli altri, stabilire e mantenere relazioni reciprocamente produttive.

L'EQ-i permette di misurare comportamenti rilevanti dal punto di vista dell'ESI, contiene 133 item sotto forma di affermazioni utili ad indagare la presenza delle caratteristiche dell'intelligenza emotiva. Il test richiede al candidato di esprimere dei giudizi relativamente alla frequenza con cui svolge determinati comportamenti e il risultato fornirà informazioni in merito a componenti emotive, sociali e tratti della personalità. Critiche a questo strumento sostengono che esso risulti poco affidabile, proprio perché è un metodo di autovalutazione.

Un altro modello misto, che ricalca quindi le basi sostenute da Bar-On, è quello di Goleman. Goleman ha dimostrato, tramite gli studi effettuati, che l'intelligenza emotiva è un indice più forte del quoziente intellettivo nella determinazione delle capacità e potenzialità di un individuo (Cherniss e al., 2006).

L'intelligenza emotiva, per Goleman, è una condizione necessaria ma non sufficiente per la manifestazione delle competenze, ciò significa che un soggetto con intelligenza emotiva dispone delle massime potenzialità per apprendere le competenze ma non si può dare per certo il fatto che le acquisirà (Goleman, 1998).

L'autore afferma che le emozioni svolgono un ruolo fondamentale nell'elaborazione delle informazioni utili a definire il processo decisionale, d'altra parte, però, il pensiero razionale permette al singolo di riuscire a gestire tali emozioni generate (Goleman, 1997).

Goleman individua dapprima 25 competenze che raggruppa in 5 cluster, successivamente rivede il modello per semplificarlo, andando ad individuare quelle competenze che sono più comunemente utilizzate.

Nel 2002 lo stesso autore sviluppa un ulteriore modello con 18 competenze, raggruppate in 4 diverse dimensioni dell'intelligenza emotiva (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002):

- Consapevolezza di sé, in cui si trovano:
  - Consapevolezza emotiva, che consiste nel controllo dei propri sentimenti e nel riconoscimento degli effetti che provocano, elementi fondamentali per comprendere sé stessi e prendere decisioni;
  - Accurata autovalutazione, cioè la capacità di riconoscere le proprie abilità ma anche di avere percezione delle proprie qualità e debolezze;
  - Fiducia in sé stessi, il fatto di avere fiducia nelle proprie capacità e avere percezione del proprio valore, così da mantenere le decisioni anche contro pareri esterni discordanti.
- Gestione di sé, composta da:
  - Gestione delle emozioni, cioè la capacità di gestire le proprie emozioni e controllare gli impulsi negativi;
  - Trasparenza, che riguarda la capacità di essere onesti e affidabili nella propria posizione;
  - Adattabilità, quindi la capacità di adattarsi alle circostanze dell'ambiente in cui ci si trova, per superare le difficoltà e i cambiamenti con flessibilità;
  - Orientamento al risultato, sta ad indicare che, guardando all'obiettivo che gli viene posto, il soggetto ha la capacità di superare i propri limiti per raggiungere la massima performance;
  - Iniziativa, che indica la capacità di cogliere nuove opportunità, mostrandosi aperti verso il cambiamento; ottimismo, cioè il fatto di riuscire a guardare all'aspetto positivo delle situazioni, senza farsi abbattere dagli ostacoli che si possono incontrare.

- Consapevolezza sociale, di cui fanno parte:
  - Empatia, che è la capacità di comprendere le emozioni di chi ci si trova davanti, per creare un ambiente positivo, di comprensione e lavorare in sintonia;
  - Consapevolezza dell'organizzazione, che indica la capacità di un soggetto di riconoscere l'esistenza di rapporti di potere e reti sociali interne ed esterne;
  - Assistenza, cioè la capacità del soggetto di essere orientato verso il cliente e verso i suoi collaboratori, preoccupandosi di soddisfare i bisogni altrui.
- Gestione delle relazioni interpersonali, che comprende:
  - Leadership ispiratrice, che consiste nella capacità di guidare gli altri con una strategia di leadership che può essere d'ispirazione, stabilendo per esempio obiettivi comuni;
  - Influenza, che individua la capacità di un soggetto di essere persuasivo con gli altri;
  - Catalizzazione del cambiamento, cioè la capacità di mantenere un'apertura al cambiamento, riuscendo allo stesso tempo a trasmetterla agli altri;
  - Gestione del conflitto, che riguarda la capacità del soggetto di risolvere eventuali divergenze attraverso la comunicazione;
  - Collaborazione e lavoro in gruppo, che consistono nel partecipare a lavori in team creando cooperazione tra i membri che lavorano per obiettivi condivisi;
  - Promozione dello sviluppo altrui, cioè la capacità di occuparsi dello sviluppo delle potenzialità degli altri.

Goleman individua due gruppi in cui inserisce queste categorie di competenze dell'intelligenza emotiva. Le prime due categorie sono relative alla sfera di competenze personali, si occupano, infatti, della gestione di sé e delle proprie emozioni. Le ultime due riguardano la sfera di competenze sociali, che si occupa di riconoscere e gestire le emozioni degli altri.

Le competenze che l'autore ha individuato sono dotate di alcune caratteristiche, esse sono indipendenti, poiché ciascuna di esse contribuisce in modo unico alla prestazione lavorativa del soggetto, sono anche interdipendenti, in quanto sono presenti delle interazioni tra le competenze. Le competenze sono inoltre caratterizzate da un ordine gerarchico, infatti, sono elencate in modo tale da risultare fondate le une sulle altre. Esse sono necessarie ma non sufficienti al manifestarsi delle stesse competenze in campo pratico, infine sono generiche, descritte cioè in un contesto generico e perciò applicabili in svariate situazioni lavorative (Goleman, 2002).

Le competenze sopra descritte richiedono di essere utilizzate assieme per l'ottenimento di prestazioni di successo.

Goleman, sulla base del suo modello misto di intelligenza emotiva, si pone l'obiettivo di individuare uno strumento utile a misurare l'IE, valutandone tutte le competenze ad essa correlate.

Utilizzando come riferimento un questionario sviluppato da Boyatzis nel 1991, noto come *Self-Assessment Questionnaire*, lo stesso autore, assieme a Goleman e Rhee, sviluppa uno strumento di misurazione delle competenze dell'intelligenza emotiva e sociale. Applicabile in una qualsiasi situazione lavorativa, questo strumento permette la valutazione delle competenze di un soggetto (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000). Tale questionario, denominato *Emotional Competence Inventory* (ECI-1) viene criticato per l'eccessiva lunghezza e per questo sostituito da una nuova versione 2.0, l'ECI-2.

Il modello consiste essenzialmente in un questionario a 360°, che prevede una parte di autovalutazione seguita da un'altra valutazione effettuata da soggetti esterni, quali collaboratori o superiori. Il questionario è composto da 72 item utilizzati per la valutazione di 18 competenze, organizzate in 4 cluster, i quali sono definiti come: self-awareness, self-management, social awareness, relationship management (Tabella 1.1).

La valutazione degli item si effettua su una scala da 1 (se il soggetto non manifesta mai il comportamento) a 6 (quando il soggetto lo manifesta frequentemente), necessaria ad indicare il livello di presenza di un dato comportamento per un individuo. Ciascuna competenza riceve due valutazioni, quella data dal soggetto a sé stesso e la media delle valutazioni che gli vengono assegnate da soggetti esterni.

Tabella 1.1: Emotional Competency Inventory ECI-2 (FONTE: Wolff, 2005)

<p><b><u>Self-awareness</u></b>                      Emotional Awareness                      Accurate Self-Assessment                      Self-Motivation                      Self Confidence</p>	<p><b><u>Social Awareness</u></b>                      Empathy                      Organisational Awareness                      Service Orientation</p>
<p><b><u>Self-Management</u></b>                      Emotional Self Control                      Transparency                      Adaptability                      Achievement Orientation                      Initiative                      Optimism</p>	<p><b><u>Relationship Management</u></b>                      Developing Others                      Inspirational Leadership                      Influence                      Change Catalyst                      Conflict Management                      Teamwork and Collaboration</p>

Nel 2008 Boyatzis e Goleman, alla ricerca di un metodo di diversificazione delle competenze personali e sociali, sviluppano un ulteriore modello, *l'Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI). L'ESCI è anch'esso un modello a 360°, che prevede un'autovalutazione accompagnata da una valutazione effettuata da soggetti esterni, vicini all'individuo.

È proprio la vista a 360° che permette una valutazione dei comportamenti che differenziano i soggetti eccellenti da quelli medi.

L'ESCI si compone di 4 cluster, nei quali si sviluppano 12 competenze, valutate attraverso 68 item (Tabella 1.2). Il modello in particolare si sviluppa su questi cluster:

- Consapevolezza di sé, che implica la comprensione delle proprie emozioni, delle preferenze, dei propri punti forti e punti di debolezza.  
 È composto da: Consapevolezza emotiva
- Gestione di sé, che prevede di saper gestire le proprie emozioni, le reazioni, le potenzialità.  
 Si compone di: Autocontrollo, Adattabilità, Orientamento al Risultato, Ottimismo.
- Consapevolezza sociale, che richiede il riconoscimento e la comprensione delle emozioni degli altri, dei loro sentimenti e delle loro necessità.  
 È composto da: Empatia, Consapevolezza organizzativa.
- Gestione delle relazioni: che riguarda la capacità di relazionarsi con gli altri sul lavoro, guidando, ispirando, motivando il gruppo, anche risolvendo possibili difficoltà.  
 Al suo interno troviamo: Sviluppo degli altri, Leadership ispiratrice, Influenza, Gestione dei conflitti, Lavoro in team.

Gli autori in seguito hanno sviluppato una versione specifica per gli studenti universitari e la loro valutazione delle competenze. Tale versione del modello prende il nome di ESCI-U e si differenzia da quella classica per l'aggiunta di un ulteriore cluster:

- Ragionamento analitico, che si riferisce alla capacità di comprendere eventi complessi e quella di riconoscere relazioni presenti tra eventi o situazioni.  
È composto da: Pensiero sistemico, Riconoscimento di schemi.

Tabella 1.2: Emotional and Social Competence Inventory, ESCI (FONTE: Boyatzis, Goleman, 2011)

<p style="text-align: center;"><b>Self-awareness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional self-awareness.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Self-management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achievement orientation</li> <li>• Adaptability</li> <li>• Emotional self-control</li> <li>• Positive outlook.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Social awareness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathy</li> <li>• Organisational awareness.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Relationship management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflict management</li> <li>• Coach and mentor</li> <li>• Influence</li> <li>• Inspirational leadership</li> <li>• Teamwork.</li> </ul>

Il modello ESCI è utile per misurare l'intelligenza emotiva di leader e professionisti, sensibilizzare l'opinione pubblica attraverso feedback efficaci, concentrare il coaching in azienda sullo sviluppo di capacità cruciale, valorizzare individui singoli e team.

### → ULTERIORI MODELLI

Sono stati sviluppati altri modelli per la misurazione dell'intelligenza emotiva.

Uno di questi è il *Genos Emotional Intelligence Inventory* (Genos EI), che non misura l'intelligenza emotiva di per sé ma prevede una misurazione basata sul comportamento degli individui. È un modello sostenuto da una serie di ricerche ed è presente sia in formato di autovalutazione sia in formato di valutazione a 360°. È disponibile in lingue diverse e viene utilizzato oggi in diverse aziende multinazionali.

Il modello Genos EI fornisce una valutazione sulla base della frequenza con la quale il soggetto mette in pratica determinati comportamenti di intelligenza emotiva sul posto di lavoro. Tali comportamenti vengono valutati dai collaboratori del soggetto stesso, che lavorano a contatto con lui.

I risultati della misurazione vengono forniti sotto forma di testo libero relativamente a ciascuna competenza valutata, da cui ne risultano dei feedback per il soggetto valutato. I risultati vengono confrontati sia internamente alle aziende, sia globalmente con norme definite.

Genos EI può essere completato online, grazie a una piattaforma sicura che crea gruppi di sondaggi, monitora i progressi e raccoglie i risultati in report completi.

Il modello valuta 6 competenze dell'intelligenza emotiva, quali:

- Consapevolezza di sé
- Consapevolezza degli altri
- Autenticità
- Ragionamento emotivo
- Gestione di sé
- Influenza positiva

Genos Ei permette di considerare abilità ed esperienze dei soggetti sottoposti a valutazione, attraverso la misurazione di comportamenti che prevedono le prestazioni lavorative di ciascuno.

Tra i modelli di valutazione dell'IE si trova poi il GEC, *Group Emotional Competence Inventory*. È un modello nato dagli studi di Druskat e Wolff, i quali si sono concentrati sull'applicazione dei concetti di competenza emotiva a livello di gruppo.

Gli autori hanno dimostrato che le norme GEC producono un miglioramento dell'efficacia del gruppo, attraverso la creazione di capitale sociale.

Il modello individua 9 norme di gruppo, in merito alle quali fornisce un feedback, utile al gruppo stesso per l'individuazione dei punti di forza e debolezza. L'applicazione del modello si pone l'obiettivo di individuare per il gruppo delle aree di miglioramento, attraverso la valutazione di elementi a livello individuale e di team.



Un ulteriore modello da prendere in considerazione è il *Profile of Emotional Competence* (PEC). Tale modello, sviluppato da Brasseur e Mikolajczak, risulta da 10 anni di ricerche sull'intelligenza emotiva. Esso misura le 5 competenze emotive fondamentali, valutando separatamente quelle relative all'intra-personale, cioè alle proprie emozioni, e quelle relative all'io inter-personale, cioè alle emozioni degli altri. Le aree dell'IE valutate sono l'identificazione, la comprensione, l'espressione, la regolazione e l'utilizzo delle emozioni. Il modello fornisce un punteggio complessivo sull'intelligenza emotiva del soggetto, accompagnato da punteggi specifici dei fattori.

Esiste, inoltre, un questionario sviluppato da Petrides, il *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (TEIQue). Questo strumento è parte di un ampio programma di ricerca scientifica, condotto nell'University College di Londra.

Relativamente al TEIQue è stata creata sia una forma completa, sia la forma breve, a seconda che si voglia una misurazione più o meno specifica. Per entrambe esiste un modello di auto-valutazione oppure la valutazione a 360° con il coinvolgimento di soggetti esterni.

Nell'analisi dei modelli dell'intelligenza emotiva, si trova il WEIS (*Wong's Emotional Intelligence Scale*). Questo è un modello di auto-valutazione sviluppato da Wong (2007) ed è basato su 4 dimensioni dell'intelligenza emotiva:

- Valutazione ed espressione delle proprie emozioni
- Valutazione e riconoscimento delle emozioni degli altri
- Regolazione delle proprie emozioni
- Utilizzo delle emozioni per facilitare le prestazioni

Il WEIS è composto di due parti, nella prima vengono presentati all'individuo 20 scenari ipotetici, relativamente ai quali gli viene richiesto di individuare un'indicazione che più rappresenta la sua situazione in quello scenario. Nella seconda parte, invece, vengono presentate 20 coppie di capacità e l'intervistato dovrà scegliere, per ciascuna, l'abilità che più rappresenta i propri punti di forza nel lavoro.

Esiste un ulteriore metodo di auto-valutazione, noto come WEIP (*Work Group Emotional Intelligence Profile*). Questo modello è pensato per misurare l'IE di soggetti che lavorano in team. La misurazione si basa su una scala di valutazione che varia tra 1 (fortemente in disaccordo) e 7 (fortemente d'accordo).

Gli elementi rispetto ai quali si richiede una valutazione si suddividono in due gruppi, il primo è relativo alla capacità di gestire le proprie emozioni, tra cui troviamo la capacità di riconoscere, di discutere o gestire le proprie emozioni. Il secondo gruppo si basa sulla scala sviluppata da Jordan e altri (2002) e valuta la capacità di gestire le emozioni degli altri attraverso, ad esempio, la valutazione dell'abilità nel riconoscere le emozioni degli altri.

## CAPITOLO 2

### 2.1 INTRODUZIONE

Esaminati i modelli esistenti per la valutazione delle competenze, in questo capitolo si procede con un'analisi della letteratura relativa a cinque competenze, individuate a priori.

L'analisi della letteratura è stata svolta con il fine di verificare la sussistenza delle relazioni con determinate variabili relative agli individui, per andare poi a verificare ulteriormente questi aspetti tramite un'analisi empirica.

L'elaborato si concentra sulle competenza trasversali, divenute fondamentali in un contesto dinamico e sempre più globalizzato, in cui le aziende si trovano a confrontarsi con i competitor. In un sistema che dà importanza alla valutazione delle competenza trasversali dei lavoratori, è interessante occuparsi anche di quelle che sono le variabili che influenzano il possesso di queste competenze. Si tratta di variabili legate ad aspetti demografici, quali genere, età o livello di istruzione. Caratteristiche, queste, che impattano sulle competenze. Basti pensare che a seconda dell'età di un individuo e del suo percorso scolastico variano le esperienze che si è trovato ad affrontare, le quali possono aver migliorato alcune delle sue competenze. Ci si aspettano, inoltre differenze di genere, dal momento che soggetti di sesso maschile e femminile sono portati verso comportamenti a volte differenti.

L'analisi della letteratura si sofferma poi sui tratti della personalità, elementi spesso innati della persona che producono effetti sulle competenze degli stessi soggetti. Si considerano poi legami con variabili legate al mondo del lavoro e possibili connessioni esistenti tra competenze.

Nel capitolo vengono presentate le cinque competenze scelte, accompagnate dalla relativa analisi della letteratura.

## **2.2 LE COMPETENZE OGGETTO D'ANALISI**

Per quanto riguarda le competenze approfondite in questo elaborato, si tratta di soft skills legate alla sfera sociale degli individui.

In particolare vengono analizzate le seguenti competenze:

- Networking, cioè la capacità di creare, mantenere e utilizzare relazioni personali per raggiungere obiettivi;
- Conflict management, che indica la capacità di risolvere conflitti tra individui;
- Customer focus, intesa come la capacità di comprendere altre persone e in particolare le loro necessità, prestando attenzione alla soddisfazione degli altri;
- Developing others, che consiste nella capacità di incoraggiare, supportare e fornire risorse per il miglioramento e la crescita altrui;
- Leadership, nota come la capacità di condurre un gruppo di soggetti, ispirando e motivando i membri.

## **2.3 NETWORKING**

Il networking è la capacità di creare una rete di relazioni professionali che si mantengono nel tempo e che si basano sulla fiducia reciproca. Fare networking significa instaurare con queste persone una relazione di reciprocità, grazie alla quale si genera uno scambio di idee, consigli, informazioni e contatti.

Fare network, creare rapporti, è una competenza cruciale per avere successo nel mondo del lavoro perché permette ai soggetti di sviluppare una rete di contatti, riuscendo poi a sfruttare un insieme di connessioni, grazie alla relazione con soggetti che hanno sviluppato a loro volta una rete di rapporti con altri.

Fare network permette di diffondere la propria reputazione, assieme alle proprie abilità e capacità. Scambiarsi informazioni porta a vantaggi per entrambi i soggetti coinvolti nella relazione.

Con la tecnologia la possibilità di fare network si è notevolmente evoluta. Attraverso i social network e le piattaforme di networking (es. LinkedIn), risulta più facile entrare in contatto con altre persone. Internet ha cambiato il modo in cui le persone si connettono, interagiscono, si scambiano informazioni e, soprattutto, lavorano.

### → IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE

Per quanto riguarda le variabili demografiche, analizziamo da subito il rapporto tra genere e networking, ossia il fatto che tra uomini e donne possa variare la facilità di coinvolgimento in comportamenti di rete.

Storicamente, in una cultura definita maschilista, si è sempre pensato che gli uomini avessero più risorse da offrire rispetto al genere femminile in un contesto lavorativo. Potremmo per questo essere portati a pensare che gli uomini, ancora oggi, abbiano maggiori probabilità di impegnarsi in comportamenti di rete rispetto alle donne, anche se ci troviamo in un periodo storico in cui si sta combattendo attivamente per la parità di genere.

Uno studio di Forret e Dougherty del 2001 analizza le possibili correlazioni tra caratteristiche, personali ma anche lavorative, e comportamenti di networking. Per verificare nello specifico quali sono le possibili correlazioni appunto, gli autori hanno intervistato soggetti con una laurea in economia e un'età media di 38 anni. Lo studio considera come variabile dipendente i comportamenti di networking, suddivisi nello specifico in cinque sotto dimensioni (mantenimento di contatti, socializzazione, coinvolgimento in attività professionali, partecipazione alla chiesa e alla comunità e per finire aumento della visibilità interna) e come variabili indipendenti alcune caratteristiche personali e lavorative, le cui correlazioni analizzeremo in seguito.

Tale studio dimostra che il genere non presenta correlazione con il coinvolgimento in comportamenti di rete. Si ammette che, in passato, gli uomini potessero essere coinvolti in comportamenti di rete più frequentemente delle donne, ma dal momento che il genere femminile ha sviluppato una maggior consapevolezza riguardo all'importanza del networking nella carriera lavorativa, le donne hanno cominciato a impegnarsi in questo tipo di comportamenti con lo stesso sforzo dei colleghi uomini.

Il contesto di oggi è segnato da carriere senza confini, ovvero quelle carriere che si differenziano dalla vecchia immagine di carriera organizzativa, concepita per svilupparsi in un unico contesto lavorativo. Le cosiddette “*boundaryless careers*” sconfinano i settori tradizionali e si muovono lateralmente tra organizzazioni, si tratta di impieghi dinamici supportati da network esterni (Arthur e Rousseau, 1996).

Proprio in questo contesto Fondas suggerisce che le donne potrebbero riuscire meglio nella gestione della carriera, i tratti che sono ritenuti necessari sono quelli tipicamente femminili (cooperazione, aiuto e sviluppo di altri) e si trovano in contrasto con quelli classici maschili di direzione e controllo. In riferimento a questo, Forret e Dougherty dimostrano nel loro studio che gli uomini hanno maggiori probabilità di impegnarsi in comportamenti di networking rispetto alle donne, ma questo dato può essere spiegato dal fatto che le donne hanno minor tempo a disposizione per la socializzazione in quanto a loro sono le responsabilità familiari, specialmente per la crescita dei figli.

Un’analisi successiva si è concentrata sul confronto tra donne e uomini single, anche in questo caso senza evidenziare differenze nei comportamenti di socializzazione.

### → IL RAPPORTO CON LA PERSONALITA’

Il networking, inteso come lo sviluppo e il mantenimento di relazioni personali volte a facilitare lo scambio di risorse legate al mondo del lavoro, è un comportamento intrinsecamente sociale e spesso si focalizza sullo scambio di risorse intangibili.

L’attitudine a tenere un comportamento di rete di una persona è influenzata da diversi fattori, come sostenuto da più autori.

Uno studio di Wolff e Kim del 2011 si interroga ad esempio sulle possibili relazioni tra i comportamenti di rete e la personalità, analizzata con il *big five factors model*. Sono state quindi prese in considerazione l’estroversione, la gradevolezza, l’apertura all’esperienza, la coscienziosità ed infine la stabilità emotiva.

Tale studio è stato effettuato attraverso interviste on-line in Germania e Regno Unito a soggetti tra i 20 e i 60 anni.

I risultati di questo studio hanno dimostrato che i tratti della personalità hanno una certa importanza nel mondo del lavoro in quanto influenzano le attitudini degli individui.

In particolare è stato dimostrato che l'estroversione, intesa come la tendenza di un individuo ad essere socievole e positivo mostrando interesse verso il mondo esterno, facilita i comportamenti di rete. Essa è positivamente correlata con la ricerca di nuovi contatti, in quanto i soggetti con questa caratteristica ricercano attivamente l'attenzione sociale e questo li porta ad impegnarsi in interazioni nell'ambiente di lavoro. Anche lo studio citato sopra di Forret e Dougherty conferma la correlazione positiva tra l'estroversione e comportamenti di rete, affermando che coloro i quali riscontrano una maggiore difficoltà nel raggiungere gli altri si troveranno in svantaggio.

Per quanto riguarda la gradevolezza, o amicalità, ossia quel tratto della personalità che induce un individuo ad essere cortese e altruista con gli altri e a ricercare cooperazione con i soggetti con cui si trova in contatto; anche in questo caso è stata evidenziata una correlazione positiva con il networking. In particolare, accresce l'importanza di questa caratteristica quando parliamo di networking interno e la relazione è già stata creata quindi va mantenuta, migliorata. Al contrario, se parliamo di networking esterno, non si evidenzia la medesima correlazione.

Altro tratto della personalità che è stato analizzato nello studio è l'apertura all'esperienza, cioè creatività, anticonformismo ed originalità che portano un individuo a ricercare attivamente e valorizzare le esperienze. L'apertura di un individuo è largamente correlata ai comportamenti di rete, in particolare si denota una forte correlazione con il mantenimento di contatti e l'utilizzo dei propri contatti.

Nell'analisi dei "big five" troviamo la coscienziosità, intesa come l'attitudine ad essere scrupoloso, perseverante, affidabile ma fa anche riferimento all'autodisciplina quindi ad un vissuto responsabile. Ultimo tratto che andiamo ad analizzare è quello della stabilità emotiva, il grado di resistenza a stress di tipo emotivo quindi una sicurezza individuale. Queste due caratteristiche non presentano correlazione con i comportamenti di rete.

Per quanto riguarda i tratti della personalità che sono stati qui analizzati, Forret e Dougherty dimostrano che un fattore predittivo dei comportamenti di rete è risultato essere l'autostima, che si riferisce a quanto favorevolmente un soggetto giudica sé stesso (Brockner, 1988).

Individui con una maggiore autostima mostrano più volontà di impegnarsi in comportamenti di rete in quanto sono maggiormente fiduciosi e meno reticenti verso la creazione di contatti, una maggiore autostima implica una maggiore considerazione di sé ed è per questo che esiste una correlazione positiva tra questa caratteristica personale e il networking.

### → IL RAPPORTO CON VARIABILI DI PERFORMANCE

Lo stesso studio di Forret e Dougherty, analizzato in precedenza, prende in considerazione delle variabili di controllo nella regressione, che permettono agli autori di trarre ulteriori conclusioni in merito alle possibili correlazioni con comportamenti di rete.

Viene analizzata, tra le altre caratteristiche, la differenza tra soggetti in possesso di una laurea triennale e altri invece che hanno conseguito anche una laurea magistrale. Il fatto che l'individuo possieda una laurea specialistica è un fattore predittivo significativo del networking, in particolare è emerso che tali soggetti hanno una maggiore inclinazione a partecipare ad attività professionali e ad aumentare la visibilità interna. Il motivo che può spiegare il maggior sviluppo delle reti di un soggetto con una laurea specialistica potrebbe essere legato ai rapporti che ha avuto la possibilità di stringere con altri studenti durante i suoi anni di studi.

Per quanto riguarda variabili di risultato, uno studio di Bucktowar, Kocak e Padachi esamina l'impatto di orientamento imprenditoriale, orientamento al mercato e networking sulla performance dell'impresa, con l'innovazione radicale e incrementale come mediatori. I risultati sono stati raccolti tramite questionari sottoposti a imprenditori di piccole e medie imprese operanti in diversi settori, tutte situate nelle Mauritius.

Tutte le imprese riconoscono il ruolo del networking sociale e reputazionale, ci sono numerose reti tra aziende ad esempio, mentre si individua un minor numero di reti tra competitor così come reti tecnologiche.

Il networking è essenziale per la sopravvivenza di un'azienda, nonché per la sua crescita. Fare rete porta l'impresa a innovazioni incrementali e radicali in quanto permette alla stessa impresa di migliorare i propri prodotti e processi, scambiando informazioni sui trend del mercato, creando consapevolezza sull'azienda e i suoi prodotti, dando modo agli imprenditori di entrare in nuovi mercati tramite piccoli adattamenti all'offerta.



Lo studio evidenzia che, per le aziende considerate nel campione, fare networking con altre imprese, con i clienti e con i fornitori porta benefici alla performance. Le aziende, tramite la rete, vedono un aumento nelle vendite e l'ingresso in nuovi mercati, ma anche innovazione e introduzione di nuovi prodotti, di conseguenza aumenta la crescita e migliora la performance.

Nelle PMI, l'effetto sulla performance aziendale di diversi livelli di innovazione, classificati come radicali o incrementali, ha in comune il fatto che entrambi i tipi di innovazione implicano la necessità di intraprendere iniziative rischiose. La costruzione di reti con altri attori facilita l'introduzione di prodotti, processi o tecnologie per superare i limiti di risorse. Le imprese altamente innovative sono inclini a comportamenti di rete, messi in atto per superare vincoli di risorse, accelerare le attività di innovazione, avere accesso a risorse complementari e condividere i costi. Il networking offre un vantaggio competitivo e una redditività solidi alle aziende che fanno rete con partner esterni.

Le aziende orientate al mercato sono centrate sul cliente, con il quale lavorano a stretto contatto, tendono a innovare costantemente e ad anticipare le esigenze o estrapolare le tendenze del mercato per introdurre nuovi prodotti.

Aziende con orientamento imprenditoriale si interfacciano con assunzione di rischi, proattività, aggressività e opportunità. Da solo l'orientamento imprenditoriale non porta a un netto miglioramento delle prestazioni dei nuovi prodotti a causa della presenza dell'incertezza nella domanda di mercato. La mancanza di raccolta di informazioni dal mercato e di creazione di collaborazioni con altri soggetti porta a un allungamento dei tempi per l'adozione di un nuovo prodotto, in particolar modo se l'azienda ha adottato un'innovazione radicale. Aziende con orientamento imprenditoriale non considerano bisogni e desideri dei clienti prima di avventurarsi nell'adozione di un nuovo prodotto e questo crea la possibilità che la novità non soddisfi completamente il cliente, che non ha potuto sperimentare un prodotto completamente nuovo prima dell'uscita nel mercato. (Atuahene-Gima e Ko, 2001).

Le aziende con orientamento al mercato, acquisiscono informazioni sui propri clienti e concorrenti, che promuovono comportamenti reattivi e proattivi, consentendo alle imprese stesse di riconoscere e cogliere opportunità di mercato, intraprendendo un rischio misurato con un'azione che preceda i competitor o mantenga l'azienda in una posizione di parità con questi ultimi. In tutto ciò l'azienda si assicura di produrre beni e servizi in grado di soddisfare completamente bisogni e desideri dei clienti. (Berthon et al., 1999)

Le aziende orientate al mercato si trovano a stretto contatto con i propri clienti, riuscendo così a monitorare il livello di impegno degli stessi. Queste aziende tendono a innovare costantemente cercando di catturare o addirittura anticipare i trend di mercato per introdurre nuovi prodotti. Aziende che stanno a contatto con il cliente possono essere in grado di adottare innovazioni radicali con proposte di nuovi prodotti che vadano a soddisfare esigenze insoddisfatte nel mercato, proponendo i nuovi prodotti e mostrandone i vantaggi possono catturare clienti nuovi e già esistenti.

L'effetto congiunto di orientamento al mercato e networking è un miglioramento nelle prestazioni aziendali. Questo perché l'azienda che fa rete con soggetti interni al proprio canale distributivo, ottiene un maggiore accesso all'intelligenza di mercato, costi ridotti, attua comportamenti proattivi e cerca di produrre il massimo valore per il cliente finale ottenendo così un vantaggio competitivo sul mercato.

Nello studio si denota che le aziende che si collegano con attori diversi sono anche proattive e adottano una posizione competitiva nel mercato. Queste aziende fanno affidamento sulla soddisfazione del cliente per la propria sopravvivenza e crescita, pertanto tendono ad innovare, introducendo nuovi prodotti adatti alle esigenze della clientela che portano a un miglioramento delle prestazioni finanziarie dell'impresa stessa.

Gli autori mostrano che le aziende imprenditoriali utilizzano le risorse a disposizione sfruttando le opportunità, per sviluppare il proprio know-how e creare nuovi concetti di business. Per spiegarlo in altri termini, gli imprenditori hanno idee creative che vengono poi convertite in concetti aziendali per arrivare infine a produrre concetti aziendali che portano a nuovi prodotti o servizi differenziati nel mercato.

Lo studio dimostra che risorse immateriali come creatività, proattività, innovazione e networking sono importanti per sopravvivere e crescere. In particolare, creare reti interaziendali, con clienti e fornitori risulta essere una pratica efficace che guida l'innovazione, sia radicale sia incrementale, e migliora le prestazioni aziendali.

## → IL RAPPORTO CON CARATTERISTICHE LAVORATIVE

Lo studio di Forret e Dougherty già citato analizza quali possono essere i correlati dei comportamenti di rete nell'ambiente di lavoro.

Gli studiosi ritengono che, nonostante l'importanza del networking sta diventando sempre più riconosciuta, si conosce relativamente poco a proposito delle caratteristiche di chi attua comportamenti di rete.

Nello specifico questo studio analizza relazioni tra il networking, suddiviso in comportamenti specifici, e alcune caratteristiche personali e lavorative dell'individuo.

Viene analizzato il rapporto tra background socioeconomico e networking, relativamente al quale lo studio denota una correlazione positiva. Il background è inteso come il livello economico della propria famiglia dove l'individuo è cresciuto, può riferirsi alle esperienze che producono una maggior sicurezza di sé e disponibilità a correre dei rischi (Pfeffer, 1977).

I risultati evidenziano in particolare che il background socioeconomico è un fattore predittivo del mantenimento di contatti, ciò suggerisce che è possibile che soggetti provenienti da contesti socioeconomici più elevati cerchino di mantenere legami di rete più attivi rispetto ad altri individui. Risultato coerente con la ricerca precedente secondo cui il background socioeconomico risulti essere legato alla gamma di reti del soggetto e alla capacità di raggiungere contatti di status più elevati. (Campbell et al., 1986; Lin, Ensel, & Vaughn, 1981).

Lo studio analizza poi l'atteggiamento nei confronti della politica nel luogo di lavoro, definita come "un processo di influenza sociale in cui il comportamento è strategicamente progettato per massimizzare l'interesse personale a breve o a lungo termine, che è a scapito degli interessi altrui" (Ferris, Fedor, Chachere, & Pondy, 1989).

Riguardo a tale atteggiamento si è giunti alla conclusione che esso è un comportamento predittivo dei comportamenti di rete e li influenza, in particolare se il networking è visto come un mezzo per aggirare le procedure formali al fine di raggiungere obiettivi egoistici. Andando nello specifico, si denota una correlazione positiva tra questo atteggiamento e l'aumento della visibilità interna perché *manager* e professionisti che ritengono la politica organizzativa sia buona, giusta e necessaria, pongono maggiore enfasi sulla propria visibilità interna.

Ci sono poi delle caratteristiche specifiche riguardanti la posizione lavorativa ricoperta da un soggetto che influenzano i comportamenti di rete, il livello organizzativo in cui si trova e il tipo di posizione che occupa.

Il livello ricoperto nell'organizzazione va ad influenzare i comportamenti di networking, come scoperto da Michael e Yukl (1993) e confermato dallo studio di Forret e Dougherty. Poiché i ruoli ricoperti a livelli superiori nell'organizzazione implicano compiti più ampi e un lavoro meno specializzato che attraversa le aree funzionali, un livello superiore implica una maggiore propensione a impegnarsi nei comportamenti di rete.

La posizione occupata è un fattore particolare e più specifico. Michael e Yukl avevano dimostrato che ricoprire una posizione di vendita o di marketing è predittivo del networking. Forret e Dougherty riescono a dimostrare che ricoprire una posizione nell'area vendite o nel marketing è correlato positivamente al mantenimento di contatti ma negativamente all'impegno in attività professionali e all'aumento di visibilità interna. Una possibile ragione di questo risultato è la quantità di tempo che i responsabili delle vendite e del marketing trascorrono all'esterno dell'azienda, dal momento in cui quelle analizzate, sono posizioni di confine e tali soggetti sono portati inevitabilmente ad avere contatti con altri. Concentrandosi maggiormente sull'ambiente esterno dell'organizzazione, il personale addetto alle vendite e al marketing può dedicare meno tempo ai comportamenti di rete che si svolgono principalmente all'interno della propria organizzazione (ad esempio, socializzare con i colleghi, perseguire incarichi visibili all'interno dell'organizzazione).

Per quanto riguarda lo studio di Forret e Dougherty sulle correlazioni con il networking, tra le variabili di controllo ne ritroviamo alcune relative all'attività lavorativa dell'individuo.

I risultati dello studio affermano che manager con minor esperienza professionale sono più facilmente inclini a tenere comportamenti socializzanti. Soggetti con una minor esperienza potrebbero percepire il networking come un importante strumento per promuovere la propria carriera, specialmente agli inizi, e poter in futuro sfruttare queste conoscenze. Quando si muovono i primi passi nel mondo del lavoro, solitamente si hanno pochi colleghi così come pochi contatti professionali. Costruirsi la propria rete è un metodo per raggiungere uno status di riconoscimento ma anche assistenza. Dall'altro lato, lavoratori che vantano una più lunga esperienza lavorativa che ritengono la propria carriera si sia stabilizzata, non riconoscono la stessa importanza al networking.

Gli autori ammettono infine che, giunti alla dimostrazione della correlazione negativa presente tra esperienza lavorativa e comportamenti di rete, non sanno spiegarne il motivo. Si ipotizza che le persone potrebbero lasciare che le loro relazioni scadano nel tempo, ci si potrebbe aspettare una ripresa del comportamento di rete da parte degli impiegati di livello superiore ma potrebbe essere molto difficile per loro rinnovare i vecchi contatti o crearne di nuovi.

Un buon indicatore dei comportamenti di rete risulta essere il dato relativo alle ore lavorate per settimana, in particolare lo studio dimostra che lavorare più ore a settimana è un fattore positivamente correlato al networking. Trascorrere più ore nel luogo di lavoro potrebbe permettere maggiori opportunità per comportamenti di rete, d'altra parte questo risultato potrebbe essere spiegato sostenendo che soggetti di successo sono inclini a lavorare più a lungo durante la giornata, impegnandosi nel contempo a migliorare la propria rete di contatti.

Rimanendo in tema di variabili legate al lavoro di un individuo, Van Emmerik et.al (2006) hanno analizzato le possibili differenze di genere nella relazione tra partecipazione alla rete e soddisfazione professionale. Nello studio si riconosce la rilevanza della differenza tra networking formale e informale poiché la relazione con la soddisfazione del lavoratore varia tra i due tipi di rete.

Reti formali o gruppi di reti sono relazioni formalmente prescritte tra gruppi definiti a livello funzionale che esistono allo scopo di portare a termine alcuni compiti organizzativi (Ibarra, 1993). Le reti formali tendono ad essere pubbliche, ufficiali e hanno confini chiari, inoltre tendono ad avere un numero identificabile, una struttura esplicita e sono ufficialmente riconosciute dai datori di lavoro (McGuire, 2000). Diversamente, le reti informali tendono ad essere personali, volontarie e hanno confini fluidi. La partecipazione a reti informali non è formalmente governata o riconosciuta ufficialmente. (McGuire, 2000).

I risultati dello studio dimostrano che per entrambi i sessi la partecipazione a una rete è associata a una maggior soddisfazione sul lavoro. Risulta inoltre che le donne partecipano maggiormente sia a reti formali che informali rispetto a colleghi uomini, ciò è in discrepanza con quanto affermato da Forret e Dougherty, secondo i quali esistono invece differenze tra genere.

Si dimostra inoltre che un maggior coinvolgimento in comportamenti di rete, formali e informali, è sempre associato a una maggiore soddisfazione lavorativa, si evidenziano però differenze tra genere in quanto la relazione è più forte per gli uomini che per le donne.

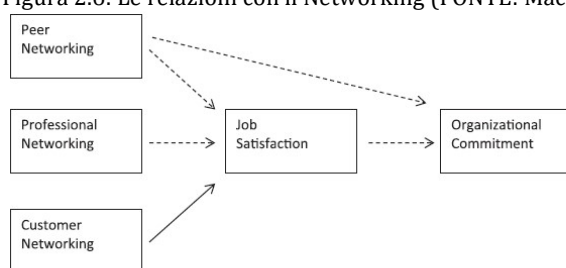
Possiamo quindi affermare che, nonostante le donne siano maggiormente coinvolte in comportamenti di rete, l'interazione con la soddisfazione lavorativa risulta inferiore paragonata agli uomini, ciò significa che gli uomini sono in grado di utilizzare le loro attività di networking in modo più efficace (mostrando più soddisfazione professionale) rispetto alle donne. Gli autori affermano che gli uomini sono più motivati a usare le loro reti in modo strumentale per raggiungere gli obiettivi di carriera. A sostegno di questa ipotesi, altri autori hanno dimostrato che gli uomini sono più propensi a cercare persone chiave con cui relazionarsi rispetto alle donne.

Per quanto riguarda variabili lavorative, Macintosh e Krush hanno esaminato in quale misura il genere possa influenzare le relazioni tra i comportamenti di network di addetti alle vendite, la soddisfazione sul lavoro e l'impegno nell'organizzazione.

Mentre la professione di venditore continua ad evolversi verso un ruolo in cui il lavoratore è integrato in una serie di interazioni sociali, competenze critiche come ad esempio il networking sono essenziali. Il networking è un importante skill professionale e un approccio proattivo alla crescita personale e allo sviluppo (Thompson, 2005).

Lo studio analizza tre forme di comportamenti di rete collegandole a soddisfazione sul lavoro e impegno organizzativo di addetti alle vendite, esaminando nello specifico come il genere modera queste relazioni. I comportamenti analizzati sono il networking tra pari, quindi i comportamenti di rete interni alla propria organizzazione tra l'individuo e suoi colleghi, il networking professionale, inteso come i comportamenti di rete tra l'individuo e altri professionisti esterni all'organizzazione, e il networking del cliente, come sviluppo e mantenimento di una relazione con clienti della propria organizzazione.

Figura 2.6: Le relazioni con il Networking (FONTE: Machintosh, Krsh, 2014)



Dashed lines indicate relationships with hypothesized gender differences.

I risultati supportano l'idea secondo cui il comportamento di rete sia collegato alla soddisfazione lavorativa e all'impegno professionale degli addetti alle vendite, suggerendo inoltre che venditori di genere maschile e femminile beneficiano in modo diverso dei comportamenti di network.

Gli autori non trovano conferma per l'ipotesi di un collegamento tra la soddisfazione lavorativa di addetti alle vendite con comportamenti di networking tra pari e nemmeno networking professionale.

Nello studio si dimostra che esiste una relazione positiva tra networking del cliente e soddisfazione sul lavoro del venditore. Due differenti studi avevano precedentemente affermato che una maggiore interazione con persone al di fuori della propria organizzazione è significativamente correlata alla soddisfazione lavorativa. I venditori sono soggetti di confine nell'organizzazione e i loro ruoli includono rapporti con soggetti esterni, clienti in particolare. Swan ed altri hanno rilevato che alcuni clienti sono simili ai colleghi di lavoro, in quanto forniscono alcune delle stesse risorse e benefici dei collaboratori interni alla propria organizzazione.

Inserendo nell'analisi le differenze tra uomo e donna sono state poi analizzate ulteriori ipotesi. Nonostante i coefficienti per dimostrare la relazione tra il networking tra pari e la soddisfazione sul lavoro non siano risultati significanti, lo studio ha dimostrato che la relazione tra networking interno e soddisfazione lavorativa è moderata dal genere, risultando più forte tra uomini piuttosto che tra donne.

La letteratura evidenzia potenziali differenze sia nel modo in cui gli uomini e le donne fanno rete che nel modo in cui possono trarne beneficio (Forret e Dougherty, 2004). È presente inoltre la teoria del ruolo sociale che fornisce un quadro per esaminare le potenziali differenze nel comportamento di rete (Van Emmerik e al., 2006). Secondo questa teoria, esistono importanti differenze tra uomini e donne nelle dimensioni agent-communal dei ruoli (Eagly, 1987). In particolare si distinguono un ruolo definito "*communal*", basato sulle relazioni, la cura, l'accoglienza. Si definisce invece "*agentic*" come sintesi di assertività, affermazione di sé, individualismo. Le qualità definite agentic si allineano maggiormente al ruolo maschile, mentre le qualità communal si allineano maggiormente al ruolo femminile.

Sulla base di questa prospettiva, gli uomini tendono ad avere atteggiamenti più strumentali e a svolgere il proprio ruolo con attitudini positive, mentre le donne dimostrano atteggiamenti emotivi ed espressivi. Da questo ne consegue che il networking maschile tende ad essere più strumentale (orientato ai compiti, orientato agli obiettivi e get-to-business), mentre le donne tendono ad essere più relazionali (costruire una relazione).

In tutta la letteratura precedente si sostiene che la relazione tra networking tra pari e soddisfazione nel lavoro risulti più forte tra uomini che tra donne, tesi confermata anche nello studio di Macintosh e Krush.

Gli autori hanno inoltre dimostrato che la relazione positiva tra networking professionale e soddisfazione sul lavoro è invece più forte per le donne che per gli uomini. Ricerche precedenti già sostenevano che le donne beneficiano maggiormente in termini di soddisfazione da sforzi nel networking professionale. Le donne possono trarre vantaggio dalle proprie reti esterne, le quali offrono l'opportunità di connettersi con altri individui ed espandere la propria comunità professionale.

Per quanto riguarda l'influenza del genere nella relazione tra networking del cliente e soddisfazione sul lavoro, non c'è un risultato evidente e non si può dimostrare che il genere non modifichi tale relazione.

Dall'analisi di questo studio possiamo concludere che le donne rispetto agli uomini beneficiano maggiormente da forme di comportamento di rete rivolti all'esterno dell'organizzazione. I risultati suggeriscono inoltre che i manager del reparto vendite incoraggiando e facilitando comportamenti di rete sia interni che esterni potrebbero trarne benefici in termini di migliore soddisfazione sul lavoro dei dipendenti.

Le ipotesi riguardanti la relazione tra networking e impegno nell'organizzazione non hanno ottenuto evidenti risultati dall'analisi dello studio.



Tabella 2.3: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Networking

<b>Ambito</b>	<b>Metodo di misurazione</b>	<b>Correlazione evidenziata</b>	<b>Autori di riferimento</b>
<b>Variabili demografiche</b>			
Genere		Nessuna correlazione	Forret e Dougherty
<b>Personalità</b>			
Estroversione		Correlazione positiva	Wolff e Kim; Forret e Dougherty
Gradevolezza		Parziale correlazione positiva	Wolff e Kim
Apertura all'esperienza		Correlazione positiva	Wolff e Kim
Coscienziosità		Nessuna correlazione	Wolff e Kim
Stabilità emotiva		Nessuna correlazione	Wolff e Kim
Autostima		Correlazione positiva	Forret e Dougherty
<b>Variabili di performance</b>			
Apprendimento	Conseguimento laurea specialistica	Correlazione positiva	Forret e Dougherty
Performance		Correlazione positiva	Bucktowar, Kocak e Padachi
<b>Caratteristiche lavorative</b>			
Background socioeconomico		Correlazione positiva	Forret e Dougherty
Atteggiamento verso la politica nel luogo di lavoro		Correlazione positiva	Forret e Dougherty
Livello ricoperto	Ruoli ricoperti a livelli superiori nell'organizzazione	Correlazione positiva	Forret e Dougherty
Posizione occupata	Posizioni nell'area vendite e nel marketing	Parziale correlazione positiva e parziale negativa	Michael e Yukl; Forret e Dougherty
Esperienza professionale		Correlazione negativa	Forret e Dougherty
Successo	Ore lavorate per settimana	Correlazione positiva	Forret e Dougherty
Soddisfazione lavorativa		Correlazione positiva con differenze di genere	Van Emmerik, Euwema, Geschiere e Schouten
Soddisfazione lavorativa di addetti alle vendite		Correlazione positiva con differenze di genere	Macintosh e Krush
Impegno organizzativo di addetti alle vendite		Nessuna correlazione	Macintosh e Krush

## **2.4 CONFLICT MANAGEMENT**

Il conflitto è una situazione inevitabile nella dinamica del confronto tra persone, è naturale la sua presenza nella comunicazione tra soggetti, in particolar modo all'interno di un'organizzazione.

Il conflitto viene definito come il processo attraverso il quale una persona percepisce che il suo personale interesse incontra l'opposizione di altri o viene da altri soggetti negativamente influenzato (Wall, 1995). In accordo con questa idea, anche Thomas (1998) definisce il conflitto come un processo che inizia quando una delle parti percepisce da parte dell'altra un impatto negativo su qualsiasi cosa abbia a che fare con lui. Deutsch (1949) definisce poi il conflitto come l'interazione di due individui che non si conformano, tra i quali esiste un'interferenza o un ostacolo che rende il comportamento dell'altro meno efficace.

Rahim e altri autori definiscono generalmente il conflitto come un malinteso interno nato da differenze di pensieri, valori e percezioni tra persone o organizzazioni. All'interno di un'organizzazione il conflitto può essere compreso da un individuo se viene considerato come un processo dinamico, che prende il via da discrepanze di interessi, attitudini, valori o credenze. Queste differenze vanno però gestite, non contrastate.

La gestione dei conflitti è una questione importante, una delle principali problematiche interne all'organizzazione. Essa è rappresentata da un comportamento interno, messo in pratica quando si affrontano disaccordi o conflitti, per raggiungere obiettivi organizzativi quali efficacia ed efficienza. La gestione del conflitto viene definita in altri studi come il modello di risposta che una persona utilizza nell'affrontare il conflitto attraverso differenti tattiche di comunicazione, è una pratica che contribuisce al successo della leadership e del lavoro di gruppo, accrescendo la qualità dei prodotti e servizi offerti, costruendo una fiducia nel cliente, riducendo i costi e impiegando con saggezza risorse finanziarie.

In passato l'impresa concentrava i propri sforzi nella riduzione dei conflitti interni, analizzando la corrente letteratura in materia di gestione del conflitto si nota invece come nel tempo sia cresciuta l'importanza di comprendere il fenomeno del conflitto e le modalità per affrontarlo, cercando di scoprire come reagiscono le persone e come risolvono il conflitto (Balay, 2007).

Sono diversi i fattori che portano i soggetti a gestire i conflitti in un modo piuttosto che nell'altro, a partire dal conflitto stesso che ci si trova ad affrontare. La classificazione degli stili di gestione del conflitto utilizzata per la maggior parte è quella di Rahim, il quale sostiene che i cinque stili nascono dall'incrociarsi di due dimensioni, l'assertività e la cooperazione, cioè il maggior interesse rivolto verso se stessi o gli altri.

Gli stili, che vengono analizzati di seguito, sono integrazione, obbligo, dominio, l'evitare e compromesso.

Partendo dallo stile che sembra essere il migliore per entrambe le parti coinvolte, l'integrazione, è caratterizzata da un'elevata attenzione sia verso se stessi sia verso gli altri. Si afferma che essa porti l'individuo a confrontarsi con gli altri in una modalità di reciproco vantaggio, nella quale le parti si schierano a sostegno dei propri bisogni ma comunicano per arrivare ad una soluzione che possa soddisfare entrambe. Nello stile dell'obbligo si denota un esito di vinto-perdente, dal momento che una parte trascura le proprie necessità per soddisfare i bisogni dell'altra. È una strategia legata alla riduzione delle differenze tra le parti, in cui l'enfasi viene posta sulla ricerca di un evento comune che possa soddisfare i bisogni altrui. Viene considerato uno stile di auto sacrificio, caratterizzato da un forte interesse per gli altri e una bassa preoccupazione per se stessi. Se si passa ad analizzare il dominio si nota che c'è una situazione completamente opposta, con una forte preoccupazione per se stessi e bassa per gli altri. È uno stile che produce un esito vinto-perdente poiché una delle parti in conflitto si comporta in modo aggressivo, difendendo unicamente i propri bisogni. Soggetti che utilizzano questa strategia per raggiungere il proprio obiettivo, di conseguenza ignorano o minimizzano i bisogni altrui.

Diversamente dagli altri già descritti, lo stile dell'evitare è caratterizzato da scarsa attenzione sia verso sé sia verso gli altri. Vede una situazione in cui tutti perdono, dove entrambe le parti rifiutano di cercare un punto d'incontro e comunicare i propri bisogni, che di conseguenza non verranno soddisfatti. È una strategia adottata solitamente quando i potenziali problemi dell'altra parte sono maggiori dei benefici che si potrebbero trarre affrontando il conflitto.

Ultimo stile è il compromesso, da cui risulta una situazione in cui nessuna delle parti né vince né perde, caratterizzata da un livello medio di attenzione verso se stessi e gli altri. Con questa strategia si parla di “*mutual giveask*”, per indicare che entrambe le parti coinvolte nel conflitto rinunciano a qualcosa al fine di raggiungere una situazione reciprocamente accettabile, le stesse non raggiungeranno quindi la massima soddisfazione dei loro bisogni.

### → IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE

Due autori, S.P. Mukundan e Zakkariya K.A., hanno esaminato gli stili di gestione dei conflitti adottati dai manager, analizzando nello specifico l’approccio in termini di genere e ruolo.

Nello studio gli autori hanno adottato il *Conflict Resolution Inventory* (CRI) sviluppato da Pareekh e Purohit per l’analisi degli stili di conflitto. Tale strumento individua cinque stili diversi che vengono brevemente descritti. Gli approcci risultano suddivisi in due modalità, la prima che porta ad evitare il conflitto, in cui rientrano la rassegnazione, nella quale le parti evitano il conflitto che si risolverà a tempo debito con una situazione di impotenza e paura per l’ostilità dell’altra parte. Si descrive poi il ritiro, in cui i soggetti scappano dal conflitto. Gli altri stili rientrano nella modalità definita di approccio, in cui si ha il confronto, modello in cui le parti hanno interessi opposti ma sono ragionevoli e si avrà come risultato una situazione di vinto-perdente. Gli altri stili sono il compromesso, che termina con una situazione in cui entrambe le parti vincono senza che sia richiesto uno sforzo particolare per risolvere il conflitto, infine la negoziazione, che risulta essere l’approccio più soddisfacente per le parti, le quali si confrontano sul problema.

Per misurare l’identità del ruolo di genere è stato utilizzato il BSRI, *Bem Sex Role Inventory*. L’identità del ruolo di genere viene intesa come il grado di appartenenza che un soggetto percepisce rispetto al genere con cui si identifica. Le persone non si etichettano come “maschi” o “femmine” e non agiscono costantemente in accordo con schemi invariabili, piuttosto esse variano la propria condotta in funzione del contesto. Quando si parla di identità di genere si fa riferimento alla percezione e alla coscienza che l’individuo ha di sé come maschio o come femmina (Bem, 1981).

Lo strumento utilizzato classifica l’orientamento al ruolo di genere di un individuo come maschile, femminile, androgino o indifferenziato. Contiene 30 articoli che si differenziano in caratteristiche dello stereotipo femminile, maschile o neutrali.

Gli studi precedenti relativi al rapporto tra identità di genere e gestione dei conflitti mostrano pareri discordanti. Nello studio preso in considerazione, gli autori si servono di dati raccolti da manager del settore dei servizi in Kerala, stato indiano.

Dall'analisi dei dati raccolti ne risulta che esistono evidenti differenze tra genere nell'adozione dello stile del confronto, con un valore più alto per gli uomini, i quali tendono ad adottare uno stile dominante e attuano un comportamento talvolta irragionevole ma efficace. Teniamo in considerazione il fatto che lo studio si basa su dati raccolti in India, dove prevale una mentalità che pone gli uomini ad occuparsi di ruoli di potere, in posizioni più elevate rispetto alle donne. I risultati sono perciò legati alla cultura, che influenza i manager, i quali credono sia necessario affermare il proprio potere sugli altri per mantenere la posizione più alta, attraverso per esempio un approccio conflittuale.

Gli stili di compromesso, negoziazione, ritiro e rassegnazione non hanno riportato differenze significative di genere, risultato in linea con lo studio di Antonioni (1998). Tale assenza di differenze può essere motivata dal fatto che il raggruppamento di individui basato esclusivamente sul sesso potrebbe non produrre risultati, mentre potrebbe essere più interessante guardare alle differenze interne allo stesso sesso ed analizzare i relativi risultati. Nell'analisi dell'identità del ruolo di genere, si è scoperto che la maggior parte dei manager erano androgini, presentavano cioè caratteristiche fisiche e comportamentali proprie di entrambi i sessi. Un altro dato interessante è che una percentuale consistente dei manager rientra nella categoria indifferenziata.

Gli autori hanno scoperto che l'identità del ruolo di genere spiega gli stili di conflitto in un modo migliore del solo sesso. È emerso che i manager androgini avevano i punteggi medi più alti in tutte le modalità di approccio degli stili di gestione dei conflitti: negoziazione, compromesso e confronto nell'ordine di preferenza. Il gruppo maschile aveva il valore medio più alto per la negoziazione, seguito da confronto e compromesso. Il gruppo femminile, tuttavia, seguiva una modalità mista, in cui veniva riportato il valore medio più alto per la negoziazione e il ritiro, seguiti da rassegnazione, confronto e compromesso. Anche la categoria indifferenziata ha ottenuto il punteggio più alto in uno stile di negoziazione seguito dagli stili che portano ad evitare il conflitto.

Dallo studio, abbiamo visto che la categoria androgina e maschile dei manager era significativamente diversa nell'adozione degli stili di conflitto dalla categoria femminile e indifferenziata.

Per concludere, si è scoperto che le identità di ruolo di genere androgino e maschile usano più modalità di approccio degli stili di conflitto che le modalità che evitano il conflitto, mentre il gruppo femminile adotta sia lo stile di approccio (negoziazione) che quello dell'evitare.

A proposito di possibili differenze rispetto alle strategie di gestione del conflitto basate sulle caratteristiche demografiche, troviamo uno studio di H. Kristanto effettuato sulla base di questionari sottoposti a 183 impiegati di cinque banche rurali di proprietà del governo locale in una regione dell'Indonesia.

L'autore si sofferma in particolare su determinate caratteristiche quali genere, età, educazione, occupazione e stato civile, analizzando l'associazione di tali caratteristiche demografiche con gli stili di gestione del conflitto appropriati alla situazione e alle condizioni di lavoro in Indonesia. I risultati evidenziano differenze in merito a genere, età e contratto di lavoro, mentre per educazione e stato civile non si riscontrano differenze significative.

L'analisi relativa al genere dimostra la presenza di differenze nelle preferenze per gli stili di integrazione e compromesso, entrambi preferiti dagli uomini piuttosto che dalle donne. Il genere ha un'influenza sulla percezione e di conseguenza sull'interpretazione delle varie situazioni, diversi autori hanno analizzato differenze di genere in relazione con i conflitti, indicando le donne più vicine a strategie accomodanti e gli uomini più inclini ai confronti. L'integrazione porta ad individuare soluzioni favorevoli che possano essere accettate da tutte le parti. Una soluzione vantaggiosa può essere raggiunta identificando e comprendendo il problema, integrando le diverse idee, discutendo apertamente le informazioni a disposizione e considerando la situazione finale accettabile dalle parti coinvolte. In una banca di proprietà del governo è comprensibile la scelta dell'integrazione per armonizzare le diverse opinioni o interessi e per prendere decisioni basate sulla pianificazione della banca con estranei. La preferenza per il compromesso è rilevante e significativa, poiché si presume che la decisione sia reciprocamente vantaggiosa per entrambe le parti. In vari incontri o processi decisionali si dà ancora spazio per proporre un'opinione intermedia e negoziazioni, così si creerà un'atmosfera di reciproco dare e ricevere.

Per quanto riguarda l'età, dallo studio emerge che due stili di gestione del conflitto presentano differenze. Studi precedenti avevano già sostenuto che la maturità di una persona porta cambiamenti nel modo in cui vengono affrontati i conflitti.

Nel gruppo di età compresa tra 41 e 50 anni, si trovano persone adulte per lo più nel culmine della produttività lavorativa, che occupano solitamente posizioni strutturali (leader di medio o alto livello). Tali soggetti optano per l'utilizzo del dominio nella gestione dei conflitti, scelta motivata dal fatto che occupando una certa posizione possono sfruttare l'influenza e l'autorità che possiedono per prendere una decisione. Manterranno forte la loro posizione e la loro opinione come assolutamente vera, cercando di vincere la discussione, in uno stile assertivo che non prevede collaborazione.

Oltre i 50 anni di età gli individui tendono a scegliere l'obbligo. Ciò è correlato alla maturità dei dipendenti e alla loro esperienza nell'ambiente lavorativo che cambia la percezione delle possibilità di risolvere un conflitto.

I risultati dello studio in analisi mostrano che lo stile che porta i soggetti ad evitare il conflitto presenta differenze nelle preferenze a seconda dell'occupazione. In particolare, questa strategia viene utilizzata da dipendenti con un contratto di lavoro da più di 12-18 anni, i quali sono entrati in una zona di comfort e vedono il conflitto come una sorta di disturbo, che in ogni caso dovrebbe essere evitato.

Un risultato interessante è il fatto che soggetti con differente durata dell'occupazione hanno preferenze non diversificate per quanto riguarda l'integrazione, tutti riconoscono in ugual modo l'utilità di affrontare congiuntamente una discussione aperta, lavorando assieme per ottenere una soluzione in grado di soddisfare le parti.

L'istruzione fornisce la possibilità di comprendere i conflitti, individuando un modo per superarli. Si denota una preferenza totale per l'integrazione, indifferentemente dal background educativo. Questa predominanza dell'integrazione suggerisce anche che il processo decisionale nel settore bancario non può essere fatto da un singolo individuo ma coinvolge almeno due parti, per definire il problema e identificare una soluzione alternativa efficace (Narayana e Debas, 2016).

Dipendenti sposati e non si sentono a proprio agio a lavorare in banca poiché le entrate sono relativamente sufficienti e di prestigio.

Si può per questi motivi arrivare alla conclusione che non si evidenziano differenze significative in merito all'educazione dei soggetti e al loro stato civile relazionati con le preferenze per le strategie di gestione del conflitto.

## → IL RAPPORTO CON LA PERSONALITA'

Antonioni prima e altri autori in seguito (N. Ayub, S. M. AlQurashi, W. A. Al-Yafi, K. Jehn, 2017) hanno studiato, sottoponendo un questionario, la relazione tra la gestione dei conflitti e la personalità.

Si analizza nello specifico il rapporto tra i cinque tratti della personalità del modello noto come "Big Five" e gli stili di gestione del conflitto definiti da Rahim (1983).

Nello studio di Antonioni si evidenziano differenze tra studenti e manager dal momento che i questionari utilizzati dall'autore sono stati sottoposti a questi due gruppi di soggetti. Per quanto riguarda gli studenti, i risultati mostrano come l'estroversione risulti positivamente correlata con gli stili di integrazione e dominio. Il primo stile richiede agli individui di lavorare assieme per una soluzione comune, persone estroverse sono facilmente portate a rapportarsi con gli altri e questo le facilita nella risoluzione dei conflitti. Tali soggetti sono risolutivi ma allo stesso tempo tendono ad essere aggressivi, quando si schierano a difesa dei propri bisogni senza considerare quelli degli altri, questo spiega la preferenza per il dominio. La stessa estroversione presenta poi una correlazione negativa con l'evitare, questo è spiegato dal fatto che soggetti introversi possono incontrare maggiori difficoltà nell'inserimento in situazioni di risoluzione di problemi con altri.

Si evidenzia una forte correlazione positiva tra l'apertura e l'integrazione, una mente aperta e la fiducia negli altri sono infatti fattori fondamentali in questo stile, il quale richiede alle parti di saper ascoltare il punto di vista dell'altro per soddisfare gli interessi reciproci. La stessa caratteristica è negativamente correlata allo stile che porta ad evitare il conflitto, il quale presuppone rigidità e resistenza alle nuove idee.

Lo studio mette in luce poi una correlazione positiva tra la coscienziosità e l'integrazione, rapporto spiegato dal fatto che individui con questa caratteristica risultano essere orientati al risultato, motivati e dediti al lavoro. Per loro natura, sono persone che si impegnano nella ricerca di soluzioni buone per entrambe le parti coinvolte nel conflitto, come già sostenuto in uno studio precedente (Utley, Richardson, & Pilkington, 1989).



Spostandoci a parlare di nevroticismo, esso presenta una correlazione negativa con lo stile di dominio e positiva con quello dell'evitare. Questa caratteristica appartiene a soggetti che manifestano stati di ansia, preoccupazione e tensione, emozioni che portano a uno sconforto nel momento in cui ci si trova a confrontarsi con altri. Da ciò ne consegue che questi soggetti tendono a sacrificare i propri bisogni per soddisfare quelli altrui, cosa che creerà un disagio a lungo termine. Gli individui devono mantenere una stabilità emotiva, rimanendo calmi e razionali durante le conversazioni di risoluzione dei conflitti. Da questo possiamo concludere affermando che un'elevata stabilità emotiva porta all'utilizzo del dominio, a differenza di una bassa stabilità che porterà verso l'evitare.

La gradevolezza di un individuo lo porta ad avere fiducia nel prossimo e a lasciarsi facilmente influenzare, qualità che suggeriscono una connessione logica con l'approccio che vede una delle due parti obbligata. Le stesse qualità rendono difficile per la persona schierarsi a difesa dei propri bisogni, portando ad evitare il conflitto oppure a cercare un compromesso, in quanto sentendosi parte di un team si comportano con tolleranza. Quello che i soggetti con un'elevata gradevolezza non sceglieranno è lo stile di dominio, questo perché hanno comportamenti di altruismo e remissione non in linea con esso, come già sostenuto da altri autori (Graziano, Jensen Campbell, & Hair, 1996). Riassumendo la gradevolezza presenta una correlazione positiva con l'obbligo, l'evitare e il compromesso, negativa invece con il dominio.

A proposito dei manager i risultati sono in parte differenti. A partire dall'estroversione, troviamo la stessa correlazione positiva con l'integrazione ma non ci sono collegamenti con altri stili di gestione dei conflitti.

Anche per quanto riguarda la coscienziosità notiamo la correlazione positiva con l'integrazione, alla quale si aggiunge una correlazione negativa con lo stile dell'evitare. Soggetti poco coscienziosi mostrano tratti di pigrizia e irresponsabilità (McCrae & John, 1992) ed è probabile che si trovino a procrastinare il conflitto.

L'apertura non presenta alcuna correlazione significativa, mentre il nevroticismo ha un'unica correlazione positiva con il dominio, già presente nell'analisi riguardante gli studenti.

Troviamo per ultima la gradevolezza, correlata positivamente con l'evitare e negativamente con il dominio, come sopra. Si aggiunge a queste una correlazione positiva con l'integrazione, motivata dal fatto che la gradevolezza è indicata dalla tendenza a essere collaborativi, premurosi, generosi e a porre fiducia negli altri (Barrick & Mount, 1991).

Studi precedenti hanno dimostrato il collegamento tra gradevolezza, che implica cooperazione, e integrazione o negoziazione del conflitto.

Gli altri autori che hanno analizzato il rapporto tra personalità e stili di gestione del conflitto hanno utilizzato dati raccolti da impiegati nei settori delle vendite e del marketing in una delle più grandi multinazionali in Pakistan.

Nello studio in analisi il conflitto viene ulteriormente analizzato e scomposto in tre diversi tipi di conflitto, "*task conflict*" indica i conflitti relativi ad attività, problemi basati sul lavoro, "*relationship conflict*" fa riferimento alle relazioni, quindi a scontri interpersonali, "*process conflict*" comprende conflitti sul processo, disaccordi sulla logistica intesa come distribuzione di tempo e risorse.

Dall'analisi ne risulta che tra i tratti della personalità la gradevolezza è l'unica significativamente correlata ai tre tipi di conflitto, in particolare essa risulta negativamente correlata a *task*, *relationship* e *process conflict*. Soggetti con un elevato livello di gradevolezza avranno perciò una ridotta percezione del conflitto.

L'estroversione, che denota soggetti assertivi e forti, che desiderano dominare in una relazione, risulta essere positivamente correlata solo al conflitto di relazione. Essa è il tratto più impattante per gli stili di gestione del conflitto, è un predittore significativo, positivamente correlato a integrazione, obbligo, evitare e compromesso (rimane escluso solamente il dominio).

Altro tratto rilevante è la stabilità emotiva, correlata negativamente al conflitto di relazione, anche se con un coefficiente non significativo. È il secondo tratto rilevante per gli stili di gestione del conflitto, è positivamente correlata all'integrazione e negativamente allo stile di dominio.

Il conflitto risulta essere mediatore nella relazione fra tratti della personalità e performance. Gli stili di gestione del conflitto moderano invece la relazione tra conflitto e performance. Ne risulta una relazione moderata e mediata tra personalità e performance.

Come conclusione si può affermare che le caratteristiche personali sono un importante fattore predittivo nel determinare gli stili di gestione dei conflitti e non solo, impattano sulla percezione del conflitto e sulla performance. La personalità dovrebbe essere perciò considerata nell'assegnazione di ruoli e responsabilità.

Dallo studio si deduce che soggetti estroversi possono utilizzare uno qualsiasi degli stili ad eccezione del dominio, soggetti con elevata stabilità emotiva preferiranno l'integrazione e infine soggetti particolarmente nevrotici sceglieranno lo stile di dominio.

Gli individui con elevati livelli di gradevolezza e propensione per il dominio saranno quelli che probabilmente performeranno meglio rispetto a qualsiasi altra combinazione di personalità e gli stili di gestione dei conflitti.

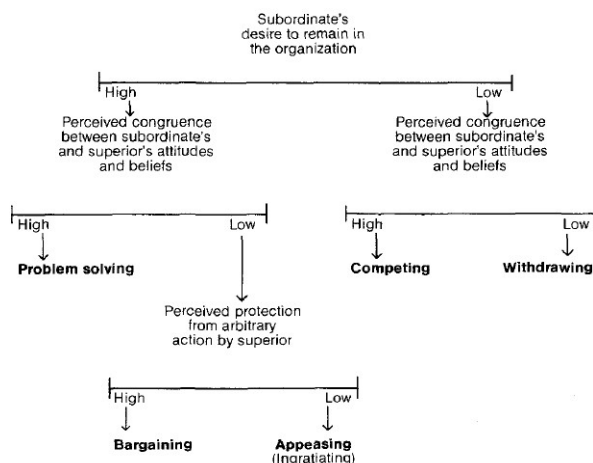
### → IL RAPPORTO CON CARATTERISTICHE LAVORATIVE

S.J. Musser ha analizzato la scelta dello stile di gestione dei conflitti messa in atto dai subordinati in situazioni ad alto rischio.

Lo studio presenta un modello decisionale per illustrare il processo di scelta nell'adozione di una strategia. Sono state individuate tre variabili primarie, il desiderio del subordinato di rimanere all'interno dell'organizzazione, la congruenza percepita dal subordinato tra atteggiamenti e opinioni del suo superiore e i propri, la protezione da azioni arbitrarie percepita dal subordinato. Tali variabili incidono sulla decisione strategica da parte del subordinato stesso a proposito di come gestire il conflitto, a seconda della risposta del soggetto a ciascuna di queste, si arriva a mettere in pratica uno dei cinque stili di gestione dei conflitti.

Partendo dal presupposto che le variabili decisionali si presentano nella realtà come una continuità, la scala di valori per ciascuna variabile sarebbe illimitata. L'autore ha concentrato l'attenzione sugli estremi e il modello rappresenta per questo motivo un meccanismo decisionale ad un generale livello di astrazione.

Figura 2.7: Diagramma decisionale (FONTE: Musser, 1982)



Le variabili vengono combinate assieme nello schema illustrato, che mostra come le decisioni finali sono determinate dalla posizione del subordinato rispetto a ciascuna variabile considerata. Ne derivano cinque alternativi percorsi di esito con cinque relative strategie adottate.

Le strategie individuate sono quelle indicate da Thomas (1976) e comprendono *problem solving* (collaborazione), *bargaining* (compromesso), *appeasing* (accomodamento), *competing* (dominio) e *withdrawing* (evasione).

Il soggetto con un forte desiderio di rimanere nell'organizzazione e che nel contempo percepisce un buon livello di congruenza tra le proprie attitudini e quelle del suo superiore, sarà maggiormente aperto, onesto e tenderà a cercare un'integrazione nell'approccio di gestione di un conflitto. Sarà la sua volontà di rimanere in azienda a portare il soggetto alla ricerca di una strategia di collaborazione atta a risolvere i conflitti esistenti. Questo fattore da solo non risulta però sufficiente in quanto per una buona continuazione del rapporto ci devono essere diversi requisiti, ad esempio la percezione di idee condivise da parte del subordinato, che promuove fiducia nel superiore.

Un subordinato con un forte desiderio di rimanere che percepisce una debole congruenza con le idee e attitudini del suo superiore non è nelle condizioni di cercare condivisione, fintanto che il superiore stesso legittimamente determinerà l'esito del conflitto, senza preoccupazione per il subordinato. Se il soggetto percepisce di avere protezione da azioni arbitrarie, potrà agire in modo diverso collaborando e cercando un compromesso.

Adottando la strategia di compromesso il subordinato è disposto a cedere su alcuni aspetti per timore di mettere a repentaglio la sua posizione all'interno dell'organizzazione, in quanto comportamenti di competizione possono essere visti in maniera negativa dagli altri (Thomas & Kilmann, 1975).

Il soggetto che impiega una strategia di accomodamento ha un forte desiderio di rimanere nell'organizzazione ma si confronta con un conflitto ad alto rischio in cui percepisce idee del superiore differenti dalle proprie e bassa protezione da azioni arbitrarie. Egli non cede altra soluzione se non accomodare il superiore evitando di mettere a rischio la propria carriera futura, cerca quindi una strategia a basso rischio, non assertiva e cooperativa.

Se il soggetto vede abbassarsi il proprio desiderio di rimanere nell'organizzazione, potrà optare per due diversi metodi di gestione del conflitto, scegliendo il dominio se percepisce un elevato livello di congruenza con il suo superiore, l'evasione, invece, nel caso di bassa congruenza di idee.

Tabella 2.4: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Conflict Management

<b>Ambito</b>	<b>Metodo di misurazione</b>	<b>Correlazione evidenziata</b>	<b>Autori di riferimento</b>
<b>Variabili demografiche</b>			
Genere		Esiste un rapporto tra identità del ruolo di genere e adozione degli stili di conflitto; Integrazione e compromesso più forti per gli uomini	Mukundan e Zakkariya; Kristanto
Età		Dominio scelto da soggetti tra 41 e 50, obbligo da over 50	Kristanto
Background educativo		Non ci sono differenze significative	Kristanto
Occupazione lavorativa		Evitare viene scelto da soggetti con incarico da più di 12-18 anni	Kristanto
Stato civile		Non ci sono differenze significative	Kristanto
<b>Personalità</b>			
Estroversione		Correlazione positiva con integrazione, dominio (studenti); negativa con evitare (studenti). Positivamente corr. a relationship conflict, positivamente corr. a integrazione, obbligo, evitare, compromesso	Antonioni; Ayub, AlQurashi, Al-Yafi e Jehn
Gradevolezza		Correlazione positiva con integrazione (manager), obbligo (studenti), compromesso (studenti), evitare; negativa con dominio. Negativamente corr. a task, relationship, process conflict	Antonioni; Ayub, AlQurashi, Al-Yafi e Jehn

Apertura all'esperienza		Correlazione positiva con integrazione (studenti); negativa con l'evitare (studenti)	Antonioni
Coscienziosità		Correlazione positiva con integrazione; negativa con evitare (manager)	Antonioni
Stabilità emotiva		Correlazione positiva con dominio; negativa con evitare (studenti). Negativamente corr. a relationship conflict, positivamente corr. a integrazione, negativamente a dominio	Antonioni; Ayub, AlQurashi, Al-Yafi e Jehn
<b>Caratteristiche lavorative</b>			
Desiderio di rimanere, Congruenza percepita con attitudini e idee del superiore, Protezione percepita da azioni arbitrarie		La combinazione di alti o bassi livelli di queste caratteristiche porta alla scelta di diversi stili di gestione del conflitto	Musser

## 2.5 CUSTOMER FOCUS

Il focus sul cliente indica per un'azienda la sua predisposizione verso l'identificazione e la soddisfazione dei bisogni del cliente attraverso la produzione di valore.

Per i lavoratori l'orientamento al cliente di un'azienda richiede di volgere l'attenzione verso gli altri e di attuare approcci di vendita volti a risolvere problematiche di mercato, mirando a soddisfare i bisogni del cliente. Tale focus si contrappone all'orientamento alla vendita, l'approccio classico che vede l'azienda volgere il proprio interesse verso se stessa e che si manifesta con comportamenti di vendita aggressivi.

L'orientamento al cliente porta l'azienda a porre enfasi sull'apprendimento, sulla curiosità e sul riconoscimento di opportunità di mercato. La cura del cliente da parte dell'azienda non esclude il perseguimento di interessi propri dell'azienda stessa.

Un orientamento al cliente influenza positivamente le prestazioni dei venditori, andando a coinvolgere atteggiamenti, impegno, vendita adattiva<sup>2</sup>.

L'orientamento al cliente riflette il focus strategico dell'azienda sul mercato, si può definire come l'orientamento dell'azienda verso la promozione e il supporto per la raccolta, la diffusione e la sensibilità delle informazioni di mercato per soddisfare le esigenze dei clienti. Quando l'azienda si organizza con la missione di creare valore per il cliente finale, vedrà come conseguenza la produzione di maggiori livelli di soddisfazione, fedeltà, innovazione.

Un'azienda orientata al cliente si impegna nel raccogliere informazioni dal mercato e sfruttarle per impostare i processi interni, nel soddisfare i bisogni dei propri clienti target adattando la strategia a questo scopo, nel rispondere alle esigenze dei clienti implementando la strategia. Ciò che differenzia un'azienda orientata al cliente da altre che si focalizzano su diversi obiettivi, è la preoccupazione di comprendere i clienti target, con l'obiettivo di individuare e soddisfare i bisogni presenti e latenti espressi dal mercato.

Il principio dell'orientamento al cliente implica uno sforzo da parte dell'azienda, la quale si impegna a comprendere le esigenze dei clienti così da soddisfarli al meglio. L'obiettivo che si pone è di fornire valore a quelli che considera i clienti target, mettendo in pratica un atteggiamento proattivo per la creazione di un legame duraturo nel tempo.

Un'azienda che riconosce l'importanza del cliente e si dedica alla soddisfazione dei bisogni, attraverso lo studio dei desideri dei consumatori, si può dire orientata al cliente. Tali aziende utilizzano le informazioni raccolte mettendo in pratica una serie di atteggiamenti e attività che permettono loro di adattarsi alle preferenze attuali e latenti del mercato, generando così un vantaggio competitivo sostenibile.

---

<sup>2</sup> La vendita adattiva (o adaptive selling) è un approccio di vendita personalizzato secondo la tipologia di cliente che si sta servendo, la situazione di vendita e possibili feedback già ricevuti in merito alle preferenze del cliente stesso.

## → IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE

A proposito delle variabili che influenzano l'orientamento al cliente di un soggetto, Sigauw e Honeycutt (1995) hanno sviluppato uno studio con l'obiettivo di estendere la comprensione riguardo alle differenze di genere. Lo studio si occupa di ricercare le differenze di genere esistenti, in termini di componenti della forza vendite. In particolare, nell'articolo degli autori, si analizza la possibile differenza tra donne e uomini nell'orientamento al cliente e si dimostra che le donne addette alle vendite risultano essere maggiormente coinvolte in comportamenti di orientamento al cliente, rispetto ai colleghi maschi.

Le donne sono più portate verso atteggiamenti di consulenza, risoluzione di problemi e assistenza agli altri, piuttosto che preoccuparsi di raggiungere i meri obiettivi di vendita senza considerare le necessità dei clienti.

Una differenza si nota inoltre per quanto concerne la percezione dell'orientamento dell'azienda. Le donne la percepiscono come orientata al mercato in maniera maggiore rispetto agli uomini, rilevano l'intenzione dell'azienda a integrare sforzi maggiori per offrire un valore superiore ai clienti e differenziarsi sul mercato.

Nel loro studio, Sigauw e Honeycutt, analizzano differenze in merito ad attitudini di lavoro e dimostrano, tra gli altri, l'assenza di differenze di genere nella soddisfazione lavorativa.

## → IL RAPPORTO CON LA PERSONALITA'

La ricerca analizzata di seguito si propone di indagare i driver dell'orientamento al cliente dei dipendenti di un'azienda.

Sousa e Coelho (2013) hanno analizzato i valori personali di dipendenti di prima linea nel settore bancario, per individuare eventuali relazioni tra questi valori e comportamenti di orientamento ai clienti.

Gli autori hanno dimostrato che esiste una relazione negativa tra l'auto-miglioramento e l'orientamento al cliente. L'auto-miglioramento implica comportamenti che mirano a valorizzare il successo personale, portando il lavoratore a voler dimostrare le proprie competenze, lo status sociale o il dominio su persone e risorse. Sono comportamenti, questi, di soggetti che pongono attenzione verso se stessi e di conseguenza hanno bassi livelli di interesse nell'ascoltare e soddisfare i bisogni del cliente.



Esiste invece una relazione positiva tra la soddisfazione sul lavoro e il focus sul cliente. Quando l'azienda diffonde un clima positivo tra i lavoratori e posti di lavoro soddisfacenti ottiene dai dipendenti maggior impegno e sforzo nei propri compiti e verso gli altri. La soddisfazione sul lavoro porta perciò a una maggior soddisfazione del cliente.

Lo studio dimostra infine che la soddisfazione sul lavoro funge da mediatore nelle relazioni del focus sul cliente con conservazione e auto miglioramento. In particolare, essa rafforza la relazione positiva tra conservazione e orientamento al cliente, questo perché alti livelli di conservazione indicano interesse verso gli altri e attenzione verso la condivisione, comportamenti che portano verso una maggior motivazione all'orientamento al cliente. Questo effetto positivo si dimostra più marcato con un'elevata soddisfazione lavorativa dei dipendenti.

Al contrario, un'alta soddisfazione attenua la relazione negativa tra auto miglioramento e orientamento al cliente. Pur perseguendo lo scopo di auto miglioramento, un dipendente con alta soddisfazione sul lavoro è più incline a creare una buona impressione sul cliente, adempiendo i propri compiti e responsabilità nei confronti del cliente stesso.

In materia di caratteri personali, Widmier ha analizzato gli effetti di personalità e incentivi sull'orientamento al cliente di soggetti addetti alle vendite. Nello studio si dimostra che presa di prospettiva, preoccupazione empatica e incentivi alla soddisfazione del cliente producono un effetto positivo sull'orientamento del cliente, al contrario incentivi sul volume delle vendite hanno effetti negativi.

L'empatia si considera come un insieme di più componenti, cognitive ed emotive. La presa di prospettiva si inserisce nel primo gruppo e si identifica come la capacità di comprendere e prevedere pensieri, sentimenti e azioni di un altro individuo. La preoccupazione empatica, parte del secondo gruppo di componenti dell'empatia, è la capacità di immedesimarsi nelle emozioni degli altri e porta a capire come poter aiutare chi si ha davanti. Entrambi i tratti personali descritti, quando presenti nel lavoratore, portano a preoccuparsi degli altri e quindi a un focus maggiore sul cliente.

Per quanto riguarda la compensazione, gli incentivi alla soddisfazione del cliente motivano i venditori, attraverso dei premi, a volgere il proprio interesse ai clienti. All'aumentare di tali incentivi si evidenzia un aumento dell'orientamento al cliente, al contrario, l'orientamento diminuisce all'aumentare di incentivi basati sulle vendite, che premiano i lavoratori a seconda del volume di vendite raggiunto.

## → IL RAPPORTO CON VARIABILI DI PERFORMANCE

Il concetto di orientamento al cliente è stato introdotto nel 1982 da Saxe e Weitz per contrastare l'approccio tradizionale alla vendita. Un'azienda con focus sul cliente volge l'attenzione verso altri, preoccupandosi di soddisfare i bisogni dei propri clienti.

Goad e Jaramillo (2014) hanno studiato i diversi effetti che un orientamento alle vendite o al cliente hanno sull'organizzazione, in termini di performance. Lo studio dimostra che il focus sul cliente produce un effetto positivo e diretto sulla performance degli addetti alle vendite. L'orientamento al cliente si può vedere come un'attitudine del soggetto, che lo porta ad impegnarsi per soddisfare le esigenze del mercato. I venditori che si preoccupano dei clienti, li ascoltano per ottenere feedback e informazioni su possibili desideri insoddisfatti o problematiche da risolvere.

I risultati dello studio dimostrano inoltre che la vendita adattiva ha un ruolo di mediazione nel rapporto tra orientamento al cliente e performance aziendale. La vendita adattiva si ha quando l'addetto alle vendite adotta un approccio personalizzato a seconda del cliente che si trova davanti, quando cioè il venditore sa adattarsi alle necessità e desideri del suo interlocutore.

L'impatto dell'orientamento al cliente sulle prestazioni di vendita si riduce nel momento in cui il venditore non si preoccupa di adattare i propri comportamenti di vendita alle esigenze della clientela. Tale approccio di vendita adattiva permette, infatti, al venditore di potersi avvicinare al cliente, il quale percepisce e apprezza l'importanza che gli viene riservata.

Lo stesso studio dimostra che l'orientamento alla performance è positivamente correlato al focus sul cliente, ciò implica che i soggetti addetti alle vendite che si interessano ai propri risultati piuttosto che guardare quelli degli altri, sono predisposti alla soddisfazione del cliente.

Frambach, Fiss e Ingenbleek (2016) hanno analizzato le diverse configurazioni di orientamento strategico che un'azienda può adottare e le varie situazioni di mercato in cui può trovarsi, per studiare quale combinazione porta a migliori prestazioni.

L'orientamento al cliente viene visto come un obiettivo chiave, importante per le relazioni che l'azienda instaura nel mercato, si mette in atto quando l'azienda comprende le esigenze dei propri acquirenti finali, in modo tale che possa essere in grado di creare un valore superiore per i clienti, con continuità nel tempo.

Tale studio prende in considerazione due tipi di strategia adottati dalle aziende, quella di difensore e cercatore. Sono considerate difensori quelle aziende con ristretta domanda di mercato, che non cercano nuove opportunità al di fuori dei propri confini, sono aziende che non hanno necessità di modificare tecnologia, struttura o metodi di lavoro. Al contrario, le aziende definite cercatori sono quelle con un orientamento al mercato, che sono continuamente in cerca di opportunità per nuovi sviluppi. Queste sono aziende che tengono monitorato l'ambiente esterno, cercando di stare al passo e sviluppare risposte alternative ai trend emergenti, creando sfide e situazioni di incertezza nel proprio settore, dove i competitors saranno costretti a confrontarsi e reagire.

Lo studio esamina i dati raccolti da 126 aziende manifatturiere stabilite nei Paesi Bassi e si occupa dei benefici dell'orientamento al cliente e del ruolo contingente dell'orientamento al mercato, considerando per l'analisi 4 configurazioni di orientamento strategico per aziende altamente performanti, individuate sulla base della strategia adottata dall'azienda (di difensore o cercatore) e della dinamicità del mercato (livello alto o basso).

I risultati mostrano che l'orientamento al cliente è parte delle configurazioni che portano ad alte prestazioni per l'azienda, tale orientamento risulta essere un valore aggiunto per l'ottenimento di performance elevate. Gli autori hanno dimostrato che una strategia difensiva combinata con l'orientamento al cliente, in mercati stabili, porta al raggiungimento di una performance elevata per l'azienda.

Altri autori si sono interessati all'argomento. Ziggers e Henseler (2016) hanno esaminato come l'orientamento al cliente e quello alla fonte di approvvigionamento possano essere considerati fattori per una performance solida. Questi autori affermano che si può considerare azienda con orientamento al cliente quella che pone l'attenzione sui bisogni presenti e futuri dei propri clienti e dispone di capacità di *customer sensing* e *customer responsiveness*.

Il *customer sensing* fa riferimento alla capacità organizzativa dell'azienda nel differenziare i propri clienti, individuare i bisogni specifici di ciascuno, personalizzare l'offerta inserendo prodotti e servizi nel mercato in tempo reale per soddisfare le richieste. Con *customer responsiveness* si fa riferimento alla capacità dell'azienda di reagire a seconda delle informazioni raccolte sul mercato. La reattività per l'azienda si rende concreta tramite la creazione di una base per azioni a favore del cliente, selezionando mercati target per l'offerta, inserendo nel mercato prodotti che soddisfino bisogni presenti e futuri, distribuendo il prodotto con modalità favorevoli e comode per i clienti.

Tale analisi permette di affermare che aziende con un orientamento al cliente possono ottenere performance migliori grazie a una maggior comprensione dei bisogni presenti e latenti della clientela e grazie anche alle misure adottate in azienda per soddisfare tali esigenze.

L'articolo si sviluppa sulla base di uno studio empirico con dati raccolti da 176 manager degli acquisti in aziende con sede nei Paesi Bassi e presenta due schemi che vanno ad analizzare l'importanza di orientamento al cliente e alla base di approvvigionamento, guardando poi all'interazione tra questi e agli effetti sulla performance.

I risultati dello studio dimostrano che gli orientamenti al cliente e alla base dell'approvvigionamento coinvolgono una serie di capacità, ed è proprio l'interconnessione delle risorse che porta alla creazione di un vantaggio competitivo per l'impresa. Si paragona la situazione al pane croccante, che si ottiene con la combinazione corretta di più ingredienti, dove nessuno di questi riuscirebbe da sé a conferire il risultato di freschezza finale.

Si riconosce importanza all'orientamento al cliente dal momento che esso risulta essere la base per sviluppare processi aziendali, la soddisfazione del cliente è, infatti, la sfida centrale per molte imprese. In un'azienda con forte orientamento al cliente, creare relazioni stabili con il consumatore finale porta alla creazione di diversi vantaggi, che si traducono anche in migliori prestazioni per l'azienda. L'orientamento al cliente risulta vantaggioso perché porta anche a un miglioramento dell'orientamento alla base di approvvigionamento.

Il focus sul cliente si traduce nella capacità di risposta alle esigenze di quest'ultimo e, se gestito al meglio, in conseguenti miglioramenti nei rapporti e nella performance dell'azienda.

Sono molteplici i contributi che si trovano sulla relazione tra focus sul cliente e performance. Gerlach, Rödiger, Stocka e Zacharias (2016) si sono concentrati sulle percezioni dei clienti in merito all'empatia dei venditori, considerando l'attitudine e il comportamento di orientamento al cliente. Mentre l'attitudine verso il cliente indica la predisposizione del venditore favorevole o contraria nei confronti del soggetto che si trova davanti, il comportamento di orientamento al cliente si riferisce alla misura in cui il venditore si impegna in comportamenti mirati alla soddisfazione delle esigenze del mercato. Analizzando dati raccolti da 146 addetti alle vendite e 405 clienti, si conclude che sia il comportamento sia l'attitudine di focus sul cliente manifestato da un venditore influenza la relazione. Una percezione positiva del cliente rispetto all'empatia del venditore con cui interagisce, aumenta la soddisfazione del cliente stesso e nel tempo si creerà un rapporto di fedeltà.

Gli autori hanno dimostrato inoltre come un clima aziendale favorevole influisce positivamente sui risultati dei dipendenti. Parlando di clima si fa riferimento alla percezione dei lavoratori di un'azienda rispetto all'atmosfera interna, in termini di pratiche organizzative, procedure ricompense (Schneider Gunnarson, Niles-Jolly, 1994). Venditori che si trovano in una situazione di rispetto reciproco e cooperazione con i colleghi sono più predisposti verso un orientamento al cliente. Ciò sta ad indicare che gli addetti alle vendite sono motivati dall'azienda a sviluppare un impegno verso il cliente.

Feng, Wang, Lawton e Luo (2019) hanno studiato come l'impatto di un focus sul cliente dipende da fattori interni ed esterni all'azienda e hanno dimostrato che le migliori prestazioni in un'azienda orientata al cliente si ottengono con una leadership umana elevata e un ambiente intensamente competitivo.

La leadership umana si mette in pratica riconoscendo un trattamento di dignità e rispetto verso gli altri, i quali sono considerati il fine e non il mezzo (Eisenbeiss, 2012). I leader umani sono quelli che danno importanza ai dipendenti, riconoscono a pieno i loro diritti e comunicano per risolvere possibili problemi, cercando di motivare i lavoratori a impegnarsi in azienda attraverso sforzi individuali e collettivi. I dipendenti che lavorano in un ambiente di questo tipo sono spinti ad impegnare le proprie risorse emotive nella relazione con i clienti con il fine di aumentare la soddisfazione e la fedeltà riconosciuta verso l'azienda.

L'intensità competitiva riflette lo stato dell'ambiente esterno e della competitività presente sul mercato. È un elemento che va ad influenzare l'efficacia di comportamenti orientati al cliente, poiché nel contesto di una forte concorrenza l'azienda si ritrova a dover porre maggiore attenzione alle esigenze dei clienti per cercare di stabilire relazioni a lungo termine per differenziarsi dai competitor. Le aziende devono fare maggiore affidamento sulla soddisfazione delle richieste dei clienti per ottenere un vantaggio competitivo.

Kwarteng, Donkor e Acheampong (2019) con uno studio sulla relazione tra orientamento al cliente, innovazione di servizio e performance, hanno confermato l'influenza positiva che il focus sul cliente produce sulle prestazioni aziendali.

Analizzando le PMI di servizi automobilistici in Ghana, gli autori hanno dimostrato che le aziende che investono in strategie orientate al cliente notano un miglioramento della propria performance. Tale effetto deriva dal carisma interno alle aziende e dalla buona conoscenza della base clienti, elementi che permettono di rispondere alle esigenze del mercato e di fornire il valore richiesto con tempestività ed efficacia, conquistando la fedeltà dei clienti. Nello studio si analizza il ruolo dell'innovazione nel campo dei servizi, innovazione che introduce una novità nel servizio offerto e produce un maggior valore per i clienti. Un miglioramento nell'offerta influenza il rapporto tra orientamento al cliente e performance in quanto il primo avrà un effetto positivo sul secondo, grazie alle innovazioni attuate.

Analizzati gli studi effettuati sull'argomento, possiamo affermare che sono molteplici le dimostrazioni di come un orientamento al cliente influisca positivamente sulla performance dell'azienda.

## → IL RAPPORTO CON ALTRE COMPETENZE

Kwan, Yim e Zhou hanno studiato l'effetto del mentoring sull'orientamento al cliente attraverso un sondaggio su 280 dipendenti di aziende in Cina. Il mentoring è una modalità di formazione messa in pratica affiancando un soggetto con più esperienza ad un altro meno esperto, con il fine di sviluppare nuove competenze.

Le conclusioni tratte dalle analisi effettuate portano ad affermare che le relazioni di mentoring, che comprendono supporto alla carriera e supporto psicosociale, migliorano l'orientamento al cliente del protetto, colui che riceve il supporto.

Dopo aver ricevuto il mentoring, il soggetto ne sfrutta i benefici con un maggiore impegno nel proprio lavoro. Il focus sul cliente aumenta grazie a una situazione di successo professionale e basso stress sul luogo di lavoro, che favoriscono la concentrazione del dipendente sull'azienda e sulla soddisfazione del cliente.

Il genere risulta essere un elemento di mediazione nella relazione tra mentoring e orientamento al cliente e si evidenziano effetti più marcati per le donne, rispetto ai colleghi uomini. Ciò si spiega dalla situazione della donna in Cina, in cui esiste tuttora una disuguaglianza per quanto riguarda l'accesso ai social network. Poiché le donne sono svantaggiate nel creare relazioni, un supporto da parte di un soggetto competente, il quale ha la possibilità di inserire in progetti importanti le colleghe, produce un effetto positivo. Per dipendenti di sesso maschile, con posizioni di rilievo, il mentoring non ottiene un uguale beneficio.

Tabella 2.5: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Customer Focus

<b>Ambito</b>	<b>Metodo di misurazione</b>	<b>Correlazione evidenziata</b>	<b>Autori di riferimento</b>
<b>Variabili demografiche</b>			
Genere		Le donne sono maggiormente coinvolte in comportamenti di orientamento al cliente	Siguaw e Honeycutt
<b>Personalità</b>			
Auto miglioramento		Relazione negativa con orientamento al cliente	Sousa e Coelho
Soddisfazione lavorativa		Relazione positiva con orientamento al cliente e ruolo di mediazione	Sousa e Coelho
Caratteristiche della personalità e incentivi		Relazione positiva con presa di prospettiva, preoccupazione empatica e incentivi alla soddisfazione. Relazione negativa con incentivi alle vendite.	Widmier

<b>Variabili di Performance</b>			
Performance di addetti alla vendita		Orientamento al cliente ha un effetto positivo e diretto sulla performance dei venditori	Goad e Jaramillo; Gerlach, Rödiger, Stock e Zacharias
Prestazioni aziendali		Orientamento al cliente migliora le prestazioni e il vantaggio competitivo dell'azienda	Frambach, Fiss e Ingenbleek; Ziggers e Henseler; Kankam-Kwarteng, Donkor e Acheampong
Leadership umana, competizione		Focus sul cliente migliora la performance con elevata leadership umana e elevato livello di competizione	Feng, Wang, Lawton e Luo
<b>Altre competenze</b>			
Mentoring		C'è una relazione positiva tra mentoring e orientamento al cliente	Kwan, Yim e Zhou

## **2.6 DEVELOPING OTHERS**

La competenza di sviluppo degli altri fa parte del gruppo di competenze trasversali manageriali.

È la capacità di riconoscere le caratteristiche individuali di un soggetto e, grazie a ciò, essere in grado di valorizzare le competenze di ciascuno.

Un soggetto con un elevato livello di sviluppo degli altri è capace di motivare e valutare i propri collaboratori, individuando opportunità di sviluppo specifiche per l'individuo, a seconda delle attitudini e delle necessità dimostrate. All'interno di un gruppo, chi ha sviluppato questa capacità, riesce a fornire supporto agli altri lavoratori e, allo stesso tempo, sfrutta il feedback dei colleghi, sempre con lo scopo di promuovere la crescita e il coinvolgimento di chi lavora con lui.

L'intenzione di chi mette in pratica questa competenza è di facilitare lo sviluppo di una o più persone. Un livello positivo di sviluppo degli altri comporta implicitamente un desiderio di favorire l'apprendimento degli altri e la capacità di analisi dei bisogni degli altri (Spencer, Spencer).



Chi ha un elevato interesse per lo sviluppo degli altri, si adopera per identificare le necessità in merito alla formazione e allo sviluppo dei lavoratori e individua un adatto metodo per la formazione. Per facilitare l'apprendimento, può offrire *mentoring, coaching o counseling*, anche a lungo termine.

Un soggetto con un elevato livello di sviluppo degli altri manifesta questa competenza con vari comportamenti, espone pareri positivi sui lavoratori, incoraggia gli altri a imparare, esprime direttive ragionate perseguendo una determinata strategia, fornisce consigli personalizzati e se necessario corregge comportamenti che ritiene non idonei, delega compiti e responsabilità per permettere agli altri di sviluppare le relative capacità.

Le aziende riconoscono la necessità di sviluppare e valorizzare nei propri dipendenti la competenza di sviluppo degli altri. Vengono introdotti, per esempio, programmi di mentoring, processi formativi in cui un mentore fornisce supporto alla carriera di un altro soggetto, il mentee. Il mentore è un soggetto che ha maturato un buon livello di esperienza e sviluppa una relazione con il mentee, con l'obiettivo di far progredire quest'ultimo nello sviluppo delle competenze e capacità. La particolarità dei rapporti di mentoring sta nell'esperienza che il mentore ha in precedenza acquisito, che gli garantisce di poter sostenere nel lungo periodo lo sviluppo di carriera del mentee. Il tutto avviene tramite un percorso di apprendimento guidato, in cui si crea un rapporto di fiducia e sostegno, spesso amichevole.

Nel mentoring si possono individuare tre aspetti contemporaneamente, la serie di compiti che il mentor si trova a svolgere per promuovere lo sviluppo della carriera del mentee, la relazione intensa e positiva che si instaura tra i soggetti che si confrontano con nuovi metodi di lavoro, feedback e sfide, e anche il processo complesso di sviluppo che il mentor utilizza per supportare e guidare il protetto<sup>3</sup>.

La capacità di sviluppo degli altri può essere messa in pratica anche attraverso processi di coaching in azienda. Il coaching è anch'esso un processo di formazione, in cui il coach guida un altro soggetto, identificato come coachee, per aiutarlo nell'apprendimento. Lo scopo di questa tecnica è di scoprire quali sono le capacità innate del soggetto che viene guidato, per sviluppare le sue potenzialità e portare così il soggetto al suo massimo rendimento.

---

<sup>3</sup> [www.mentoringassociation.org](http://www.mentoringassociation.org)

Il coaching viene definito come una partnership con un soggetto che, tramite un processo creativo, stimola la riflessione, ispirando chi ne usufruisce a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale<sup>4</sup>.

Nel concreto, un coach supporta le persone e le conduce verso la consapevolezza delle proprie competenze e la chiarezza degli obiettivi che devono perseguire, dei bisogni formativi personali e dei piani d'azione da seguire. (Giusti, Taranto)

In un percorso di coaching si comincia analizzando la situazione di capacità e conoscenze di cui il soggetto dispone, per definire degli obiettivi da raggiungere e un percorso formativo adeguato alla persona.

Nell'ambito aziendale si possono trovare relazioni di counseling, rapporti tra due soggetti in cui uno sostiene l'altra per risolvere un bisogno specifico.

La British Association for Counselling (1986) definisce il counseling come l'uso professionale, secondo specifici principi, di una relazione, nell'ambito della quale il cliente è seguito in un processo finalizzato a facilitare l'autoconoscenza per una crescita emotiva e per lo sviluppo ottimale delle risorse personali. Le relazioni di consulenza variano a seconda dei bisogni e possono riguardare problemi di sviluppo, affrontare problemi specifici, prendere decisioni, affrontare crisi, sviluppare conoscenze personali, migliorare le relazioni con gli altri.

“Il counseling oggi viene inteso come una funzione d'aiuto ai processi di autoregolazione e crescita personale tipica di una società molto sfidante, mobile e competitiva e assai diversificata a seconda delle esigenze, dei contesti d'uso e delle metodologie”.<sup>5</sup>

Aziende che promuovono l'attenzione allo sviluppo degli altri tra i propri dipendenti, vedono benefici non solo per i mentori e per i protetti ma anche per l'azienda stessa. Un'organizzazione che incoraggia e attua processi di formazione viene riconosciuta come interessata allo sviluppo professionale e personale dei propri dipendenti.

---

<sup>4</sup> [www.coachfederation.it](http://www.coachfederation.it)

<sup>5</sup> [www.federcounseling.it](http://www.federcounseling.it)

## → IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE

Per quanto riguarda l'influenza che le variabili demografiche possono avere sulla capacità di un individuo di interessarsi allo sviluppo degli altri, si trovano diversi contributi teorici.

Omanwa e Musuyimi (2016) hanno analizzato la possibilità che genere ed età influenzino la percezione dei dipendenti riguardo a programmi di mentoring. Partendo dalla consapevolezza che maggiore è il valore riconosciuto a programmi di tutoraggio, maggiore è anche l'intenzione del soggetto a prendervi parte, lo studio ha evidenziato che ci sono differenze a seconda del genere e dell'età per quanto riguarda questo interesse. Si dà importanza alla percezione che un dipendente ha rispetto a un percorso di formazione, in quanto questa percezione influisce positivamente sull'efficacia del mentoring nonché sulle prestazioni di lavoro del singolo.

È stato dimostrato che gli uomini hanno in generale una percezione migliore degli effetti del mentoring, in accordo con uno studio di Orser e Dyke (2009), i quali affermano che le donne percepiscono un minore beneficio dal mentoring, motivato dal fatto che si ritrovano a dover affrontare diverse sfide lungo l'avanzamento del loro percorso di carriera.

Gli autori dimostrano inoltre che la percezione in merito a percorsi di tutoraggio diminuisce con l'avanzare dell'età, in accordo con Finkelstein, Allen e Rhoton (2003), i quali sostengono che dipendenti più anziani hanno una percezione minore di processi di mentoring, dal momento che hanno minori aspettative legate alla carriera e di conseguenza non ne riconoscono la necessità.

## → IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Le aziende riconoscono l'importanza degli strumenti di apprendimento, tra questi il coaching, metodo di formazione che viene somministrato in azienda con due modalità, coaching giorno per giorno oppure executive coaching. Quest'ultimo consiste in una forma di sviluppo correlato al lavoro, per senior manager e manager professionisti, che abbraccia competenze aziendali, funzionali, e personali<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Carter, 2001

Stewart, Palmer, Wilkin e Kerrin (2008) hanno studiato l'impatto della personalità dei partecipanti a processi di formazione sul trasferimento dell'apprendimento attraverso coaching sul posto di lavoro.

I risultati dello studio dimostrano che esiste una relazione positiva tra la coscienziosità e il trasferimento di apprendimento. Come sostenuto da Nguyen, Allen, Fraccastoro (2005), soggetti con più alti livelli di coscienziosità, che si riferisce alla propensione alla pianificazione, organizzazione, determinazione, propositività del soggetto, sono maggiormente inclini a trasferire la propria conoscenza.

Gli autori evidenziano poi una correlazione positiva tra l'apertura e il successo di processi di coaching, in accordo con le tesi di Barrick, Mount (1991) e Colquitt, Le Pine, Noe (2000). L'apertura è indicata come la curiosità, il desiderio di scoperta ed è una caratteristica di soggetti ricettivi al cambiamento, che sono più disposti ad adottare nuovi approcci e strategie derivanti dal coaching.

Gli autori hanno preso in considerazione inoltre la stabilità emotiva di un soggetto, cioè la capacità di mantenere la calma nella gestione di situazioni di stress e la tendenza ad essere equilibrato, dimostrando la correlazione positiva esistente tra questa caratteristica personale e il successo dei processi di apprendimento. Come precedentemente dimostrato da Le Pine e al. (2000), un'elevata stabilità emotiva favorisce l'efficacia del coaching aumentando la motivazione dell'individuo.

Anche Klockner e Hicks (2008) hanno concentrato il loro studio sulle caratteristiche personali di soggetti inclini a partecipare a percorsi di formazione, individuando una relazione positiva di apertura all'esperienza ed estroversione con la previsione di ricerca di un intervento formativo. Soggetti che cercano formazione di loro spontanea volontà sono solitamente altamente motivati ed energici, attivamente coinvolti ed impegnati nel loro lavoro.

Successivamente, Jones, Woods e Hutchinson hanno studiato gli effetti della personalità sull'efficacia percepita di processi di coaching. Il risultato più significativo che hanno ottenuto è una forte relazione positiva tra estroversione ed efficacia del coaching. Soggetti estroversi sono naturalmente disposti a parlare di sé e interagire con il coach, preferendo l'apprendimento interattivo che permette coinvolgimento e confronto, sono soggetti con una forte motivazione all'apprendimento, che traggono maggiori benefici da programmi di coaching.

Leggere correlazioni positive si sono dimostrate anche tra gradevolezza, stabilità emotiva, apertura ed efficacia percepita del coaching, mentre una piccola correlazione negativa è stata trovata tra coscienziosità ed efficacia percepita della formazione. Questi risultati, non significativi, suggeriscono che altri fattori, al di fuori della personalità, potrebbero svolgere un'influenza maggiore nell'efficacia del coaching esecutivo.

### → IL RAPPORTO CON VARIABILI DI PERFORMANCE

Nell'analisi del rapporto tra la competenza di sviluppo degli altri e la performance, Pousa, Hardie e Zhang hanno testato la presenza di una correlazione tra il coaching manageriale, l'orientamento al cliente, alle vendite e la performance dei dipendenti di prima linea in un'azienda di assicurazioni in Cina. I risultati dello studio hanno dimostrato che c'è una relazione positiva tra coaching e le prestazioni dei dipendenti, sia diretta, sia con un effetto di mediazione dell'orientamento al cliente.

Il coaching manageriale, considerato nello studio, è un percorso per lo sviluppo nel ruolo di manager che produce un'influenza positiva sull'impegno, la soddisfazione e la performance degli individui che ne usufruiscono. È un metodo di formazione che mette il soggetto nella condizione di individuare soluzioni alternative alle difficoltà, ricercare risorse per implementare queste soluzioni e individuare potenziali effetti sul problema, il tutto svolto assieme al coach. Questo implica un impegno da parte del dipendente, che impara a trovare la giusta soluzione a diverse situazioni e di conseguenza migliora le proprie prestazioni. L'approccio relazionale che viene impiegato nel coaching manageriale trasmette al dipendente la capacità di relazionarsi con il cliente, ponendo attenzione alle sue necessità con un maggior orientamento al cliente stesso. Il focus sul cliente dei dipendenti di prima linea si trasforma in una performance superiore poiché individuando la soluzione migliore che soddisfi le esigenze del cliente, aumenta la fiducia di quest'ultimo e l'intenzione di riacquistare il prodotto.

I dati raccolti nel contesto cinese portano a conclusioni in linea con quelle di uno studio condotto su dipendenti di una grande banca canadese (Pousa, Mathieu, 2014), a dimostrazione che ci sono similitudini in contesti culturali diversi, in merito all'argomento studiato.

L'influenza dell'intensità del coaching sulle prestazioni dei dipendenti è stata dimostrata anche da Agarwal e altri (2009), i quali affermano che più i supervisor seguono uno stile di gestione orientato al coaching, migliore è la performance di vendita. In seguito Pousa e al. (2017) si sono dimostrati concordi con l'impatto positivo che il coaching esercita sulle prestazioni di vendita, dimostrando inoltre l'assenza di un effetto di mediazione della fase di carriera in cui si trova il dipendente.

Tabella 2.6: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Developing Others

<b>Ambito</b>	<b>Metodo di misurazione</b>	<b>Correlazione evidenziata</b>	<b>Autori di riferimento</b>
<b>Variabili demografiche</b>			
Genere		Uomini hanno una maggior percezione dei programmi di mentoring	Omanwa e Musuyimi; Orser e Dyke
Età		La percezione dei programmi di mentoring diminuisce all'aumentare dell'età	Omanwa e Musuyimi; Finkelstein, Allen e Rhoton
<b>Personalità</b>			
Coscienziosità		Correlazione positiva con processi di coaching	Stewart, Palmer e Wilkin
Apertura		Correlazione positiva con processi di coaching	Stewart, Palmer e Wilkin; Klockner e Hicks
Stabilità emotiva		Correlazione positiva con processi di coaching	Stewart, Palmer e Wilkin
Estroversione		Correlazione positiva con efficacia percepita del coaching	Jones, Woods e Hutchinson; Klockner e Hicks
<b>Variabili di Performance</b>			
Performance di impiegati frontline		Relazione positiva diretta tra coaching manageriale e prestazioni di vendita	Agarwal, Angst e Magni; Pousa e Mathieu; Pousa, Mathieu e Trépanier; Pousa, Hardie e Zhang
Performance di impiegati frontline		Relazione positiva tra coaching e performance con mediazione dell'orientamento al cliente	Pousa, Hardie e Zhang

## **2.7 LEADERSHIP**

La leadership del gruppo è una competenza trasversale manageriale, che riguarda cioè il saper interagire con gli altri nell'ambiente di lavoro.

Si manifesta nella capacità di guidare e motivare un gruppo di lavoratori, in cui tutti operano verso un obiettivo comune e condiviso. Soggetti con un alto livello di leadership riescono a stimolare il team con efficacia e hanno una buona capacità di gestire i compiti all'interno del gruppo. Sono soggetti con un orientamento verso gli altri, che operano per la crescita professionale dei membri del team e si pongono in prima linea come esempio per gli altri, riuscendo ad essere fonte di supporto per situazioni più o meno complesse.

Esercitare la leadership implica un desiderio di guidare gli altri e comporta un senso di responsabilità. Il leader è capace di sfruttare le potenzialità del ruolo che ricopre in modo corretto ed equo, con lo scopo di promuovere il gruppo e soddisfare le necessità dei membri. Un soggetto con una buona capacità di leadership difende il proprio team e fa sì che gli altri seguano il medesimo obiettivo e si impegnino nei relativi compiti, dando per primo il buon esempio. È importante per il leader riuscire a comunicare con i componenti del gruppo, accertandosi del livello di produttività, così come dell'impegno, complessivi e di ciascuno. (Spencer, Spencer)

Nella teoria si trovano diverse interpretazioni del significato della leadership, Senge (1990) la definisce come correlata a incentivi che spingono i lavoratori a raggiungere obiettivi comuni. Hersey (2001) sostiene, invece, che l'obiettivo principale della leadership sia quello di raggiungere obiettivi aziendali attraverso le persone che fanno parte dell'organizzazione. Fry (2003) spiega la leadership come sistema di guida attraverso il quale si offrono motivazione e miglioramento ai lavoratori, per il loro sviluppo e avanzamento. Yukl (2010) definisce la leadership come una collaborazione congiunta tra superiori e subordinati, in cui il leader si impegna a ispirare i comportamenti dei suoi subordinati per portare a termine le missioni aziendali, seguendo la visione dell'organizzazione. Tutti questi sforzi non sono possibili senza il contributo dei collaboratori dei leader.

Nel ricoprire il ruolo di leader, un soggetto può adottare diversi stili, concettualizzati nel tempo in tre principali teorie.

La leadership situazionale prevede uno stile focalizzato più sulle relazioni che si creano tra i soggetti coinvolti piuttosto che sui diversi ruoli e i sugli obiettivi da portare a termine.

La leadership trasformativa è uno stile in cui il leader si pone come modello comportamentale e ispira i suoi collaboratori per stimolarli ad essere innovativi, riconoscendo il potenziale di ciascuno e creando un clima aziendale positivo. L'obiettivo del leader trasformativo è di promuovere l'interesse per l'azienda.

La leadership transazionale, infine, è lo stile che più si focalizza sulla relazione tra leader e collaboratori, si riferisce a una dinamica di scambio tra questi soggetti. L'obiettivo è la massimizzazione dei vantaggi, sia per il singolo dipendente sia per l'intera organizzazione. Il leader motiva i propri collaboratori, anche attraverso premi, a perseguire degli obiettivi specifici, prestabiliti. (McCleskey, 2014)

### → IL RAPPORTO CON VARIABILI DEMOGRAFICHE

Diversi fattori influenzano la capacità di leadership di un soggetto, a partire dal genere e i pregiudizi ad esso collegati.

Nel 2007, Eagly aveva notato il forte cambiamento sociale in atto, riguardante i ruoli e le opportunità per le donne, allo stesso tempo, però aveva riconosciuto l'incompletezza di una parità tra sessi. Le donne si trovano ad affrontare sfide che gli uomini non incontrano, a causa di barriere e pregiudizi riguardanti ruoli di leadership ricoperti da donne.

Uno studio del 2018<sup>7</sup> effettuato su ricerche degli anni precedenti, conferma che la differenza di genere ha visto una graduale diminuzione nel tempo ma è tuttora presente, a dimostrazione di ciò gli uomini ricoprono posizioni di leadership in numero più elevato rispetto alle donne.

L'esistenza di un divario di genere pone le aziende di fronte a una sfida per ridurre tale disparità tra i dipendenti. Le donne continueranno ad avere un atteggiamento diverso sul lavoro, più interpersonale, ma ciò non implica una differenza nelle capacità tra genere.

Con la consapevolezza di questa situazione sociale, diversi autori hanno indagato l'influenza del genere sulla capacità di esercitare un ruolo di leadership.

Barbuto e altri (2007) in particolare hanno studiato l'influenza di genere, età e istruzione sugli stili di leadership, dimostrando che il genere produce un piccolo effetto diretto sui comportamenti di leadership, così come produce degli effetti l'interazione di genere e istruzione.

---

<sup>7</sup> "Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model"



Lo studio evidenzia un forte effetto del genere sulle tattiche di leadership, le donne tendono a utilizzare stili di pressione, a differenza dei colleghi uomini. Il livello di educazione e il genere assieme hanno un effetto sulla percezione dello stile di leadership. Le differenze maggiori si hanno per soggetti con un basso livello di istruzione, che non hanno conseguito una laurea. In particolare, tra i soggetti con il diploma le donne sono propense ad adottare leadership transazionale mentre gli uomini sono più favorevoli al metodo trasformazionale. Le differenze tra genere diminuiscono all'aumentare del livello di istruzione.

### → IL RAPPORTO CON LA PERSONALITÀ

Negli anni sono stati effettuati diversi studi in merito alle caratteristiche che contraddistinguono soggetti con una buona capacità di leadership. Judge e altri studiosi (2002) hanno condotto una meta-analisi riassumendo ricerche precedenti in merito alla relazione tra la personalità e la leadership.

Basandosi sul modello cosiddetto "Big Five" della personalità, nello studio si analizza la possibile correlazione dei cinque tratti della personalità con la capacità di leadership.

L'estroversione risulta essere il tratto con la più forte correlazione positiva con la leadership, è caratteristica, infatti, di soggetti dinamici, attivi, vivaci e non silenziosi. Soggetti con queste caratteristiche, che permettono loro di avere competenze adeguate a gestire situazioni sociali tipiche del ruolo del leader, hanno più probabilità di emergere.

Esiste una correlazione positiva anche tra coscienziosità e leadership, spiegata dal fatto che ai leader è richiesto di essere persistenti e tenaci nelle loro attività, atteggiamenti caratteristici di soggetti coscienziosi.

Per quanto riguarda l'apertura all'esperienza, è dimostrata una correlazione positiva anche con questo tratto della personalità, perché è caratteristica di soggetti creativi, abilità importante per ricoprire la figura di leader.

Il nevroticismo presenta, a differenza dei precedenti, una correlazione negativa con la leadership. È un tratto che si collega a poca fiducia in se stessi e bassa autostima, per cui soggetti nevrotici vengono percepiti con più difficoltà come leader.

In merito alla gradevolezza non è stata rilevata una relazione significativa.

## → IL RAPPORTO CON LA PERFORMANCE

Gli studi in merito all'effetto della leadership sulla performance si occupano in particolar modo dell'impatto dei diversi stili messi in atto dal leader. Il leader influenza, ispira e guida i collaboratori, lo stile di leadership che adotta è importante.

Per quanto riguarda la leadership transazionale, è stato dimostrato che non impatta significativamente la performance. (Dubinski e altri, 1995; May-Chiun e altri, 2015)

I leader motivano gli altri lavoratori attraverso la consegna di premi, bonus o incentivi, promessi come ricompensa al raggiungimento di determinate prestazioni. I lavoratori portano a termine i loro compiti per l'ottenimento di una ricompensa e non nell'interesse di obiettivi aziendali condivisi.

Riguardo alla leadership trasformazionale, invece, è stato dimostrato un effetto positivo sulla performance dell'organizzazione.

Diversi autori<sup>8</sup> hanno analizzato il settore delle PMI in Turchia, dimostrando che in questo stile di leadership, il leader mette in pratica comportamenti che stimolano i collaboratori. Il risultato che ottiene è un miglior livello di innovazione e di conseguenza livelli di performance più elevati.

Uno studio effettuato sul settore dell'IT (Gyanchandani, 2017) conclude che il leader trasformazionale motiva i suoi collaboratori a lavorare in modo creativo, ciò comporta un maggior coinvolgimento nel lavoro e di conseguenza una buona performance complessiva.

Altri autori<sup>9</sup> si sono concentrati sulla relazione tra leadership trasformazionale e prestazioni aziendali, dimostrandone l'impatto positivo. Quello trasformazionale è uno stile di leadership carismatico, visionario e innovativo. I leader influenzano i risultati delle attività del team, sviluppando tra i membri creatività, entusiasmo e impegno.

---

<sup>8</sup> İşcan, Ersari, Naktiyok (2014)

<sup>9</sup> González-Cruz, Botella-Carrubi, Martínez-Fuentes (2019)

## → IL RAPPORTO CON VARIABILI LAVORATIVE

Uno studio di Butt, Chohan, Sheikh, Iqbal (2019) ha indagato il possibile impatto della leadership sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti. Lo studio è stato condotto sulla base di questionari sottoposti a dipendenti in Cina, presenta quindi alcuni limiti, perché la ricerca andrebbe ampliata per avere risultati più certi.

Indagare gli effetti sulla soddisfazione dei lavoratori è importante, essendo questo un segnale della felicità associata al lavoro dei dipendenti di un'organizzazione. C'è da considerare, inoltre, che la soddisfazione lavorativa ha un effetto sulle prestazioni del personale e, di conseguenza, sulla performance aziendale.

La ricerca dimostra un effetto positivo della leadership sulla soddisfazione lavorativa. Un buon leader instaura relazioni costruttive con i propri collaboratori, stimola lo sviluppo di creatività, innovazione e adattabilità. I lavoratori percepiscono lo sforzo e l'impegno del loro supervisore, il quale, attraverso stimoli positivi, può influenzare il clima aziendale e la soddisfazione lavorativa.

Tabella 2.7: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Leadership

<b>Ambito</b>	<b>Metodo di misurazione</b>	<b>Correlazione evidenziata</b>	<b>Autori di riferimento</b>
<b>Variabili demografiche</b>			
Genere		Ha effetto sugli stili di leadership	Barbuto, Fritz, Matkin e Marx
Livello di educazione		Con il genere ha effetto sulla percezione della leadership	Barbuto, Fritz, Matkin e Marx
<b>Personalità</b>			
Estroversione		Correlazione positiva	Judge, Bono, Ilies e Gerhardt
Coscienziosità		Correlazione positiva	Judge, Bono, Ilies e Gerhardt
Apertura		Correlazione positiva	Judge, Bono, Ilies e Gerhardt
Stabilità emotiva		Correlazione positiva	Judge, Bono, Ilies e Gerhardt
Gradevolezza		Nessuna correlazione	Judge, Bono, Ilies e Gerhardt

<b>Performance</b>			
Performance (L. transazionale)		Nessuna correlazione significativa	Dubinsky, Yammarino, Jolson e Spangler; May-Chiun, Mohamad, Ramayah e Wang
Performance (L. trasformativa)		Correlazione positiva	İşcan, Ersari e Naktiyok; Gyanchandani; González-Cruz, Botella-Carrubi e Martínez-Fuentes
<b>Variabili lavorative</b>			
Soddisfazione lavorativa		Correlazione positiva	Butt, Chohan, Sheikh e Iqbal

## **CAPITOLO 3**

### **3.1 INTRODUZIONE**

Questo elaborato è stato sviluppato con l'obiettivo di verificare se i risultati del questionario applicato al campione analizzato, concordano con quanto sostenuto dagli studiosi nella letteratura, in merito alle possibili relazioni esistenti tra le competenze trasversali e alcune caratteristiche dei soggetti.

In particolare ci si è soffermati sull'analisi di cinque competenze soft, tutte della sfera delle competenze sociali: costruzione di reti, gestione del conflitto, orientamento al cliente, sviluppo degli altri e leadership.

Per quanto riguarda le variabili considerate, esse sono relative ad aspetti demografici come ad esempio età e genere degli individui, alla personalità, alla performance del soggetto o dell'azienda in cui lavora, al mondo del lavoro, tra cui troviamo ad esempio la soddisfazione lavorativa o la posizione ricoperta all'interno dell'azienda.

Dopo aver raccolto informazioni nella letteratura in merito alle variabili che hanno un'associazione con le competenze, si è proceduto con un'analisi del campione. I dati, raccolti attraverso un questionario, sono stati riassunti per permettere l'applicazione di formule statistiche.

La raccolta di questi dati permette di valutare se il campione conferma, oppure problematizza la letteratura.

### **3.2 IL MODELLO**

L'attività di ricerca svolta dal Ca'Foscari Competency Center (CFCC), la quale ha portato alla raccolta dei dati utilizzati in questo elaborato, è stata svolta per lo sviluppo e la validazione di un nuovo modello per la valutazione delle soft skill. Il CFCC cercava un nuovo strumento, completo, per valutare un set di competenze più vario, rispetto a quelle individuate dai modelli utilizzati in precedenza. Il questionario sviluppato si presenta come uno strumento che prende in considerazione le competenze maggiormente richieste nel mondo del lavoro.

Nella valutazione delle competenze, ciò che differenzia questo questionario da altri sistemi precedenti, è la possibilità di applicazione in diversi ambiti, da studenti iscritti a corsi di studio, a neolaureati, per arrivare anche a lavoratori che già hanno avviato il loro percorso di carriera. Tale varietà di applicazione è permessa dagli indicatori utilizzati, non legati ad un unico, definito, contesto organizzativo. Un'analisi precedente alla creazione del questionario, si è occupata di individuare le dimensioni personali e lavorative più importanti da considerare nell'analisi.

Il questionario è composto di item, validati da esperti del settore e approvati da un campione di soggetti target.

Ogni competenza inserita nel modello possiede una definizione specifica, una breve descrizione che la spiega in caso di dubbi anche a chi dovrà completare il questionario. Inizialmente erano stati individuati 6 item, o indicatori di comportamento, poi ridotti a 4, necessari a definire le dimensioni principali di ciascuna competenza.

Il modello di riferimento per l'analisi contiene in totale 31 competenze, raggruppate in 6 sottogruppi a seconda dell'ambito cui si riferiscono.

I sottogruppi, con le relative competenze, sono:

- Consapevolezza: consapevolezza di sé, fiducia in sé, empatia, comprensione di un'organizzazione;
- Azione: orientamento all'efficienza, orientamento al risultato, resilienza, iniziativa, orientamento al cambiamento, flessibilità, autocontrollo, accuratezza, assunzione del rischio, gestione del rischio;
- Relazione: persuasione, gestione del conflitto, lavoro di squadra, sviluppo degli altri, costruzione di reti, leadership, orientamento al cliente;
- Pensiero: pensiero sistemico, pensiero diagnostico, riconoscimento di schemi, pensiero laterale;
- Innovazione: porsi domande, osservazione, sperimentazione;
- Agire organizzativo: pensiero visionario, impegno verso il gruppo, integrità.

Il questionario somministrato al campione, si compone degli item individuati per ciascuna competenza, inseriti in ordine casuale. Per la compilazione del questionario viene richiesto di indicare la frequenza con la quale, negli ultimi 6/12 mesi, il soggetto ritiene di aver utilizzato quel determinato comportamento. Frequenza misurata su una scala da 0 (mai) a 10 (sempre).

Si è proceduto, prima, con la somministrazione del questionario creato a un campione prova, composto di 94 studenti di corsi magistrali e master. L'analisi dei dati raccolti attraverso *exploratory factor analysis* ha portato alla modifica e riduzione degli item.

Ottenuto il questionario finale, esso è stato compilato dal campione scelto per l'analisi, composto di 325 individui, tra cui studenti di corsi di laurea triennale e magistrale, di master, soggetti neolaureati e lavoratori.

Agli stessi soggetti è stato somministrato inoltre 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).

Per completare i dati, sono state richieste ai partecipanti informazioni riguardanti aspetti demografici quali l'anno di nascita, il genere, la nazionalità, il titolo di studio in possesso, il voto di maturità e quello di laurea nel caso in cui fossero già stati conseguiti, l'area di studio, la situazione attuale, gli anni di lavoro, le esperienze di stage e lavoro in Italia e all'estero e per i lavoratori l'attività svolta.

I soggetti hanno partecipato allo studio volontariamente, in cambio di un feedback personalizzato relativo al possesso delle competenze trasversali inserite nella ricerca.

### **3.3 IL CAMPIONE OGGETTO DI STUDIO**

I soggetti individuati per lo studio sono in totale 325, dei quali solamente 320 hanno portato a termine il questionario e compongono effettivamente il campione.

L'età media dei partecipanti è di 25 anni, dove il più giovane ha 20 anni e il più vecchio ne ha 57. Sono per la quasi totalità soggetti con nazionalità italiana e si distinguono tra donne, che rappresentano circa il 73% del campione, e uomini per il 27%. Gli individui sono per lo più studenti ma, come già sostenuto, ci sono anche lavoratori.

La tabella di seguito riporta informazioni più dettagliate in merito alla composizione del campione oggetto d'indagine.

Tabella 3.8: Composizione del campione analizzato

CARATTERISTICA		NUMERO	PERCENTUALE SUL TOTALE
Nazionalità	Italia	311	97,19%
	Albania	2	0,63%
	Moldavia	2	0,63%
	Perù	2	0,63%
	Francia	1	0,31%
	Slovenia	1	0,31%
	Brasile	1	0,31%
Genere	Femmine	233	72,8%
	Maschi	87	27,2%
Titolo di studio	Laurea Triennale/Master I	225	70,31%
	Diploma superiore	48	15%
	Laurea Specialistica/Master II	35	10,93%
	Laurea a Ciclo Unico	8	2,5%
	Dottorato di Ricerca	2	0,63%
	Altro	2	0,63%
Situazione attuale	Studenti di magistrale	172	53,75%
	Studenti di corsi post laurea/Master	38	11,87%
	Studenti di triennale	37	11,56%
	Studenti-lavoratori	24	7,50%
	Lavoratori dipendenti	15	4,69%
	Studenti in cerca di occupazione	14	4,38%
	In cerca di occupazione	13	4,06%
	Liberi professionisti	3	0,94%
	Imprenditori	3	0,94%
	Lavoratori in impresa di famiglia	1	0,31%

### 3.4 L'ANALISI EMPIRICA

I dati sul campione oggetto di studio sono stati raccolti tramite questionario, per procedere poi ad analizzare le variabili di interesse attraverso calcoli statistici, in particolare è stato utilizzato calcolo dell'indice di correlazione tra variabili.

La correlazione ci permette di misurare il grado di associazione lineare tra due variabili, il calcolo fornisce quindi un risultato che ci permette di capire come si comporta la variabile dipendente al variare della variabile indipendente. Le informazioni che si vogliono trarre da quest'analisi riguardano, infatti, le possibili variazioni di determinate competenze, al variare di alcune caratteristiche personali.



In merito ai calcoli di correlazione, è necessario effettuare una distinzione a seconda che ci si trovi a misurare gli indici su variabili continue o variabili dicotomiche.

Una variabile quantitativa continua è definita come quella variabile che può teoricamente assumere un qualunque valore all'interno di un intervallo reale predefinito. Esempi di variabili continue calcolate in questo studio sono l'età, il possesso delle competenze, le caratteristiche della personalità, la soddisfazione lavorativa. Per questo tipo di variabili è stato applicato il calcolo del coefficiente di correlazione di Pearson, da cui si ottiene un indice  $r$  che indica il grado di correlazione delle variabili considerate nel calcolo.

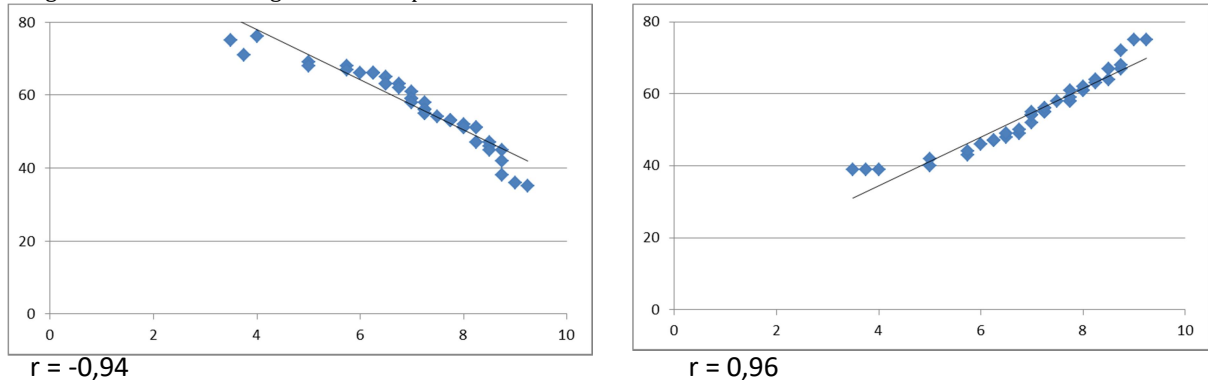
I valori dell'indice di correlazione possono variare da  $-1$  a  $+1$ , dove questi valori estremi indicano una relazione lineare perfetta, rispettivamente negativa e positiva. Un risultato vicino allo  $0$  indica, invece, l'assenza di relazione tra le variabili considerate. Una relazione positiva, tendente cioè a  $+1$ , indica che i soggetti che presentano valori elevati rispetto ad una variabile, possiedono valori elevati anche nell'altra e viceversa, se ottengono valori bassi su una variabile, di conseguenza ottengono valori bassi anche per l'altra. Una correlazione negativa, vicina a  $-1$ , indica la presenza del rapporto inverso a quello appena descritto, quindi a valori bassi di una variabile corrispondono valori elevati dell'altra e viceversa, all'aumentare di una variabile i valori dell'altra diminuiscono.

In genere per interpretare i risultati di un calcolo di correlazione, si considera che  $r$  tra  $0.1$  e  $0.3$  indica una correlazione bassa,  $r$  tra  $0.3$  e  $0.7$  è segno di una correlazione moderata, con  $r$  oltre  $0.7$  la correlazione è forte. Il fatto è che tale considerazione dipende sia dall'ambito di applicazione, sia dalla numerosità del campione.

È possibile rappresentare graficamente i dati utilizzati nel calcolo della correlazione attraverso diagrammi a dispersione, in cui ciascun soggetto viene rappresentato da un punto, a seconda dei valori posseduti nelle variabili considerate. L'inclinazione della retta che si ricava osservando i punti rappresentati, è la correlazione.

Esempi di diagrammi di correlazione possono essere questi:

Figura 3.8: Possibili diagrammi di dispersione con relativo indice di correlazione



Si possono trovare anche variabili dicotomiche, definite, a differenza delle precedenti, come quelle che possono assumere due soli valori, 0 o 1, “vero” o “falso”, “sì” o “no”. Esempi di variabili dicotomiche che si trovano nello studio sono il genere oppure il conseguimento o meno della laurea.

In questo caso viene calcolato il t-test, per confrontare la differenza tra medie. Per i calcoli sul campione oggetto d’indagine è stato applicato un t-test a due code, di tipo omoschedastico, cioè riguardante campioni con uguale varianza. Il calcolo del t-test viene effettuato in seguito al calcolo delle due medie, ad esempio di uomini e donne, ponendo come ipotesi zero che la differenza tra esse sia dovuta al caso.

Il test fornisce un risultato, p-value, che rappresenta una stima quantitativa della probabilità che la differenza osservata tra le medie sia dovuta al caso. Esiste un livello di significatività, fissato a 0,01 o 0,05, che indica la soglia entro la quale il risultato è, appunto, significativo. Un p-value elevato suggerisce che non c’è una differenza statisticamente significativa, al contrario, valori più vicini alla soglia indicano invece differenze rilevanti.

Tabella 3.9: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Networking

	Genere	Età	Istruzione			
Networking	0,633*	0,034	0,483*			
	Energia	Amicalità	Coscienziosità	Stabilità	Apertura	
Networking	0,345	0,147	0,169	0,066	0,061	
	Sodd. Lavorativa	Esperienza professionale				
Networking	0,215	0,061				

Correlazioni significative con p-value<0.01

\* Correlazioni significative con p-value<0.05

Per quanto riguarda il rapporto dei comportamenti di networking con le caratteristiche della persona, dall'analisi della letteratura è emersa un'assenza di relazione tra il genere e la capacità di un soggetto di costruire reti. Forret e Dougherty (2001), attraverso il loro studio, hanno dimostrato che non esistono differenze tra uomini e donne, risultato che viene confermato nel campione in esame. Per verificare la presenza di possibili relazioni tra genere e networking, è stato applicato il t-test al campione di riferimento di questo studio, il quale ha fornito come risultato un p-value pari a 0,63. Questo dato ci suggerisce che la differenza tra genere non risulta essere statisticamente significativa.

I calcoli effettuati sul campione non evidenziano una correlazione tra età e comportamenti di rete, elemento rispetto al quale non sono stati evidenziati studi nella letteratura.

Lo studio di Forret e Dougherty dimostra però la presenza di una correlazione positiva tra il possesso di una laurea specialistica e il networking. Tramite un t-test è stata verificata tale correlazione nel campione oggetto di studio, il quale non ha però confermato il risultato della letteratura. Considerando che i soggetti che hanno già conseguito una laurea magistrale sono in numero nettamente inferiore rispetto a quelli che invece già possiedono una laurea triennale, il risultato potrebbe risultare falsato.

Per quanto riguarda i tratti della personalità, dallo studio sul campione emerge la presenza di una moderata correlazione del networking con l'energia, a conferma dei risultati della letteratura. Wolff e Kim (2011), così come Forret e Dougherty, hanno individuato una correlazione positiva tra estroversione e comportamenti di rete.

In merito al rapporto tra networking e amicalità, nella letteratura si evidenzia una correlazione positiva parziale, che risulta più forte se si guarda al networking interno, più debole per quello esterno. Dallo studio sul campione risulta una debole correlazione positiva tra la competenza e questo tratto della personalità ( $r=0,147$  con livello di significatività  $p<0,01$ ), che si può ritenere in linea con i risultati di Wolff e Kim.

Per quanto riguarda la coscienziosità, gli studiosi sottolineano l'assenza di relazione con i comportamenti di rete mentre l'analisi del campione oggetto di studio evidenzia una debole correlazione positiva, con un indice di correlazione di Pearson pari a 0,169 per un livello di significatività  $p < 0,01$ . Possiamo immaginare che soggetti con alti livelli di coscienziosità, proprio grazie alla loro capacità organizzativa siano visti come dei lavoratori capaci e, indirettamente, questa qualità li possa portare a creare buoni rapporti con colleghi e superiori nel lavoro.

Lo studio sul campione ha evidenziato un'assenza di correlazione tra stabilità emotiva e networking, che conferma quanto sostenuto nella letteratura. Infine l'analisi del rapporto tra apertura e networking produce un esito positivo nella letteratura, a differenza del campione, il quale presenta risultati non significativi per la correlazione. Wolff e Kim affermano che soggetti aperti a sperimentare nuove attività, originali e audaci, sono più propensi ad attuare comportamenti di rete. Il risultato diverso, ottenuto dall'analisi dei dati raccolti attraverso questionario, può essere spiegato dal fatto che il campione è composto per la maggior parte da soggetti frequentanti un corso di laurea magistrale, con poca esperienza lavorativa e un'età attorno ai 25 anni, a differenza dello studio di Wolff e Kim che riguardava soggetti in un range da 20 a 60 anni. Questo dettaglio può determinare una differenza nel grado di apertura, che può migliorare con l'accumularsi di esperienza lavorativa. Situazioni in cui ci si relaziona e confronta con gli altri offrono la possibilità agli individui di aumentare il proprio grado di apertura verso nuove attività.

Van Emmerik e altri hanno dimostrato che i comportamenti di rete sono positivamente correlati alla soddisfazione sul lavoro degli individui. L'indice di correlazione di Pearson risultante dal campione,  $r = 0,215$  per un livello di significatività  $p < 0,01$ , conferma quanto sostenuto in letteratura, in altre parole che il networking e la partecipazione a una rete di conoscenze sono associati. Per quanto riguarda la differenza tra sessi, Forret e Dougherty sottolineano una più forte correlazione per gli uomini, confermata anche questa nello studio sul campione<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Per gli uomini  $r = 0,269$ , per le donne  $r = 0,194$

Per verificare quanto sostenuto nella letteratura in merito alla relazione tra networking ed esperienza professionale dei soggetti, è stato applicato l'indice di correlazione di Pearson tra i valori misurati per il networking e gli anni di esperienza lavorativa di ciascun individuo. La correlazione negativa dimostrata da Forret e Dougherty non è confermata in quanto risulta un indice non statisticamente significativo. Anche in questo caso la differenza tra i due risultati può essere dovuta dalla composizione del campione, che riguarda per lo più soggetti che stanno completando il percorso di studi universitario.

Tabella 3.10: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Networking

<b>VARIABILI</b>	<b>CORRELAZIONE EVIDENZIATA IN LETTERATURA</b>	<b>CORRELAZIONE EVIDENZIATA NEL CAMPIONE OGGETTO D'INDAGINE</b>
<b>DEMOGRAFICHE</b>		
Genere	Nessuna correlazione	Nessuna correlazione
Età	-	Nessuna correlazione
Istruzione	Correlazione positiva con il possesso di una laurea	Nessuna correlazione
<b>PERSONALITA'</b>		
Energia	Correlazione positiva	Moderata correlazione positiva
Amicalità	Parziale correlazione positiva	Debole correlazione positiva
Coscienziosità	Nessuna correlazione	Debole correlazione positiva
Stabilità Emotiva	Nessuna correlazione	Nessuna correlazione
Apertura	Correlazione positiva	Nessuna correlazione
<b>LAVORATIVE</b>		
Soddisfazione Lavorativa	Correlazione positiva	Correlazione positiva
Esperienza professionale	Correlazione negativa	Nessuna correlazione

## → CONFLICT MANAGEMENT

Tabella 3.11: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Conflict Management

	Genere	Età	Energia	Amicalità	Coscienziosità	Stabilità	Apertura
Conflict Management	0,198*	0,009	0,241	0,342	0,209	0,150	0,331
	Sodd. Lavorativa						
Conflict Management	0,114						

Correlazioni significative con p-value<0.01

\* Correlazione significativa con p-value<0.05

In merito alla capacità di gestione dei conflitti, la letteratura suddivide l'analisi secondo diversi stili di gestione, quali integrazione, obbligo, dominio, evitare e compromesso. Nello studio sul campione, invece, questa distinzione non esiste e di questo risentono anche i risultati, che in questo caso sono più generalizzati.

Per quanto riguarda gli aspetti demografici, Kristanto (2017) ha evidenziato la presenza di differenze di genere nell'adozione di alcuni stili. Integrazione e compromesso presentano, infatti, valori più elevati per quanto riguarda gli uomini, che sono favorevoli ai confronti per cercare di raggiungere una soluzione per le parti coinvolte nel conflitto. Nello stile dell'integrazione il soggetto difende le proprie necessità, pur cercando una soluzione che consideri anche i bisogni dell'altra parte interessata. Nello stile del compromesso, invece, il soggetto è disposto a rinunciare alla soddisfazione di parte dei suoi bisogni per andare incontro agli altri.

Anche gli studiosi Mukundan e Zakkariya (2018) hanno dimostrato la presenza di differenze di genere, in particolare nello stile del confronto, preferito dagli uomini. Considerando che lo studio è stato effettuato su un campione di manager di aziende indiane, va tenuto conto che la cultura del luogo produce un'influenza sui risultati, per questo possiamo ritenere che lo stile del confronto, dominante, sia in linea con l'idea maschile di occupare ruoli più importanti rispetto alle donne.

Gli studiosi affermano che sarebbe più utile considerare l'identità di genere nell'analisi, per ottenere risultati migliori.

L'analisi sui dati raccolti dal campione evidenzia l'assenza di correlazione tra gestione del conflitto e genere, con un p-value pari a 0,198 (livello di significatività  $p < 0,01$ ). Il campione considerato coinvolge per la maggior parte studenti, non ancora entrati in contatto con veri e propri conflitti sul luogo di lavoro. Questo elemento potrebbe influire sulla loro capacità di conflict management e spiegare il motivo per cui non risultano differenze di genere per questa competenza.

Kristanto ha analizzato nel suo studio la possibile relazione tra età e capacità di gestione dei conflitti, individuando preferenze per stili diversi espresse da soggetti con età oltre i 40 anni. Individui più maturi, sia per quanto riguarda l'età anagrafica, sia per gli anni di esperienza nel lavoro, preferiscono stili di gestione quali dominio e obbligo. Solitamente sono soggetti che ricoprono posizioni di un certo livello, soggetti cui vengono riconosciuti autorità e rispetto, che grazie a questi elementi spesso scelgono di affrontare i conflitti senza un confronto diretto.

Da quanto emerge dal campione, si evidenzia un'assenza di correlazione per quanto riguarda l'età. Ciò che si evince dalla letteratura non è una migliore capacità di gestione dei conflitti da parte di soggetti più adulti ma piuttosto una scelta di questi ultimi verso stili che implicano l'attenzione unicamente ai propri bisogni (dominio), o d'altra parte, unicamente alle necessità degli altri (obbligo). Il campione analizzato riguarda, inoltre, soggetti per lo più vicino ai 26 anni. Questo potrebbe spiegare perché nel campione non si evidenzia una correlazione tra età e conflict management, la competenza non si modifica cioè al variare dell'età.

Diversi autori si sono invece occupati delle possibili relazioni tra variabili della personalità e conflict management. Antonioni ha dimostrato la presenza correlazioni tra personalità e la competenza di gestione dei conflitti, con differenze tra studenti e manager. Dallo studio dell'autore emerge che soggetti estroversi preferiscono lavorare insieme ai propri collaboratori per la risoluzione di conflitti, anche se cercano di far prevalere i propri bisogni. In ogni caso, soggetti estroversi non sono portati ad evitare il conflitto ma si inseriscono nel gruppo e affrontano le discussioni. Ayub e altri sostengono, inoltre, che l'estroversione sia il tratto della personalità maggiormente legato alla capacità di gestione dei conflitti.

Nel modello sviluppato dal CFCC si evidenzia una moderata correlazione tra energia e conflict management, con un indice di correlazione pari a 0,241 per un livello di significatività  $p < 0,01$ . Si può affermare che i due risultati sono corrispondenti ed indicano che soggetti estroversi, con una predisposizione ad essere espansivi, hanno una buona capacità di gestione dei conflitti.

L'analisi di Antonioli si sposta poi sull'amicalità o gradevolezza, definita dall'autore come caratteristica di individui che ripongono una forte fiducia nei propri colleghi e per questo motivo lasciano spesso prevalere le necessità degli altri. Sono soggetti che, in alternativa, preferiscono evitare conflitti o cercare un compromesso per individuare una soluzione che soddisfi tutti i soggetti coinvolti. Lo studio di Ayub e altri autori, nell'analisi di possibili correlazioni con diversi tipi di conflitto (di attività, di relazione e di processo), dimostra che soggetti con elevata gradevolezza avranno una ridotta percezione del conflitto.

Con lo studio sul campione si è ottenuto un indice di correlazione  $r = 0,342$  (livello di significatività  $p < 0,01$ ), che suggerisce una forte correlazione tra amicalità e conflict management, risultato che non sembra confermare la letteratura. La gradevolezza è quel tratto della personalità che caratterizza soggetti con tendenza ad essere compassionevoli e cooperativi con gli altri, reagiscono ai conflitti a seconda di questa loro caratteristica, che li porta a essere schietti e leali. Questo può significare una buona capacità di gestire i conflitti, senza l'obiettivo primario di soddisfare i propri bisogni, ma piuttosto guardando ad andare d'accordo con gli altri.

Tra i tratti della personalità, Antonioni analizza la coscienziosità, che risulta essere caratteristica di soggetti organizzati, motivati e perseveranti, che si impegnano per ricercare soluzioni a conflitti che incontrino le necessità di tutti, tesi confermata anche da Utley e altri (1989). Tale correlazione risultante dalla letteratura è confermata anche nel modello analizzato in questo elaborato. Esiste, infatti, una correlazione positiva tra coscienziosità e conflict management, che sta ad indicare che individui coscienziosi hanno una buona capacità di gestione dei conflitti.

La stabilità emotiva degli individui, secondo la letteratura, porta gli stessi verso stili di gestione dei conflitti che considerano parzialmente gli interessi delle altre parti coinvolte. Sono soggetti che non evitano il confronto in quanto non si trovano in difficoltà in situazioni di stress e non si preoccupano troppo del giudizio degli altri.



I risultati dello studio sul campione producono un indice di correlazione  $r$  pari a 0,150 tra stabilità emotiva e conflict management, a livello di significatività  $p < 0,01$ . La letteratura e il modello del CFCC concordano sulla debole relazione che lega questa caratteristica con la competenza analizzata.

Per completare l'analisi dei tratti della personalità, Antonioni dimostra che soggetti con un elevato grado di apertura verso gli altri, fantasiosi e con la mente aperta, gestiscono il conflitto preoccupandosi degli interessi di tutte le parti nella ricerca di una soluzione comune. L'analisi sul campione conferma la presenza di una moderata relazione positiva tra apertura e conflict management.

Altri studi che si sono occupati della capacità di gestione dei conflitti hanno analizzato il legame con variabili legate al lavoro, che non troviamo nel modello analizzato. Lo studio sul campione evidenzia, invece, una debole correlazione tra soddisfazione lavorativa e conflict management.

Tabella 3.12: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Conflict Management

VARIABILI	CORRELAZIONE EVIDENZIATA IN LETTERATURA	CORRELAZIONE EVIDENZIATA NEL CAMPIONE OGGETTO D'INDAGINE
<b>DEMOGRAFICHE</b>		
Genere	Differenze di genere nell'adozione degli stili di gestione dei conflitti	Nessuna correlazione
Età	Differenze in soggetti più anziani nell'adozione degli stili	Nessuna correlazione
<b>PERSONALITA'</b>		
Energia	Forte correlazione positiva	Moderata correlazione positiva
Amicalità	Correlazione negativa	Moderata correlazione positiva
Coscienziosità	Correlazione positiva	Correlazione positiva
Stabilità Emotiva	Debole correlazione positiva	Debole correlazione positiva
Apertura	Correlazione positiva	Moderata correlazione positiva
<b>LAVORATIVE</b>		
Soddisfazione Lavorativa	-	Debole correlazione positiva

## → CUSTOMER FOCUS

Tabella 3.13: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Customer Focus

	Genere	Età	Energia	Amicalità	Coscienziosità	Stabilità	Apertura
Customer Focus	0,003*	0,076	0,212	0,459	0,204	0,090	0,210
	Sodd. Lavorativa	Empatia	Developing Others				
Customer Focus	0,056	0,668	0,627				

Correlazioni significative con p-value<0.01

\* Correlazione significativa con p-value<0.05

In merito al focus sul cliente, si trova nella letteratura uno studio di Siguaw e Honeycutt, i quali indagano la relazione del genere con questa competenza. Le donne dimostrano una propensione più forte per il focus sul cliente, data dalla loro capacità di preoccuparsi dei problemi, anche di altri soggetti con cui hanno a che fare. Il modello proposto dal CFCC conferma questa relazione, rilevando una differenza statisticamente significativa tra uomini e donne. In particolare risultano esserci valori mediamente più elevati per le donne, le quali, anche nel campione sottoposto al questionario, si dimostrano più inclini a comportamenti di focus sul cliente.

Il modello non rileva risultati statisticamente significativi per quanto riguarda la relazione tra età e customer focus, che non risulta esaminata nella letteratura.

Nemmeno per quanto riguarda le caratteristiche della personalità sono stati rilevati particolari studi in letteratura, ma è possibile analizzare le relazioni risultanti nel campione esaminato.

I calcoli degli indici di correlazione evidenziano una relazione positiva di energia, coscienziosità e apertura con customer focus. Il tratto dell'amicalità presenta una correlazione forte con il focus sul cliente, con  $r=0,459$  a livello di significatività  $p<0,01$ . Per la stabilità emotiva si rileva, invece, l'assenza di una relazione con la competenza. Tali risultati suggeriscono che individui compassionevoli, altruisti, che ripongono fiducia negli altri, hanno una forte tendenza ad agire preoccupandosi del cliente. Individui estroversi e dinamici, così come quelli perseveranti ed ambiziosi, o soggetti aperti a nuove attività e fantasiosi, presentano tutti una moderata propensione a mettere in atto comportamenti con attenzione verso il cliente.

Soggetti, invece, emotivamente stabili, poco sensibili all'ambiente che li circonda, si preoccupano maggiormente di portare a termine obiettivi e mansioni affidate loro, con un conseguente scarso interesse verso il cliente.

Nell'analisi della letteratura riguardante la competenza di orientamento al cliente, si è considerato uno studio di Sousa e Coelho (2013), i quali hanno analizzato la relazione con alcuni valori personali dei dipendenti. Gli autori dimostrano la presenza di una relazione positiva tra soddisfazione lavorativa e orientamento al cliente, giustificata dal fatto che soggetti che si trovano a svolgere il proprio lavoro in un ambiente positivo e soddisfacente, impiegano maggiori sforzi lavoro. Una maggior soddisfazione crea nei dipendenti un maggior interesse nel lavoro che svolgono, portando di conseguenza al miglioramento dei rapporti con gli altri, e un maggior interesse nel vedere soddisfatti i clienti. La ricerca sul campione non produce lo stesso risultato. Con un indice di correlazione  $r=0,056$  (livello di significatività  $p<0,01$ ), si evidenzia l'assenza di correlazione tra soddisfazione sul lavoro e customer focus per il campione sottoposto a questionario.

Vista la composizione del campione, con un'elevata percentuale di studenti, in questo specifico campo si immagina difficile un paragone con la letteratura, che valuta risultati di dipendenti del settore bancario. Probabilmente sono diverse le valutazioni dei soggetti considerati in merito alla soddisfazione lavorativa.

Widmier (2002) si è concentrato sulle relazioni dell'orientamento al cliente con altre caratteristiche degli individui. Nel suo studio si trova l'analisi degli effetti che può produrre la preoccupazione empatica. È una caratteristica dell'empatia, intesa come la capacità di comprendere le emozioni degli altri, per sentirle in prima persona e trovare infine un modo per aiutare chi si ha di fronte. L'autore rileva una relazione positiva tra preoccupazione empatica e focus sul cliente. Per verificare questo dato, si è applicato il calcolo della correlazione di Pearson tra i valori di empatia e customer focus raccolti con il questionario. Con il risultato di  $r=0,668$ , che considerando un livello di significatività  $p<0,01$  sta ad indicare una forte correlazione positiva, si dimostra confermato quanto sostenuto in letteratura.

Diversi autori trattano l'effetto positivo che l'orientamento al cliente ha sulla performance, che non è possibile riscontrare nel campione.

Uno studio rilevante nella letteratura, che riguarda la competenza di customer focus, condotto da Kwan e altri (2015), si occupa della relazione della competenza con il mentoring, riguardante la competenza di sviluppo degli altri.

L'autore dimostra, grazie a delle analisi svolte su un campione di lavoratori in Cina, che il mentoring produce un effetto positivo sull'orientamento al cliente, spiegato dal fatto che un lavoratore che riceve insegnamenti da parte di colleghi più con maggiore esperienza sul campo, segue i consigli e si impegna maggiormente sul lavoro e sui clienti.

Analizzando nel campione la relazione tra le due competenze qui considerate, sviluppo degli altri e focus sul cliente, ne risulta un indice di correlazione  $r$  pari a 0,627 per un livello di significatività  $p < 0,01$ , che conferma la relazione positiva tra le stesse.

Tabella 3.14: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Customer Focus

VARIABILI	CORRELAZIONE EVIDENZIATA IN LETTERATURA	CORRELAZIONE EVIDENZIATA NEL CAMPIONE OGGETTO D'INDAGINE
<b>DEMOGRAFICHE</b>		
Genere	Propensione maggiore delle donne verso comportamenti di customer focus	Differenze tra genere con valori maggiori per le donne
Età	-	Nessuna correlazione
<b>PERSONALITA'</b>		
Energia	-	Correlazione positiva
Amicalità	-	Forte correlazione positiva
Coscienziosità	-	Correlazione positiva
Stabilità Emotiva	-	Nessuna correlazione
Apertura	-	Correlazione positiva
<b>LAVORATIVE</b>		
Soddisfazione Lavorativa	Correlazione positiva	Nessuna correlazione
<b>ALTRO</b>		
Empatia	Correlazione positiva	Forte correlazione positiva
Developing others	Correlazione positiva tra mentoring e customer focus	Forte correlazione positiva

## → DEVELOPING OTHERS

Tabella 3.15: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Developing Others

	Genere	Età	Energia	Amicalità	Coscienziosità	Stabilità	Apertura
Developing Others	0,014*	0,135	0,166	0,357	0,057	0,093	0,191
	Sodd. Lavorativa						
Developing Others	0,027						

Correlazioni significative con p-value<0.01

\* Correlazione significativa con p-value<0.05

Per quanto concerne la competenza di sviluppo degli altri, troviamo diversi articoli nella letteratura, che ne analizzano le possibili relazioni con diverse variabili.

Dall'analisi dello studio di Omanwa e Musuyimi (2016), emergono correlazioni di età e genere degli individui con lo sviluppo degli altri. In particolare, risulta che gli uomini siano dotati di una maggior propensione verso processi di mentoring, che percepiscano maggiormente l'effetto positivo che tali sistemi possono fornire a chi ne usufruisce, in merito a migliori capacità lavorative. Le donne, come sostenuto anche da un precedente studio di Orser e Dyke (2009), non percepiscono lo stesso beneficio dal mentoring, perché nonostante i benefici che esso offre, secondo gli autori per le donne rimangono maggiori le sfide da affrontare per costruire un percorso di carriera.

Dai risultati del modello del CFCC, emerge il risultato opposto. Il t-test applicato fornisce un valore  $p=0,014$ , il quale, relativamente a un livello di significatività  $p<0,05$ , indica una differenza tra genere statisticamente significativa, in particolare con valori maggiori per le donne. Questa differenza può essere spiegata dalla composizione del campione. I risultati della letteratura derivano da studi effettuati su dipendenti di aziende situate in Kenya e negli Stati Uniti e, in un contesto di sviluppo e globalizzazione, è difficile generalizzare i risultati per tutte le culture. Oltre a ciò, va considerato che la letteratura fa riferimento a servizi di mentoring e non alla completa capacità di developing others.

Nella letteratura si analizza poi come si modifica la competenza al variare dell'età. Gli stessi autori citati sopra, in accordo con gli studi di Finkelstein e altri, hanno evidenziato una relazione negativa tra età e sviluppo degli altri. All'aumentare dell'età, la percezione riguardo a processi per lo sviluppo dei collaboratori diminuisce, in quanto con l'avvicinarsi del termine della carriera lavorativa, diminuiscono gli interessi verso nuovi stimoli all'apprendimento.

Dallo studio sul campione emerge, invece, una correlazione positiva tra età e sviluppo degli altri, seppur bassa. Il modello analizza soggetti per la maggior parte giovani e, in questo specifico caso, soggetti che devono ancora iniziare o hanno appena avviato la loro carriera lavorativa. Ciò significa che all'aumentare dell'età aumentano anche gli anni di esperienza sul lavoro, ma non così tanto da portare a una riduzione dell'interesse per sistemi di tutoraggio. La capacità di sviluppo degli altri aumenta con l'età degli individui, che acquisiscono le competenze per preoccuparsi anche di altri soggetti con i quali collaborano.

Per quanto riguarda gli aspetti della personalità, diversi sono gli autori che hanno esaminato i rapporti dei tratti personali con elementi della capacità di sviluppo degli altri.

Stewart e altri (2008) hanno dimostrato la presenza di una relazione positiva tra i cinque tratti della personalità individuati dal modello dei "Big Five" e il metodo del coaching, utilizzato per la formazione.

La relazione positiva tra l'energia del soggetto e l'efficacia percepita del coaching, dimostrata da Jones insieme ad altri autori (2015), viene confermata nel campione. L'indice di correlazione  $r=0,166$  (significatività per  $p<0,01$ ) indica una debole relazione positiva tra energia e sviluppo degli altri. Soggetti attivi che cercano stimoli da condividere con altri, sono propensi ad incoraggiare e promuovere lo sviluppo di altri individui con cui hanno a che fare in ambito professionale.

Secondo la letteratura esiste poi una bassa relazione positiva tra il tratto dell'amicalità e l'efficacia percepita del coaching, relazione tra questo tratto della personalità e lo sviluppo degli altri che nell'analisi del campione risulta, invece, moderata, con un indice di correlazione  $r$  pari a  $0,357$ , significativo per un livello di  $p<0,01$ . Soggetti altruisti, che cercano di cooperare con i collaboratori e si aspettano dagli altri lealtà e onestà, sono favorevoli a mettere in pratica comportamenti per lo sviluppo degli altri, si applicano per incoraggiarli e supportarli verso la crescita professionale.

La presenza di una relazione positiva tra coscienziosità e coaching è dimostrata sia da Stewart e altri sia da Nguyen e altri. Questi autori sostengono che individui organizzati e riflessivi siano propensi a interessarsi dello sviluppo di altri. Jones e altri hanno però rilevato una debole relazione negativa tra questo tratto della personalità e la percezione di efficacia di processi di formazione. Dal modello del CFCC non risultano dati statisticamente significativi a dimostrazione di una correlazione tra coscienziosità e sviluppo degli altri, questo può essere spiegato dal fatto che la caratteristica di un soggetto che lo porta ad essere ambizioso, energico e motivato nello svolgimento dei propri compiti, non per forza deve portare a una preoccupazione verso i collaboratori. Sono elementi che, dai risultati, non si dimostrano legati tra loro.

Una relazione positiva viene rilevata, nella letteratura, anche tra stabilità emotiva e coaching (Stewart e al., Le Pine e al.). Individui calmi, sensibili all'ambiente che li circonda, hanno livelli più elevati di coinvolgimento in processi di sviluppo professionale, secondo gli autori. I dati, raccolti con questionario dal campione esaminato, non suggeriscono una correlazione tra stabilità emotiva e sviluppo degli altri. Anche in questo caso, la capacità di un soggetto di regolare le proprie emozioni e vedere la realtà per quella che è, non influisce sulla competenza che riguarda lo sviluppo degli altri. Si ipotizza siano altri gli elementi che influiscono sulla competenza in esame.

Per terminare l'analisi della personalità, si è verificata la possibile relazione tra apertura mentale degli individui e sviluppo degli altri. Nella letteratura si dimostra la relazione positiva che lega apertura e processi di coaching (Stewart e al., Barrick e al., Colquitt e al.), a sostegno del fatto che soggetti ricettivi al cambiamento, aperti verso una varietà di attività, reagiscono positivamente nei confronti di nuove informazioni, per lo sviluppo proprio e dei collaboratori. Nel modello si rileva una correlazione positiva tra apertura e sviluppo degli altri, che conferma le tesi della letteratura.

Il modello del CFCC dimostra anche l'assenza di relazione tra soddisfazione lavorativa e sviluppo degli altri.

Tabella 3.16: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Developing Others

VARIABILI	CORRELAZIONE EVIDENZIATA IN LETTERATURA	CORRELAZIONE EVIDENZIATA NEL CAMPIONE OGGETTO D'INDAGINE
<b>DEMOGRAFICHE</b>		
Genere	Propensione maggiore degli uomini verso il mentoring	Differenze tra genere con valori maggiori per le donne
Età	Correlazione negativa	Debole correlazione positiva
<b>PERSONALITA'</b>		
Energia	Correlazione positiva con efficacia percepita dal coaching	Debole correlazione positiva
Amicalità	Debole correlazione positiva con l'efficacia percepita del coaching	Moderata correlazione positiva
Coscienziosità	Correlazione positiva con coaching e debole correlazione negativa con la percezione dell'efficacia	Nessuna correlazione
Stabilità Emotiva	Correlazione positiva con coaching	Nessuna correlazione
Apertura	Correlazione positiva con coaching	Correlazione positiva
<b>LAVORATIVE</b>		
Soddisfazione Lavorativa	-	Nessuna correlazione

## → LEADERSHIP

Tabella 3.17: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Leadership

	Genere	Età	Istruzione			
Leadership	0,018*	0,061	0,924			
	Energia	Amicalità	Coscienziosità	Stabilità	Apertura	
Leadership	0,376	0,286	0,265	0,155	0,253	
	Sodd. Lavorativa					
Leadership	0,205					

Correlazioni significative con p-value<0.01

\*Correlazione significativa a livello 0,05

In merito alla competenza della leadership si trovano nella letteratura contributi di diversi autori.



Per quanto concerne la relazione tra la competenza e le variabili demografiche, l'analisi delle possibili correlazioni tra i dati raccolti dal campione evidenzia una differenza tra genere statisticamente rilevante, con valori più elevati per le donne. Il t-test applicato produce un risultato pari a 0,018, con un livello di significatività  $p < 0,05$ .

Nella letteratura, grazie a uno studio di Barbuto e altri (2007), si dimostra che il genere non impatta gli stili di leadership, ciò che varia tra maschi e femmine è la scelta dello stile di leadership adottato. Il tutto risulta influenzato dalla cultura, che immagina più facilmente l'uomo a ricoprire posizioni di potere, per cui la donna cerca di mettere in pratica comportamenti "maschili" (Barbuto e al.).

Lo stesso studio rileva un lieve impatto del livello di istruzione dei soggetti sulla capacità di leadership, concludendo che tra gli individui in possesso del solo diploma ci possono essere differenze negli stili di leadership. Con l'aumentare del livello di istruzione le differenze però scompaiono. Per testare questa ipotesi, è stato applicato un t-test per verificare la differenza tra medie, considerando come primo gruppo i soggetti in possesso del diploma di scuola superiore e il secondo gruppo formato da chi ha già conseguito una laurea. Il test produce un risultato pari a 0,924, con livello di significatività  $p < 0,05$ , il quale indica che non c'è rilevanza statistica.

Le analisi sul modello del CFCC permettono di rilevare l'assenza di correlazione tra età e leadership.

Spostandosi all'analisi delle caratteristiche della personalità e del loro rapporto con la capacità di leadership, si considerano i risultati di una meta-analisi di Judge e altri autori (2002).

Tale studio dimostra che esiste una forte relazione positiva tra estroversione e leadership, confermata nell'analisi del campione. I dati indicano che soggetti che cercano il contatto con gli altri e la compagnia di altri perché li ritengono stimolanti e produttivi, soggetti che tendono ad esprimere le proprie emozioni e sentimenti, sono individui che riescono a spiccare all'interno dell'azienda e a raggiungere così posizioni di potere.

Nella letteratura non si evidenzia una relazione tra amicalità e leadership, correlazione che invece emerge dallo studio sul campione. L'indice di correlazione calcolato tra amicalità e leadership risulta, infatti, pari a 0,286, che per un livello di significatività  $p < 0,01$  indica una moderata relazione positiva.

Dal campione emerge che soggetti organizzati e motivati nel proprio lavoro sono dotati di una buona capacità di guidare un gruppo, fungendo da ispiratori e motivatori per i membri del team. In alcuni studi analizzati da Judge e al. si valuta la relazione tra gradevolezza e leadership, riconoscendo una relazione ambigua, che non si può chiaramente spiegare se si sviluppa in senso positivo o meno. Si può ammettere che nel caso particolare del campione analizzato per il modello si ricavi una relazione positiva, la quale non si possa però generalizzare.

Per quanto riguarda l'aspetto della coscienziosità, esso risulta positivamente correlato alla capacità di leadership, sia secondo la letteratura sia per quanto riguarda le analisi sul campione. L'iniziativa e la persistenza tipiche di soggetti coscienziosi portano a una buona capacità di leadership in un gruppo, relazione confermata da un indice di correlazione  $r=0,265$  (livello di significatività  $p<0,01$ ).

Nella letteratura emerge una relazione positiva tra stabilità emotiva e leadership, confermata anch'essa nel modello in analisi, se pur con deboli livelli di correlazione. Ciò indica che soggetti emotivamente stabili, cioè con alti livelli di stima verso sé stessi e che sono in grado di gestire situazioni non previste, sono percepiti come leader e hanno una buona capacità di stare a capo di un gruppo, per trasmettere ai collaboratori motivazione e sicurezza.

Da ultimo, la letteratura rileva un impatto positivo dell'apertura sulla leadership, relazione anche questa volta confermata nel modello. L'indice di correlazione calcolato tra le variabili relativo al livello di significatività  $p<0,01$  risulta essere  $r=0,253$ , il quale conferma la tesi della letteratura. Individui con la mente aperta, creativi e sempre in cerca di nuove sfide, sono dotati di alti livelli di capacità di esercitare la leadership in un team, trasmettendo agli altri la loro curiosità e l'interesse verso nuove attività.

Procedendo con l'analisi della letteratura, si evidenzia un effetto positivo della leadership sulla soddisfazione lavorativa dei soggetti. I calcoli di correlazione rilevano una media correlazione positiva tra le variabili, confermando la tesi della letteratura. Un individuo con buona capacità di leadership è capace di trasmettere ai membri del team la motivazione giusta per affrontare le sfide professionali che si presentano loro di fronte. Il soggetto con alti livelli di leadership ispira e stimola i collaboratori, i quali si ritrovano in un ambiente favorevole, ottenendo una buona soddisfazione sul lavoro.

Tabella 3.18: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Leadership

<b>VARIABILI</b>	<b>CORRELAZIONE EVIDENZIATA IN LETTERATURA</b>	<b>CORRELAZIONE EVIDENZIATA NEL CAMPIONE OGGETTO D'INDAGINE</b>
<b>DEMOGRAFICHE</b>		
Genere	Differenze di genere nell'adozione degli stili di leadership	Differenze tra genere con valori maggiori per le donne
Età	-	Nessuna correlazione
Istruzione	Debole differenza negli stili di leadership con bassi livelli di istruzione	Nessuna correlazione
<b>PERSONALITA'</b>		
Energia	Forte correlazione positiva	Moderata correlazione positiva
Amicalità	Nessuna correlazione	Moderata correlazione positiva
Coscienziosità	Correlazione positiva	Correlazione positiva
Stabilità Emotiva	Correlazione positiva	Debole correlazione positiva
Apertura	Correlazione positiva	Correlazione positiva
<b>LAVORATIVE</b>		
Soddisfazione Lavorativa	Correlazione positiva	Correlazione positiva

## CONCLUSIONI

L'elaborato è stato svolto con l'obiettivo di verificare se il nuovo modello di analisi delle competenze trasversali, proposto dal Ca' Foscari Competency Center, conferma o meno la letteratura relativa alle cinque competenze individuate per l'analisi. In particolare, ciò che si vuole analizzare sono le relazioni di queste competenze con determinate variabili di rilievo.

L'analisi della letteratura ha dimostrato che il possesso delle competenze trasversali è importante nel mondo del lavoro. Il fatto che i datori di lavoro oggi ricerchino proprio queste competenze nei candidati e si impegnino per promuoverne lo sviluppo nei subordinati, ne conferma l'importanza.

I dati raccolti dagli studi empirici hanno permesso di creare una base per l'analisi dei risultati del modello del Ca' Foscari Competency Center. Il confronto, presentato nel terzo capitolo, tra letteratura e modello, evidenzia analogie e differenze.

Relativamente a variabili demografiche, lo studio sul campione presenta lievi analogie con la letteratura. Si tiene in considerazione il fatto che il campione comprende soggetti con un'età media di 26 anni, elemento che riduce la possibilità di confronto con altri studi. Gli studi empirici raccolti nella letteratura, infatti, si basano per lo più su campioni di soggetti lavoratori, con età più differenziate. Elemento che permette di verificare in modo migliore l'impatto dell'età sul possesso delle competenze.

Per quanto riguarda il genere si riscontrano analogie nei risultati di networking e customer focus, ma non per le altre competenze.

Nella competenza di sviluppo degli altri, si evidenziano differenze legate per lo più alla specificità degli elementi considerati. La letteratura, infatti, si differenzia a seconda di diverse modalità messe in pratica per lo sviluppo degli altri, quali mentoring, coaching. Nel modello, la competenza viene considerata nella sua totalità, come la sola competenza generica.

Per quanto riguarda le correlazioni con aspetti della personalità, esse sono state in gran parte confermate. Si evidenzia una situazione particolare legata alla competenza di focus sul cliente, in merito alla quale non è stato riscontrato uno studio rilevante nella letteratura e non è stato possibile di conseguenza effettuare un confronto.

Una variabile lavorativa alla quale è stata riconosciuta una certa importanza è la soddisfazione sul lavoro, riscontrata sia nella letteratura che nel nuovo modello. Variabile per la quale si evidenzia un'analogia nelle competenze di networking e leadership.

I risultati dell'analisi statistica condotta sui dati raccolti dal campione oggetto d'indagine presenta nel complesso un buon livello di congruenza con quanto sostenuto dalla letteratura. Le valutazioni effettuate ci permettono di affermare che il modello è abbastanza efficace e affidabile.

Va considerato che gli studi empirici raccolti nella letteratura si riferiscono per la maggior parte a paesi in via di sviluppo e sono relativi a specifici gruppi di soggetti, ad esempio vengono considerati i soli addetti alla vendita oppure i soli impiegati nel settore bancario.

Il nuovo modello potrebbe essere applicato ad un campione più variegato, che coinvolga soggetti di tutte le età e lavoratori di diversi settori, per verificarne possibili variazioni nei dati raccolti.

## Indice delle figure

Figura 1.1: Levels of competences.....	10
Figura 1.2: Model of an effective job performance (FONTE: Boyatzis, 1982).....	11
Figura 1.3: The iceberg model (FONTE: Spencer and Spencer, 1993) .....	13
Figura 1.4: Il modello di flusso causale delle competenze (FONTE: Spencer and Spencer, 1993) 14	
Figura 1.5: Levels within the personality structure (FONTE: Boyatzis, 2008).....	17
Figura 2.1: Le relazioni con il Networking (FONTE: Machintosh, Krsh, 2014).....	43
Figura 2.2: Diagramma decisionale (FONTE: Musser, 1982) .....	56
Figura 3.8: Possibili diagrammi di dispersione con relativo indice di correlazione .....	87

## Indice delle tabelle

Tabella 1.1: Emotional Competency Inventory ECI-2 (FONTE: Wolff, 2005) .....	27
Tabella 1.2: Emotional and Social Competence Inventory, ESCI (FONTE: Boyatzis, Goleman, 2011) .....	28
Tabella 2.1: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Networking.....	46
Tabella 2.2: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Conflict Management.....	58
Tabella 2.3: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Customer Focus..	68
Tabella 2.4: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Developing Others .....	75
Tabella 2.5: Tabella riassuntiva delle variabili con impatto sulla competenza Leadership .....	80
Tabella 3.1: Composizione del campione analizzato .....	85
Tabella 3.2: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Networking .....	88
Tabella 3.3: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Networking.....	90
Tabella 3.4: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Conflict Management ....	91
Tabella 3.5: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Conflict Management.....	94
Tabella 3.6: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Customer Focus.....	95
Tabella 3.7: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Customer Focus.....	97
Tabella 3.8: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Developing Others.....	98
Tabella 3.9: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Developing Others .....	101
Tabella 3.10: Correlazioni individuate nel campione per la competenza Leadership .....	101
Tabella 3.11: Confronto delle correlazioni tra letteratura e campione per la competenza Leadership.....	104

## **SITOGRAFIA**

[www.bacp.co.uk](http://www.bacp.co.uk)

[www.coachfederation.it](http://www.coachfederation.it)

[www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)

[www.federcounseling.it](http://www.federcounseling.it)

[www.mentoringassociation.org](http://www.mentoringassociation.org)

## **BIBLIOGRAFIA**

AGARWAL R., ANGST C.M., MAGNI M., 2009, *The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20 No. 10, pp. 2110-2134.

ANTONIONI DAVID, 1998, *Relationship between the big five personality factors and conflict management styles*, International Journal of Conflict Management, Vol. 9 Issue 4, p336-355. 20p.

ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M., 1996, *The boundaryless career as a new employment principle*. In Arthur M.B. & Rousseau D.M. (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.

ATUAHENE-GIMA K. and KO A., 2001, *An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation*, Organization Science, 12(1), 54–74.

AYUB N., ALQURASHI SUZAN M., AL-YAFI WAFI A., JEHN KAREN, 2017, *Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict*, International Journal of Conflict Management, Vol. 28 Issue: 5, pp.671-694.

BACHMAN W., 1988, *Nice guys finish first: A SYMLOG analysis of U.S. Naval commands.*, In e.a. R.B.Polley (Ed.), *The SYMLOG practitioner: Applications of small group research* . New York: Praeger.

BADURA KL, GRIJALVA E, NEWMAN DA, YAN TT, JEON G., 2018, *Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model*, Personnel Psychology, 71:335–367.

BALAY R., 2007, *Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables*, Asia Pacific Education Review, 8 (2), pp. 321-336.

BARBUTO JOHN E., FRITZ SUSAN M., MATKIN GINA S., MARX DAVID B., 2007, *Sex Roles*, Volume 56, Issue 1–2, pp 71–83.

- BAR-ON R., 1997, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence.*, Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- BAR-ON R., 2006, *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI).*, *Psicothema*, 18(supl.).
- BARRICK M.R., MOUNT M.K., 1991, *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- BEM S. L., 1974, *The measurement of psychological androgyny*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- BEM S. L., 1981, *Bem sex-role inventory*. Consulting Psychologists Press, Inc.
- BERTHON P., HULBERT J. and PITT L., 1999, *To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation*, *California Management Review*, 42(1), 37–58.
- BOYATZIS R., GOLEMAN D., 2011, *Esci – university edition*. Technical report.
- BOYATZIS R., GOLEMAN D., RHEE K., 2000, *Clustering Competence in Emotional Intelligence: insights from the Emotional Competencies Inventory (ECI)*. In: BAR ON, R., PARKER, D.A., *The handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BOYATZIS R.E. e SALA F., 2004, *Assessing emotional intelligence competencies*, in G. Geher (eds.), *The Measurement of Emotional Intelligence*, Novas Science Publishers, Hauppauge, NY, pp.147-180.
- BOYATZIS R.E., 1982, *The competent manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons.
- BOYATZIS R.E., 2008, *Competencies in the twenty-first century*, *Journal of Management Development*, 27 (1).
- BROCKNER J., 1988, *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- BUCKTOWAR R., KOCAK A. and PADACHI K., 2015, *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Networking*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 4.
- BUTT R.S., CHOHAN I.M., SHEIKH B.A., IQBAL M.B., 2019, *Assessing the Impact of Leadership and Quality of Work Life on Employees Job Satisfaction: Evidence from Jiangsu University*, *international Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 6, No. 9.
- CAMPBELL K.E., MARSDEN P.V. and HURLBERT J.S., 1986, *Social resources and socioeconomic status*, *Social Networks*, 8, 97-117.
- CAMUFFO A., 1998, *Piccoli grandi capi: competenze per la produzione flessibile*, Etas, Milano, cap 2.
- CARTER A., 2001, *Executive Coaching: Inspiring Performance at Work (IES Report 379)*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
- CHERNISS C. et al., 2006, *Emotional Intelligence: what does the research really indicate?*, *Educational Psychologist*, 41(4).



- CHERNISS C., GOLEMAN D., 2001, *The Emotionally Intelligent Work place*, San Francisco: Jossey -Bass.
- CHERNISS CARY, 2000, *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- COSTA G. e GIANECCHINI M., 2013, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore.*, Mc-Graw Hill, Milano.
- DEUTSCH M., 1949, *A theory of cooperation and competition*, Human Relation, Vol. 2, pp. 129-151.
- DUBINSKY A.J., YAMMARINO M.A., JOLSON Y.F.J., SPANGLER W.D., 1995, *Transformational leadership; an initial investigation in sales movement*, Journal of Personal Selling and Sales Management, 15, 2, 17-29.
- EAGLY A.H., 1987, *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- EAGLY ALICE H., 2007, *Female Leadership Advantage And Disadvantage: Resolving The Contradictions*, Psychology of Women Quarterly, 31, 1–12.
- FEIST G.J., BARRON F., 1996, *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success.*, Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, CA.
- FENG TAIWEN, WANG DAN, LAWTON ALAN, LUO BEN NANFENG, 2019, *Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity*, Journal of Business Research, Vol. 100, p111-121. 11p.
- FERRIS G.R., FEDOR D.B. and KING T.R., 1994, *A political conceptualization of managerial behavior*, Human Resource Management Review, Vol. 4 No. 1, pp. 1-34.
- FINKELSTEIN L.M., ALLEN T.D., RHOTON L.A., 2003, *An Examination of the role of age in Mentoring Relationships*, Group & Organization Management, 28(2), 249.
- FONDAS N., 1996, *Feminization at work: Career implications*. In Arthur M.B. & Rousseau D.M. (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 282-293). New York: Oxford University Press.
- FORRET MONICA L., DOUGHERTY THOMAS W., 2001, *Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees*.
- FORRET MONICA L., DOUGHERTY THOMAS W., 2004, *Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?*, Journal of Organizational Behavior, 25, 419–437.
- FRAMBACH RUUD T., FISS PEER C., INGENBLEEK PAUL T.M., 2016, *How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments*, Journal of Business Research, Vol. 69 Issue 4, p1428-1436. 9p.
- FRY L.W., 2003, *Towards a Theory of Spiritual Leadership*, The Leadership Quarterly, Vol. 14, No. 1, pp. 693-727.

- GERLACH GISELA I., RÖDIGER KAI, STOCK RUTH MARIA, ZACHARIAS NICOLAS A., 2016, *Salespersons' empathy as a missing link in the customer orientation–loyalty chain: an investigation of drivers and age differences as a contingency*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 36, No. 3, 221–239.
- GIUSTI EDOARDO, TARANTO ROSALBA, 2016, *SuperCoaching: tra Counseling e Mentoring*, Sovera Edizioni, Italia.
- GOAD EMILY, JARAMILLO FERNANDO, 2014, *The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 34 Issue 4, p285-301. 17p. 1 Diagram, 6 Charts.
- GOLEMAN D., 1995, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York; (trad.it. GOLEMAN D., 1996, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano).
- GOLEMAN D., 1997, *Intelligenza Emotiva: che cos'è, perché può renderci felici*, Ed. Rizzoli, Milano.
- GOLEMAN D., 1998, *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR, Saggi.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., 2002, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.*, Harvard Business School Press, Boston; (trad.it. GOLEMAN D., 2002, *Essere leader: guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva* Ed. Rizzoli, Milano).
- GONZÁLEZ-CRUZ T.F., BOTELLA-CARRUBI D., MARTÍNEZ-FUENTES C.M., 2019, *Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach*, Journal of Business Research 101, 660–667.
- GRAZIANO W. G., JENSEN-CAMPBELL L.A., HAIR E.C., 1996, *Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case of agreeableness*, Journal of Personality and Social Psychology, 70, 820-835.
- GYANCHANDANI RAJNI, 2017, *The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector*, IUP Journal of Soft Skills, Hyderabad Vol. 11, Fasc. 3, 29-44.
- HERSEY P.B., 2001, *Management of Organizational Behavior*, 8th Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- HUNTER J.E., HUNTER R.F., 1984, *Validity and utility of alternative predictors of job performance.*, Psychological Bulletin, 76(1), 72-93.
- IBARRA H., 1993, *Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework*, Academy of Management Review, Vol. 18 No. 1, pp. 56-87.
- İŞCAN Ö.F., ERSARI G., NAKTIYOK A., 2014, *Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150, 881 – 889.

- JONES REBECCA J., WOODS STEPHEN A., HUTCHINSON EMILY, 2014, *The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol.12, No.2.
- JORDAN P.J., ASHKANASY N.M., HARTEL C.E.J., HOOPER G.S., 2002, Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus., Human Resource Management Review, 12, 195-214.
- JUDGE T.A., BONO J.E., ILIES R., GERHARDT M. W., 2002, Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, Journal of Applied Psychology. 87(4), pp. 765-780.
- KANKAM-KWARTENG COLLINS, DONKOR JACOB, ACHEAMPONG STEPHEN, 2019, *Measuring Performance of SMEs Service Firms: Customer Orientation and Service Innovation Approach*, Journal of Management Research (09725814), Vol. 19 Issue 2, p103-119. 17p.
- KLOCKNER K.D., HICKS R., 2008, *My next client: Understanding the Big Five and positive personality dispositions of those seeking psychosocial support interventions*, International Coaching Psychology Review, Vol. 3 No. 2.
- KRISTANTO H., 2017, *Demographic Characteristics and Conflict Management Strategies*, International Journal of Economic Perspectives, Volume 11, Issue 4, 566-580.
- KWAN HO KWONG, YIM FREDERICK HONG-KIT, ZHOU XIA, 2015, *Effects of mentoring on customer orientation: the moderating role of gender*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 53, 124–140.
- LE PINE J.A., COLQUITT J.A., EREZ A., 2000, *Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience*, Personnel Psychology, 53, 563-593.
- LIN N., ENSEL W.M. and VAUGHN J.C., 1981, *Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment*. American Sociological Review, 46, 393-405.
- MACINTOSH GERRARD, KRUSH MICHAEL, 2014, *Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter?*, Journal of Business Research 67, 2628–2635.
- MAY-CHIUN L., MOHAMAD A.A., RAMAYAH T., WANG Y.C., 2015, Examining the effects of leadership, market orientation and Leader Member Exchange (LMX) on organizational performance, Engineering Economics, 26(4), 409-421.
- MAYER J.D., SALOVEY P., 1997, Emotional Development and Emotional Intelligence. Implications for educators., New York, Basic books.
- MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO D.R., 1998, Competing models of emotional intelligence, In R.J.Sternberg (Ed.), Handbook of human intelligence (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.
- 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.

MC CLESKEY J.A., 2014, Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, num. 4.

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

MCCLELLAND D.C., 1973, Testing for competence rather than for intelligence., *American Psychologist*, 28 No 1.

MCCLELLAND D.C., 1985, *Human Motivation*, Scott, Foresman & Co, Glenview.

MCCRAE R., JOHN O.P, 1992, *An introduction to the five-factor model and its applications*, *Journal of Personality*, 60, 175-215.

MCGUIRE G.M., 2000, *Gender, race, ethnicity, and networks*, *Work & Occupations*, Vol. 27 No. 4, pp. 500-23.

MICHAEL J. and YUKLG., 1993, *Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations*, *Group and Organization Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 328-51.

MUKUNDAN SMARTY P., ZAKKARIYA K. A., 2018, *Gender role identity and conflict management styles of managers in the service sector*, *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 7 (1), 11-19

MUSSER S.J., 1982, *A Model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stakes Conflicts*, *Organizational behavior and human performance* 29, 257-269.

NARAYANA E.A., DEBAS A. T., 2016, *The influence of education levels and work experiences on the choice of conflict management styles: the case of employees of public banks in Ethiopia*, *International Journal of Applied Research*, 2(4), pp. 08-16.

NGUYEN N.T., ALLEN L.C., FRACCASTORO K., 2005, *Personality predicts academic performance: exploring the moderating role of gender*, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27, 105-116.

OMANWA VERNA, MUSYIMI JACKSON, 2016, *A Cross-Cultural Examination of Culture, Gender and Age on Employee Perception toward Mentoring: A Case Study of Kenya and the United States*, *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 8, No. 1.

ORSER B., DYKE L., 2009, *The influence of gender and occupational-role on entrepreneurs' and corporate managers' success criteria*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(2), 275-301.

PARSONS T.L., 2008, Definition: Soft skills., Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>.

PFEFFER J., 1977, *Effects of an MBA and socioeconomic origins on business school graduates' salaries*, *Journal of Applied Psychology*, 62, 698-705.

PILLING B.K., EROGLU S., 1994, An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyer's evaluations., *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 55-58.

POUSA C., MATHIEU A., TRÉPANIÉ C., 2017, *Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter?*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 35 No. 2, pp. 220-240.

POUSA CLAUDIO, HARDIE TIMOTHY, ZHANG XIAODI, 2018, *Promoting frontline employee customer orientation in China: a replication and a comparison*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 36 No. 5, pp. 849-867.

POUSA CLAUDIO, MATHIEU A., 2014, *Boosting customer-orientation through coaching: a Canadian study*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 32 No. 1, pp. 60-81.

RAHIM M. AFZALUR, 1983, *A measure of styles of handling interpersonal conflict*, Academy of Management Journal. Academy of Management, Vol. 26 No. 2, pp. 368-376.

RAHIM M. AFZALUR, GARRETT J.E., BUNTZMAN G.F., 1992, *Ethics of managing interpersonal conflict in organizations*, Journal of Business Ethics, 11(5), pp. 423-432

RAHIM M.A., MAGNER N.R., SHAPIRO D.L., 2000, *Do justice perceptions influence. Styles of handling conflict with supervisors: What justice perceptions, precisely?*, The International Journal of Conflict Management, 11(1), pp. 9-31.

RUSSO V. e BUSTREO M., 2015, *Self marketing per le professioni. Un percorso formativo per i talenti dell'alta formazione: Un percorso formativo per i talenti dell'alta formazione*, Franco Angeli Editore.

SALOVEY P., MAYER J.D., 1990, *Emotional intelligence. Imagination, Cognition & Personality*, 9 (3), 185-211.

SENGE P., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.

SIGUAW JUDY A., HONEYCUTT EARL D., 1995, *An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes*, Industrial Marketing Management, 24 (1), pp. 45-52.

SNAREY J.R., VAILLANT G.E., 1985, *How lower- and working-class youth become middle-class adults: The association between ego defense mechanisms and upward social mobility.*, Child Development, 56(4), 899-910.

SOUSA CARLOS M.P., COELHO FILIPE, 2013, *Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees*, Journal of Marketing Management, Vol. 29, Nos. 15-16, 1653-1679.

SPENCER LYLE M., SPENCER SIGNE M., 1993, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley, New York;  
(trad.it. SPENCER e SPENCER, 1995, *Competenza nel lavoro : modelli per una performance superiore*, F. Angeli, Milano).

STEWART LORNA J., PALMER STEPHEN, WILKIN HELEN, 2008, *The Influence Of Character: Does Personality Impact Coaching Success?*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 6, No.1.

SWAN J.E., GOODWIN C., MAYO M.A. and RICHARDSON L.D., 2001, *Customer identities: Customers as commercial friends, customer coworkers or business acquaintances*, Journal of Personal Selling and Sales Management, 21(1), 29–37.

THOMAS K.W., 1976, *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, pp. 889-935.

THOMAS K.W., 1998, *Conflict and negotiation processes in organizations*. In Dunnette M.D., Hough L.M. (Vol. 3), Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting Psychologists press, Inc. Palo Alto, California, pp. 651-717.

THOMAS K.W., KILMANN R.H., *The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings*, Academy of Management Journal, 18(4), 741-752.

THOMPSON J.A., 2005, *Proactive personality and job performance: A social capital perspective*, The Journal of Applied Psychology, 90, 1011–1017.

TRAINING AGENCY, 1988, *The Concept of Occupational Competence*, Training Agency, Sheffield.

UTLEY M., RICHARDSON D., PILKINGTON C., 1989, *Personality and interpersonal conflict management*, Personality and Individual Differences, 10, 287-293.

VAN EMMERIK IJ.H., EUWEMA M.C., GESCHIERE M. and SCHOUTEN M.F.A.G., 2006, *Networking your way through the organization: Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction*, Women in Management Review, Vol. 21 Issue: 1, pp.54-66.

WALL J. A., 1995, *Conflict and its management*, Journal of Management, 21(3), pp. 515-558.

WIDMIER SCOTT, 2002, *The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation*, Industrial Marketing Management 31, 609– 615.

WOLFF HANS-GEORG, KIM SOWON, 2011, *The relationship between networking behaviors and the Big Five personality dimensions*, Career Development International, Vol.17 Issue: 1, pp. 43-66.

WOLFF S.B., 2005, *Emotional competency inventory (ECI) technical manual.*, Hay Group: McClelland Center for Research and Innovation.

WOLFF S.B., DRUSKAT V.U., KOMAN E.S., MESSER T.E., 2006, *The link between group emotional competence and group effectiveness.*, In V.U.Druskat, F.Sala, & G.Mount (Eds.), Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups. Mahway, NJ: LEA.

WONG C.S, FOO M., WANT C., WONG, P., 2007, *The feasibility of training and development of EI: An exploratory study in Singapore, Hong Kong and Taiwan.*, Intelligence, 35(2), 141-150.

WONG C.S, WONG P.M., LAW K.S., 2007, *Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China.*, Asia Pacific Journal of Management, 24, 43-60.

YUKL G., 2010, *Leadership in Organizations*, 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.

ZIGGERS GERRIT WILLEM, HENSELER JÖRG, 2016, *The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance*, Industrial Marketing Management, Vol. 52, p18-26. 9p.