Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il processo di formazione della Personal Vision: una applicazione in ambito accademico

Relatore
Ch. Prof.ssa Sara Bonesso

Correlatore
Ch. Prof.ssa Anna Comacchio

Laureanda
Claudia Zennaro
Matricola 835951

Anno Accademico
2015 / 2016

A mamma e papà

Indice

Pag.

Elenco delle tabelle……7

Elenco delle figure……9

INTRODUZIONE……11

CAPITOLO 1 : Il processo di cambiamento intenzionale……13

1.1 Il concetto di Intelligenza Emotiva……14

1.1.1 Evoluzione del concetto di Intelligenza Emotiva……22
1.1.2 I principali contributi in letteratura ……40

1.2 La Teoria del Cambiamento Intenzionale……41

1.2.1 Le cinque Discoveries ……45

1.3 Conclusioni……49

CAPITOLO 2 : La Personal Vision……51

2.1 Il Sé Ideale - la prima fase del PCI……53

2.1.1 La Psicologia Positiva……55
2.1.2 Il ruolo della Speranza……62
2.1.3 Il futuro desiderato……68
2.1.4 L'identità profonda……78

2.2 La Personal Vision: cenni introduttivi ……79

2.2.1 Le teorie Carismatica e Trasformazionale……80
2.2.2 L'origine della Personal Vision……82
2.2.3 Vision : attributi ……88
2.2.4 La visione condivisa……92
2.2.5 Vision e impatto sulle performance……93
2.2.6 Critiche alla letteratura……100

2.3 Conclusioni……102

CAPITOLO 3 : Applicazione in ambito accademico……105

3.1 Il campione……107
3.2 Metodologia e raccolta dei dati……108
3.3 L'esercizio "La Mia Personal Vision"……115
3.4 L'intervista ai partecipanti……123

3.4.1 Confronto tra diversi livelli di performance : Best, Average e Poor……127
3.4.2 Confronto tra Career Lab e Competency Lab……139

3.5 Il modello……141
3.6 I risultati ottenuti ai fini didattici……148
3.7 Conclusioni……150

CONCLUSIONE……153

Riferimenti Bibliografici……155
Sitografia……170

Elenco delle tabelle

Pag.

Tabella 1.1 : Il modello Bar-On e il Five Factor Model a confronto…….. 26

Tabella 1.2 : Il modello di Goleman 1998…….. 30

Tabella 1.3 : ECI-1…….. 31

Tabella 1.4 : Le competenze di Intelligenza Emotiva…….. 33

Tabella 1.5 : ECI-2…….. 39

Tabella 1.6 : Teorie sull'ottimismo…….. 65

Tabella 2.1 : Gli attributi della Vision condivisi tra gli autori…….. 89

Tabella 2.2 : L'impatto della vision sulle performance…….. 94

Tabella 2.3 : La vision Personale…….. 98

Tabella 3.1 : Protocollo d'intervista…….. 124

Tabella 3.2 : I Macrotemi…….. 126

Tabella 3.3 : Il modello di formazione della Personal Vision…….. 143

Elenco delle figure

Pag.

Figura 1.1 : Basic Contingency Theory …….. 18

Figura 1.2 : L'iceberg delle competenze…… 19

Figura 1.3 : Il Modello di Cambiamento Intenzionale…….. 43

Figura 2.1 : Le componenti del Sé Ideale……..….. 62

Figura 2.2 : Il modello quasi-circomplesso di Schwartz…….. 73

Figura 2.3 : Rappresentazione del concetto di visione…….. 86

Figura 3.1 : Grounded Theory : le fasi della ricerca…….. 112

Figura 3.2 : Partecipanti al Career Lab…… 122

Figura 3.3 : Partecipanti al Competency Lab……..... 123

Figura 3.4 : Confronto tra Competency Lab e Career Lab…… 139

Introduzione

Il contributo della tesi ha l'obiettivo di costruire un modello che consenta all'individuo di redigere la propria Personal Vision. Con tale concetto si vuole investigare sull'importanza che riveste la vision nella definizione del futuro desiderato di una persona.

La presente tesi verrà suddivisa in tre capitoli. Il primo capitolo ci permetterà di introdurre il concetto di competenza, esplicitando la differenziazione tra competenza emotiva e sociale. La competenza emotiva definita come un'insieme di abilità pratiche necessarie all'individuo per creare relazioni che suscitano emozioni. La competenza sociale invece, definita come il modo in cui gli individui gestiscono le emozioni con gli altri attraverso l'empatia. La diffusione di tali competenze ci permetterà di illustrare i motivi per cui esse sono considerate importanti, il loro impatto e gli studi empirici a supporto.

Attraverso il concetto di Intelligenza Emotiva espliciteremo come le regole del mondo del lavoro stiano cambiando, dimostrando come l'individuo sia valutato non solo in base all'intelligenza, alle competenze tecniche che possiede, ma soprattutto per il modo attraverso il quale si relaziona con gli altri e gestisce se stesso. Tale concetto verrà approfondito nella sua evoluzione storica, teorica e critica poiché non esiste ancora oggi una definizione univoca in letteratura al concetto di Emotional Intelligence. Verranno descritte le tre teorie contemporanee più importanti, analizzandone somiglianze e differenze, dedicando parte della trattazione ai relativi strumenti di misurazione proposti dai diversi autori. In seguito, evidenziando gli elementi peculiari delle teorie precedenti, si giunge alla definizione del modello di Cambiamento Intenzionale, che ci permetterà nel secondo capitolo di descrivere in modo approfondito la prima "fase" di tale modello: Il Sé Ideale. La speranza, l'immagine del futuro desiderato e l'identità profonda, costituiscono le componenti del Sé Ideale che verranno analizzate nel secondo capitolo in modo dettagliato. Tali componenti, permettono di influenzare gli obiettivi di un individuo, portandoci all'introduzione del concetto di Personal Vision e la sua seguente trattazione. La Vision definita come la persona che si vuole diventare, sia dal punto di

vista personale, che dal punto di vista lavorativo rappresenta l'espressione dei nostri desideri e sogni alimentati dalla speranza di poterli soddisfare.

Infine nel terzo capitolo si presenteranno i risultati di uno studio empirico condotto nel contesto accademico. Attraverso un approccio di tipo qualitativo, lo studio ha come obiettivo quello di capire in che modo l'individuo possa sviluppare a articolare una vision che abbia effetti collettivi e motivanti, andando a lavorare sul processo stesso che permetta alle persone di costruire un modello che espliciti la propria vision. La ricerca empirica ha coinvolto i partecipanti di alcuni percorsi formativi basati sulla teoria del Cambiamento Intenzionale. I dati sono stati raccolti attraverso interviste semi-strutturate somministrate sul processo di sviluppo della Personal Vision. Attraverso uno studio e comparazione dei risultati ottenuti si cercherà di capire come le persone riescano a costruire ed elaborare la vision, cercando di individuare degli strumenti e tecniche che permettano di supportare l'individuo verso la creazione della propria visione futura in modo coerente e costruttivo. Infine, l'obiettivo di tale progetto sarà quello di esplicitare le componenti del processo di sviluppo della Personal Vision.

CAPITOLO 1
Il Processo di Cambiamento Intenzionale

In questo primo capitolo verrà illustrato come le competenze emotive e sociali siano divenute fondamentali per l'acquisizione del benessere collettivo. Capiremo come il concetto di competenza, ha assunto nel tempo un ruolo sempre maggiore nello spiegare le differenze di performance. Attraverso l'introduzione del concetto di Intelligenza Emotiva, individueremo che le regole del mondo del lavoro stanno cambiando e noi tutti siamo giudicati non solo dalle conoscenze tecniche e intellettuali possedute, ma principalmente su qualità personali come l'empatia, l'iniziativa, l'adattamento e la persuasione (Goleman 2002).

Nel primo paragrafo dopo una prima introduzione al concetto di competenza introdotto da McClelland nel 1973, discuteremo del concetto di Intelligenza Emotiva. Approfondiremo tale concetto, nella sua evoluzione storica, nelle sue teorie e critiche volte dagli autori. Infatti, non esistendo una definizione condivisa in letteratura del concetto di Intelligenza Emotiva e Sociale, verranno successivamente descritte le tre teorie contemporanee di Bar-On, Mayer e Salovey e Goleman.

Nel secondo paragrafo possiamo definire il Processo di Cambiamento Intenzionale proposto da Boyatzis, evidenziando gli elementi principali delle teorie precedentemente esposte che sono stati utilizzati dall'autore per arrivare alla stesura del suo modello. Elencheremo e descriveremo le cinque *discoveries* che compongono il modello del processo di cambiamento intenzionale.

Infine verranno presentate le considerazioni conclusive.

*1.1 Il concetto di **Intelligenza Emotiva***

In passato, si dava molta importanza *all'intelligenza razionale*, ed era la sola insegnata nelle scuole. Il Quoziente Intellettivo ed i voti scolastici, erano il massimo indice di bravura e di conseguenza il migliore indicatore di successo nell'ambito lavorativo e personale. Oggi invece, a causa dei ritmi di cambiamento e complessità delle relazioni, che sempre più richiedono competenze quali l'adattamento, la flessibilità e l'apprendimento costante, si è iniziato a prendere coscienza che sono necessarie altre forme di intelligenza. In particolare si è iniziato a parlare di *Intelligenza Emotiva* e *Intelligenza Sociale*.

Queste competenze, alla pari di quelle tecniche e razionali, possono essere insegnate e migliorate in qualsiasi momento della vita del soggetto. La maggior parte delle volte, basta apportare delle piccole modifiche nell'autoconsapevolezza e nei comportamenti e l'individuo può beneficiare di risvolti positivi sia nel contesto sociale, sia in quello personale. Le competenze tecniche e razionali sono sicuramente necessarie per lo sviluppo dell'individuo, venendo classificate come requisiti di soglia; ma sono le competenze emotive e sociali, requisiti di eccellenza, che permettono all'individuo di differenziarsi e conquistare il successo personale e lavorativo. La necessità di sviluppare determinate competenze sta diventando sempre più un fattore importante per la sopravvivenza ed il successo nella vita e nel lavoro delle persone ma anche per le organizzazioni. La sensibilità sul tema delle competenze emotive e sociali si sta diffondendo oggigiorno, grazie ad autori come Daniel Goleman, che attraverso i propri libri stanno allargando la conoscenza della materia a numerosissime persone.

Più nel dettaglio possiamo definire:

- L'Intelligenza Emotiva come il *saper vivere con sé stessi*. Ha ad oggetto le emozioni, gli umori, i sentimenti e i valori, la passioni e le motivazioni. Per essere considerati emotivamente intelligenti bisogna essere capaci di gestire il mondo interiore in modo

equilibrato e positivo, per apportare a noi stessi il benessere e un buon rapporto con l'ambiente circostante.

- L'Intelligenza Sociale come il *saperci fare con gli altri*. Ha ad oggetto la qualità del rapporto con gli altri soggetti, essendo un tipo di intelligenza che si forma con il mondo esterno. In particolare, essere socialmente intelligenti significa capire, interagire e influenzare gli altri in modo positivo. Alla base della intelligenza sociale c'è una buona intelligenza emotiva, ma soprattutto la capacità dell'individuo di essere empatico nei confronti dei soggetti vicini. Per empatia si intende la capacità di "sintonizzarsi" mentalmente ed emotivamente con le persone.

Prima di iniziare a parlare dell'evoluzione storica del concetto di Intelligenza Emotiva è utile fare una premessa a riguardo delle competenze. Per comprendere come le *competenze trasversali* hanno assunto, e stanno assumendo sempre più rilevanza oggi è necessario distinguere tra: *competenze professionali* e *competenze comportamentali.*

Le prime riguardano l'insieme di abilità tecniche e conoscenze riferite a una determinata mansione. Vengono acquisite con la pratica e l'esperienza all'interno di un determinato contesto lavorativo. Le seconde riguardano invece, le caratteristiche intrinseche e tipiche della personalità di ogni soggetto. Sono delle competenze appartenenti in modo diverso ad ogni singolo individuo. Proprio per questo motivo vengono denominate anche competenze trasversali, per la loro caratteristica di essere legate all'individuo stesso, ed essere trasferite in ogni ambito in cui egli si trova, sia questo personale oppure lavorativo, potendo essere applicate anche in diversi settori e mansioni. Questi due tipi di competenze sono a loro volta legate tra di loro, attraverso una relazione. Per ottenere una *best performance* saranno necessarie le competenze professionali, come premessa per lo svolgimento di una determinata mansione, ma non sarà sufficiente l'utilizzo solo di questa competenza, ecco perché indispensabile sarà l'utilizzo delle competenze comportamentali per raggiungere la migliore prestazione .

Il primo autore che cercò di dare un significato al concetto di competenza trasversale è stato White (1959), con il quale attraverso il termine egli descrive le caratteristiche della personalità dell'individuo, che permettono di profilare le differenze tra performance. Tuttavia il vero interesse per il tema prende avvio con gli studi di McClelland (1973), in particolar modo con la pubblicazione del suo articolo "Testing *for Competence rather than Intelligence*", attraverso il quale farà emergere come le misure di valutazione utilizzate fino a quel momento, quali: Test sul Quoziente Intellettivo o rendimenti scolastici, non erano in grado di prevedere la qualità delle performance e il successo della vita.

Un passo ulteriore viene compiuto da Gardner (1983) dimostrando i limiti derivanti dal Test sul Quoziente intellettivo. Quest'ultimo tratta solo una parte delle performance realizzate dall'individuo e inoltre i risultati non sono del tutto corretti in quanto subiscono l'influenza di pregiudizi. Proprio per questi limiti, Gardner suggerirà in seguito che assieme al Test sul Quoziente intellettivo debbano essere presi in considerazione ulteriori capacità degli individui. Successivamente, egli afferma che esistono più tipi di intelligenza, denominata "*intelligenza multipla*", esattamente sette, che portano alla realizzazione di una performance superiore (Goleman,1997).

Il risultato di alcuni studi condotti da Cherniss (2000), dimostrano che la varianza della performance viene spiegata dal Quoziente Intellettivo solo per un intervallo che va dal 4% al 25% ; descrivendo solo una limitata parte delle prestazioni reali conseguite. Altri strumenti come test o risultati scolastici, ritenuti efficienti per le previsioni sulle future prestazioni lavorative, portavano secondo studi condotti da McClelland (1973), solamente a risultati poco soddisfacenti. Attraverso uno studio effettuato su un campione composto prevalentemente da giovani diplomatici americani, utilizzando la tecnica della BEI (Behavioural Event Interview), nota che le caratteristiche predominanti, che permettevano ai diplomatici eccellenti di risaltare rispetto agli altri, erano fattori riguardanti la personalità e i loro comportamenti. Più tardi, Boyatzis (1982) apporterà un suo contributo suddividendo la competenza su tre livelli, elencati di seguito:

1. livello della motivazione: ovvero come un interesse o bisogno che guida i comportamenti dell'individuo; a livello tratto, inteso come una persona reagisce agli stimoli;
2. livello dell'immagine di sé, come l'individuo si percepisce; livello del ruolo sociale, ovvero come si presenta in pubblico;
3. livello delle skill, riferendosi alla capacità di saper fare qualcosa.

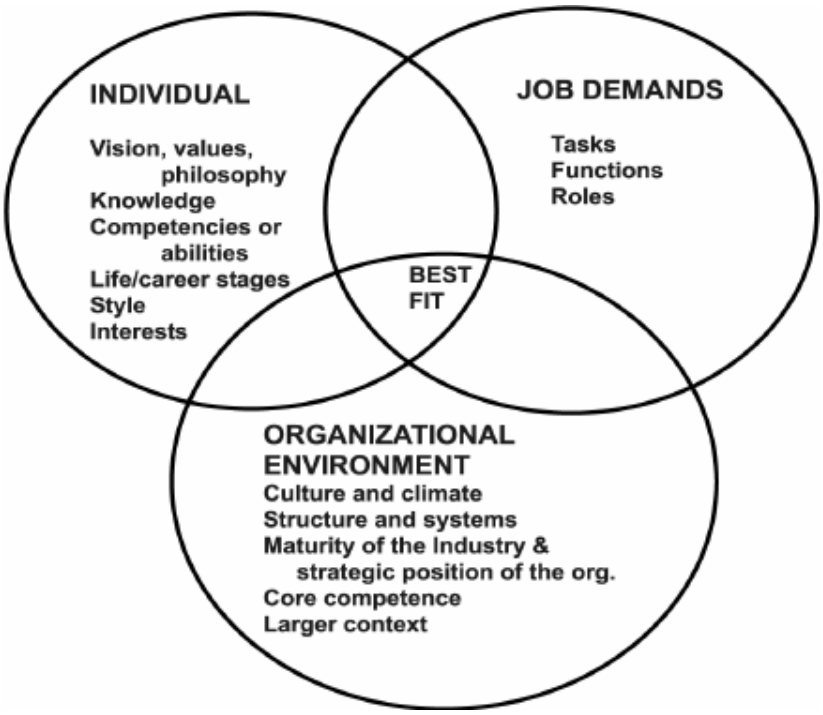
Un ulteriore distinzione compiuta da Boyatzis riguarderà le *competenze di soglia* e le *competenze distintive*, classificando le prime come "*caratteristiche essenziali (di solito, le conoscenze e le skill elementari, come saper leggere e scrivere, necessarie per essere minimamente efficaci*" (Spencer & Spencer 1993, p.37). Mentre le seconde permettono di "*distinguere gli elementi superiori dai medi*" (Spencer & Spencer 1993, p.37).

Boyatzis propone un ulteriore definizione di competenza: " *una capacità o abilità costituita da un insieme di diversi, ma tra loro collegati, comportamenti organizzativi che ruotano attorno ad un unico costrutto che viene chiamato intento*" per enfatizzare, che devono essere attuate azioni specifiche, intenzionali e non causali per il raggiungimento di una performance efficace (Boyatziz, 2009 p.91). Vuole evidenziare come le competenze siano espressione della volontà dell'individuo stesso, ossia l'intento, e non si manifestano per caso. L'autore, nelle sue ricerche per trasformare i comportamenti osservati in competenze, crea un dizionario, ricomprendendo all'interno di esso ventuno competenze raggruppate in tre cluster. Questa teoria viene denominata Basic Contingency Theory, che dimostra le condizioni che permettono di trovare una performance superiore. Le competenze, le conoscenze, i valori, gli interessi e la vision rappresentano le abilità di una persona; mentre gli aspetti economici, culturali, politici e sociali vengono incluse all'interno dell'ambiente organizzativo (Boyatzis, 2009).

Boyatzis, facendo riferimento alla performance della singola persona, identifica tre fattori concatenati (Figura 1.1), che permettono il raggiungimento di una prestazione lavorativa superiore: le richieste del

mercato, le competenze individuali e infine il contesto organizzativo (Boyatzis 1982).

Figura 1.1 : Basic Contingency Theory



Fonte : Boyatzis, 2009

Altri autori supporteranno e approfondiranno i contributi di Boyatzis e McClelland, in particolare gli Spencer & Spencer, i quali esprimono la competenza come :" *una caratteristica intrinseca che è casualmente collegata a una performance efficace o superiore, in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito*" (Spencer & Spencer 1993, p.30). Questi ultimi non operano una distinzione tra tipi e livelli di competenza, soffermandosi a definire cinque modalità di presentazione delle competenze:

1) Motivazioni: non rispondere a stimoli devianti e rimanere concentrati nel raggiungimento dei propri obiettivi;

2) Tratti: propensione a reagire e comportarsi in un determinato modo e in una certa situazione;

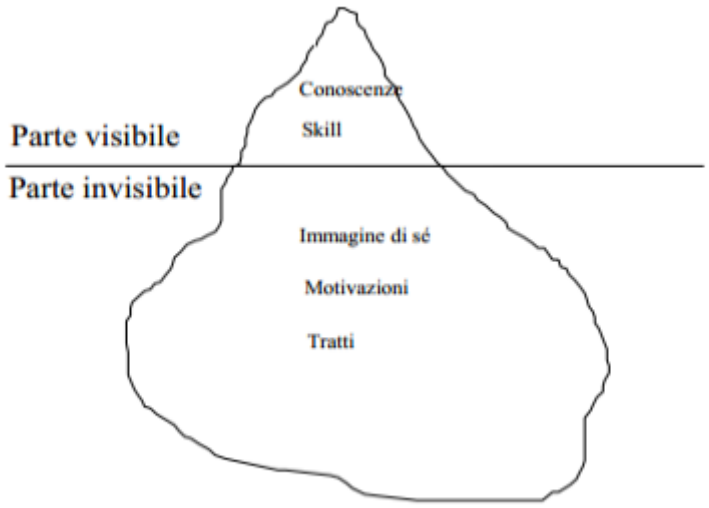
3) Concetto di sé: insieme di valori e valutazioni di sé che inducono l'individuo ad avere fiducia in sé stesso e riuscire a realizzare i propri obiettivi, oltrepassando gli ostacoli che si vengono a creare;

4) Conoscenza: informazioni possedute dall'individuo relative a un certo ambito, temi, procedure o date ;

5) Skill: insieme delle capacità che permettono all'individuo di eseguire un determinato compito.

Da questa elencazione, si possono notare alcuni elementi significativi: le conoscenze e le skill tendono ad essere caratteristiche passibili di osservazione, perché superficiali, mentre l'immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono nascoste nella parte più intima dell'individuo. Spencer e Spencer illustrano graficamente questa distinzione, con un iceberg (Figura 1.2), dove la parte emersa coincide con le competenze che appaiono in superficie, ovvero le skill e conoscenze; mentre l'immagine di sé, valori, tratti e motivazione sono rappresentate nella parte più bassa, quella sommersa.

Figura 1.2 : L'iceberg delle competenze



Fonte : Spencer & Spencer, 1993

Importante notare, come in fase di selezione del personale, la logica adottata da Spencer & Spencer risulta essere quasi indispensabile, infatti, dimostra l'importanza nell'individuare il candidato dotato di peculiarità appartenenti alla sfera più profonda della sua personalità. Questo è facilmente dimostrabile dal fatto che nel caso fosse necessario sviluppare altre caratteristiche, le skill e le conoscenze richiederebbero un minore sacrificio sia in termini economici, sia in termini di apprendimento (Spencer & Spencer, 1993).

Tuttavia gli autori compiono un ulteriore passo in avanti, sostenendo che il possesso di una determinata competenza conduca alla realizzazione di una prestazione superiore. Per questo è necessario che l'ambiente organizzativo in cui l'individuo opera, sia coerente con i comportamenti che egli deve attivare (Boyatzis, 2009).

Spencer & Spencer realizzano un dizionario formato da 20 competenze che vengono suddivise in 6 cluster:

competenze di realizzazione e operative; competenze di assistenza e servizio; competenze di influenza; competenze manageriali; competenze cognitive; competenze di efficacia personale.

Ponendo a confronto il questionario di Spencer & Spencer e quello fornito da Boyatzis possiamo notare come quello degli autori non si ferma alla sola osservazione dei comportamenti manifestati dall'individuo. Ma la differenza che ne deriva tra i due modelli esposti sta infatti nella scala di misurazione.

È importante rendere conto che una visione condivisa tra più autori, su quali siano le competenze utili al raggiungimento di una performance, esiste. Questi autori (Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Campbell et al. 1970; Spencer&Spencer, 1993; Goleman,2000) identificano 3 cluster di competenze (Boyatzis, 2008; Boyatzis, Ratti, 2009):

-Le competenze cognitive: intese come la capacità di pensare o analizzare le informazioni e le situazioni, che permettono il conseguimento di prestazioni efficaci e superiori (come ad esempio il pensiero sistematico o il riconoscimento di schemi);

- Le competenze di intelligenza emotiva: intese come la capacità di riconoscere, comprendere e utilizzare le proprie informazioni che portano all'ottenimento di prestazioni efficaci e superiori (come ad esempio la consapevolezza emotiva, l'autocontrollo e l'adattabilità);

-Le competenze di intelligenza sociale: intese come la capacità di riconoscere, capire e utilizzare informazioni emotive altrui che portano all'ottenimento di prestazioni efficaci e superiori (come ad esempio la consapevolezza organizzativa e l'empatia).

Due delle tre categorie appena elencate, secondo Boyatzis (2008) provengono dal concetto di Intelligenza Emotiva (ESI). Questo concetto, il cui termine è ancora motivo di dibattito, si manifesta in letteratura sotto tre approcci differenti. Negli ultimi anni, il concetto di Intelligenza Emotiva, ha suscitato un forte interesse poiché riconosciuto come motivo di successo sia nella vita professionale ma anche in quella personale dell'individuo (Goleman 1995; Canboy et al. 2012). L'Intelligenza Emotiva e Sociale, a parere di molti, hanno un ruolo chiave per il raggiungimento dei risultati nella vita di una persona, soprattutto per quello che riguarda l'andamento scolastico, il successo professionale e la soddisfazione di se stessi (Matthews, Zeidner, Roberts 2002). Probabilmente gli individui che possiedono competenze emotive e sociali, sono avvantaggiati rispetto ad altri, nel comunicare le proprie idee e obiettivi in modo da coinvolgerli, inoltre utilizzano le loro capacità di relazione, comprensione e comunicazione in modo efficace all'interno dei gruppi di lavoro (Zeidner, Matthews, Roberts 2004). Attraverso la nozione di "*Resonant Leader*", Boyatzis individua quei soggetti, considerati empatici, in grado di comprendere le persone, ma allo stesso modo capaci di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui, facendo di quest'ultime, dei fattori determinanti capaci di influenzare le performance (Boyatzis, McKee, 2005). L'empatia, la capacità di leggere le persone, posseduta da questi leader permette di ispirare anche gli individui esterni attraverso la passione e l'impegno utilizzando le emozioni come dei potenti driver (Boyatzis 2005). *L'Emotional and Social Intelligence* non rappresentano un "fenomeno isolato" manifestato solo in ambito lavorativo,

ma bensì tutti i giorni e contribuiscono all'ottenimento di una vita soddisfacente e coerente con i propri valori e desideri (Goleman 1995).

Nel paragrafo che segue verrà illustrata l'evoluzione del concetto di Intelligenza emotiva, dai principali contributi in letteratura alla descrizione dettagliata delle tre teorie contemporanee.

1.1.1 Evoluzione del concetto di Intelligenza Emotiva

Da una prima introduzione, appare chiaro evidenziare come in passato l'Emotional Intelligence (ESI) sia stata concetto molto dibattuto e tuttora oggetto di continua ricerca. Dalla psicologia, alla medicina, alle scienze neurologiche, alla filosofia fino all'economia, inizia a diffondersi l'idea che le emozioni stanno assumendo sempre più una posizione dominante nel contribuire a caratterizzare la vita e il comportamento dell'individuo (Seal, Boyatzis, Bailey, 2006).

Proseguendo di seguito con una ricostruzione storica, il primo ad attribuire un significato al concetto di Intelligenza Emotiva fu il psicologo E.I. Thorndike nell'anno 1920. L'autore però, analizzò tre tipi di intelligenza, classificandole come: astratta, meccanica e sociale. Quest'ultima definita come "*the ability to understand and manage men and women, boys and girls- to act wisely in human relations"* (Thorndike, 1920). Successivamente nel 1937, Thorndike in collaborazione con Stern, arriva a definire che l'intelligenza sociale potrebbe essere definita come un insieme complesso di abilità differenti, oppure formato da un gran numero di abitudini sociali e attitudini specifiche (Cherniss e Goleman 2001). Negli anni a seguire la ricerca psicologica perde un po' l'interesse per questa materia, dedicandosi all'elaborazione di Test sul Quoziente Intellettivo. Prenderà vita un nuovo interesse per questo costrutto solamente negli anni 1980. Molti attribuiranno l'origine di questa rinascita a Gardner(1983), il quale, grazie a nuovi studi e analisi in materia riesce ad elaborare una nuova intelligenza, che egli stesso definisce *multipla.* Secondo Gardner (1983), non esiste un solo tipo di intelligenza (misurata dai test sul quoziente intellettivo) (Goleman 1997), ma se ne possono identificare ben

sette tipologie: linguistica; logica; musicale; cinestesica; visivo-spaziale; interpersonale e intrapersonale. All'interno delle sette tipologie elencate sopra, Gardner, ne distingue due appartenenti alla sfera personale, che però definirà nel dettaglio solo dieci anni dopo. Da una parte possiamo trovare l'*intelligenza interpersonale* intesa come la capacità di gestire le relazioni comprendendo gli individui e i loro comportamenti interagendo con loro; dall'altra, invece, *l'intelligenza intrapersonale* descritta come la capacità di comprendere la propria persona e i propri sentimenti utilizzandoli come linea guida nella vita (Goleman, 1997). La distinzione appena descritta, vedremo sarà fondamentale sia per riprendere l'orientamento suggerito da Thorndike, sia per costruire una base importante per la costruzione di nuove teorie da parte degli autori contemporanei.

Anche gli anni Novanta sono delineati dall'assenza di un'unica definizione condivisa. Questa mancanza, può diventare motivo di controversie tra autori e mettere in discussione la validità e l'importanza del concetto di Intelligenza Emotiva. Tuttavia la ricerca in questo ambito è ancora ad uno stadio iniziale e la presenza di diverse teorizzazioni e versioni sull'Emotional Intelligence è da interpretare, in senso positivo, come un segno di vitalità e interesse per la ricerca (Cherniss et al. 2006).

Verranno ora presentate le tre teorie, descrivendo il loro modello teorico e i corrispondenti approcci allo studio dell'Emotional Intelligence:

I. L'approccio psicologico e il modello di Bar-On;
II. L'approccio cognitivo e il modello di Mayer e Salovey;
III. L'approccio comportamentale e il modello di Goleman.

Il modello di Bar-on e l'approccio psicologico

Lo psicologo Revenue Bar-On (1985) viene considerato l'ideatore delle concezioni di Social Intelligence e le moderne teorie di Intelligenza Emotiva (Seal, Boyatzis, Bailey 2006). Egli fonda il concetto di Intelligenza Emotiva Sociale (ESI) definendola come un insieme di competenze intrapersonali e interpersonali, abilità e facilitatori capaci di determinare un efficace

comportamento umano (Bar-On 1997). L'integrazione della terminologia utilizzata da Gardner (1983), permette all'autore di distinguere l'intelligenza emotiva intrapersonale da quella interpersonale ampliandone il significato grazie ad un proprio contributo. L'autore definisce l'intelligenza emotiva e sociale interpersonale come la capacità di individuare consapevolmente le emozioni, i sentimenti e i bisogni che provano gli altri, stabilendo delle relazioni durature per entrambe le parti. L'intelligenza intrapersonale invece, viene definita come la capacità di gestire se stessi, conoscendo i propri punti di "*strenghths and weaknesses*" (Bar-On 2006). Rendere le persone capaci di gestire efficacemente il cambiamento sia a livello personale, ma anche ambientale e sociale, permettendo loro di prendere decisioni e di far fronte alle diverse situazioni mediante valutazioni e comportamenti efficaci, questo è il compito dell'ESI (Bar-On 2006).

Bar-On sviluppa, attraverso l'ESI, un indice di valutazione utilizzato per la misurazione di comportamenti emozionalmente e socialmente intelligenti (Matthews, Zeidner, Roberts 2002). Tale strumento prende il nome di EQ-I e si basa su dei questionari auto-valutativi, composti da 133 item, che vengono presentati sottoforma di affermazioni semplici per ognuna delle quali al soggetto è richiesto di auto valutarsi in una scala da 1 a 5. Il valore 1 verrà indicato dall'individuo quando sa di non adottare mai quel determinato comportamento; il valore 5 verrà dato dall'individuo quando riconosce un elemento caratterizzante e che utilizza molto spesso (Bar-On, 2006). I sottogruppi alla quale si riferiscono gli item sono 15, e rappresentano le componenti chiave dell'ESI, che vengono aggregate in cinque categorie (Bar-On 2006; Seal, Boyatzis, Bailey 2006; Conte 2005), vengono di seguito elencate:

1. Intrapersonale: comprendente l'Autostima, l'Indipendenza, l'Auto-realizzazione e la Consapevolezza delle emozioni.
2. Interpersonale: comprendente l'Empatia, Relazione interpersonale e Responsabilità sociale.
3. Gestione dello stress: comprendente la Tolleranza allo stress e Controllo dei propri impulsi.

4. Adattabilità: comprendente il Problem Solving, la Flessibilità e la Comprensione della realtà.
5. Stati d'animo: comprendente la Felicità e l'Ottimismo.

Il test si conclude con un punteggio complessivo e un punteggio individuale per ognuna della cinque categorie. Viene definito come uno dei metodi di valutazione più utilizzato, perché intuitivo e facile da somministrare ai candidati, tuttavia non è esente da critiche. Una di queste è relativa alla autodeterminazione dei risultati. Barrett et al. (2001) sostiene infatti che i metodi di valutazione basati sulla autodeterminazione oltre ad essere poco affidabili, vengono considerati anche facilmente falsificabili sia consciamente, nel caso i cui i partecipanti del test mentano sulle proprie capacità e caratteristiche per il raggiungimento di un determinato scopo; altrimenti inconsciamente, qualora il soggetto sia carente di consapevolezza e dotato di una percezione personale poco realistica (Zeidner, Matthews, Roberts, 2009). L'autore cerca di rimediare al problema causato dagli effetti discorsivi dell'autovalutazione introducendo quattro indici di validità. Tuttavia viene avanzata da altri autori una ulteriore critica ovvero: i costrutti identificanti la personalità e le componenti dell'ESI definite da Bar-On sono soggetti a una possibile sovrapposizione.

Per lo studio della personalità, uno dei modelli più utilizzati è il Five Factor Model, che prendiamo in considerazione per il confronto con il modello visto prima di Bar-On. Ciò che si intende per personalità è un insieme di tendenze capaci di influenzare in una moltitudine di contesti/situazioni il funzionamento cognitivo, emotivo e comportamentale (Zeidner, Matthews e Roberts 2009). Secondo tale modello le caratteristiche della personalità sono suddivise su cinque dimensioni: estroversione-introversione, gradevolezza-sgradevolezza, coscienziosità-negligenza, nevroticismo - stabilità emotiva, apertura mentale - chiusura mentale. Esaminando la Tabella 1.1 allegata, possiamo osservare alcune similitudini tra i due modelli presi in esame.

Tabella 1.1 : Il modello Bar-On e il Five Factor Model a confronto

BAR-ON 5 DIMENSIONI	FIVE FACTOR MODEL
INTRAPERSONALE Considerazioni di Sé Autoconsapevolezza Emotiva Assertività Indipendenza Realizzazione di Sé **INTERPERSONALE** Empatia Responsabilità Sociale Relazioni Interpersonali **ADATTABILITA'** Esame di Realtà Flessibilità Problem Solving **GESTIONE DELLO STRESS** Tolleranza dello Stress Controllo degli impulsi **UMORE GENERALE** Ottimismo Felicità	**ESTROVERSIONE** Sottodimensione: • Dinamismo • Dominanza **AMICALITA'** Sottodimensione: • Cooperatività /Empatia • Cordialità / Atteggiamento amichevole **COSCIENZIOSITA'** Sottodimensione: • Scrupolosità • Perseveranza **STABILITA' EMOTIVA** Sottodimensione: • Controllo delle emozioni • Controllo degli impulsi **APERTURA MENTALE** Sottodimensione: • Apertura alla cultura • Apertura all'esperienza

Fonte : Bar-On, R. (2006) e John, O.P., & Srivastava, S. (1999)

Tale strumento di valutazione dell'*Emotional Intelligence*, nonostante gli sforzi da parte dell'autore, le successive modifiche e validazioni, risulta come una misura vaga ed ambigua, portando molti autori come (Zeidner,Matthews, Roberts, 2009) a criticare tale modello.

Il modello di Mayer e Salovey e l'approccio cognitivo

Il secondo approccio definisce l'Intelligenza Emotiva come una vera e propria forma di intelligenza, poiché rappresentata da "*mental abilities, skills, or capacities*" presentate attraverso una interazione tra aspetti cognitivi ed emotivi, mancando però di aspetti della personalità (Mayer, Salovey, Caruso, 2008). In questo modello gli autori, Mayer e Salovey, suddividono le abilità in una gerarchia composta da quattro cluster (*The four-branch Model 1990*), il cui ordine permette di riflettere, sull'integrazione tra le abilità e gli aspetti psicologici della persona (Mayer, Salovey, Caruso 2004). Elenco qui di seguito la composizione dei quattro cluster:

1. La percezione e la capacità di riconoscere le emozioni attraverso le espressioni e gli atteggiamenti dell'altra parte; include tutti gli elementi non verbali quali la voce, l'espressione del volto ecc.;
2. La capacità di utilizzare le emozioni attraverso il pensiero;
3. Riuscire a compiere un'analisi sulle emozioni capendone il loro andamento nel tempo per studiarne gli effetti;
4. La gestione delle emozioni, adempiuta attraverso aspetti della personalità della persona allo scopo di perseguire i propri obiettivi come la consapevolezza di sé e quella sociale.

Secondo gli autori l'Intelligenza Emotiva può essere spiegata come un insieme di differenti abilità, emotive e mentali, che comportano l'essere in grado di ragionare con e a riguardo delle emozioni (Conte, 2005). L'Emotional Intelligence, secondo gli autori, viene qualificata come una forma di intelligenza (Mayer, Salovey, Caruso 2008); tuttavia in letteratura esistono diverse interpretazioni. Gli autori, Mayer, Salovey e Caruso (1999),

individuano tre elementi che una intelligenza deve possedere al fine di essere definita tale:

- L'intelligenza non deve essere un modo di comportarsi abituale ma essere considerata una performance mentale;
- Più forme di intelligenza dovrebbero essere correlate positivamente dai test;
- Con l'avanzare dell'età e dell'esperienza il livello di intelligenza dovrebbe aumentare.

Da questi elementi, ne deriva che l'Intelligenza Emotiva, non sia una caratteristica stabile nel tempo per l'individuo, ma un processo di competenze ed emozioni personali che viene sviluppato nel tempo e soggetto a misurazioni.

Mayer e Salovey (1997), hanno introdotto il MEIS (*Multifactor Emotional Intelligence Scale)* uno strumento in grado di valutare l'Emotional Intelligence. Si tratta di una scala di abilità che si basa sulle performance ed è composta da 402 item. Tuttavia, fin da subito sono state necessarie alcune modifiche formali al test, che era caratterizzato da una eccessiva lunghezza e ad una scarsa affidabilità dei risultati che venivano forniti dallo stesso (Fernandez, Extremera, 2006). Qualche anno più tardi, verrà proposto dagli autori un nuovo strumento, il MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), che aveva il compito di sostituire il primo test che era stato proposto. Questo nuovo strumento era più articolato, composto da 102 item , si basava su una serie di compiti da svolgere e problemi da risolvere, relativi a ciascuna delle quattro aree (Mayer, Salovey, Caruso, 2008).

Tuttavia questo strumento proposto da Mayer e Salovey, pur presentando coerenza interna e un contenuto valido, presenta alcuni limiti: lunghezza del test, presentazione di un numero limitato di risultati empirici a suo favore e focalizzazione su una visione dell'Emotional Intelligence come abilità cognitiva invece che sulle competenze (Conte, 2005).

Il modello di Goleman e l'approccio comportamentale

L'autore, Goleman, sostiene in questo terzo approccio, che *l'Emotional Intelligence* è la base per lo sviluppo delle competenze che consentono all'uomo di agire efficacemente (Cherniss, Goleman 2001). Sostiene infatti che un individuo per acquisire delle competenze, debba possedere almeno un livello minimo di Intelligenza Emotiva; per questo si preoccupa di differenziare i due concetti: da un lato *l'Emotional Intelligence* e dall'altro *l'Emotional Competence.* Il concetto di Intelligenza Emotiva si riferisce all'utilizzo delle emozioni proprie e altrui, nel senso di come sono riconosciute e utilizzate (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Invece, l'ottenimento di una prestazione superiore viene acquisita attraverso una serie di abilità personali, ma anche sociali che prendono il nome di competenze emotive (Cherniss, Goleman, 2001). Nel corso dei suoi studi Goleman riprenderà i contributi proposti dall'autore McClelland (1973) e Spencer&Spencer (1995). Gli studi del primo erano incentrati sulle competenze viste come caratteristiche dell'individuo che permettono la realizzazione di una buona performance; i secondi invece sostengono che le competenze rappresentano caratteristiche intrinseche individuali, legate da un rapporto di causalità che permettono la realizzazione di una performance superiore. Dai due contributi proposti, Goleman, riconosce nelle competenze un duplice valore aggiunto, sia per l'individuo, sia per l'organizzazione (Cherniss, Goleman, 2001). Goleman (1998) nel suo modello prende in considerazione 25 competenze, suddivise in cinque gruppi; successivamente il modello che verrà denominato: Versione 2.0, sarà rielaborato e migliorato fino a comprendere al suo interno 18 competenze suddivise in quattro gruppi (Zeidner, Matthews,Roberts 2002).

Tabella 1.2 : Il modello di Goleman 1998

Il modello di Goleman	
Consapevolezza di sè	Empatia
• Consapevolezza emotiva • Autovalutazione accurata • Fiducia in se stessi	• Empatia • Consapevolezza organizzativa • L'orientamento ai servizi • Promozione dello sviluppo altrui • Sfruttamento delle diversità
Gestione di sè	Competenze sociali
• Autocontrollo • Affidabilità • Coscienziosità • Adattabilità • Innovazione	• Lo sviluppo di altri • Leadership • Influenza • Comunicazione • Catalisi del cambiamento • Gestione dei conflitti • Costruzione di legami • Il lavoro di squadra e la collaborazione
Consapevolezza sociale	
• Impegno • Iniziativa • Ottimismo • Spinta alla realizzazione	

Fonte : Goleman, 1998

Nella Tabella 1.2 sopra riportata, nel *Modello di Goleman (1998),* le competenze sono raggruppate in cinque cluster:

1. Il cluster della Consapevolezza di sé: riguardante le proprie emozioni, i propri stati d'animo, preferenze e intuizioni;
2. Il cluster della Gestione di sé: riferito alla capacità di gestire emozioni e impulsi dell'individuo;
3. Il cluster della Consapevolezza Sociale: riferito alla modalità con cui le persone gestiscono le relazioni e convivono con i loro bisogni, sentimenti e preoccupazioni;
4. Il cluster dell'Empatia: permette di comprendere le emozioni e stati d'animo degli altri individui;
5. Il cluster delle Competenze Sociali: riferito alla capacità di lavorare e relazionarsi con il gruppo.

Tabella 1.3 : ECI-1

Emotional Competency Inventory ECI-1	
Consapevolezza di sè	Consapevolezza sociale
• Consapevolezza emotiva • Autovalutazione accurata • Fiducia in se stessi	• Empatia • Consapevolezza organizzativa • Orientamento ai servizi
Gestione di sè	Competenze sociali
• Autocontrollo • Affidabilità • Coscienziosità • Adattabilità	• Lo sviluppo di altri • Leadership • Influenza • Comunicazione

• Orientamento • Iniziativa	• Catalisi del cambiamento • Gestione dei conflitti • Costruzione di legami • Il lavoro di squadra e la collaborazione

Fonte : Sala, 2002

L'edizione successiva, denominata *Eci Versione 2.0*, rivista dallo stesso autore, permette di suddividere le competenze in quattro cluster, (come indicato nella Tabella sopra riportata):

1. Il cluster della Consapevolezza di sé: rimane immutata rispetto alla prima versione del modello;
2. Il cluster della Gestione di sé: viene rielaborata al fine di comprendere al suo interno anche il cluster della Consapevolezza Sociale;
3. Il cluster della Consapevolezza Sociale: riferito alla capacità di riconoscere e gestire relazioni ed emozioni di altri individui (molto simile al cluster dell'Empatia);
4. Il cluster delle Competenze Sociali: assimilabile al cluster del modello precedente.

Nelle due versioni appena analizzate, possiamo condurre ad un ulteriore ragionamento. Le competenze vengono suddivise in:

- *Personali:* comprendono il cluster della Consapevolezza di sé, Gestione di sé e della Consapevolezza Sociale. Questo tipo di competenze fanno riferimento alla capacità di controllare sé stessi.
- *Sociali*: comprendono il cluster dell'Empatia e delle Competenze Sociali. In questo caso le competenze fanno riferimento alla capacità

di comprendere le emozioni di altri e come noi stessi ci relazioniamo con questi.

Secondo Goleman, "*l'intelligenza emotiva determina la nostra potenzialità di apprendere le capacità pratiche basate sui suoi cinque elementi: consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali"* (Goleman, 2002 p.40). L'autore definisce fondamentali le capacità dell'Intelligenza Emotiva per l'apprendimento delle competenze professionali necessarie da parte degli individui per avere successo nell'ambito lavorativo. In particolare un individuo dotato di scarsa consapevolezza di sé, tende a non aver fiducia in se stesso e allo stesso tempo tende a dimenticare le proprie debolezze. Di seguito vengono presentate due tabelle che mostrano "*le relazioni fra le cinque dimensioni dell'intelligenza emotiva e le venticinque competenze emotive che a esse attingono*" (Goleman 2002, p 41):

Tabella 1.4 : Le competenze di Intelligenza Emotiva.

COMPETENZA PERSONALE **Determina il modo in cui controlliamo noi stessi**	
Consapevolezza di sé	Comporta la conoscenza dei propri stati interiori– preferenze, risorse e intuizioni: • Consapevolezza emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti • Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti • Fiducia in se stessi: sicurezza nel

	proprio valore e nelle proprie capacità
Padronanza di sé	Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse: • Autocontrollo: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi • Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità • Coscienziosità: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione • Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento • Innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuovi
Motivazione	Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi: • Spinta alla realizzazione: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza • Impegno: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione

	• Iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni • Ottimismo: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi

COMPETENZA SOCIALE **Determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri**	
Empatia	Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui: • Comprensione degli altri: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui, interesse attivo per le preoccupazioni degli altri • Assistenza: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente/utente • Promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità • Sfruttamento della diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo • Consapevolezza politica: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in

	un gruppo
Abilità sociali	Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri: • Influenza: impiego di tattiche di persuasione efficienti • Comunicazione: invio di messaggi chiari e convincenti • Leadership: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone • Catalisi del cambiamento: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento • Gestione del conflitto: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo • Costruzione di legami: capacità di favorire e alimentare relazioni utili • Collaborazione e cooperazione: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni • Lavoro in team: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni

Fonte : Goleman, 2002

Affinchè una prestazione sia eccellente non sarà necessario dotarsi di tutte le competenze riportate, ma bensì solo di alcune e purchè distribuite nelle cinque aree di Intelligenza Emotiva. Le capacità dell'Intelligenza Emotiva possono essere definite (Goleman, 2002) :

1. *Indipendenti:* ognuna apporta un contributo esclusivo alla prestazione;
2. *Interdipendenti:* ciascuna competenza attinge da altre, stabilendo delle interazioni;
3. *Gerarchiche:* le capacità dell'EI si fondano le une sulle altre;
4. *Necessarie, ma non sufficienti:* il possesso delle abilità non garantisce lo sviluppo delle competenze associate;
5. *Generiche:* l'elenco proposto è applicabile in tutti i campi lavorativi.

Sebbene le competenze razionali e tecniche siano importanti, ancora di più lo sono l'intelligenza emotiva e sociale. Il benessere psico-sociale di un individuo, viene misurato oggi, sulla base di quante e quali competenze emotivo-sociali esso possiede. Daniel Goleman, attraverso i suoi libri ha esplicitato numerosi casi di manager ambiziosi e di successo che ad un certo punto della propria vita si sono trovati a doverla "riscrivere", modificare, perché oramai priva di sentimenti ed emozioni.

Nel nuovo mondo del lavoro, ecco che diventano fondamentali questo insieme di competenze per l'individuo che vuole eccellere "*in ogni tipo di mansione"* e "*in ogni parte del mondo*" (Goleman, 2002 p.45).

Un ulteriore passo in avanti, ci permette di affermare che nella realtà le persone adottino per il raggiungimento di una performance eccellente, l'utilizzo congiunto delle *competenze* (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000).
Questo ci permette di riprendere l'idea di McClelland (1998), secondo il quale, grazie al possesso le prestazioni superiori vengono distinte da quelle appena sufficienti, oltre un certo livello di competenze denominato *tipping point* (McClelland, 1998). Per alcuni studiosi, per classificarsi come *outstanding perfomer,* è necessario il superamento del tipping point, nella maggioranza delle competenze comprese in almeno tre dei cinque cluster proposti nella prima versione del modello di Goleman (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000). Ulteriori studi compiuti nei cinque cluster del modello di

Goleman, affermarono la necessità di sorpassare il tipping point di almeno una competenza, riuscendo così a ricoprire tutte le aree (Blank 2008, Boyatzis 2009).

L'obiettivo di Goleman di realizzare uno strumento che fosse in grado di valutare tutte le competenze attraverso un unico questionario, che fosse facile nell' utilizzo ma anche capace di fornire un confronto con i valutatori esterni si concretizzò con un contributo fornito da Boyatzis (1991), denominato *Self-Assessment Questionarie*. Più tardi con l'apporto di Boyatzis (2000), gli autori Goleman e Rhee, realizzano uno strumento di misurazione denominato *Emotional Competence Inventory* (ECI), applicabile in qualsiasi ambiente lavorativo e permetteva la valutazione da parte dell'intervistato e di un individuo esterno, delle competenze (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000).

Successivamente per rimediare alle critiche relative alla lunghezza del test, si realizza la *versione 2.0* (ECI-2). La struttura del modello era la medesima del suo predecessore, ovvero si presenta sottoforma di questionario e in cui vengono rappresentati degli item che descrivono dei comportamenti. Per ogni item viene richiesto una valutazione sulla frequenza di manifestazione di tali comportamenti, attraverso l'utilizzo di una scala che va da a 1 ("mai") a 6 ("non lo so"). Per superare il problema che aveva caratterizzato i precedenti modelli, relativo all'autovalutazione, l'ECI richiede una valutazione, non solo da parte dell'individuo stesso, ma anche da parte dei capi, persone esterne e colleghi. Viene definito "*multirater instrument*" (Goleman 1998), per la sua capacità di valutazione a 360 gradi, permettendo di confrontare completamente una serie di indicatori comportamentali, i quali a loro volta identificano le Competenze Emotive e Sociali (Cherniss, Goleman 2001). L'*Emotional Competence Inventory*, come indicato in Tabella 1.5 è composto da 72 item che rappresentano ciascuno dei quattro livelli per ognuna delle diciotto competenze che vengono individuate nel modello (Goleman, Boyatzis, McKee,2002).

Tabella 1.5 : ECI-2

Emotional Competency Inventory ECI-2	
Consapevolezza di sè	Consapevolezza sociale
• Consapevolezza emotiva • Autovalutazione accurata • Fiducia in se stessi	• Empatia • Consapevolezza organizzativa • Assistenza
Gestione di sè	Gestione delle relazioni
• Autocontrollo emotivo • Trasparenza • Adattabilità • Risultato • Iniziativa • Ottimismo	• Lo sviluppo di altri • Leadership ispiratrice • Catalisi del cambiamento • Influenza • Gestione dei conflitti • Il lavoro di squadra e la collaborazione

Fonte : Wolff, 2005

L'ultima versione che viene creata da Goleman e Boyatzis, nel 2011 è ESCI-U. Una versione creata principalmente per gli studenti universitari e la loro personale valutazione delle competenze. Tutt'ora viene utilizzato anche al di fuori del contesto accademico e rappresenta la versione migliore del modello realizzato dagli autori.

Lo strumento di Goleman non viene apprezzato da Mathews, Zeidner e Roberts (2002) perché non in grado di valutare *l'Emotional Intelligence*, ma solo le Competenze Emotive, nella quale l'autore concentrerà la maggior parte del suo tempo all'individuazione di quest'ultime. Tuttavia come sostenuto all'inizio del paragrafo riferito al modello di Goleman, l'autore stesso sosteneva che un individuo debba possedere un livello minimo di EI,

preoccupandosi di dare una netta distinzione ai due concetti oggetto di critica da parte degli autori (*Emotional Intelligence* e *Emotional Competence).*

1.1.2 I principali contributi in letteratura

Una volta analizzate le tre teorie è utile analizzare gli aspetti critici proposti da alcuni critici (Matthews, Zeidner, Roberts 2002). Il problema primario consisteva nella definizione che assumeva il concetto di Intelligenza Emotiva, in particolare quella fornita da Goleman (1995), dove era chiaro l'inserimento all'interno dello stesso concetto di troppi elementi creando una vastità di nozioni teoriche. Tuttavia secondo l'autore questo non doveva essere considerato una criticità ma bensì il punto di forza dell'Emotional Intelligence. La forza dell'Intelligenza Emotiva deriva dalla possibilità che la stessa ha di offrire una serie di risultati ottenuti su campi differenti di ricerca, quali psicologico, neurologico, sociologico e manageriale. Inizialmente l'inserimento di differenti teorie all'interno dello stesso concetto, potrebbe far cadere l'individuo in uno stato di confusione, come teorizzato dagli autori Matthews, Zeidner e Roberts (2004), però se tali concetti vengono spiegati e compresi possono risultare più efficaci intrecciati tra di loro che visti singolarmente. Altre teorizzazioni permettono di definire che l'Intelligenza Emotiva sia capace di identificare e percepire le emozioni in modo efficace. Goleman (2001) individua la consapevolezza e la gestione delle proprie emozioni e quelle altrui in tutti i modelli che identificano l'EI; non sono dello stesso parere Zeidner,Matthews e Robert (2008) che invece come visto in precedenza nel modello di Salovey e Mayer (1990) non appare una netta separazione tra il "sé" e gli "altri".

Le tre teorie analizzate sopra (Bar-On, Salovey e Mayer, Goleman) presentano differenti aspetti concettuali. Mentre il modello di Bar-On (1997) crea un modello in cui l'Intelligenza Emotiva è determinata da una serie di caratteristiche personali; il modello di Salovey e Mayer (1990), adotta all'interno solo abilità quali il pensare, il valutare e il capire. Il modello di Goleman a sua volta, integra all'interno delle sue ricerche sull'Intelligenza

Emotiva anche studi in campo neurologico, sostenendo come l'EI possa essere definita come il punto di partenza per lo sviluppo di competenze emotive ma anche sociali, necessarie per la persona. Nel lavoro, come nella vita privata, il soggetto che conosce le proprie emozioni e desideri è in grado più di altri di prendere le decisioni più giuste. Questo ci permette di affermare come l'Emotional Intelligence rivesta un ruolo fondamentale in ambito lavorativo e personale e sia necessaria sempre più nello sviluppo delle relazioni interpersonali.

*1.2 La **Teoria del Cambiamento Intenzionale***

Nel paragrafo precedente abbiamo discusso del concetto di Intelligenza Emotiva sia dal punto di vista teorico, sia dal punto di vista della sua misurazione. Seppur l'intento dell'EI sia di notevole rilievo, la sola misurazione appare limitata se non legata ad un'ottica di sviluppo. Nel corso della letteratura i diversi autori susseguitesi da Bar-On (1997) a Salovey e Mayer (1990), si fermarono a come rilevare l'Intelligenza Emotiva e non fecero quel passo in avanti che avrebbe portato all'applicazione e allo sviluppo dell'EI non solo teorico, ma anche nella pratica. L'avanzamento verso un ambito più applicativo dell'EI viene fatto da Boyatzis (2006), attraverso il *Modello di Cambiamento Intenzionale*. Tale modello permette di migliorare gli aspetti legati alla personalità dell'individuo conducendolo verso un processo di rinnovo e sviluppo. La non staticità, ma anzi, questa idea di cambiamento delle componenti emotive, non è un argomento nuovo, ma è stato ripreso dai contributi di diversi autori. Il primo sarà Goleman (1998), seguito dagli autori Mayer, Salovey e Caruso (1999) che sostengono che possono e devono essere sviluppate le Competenze Emotive; affermando che l'EI sia in grado di aumentare con l'avanzamento dell'età e dell'esperienza. Infatti secondo Goleman, Boyatzis e McKee (2004), le competenze emotive possono essere apprese attraverso l'esperienza non solo da bambini, ma anche in età adulta, necessario però diventa l'aspetto intenzionale, cioè la volontà a cambiare.

Attraverso uno studio compiuto da Boyatzis e Kolb (1969) presso il M.I.T (Massachusetts Institute of Technology), riguardante la possibilità di migliorare le prestazioni personali attraverso la tecnica dell'apprendimento auto-diretto, Boyatzis, inizia a sviluppare il modello del processo di cambiamento intenzionale (vedi Boyatzis & Kolb 1969 – Feedback and self-directed change. Unpublished Working Paper 394-69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology).
A seguito dell'elaborazione della teoria, l'autore, ha potuto riscontrare che quando il modello viene impiegato, le persone riescono ad individuare le aree che dovrebbero essere sottoposte a miglioramento, ma cosa ben più importante riescono a cambiare, facendo perdurare nel tempo tale cambiamento. Due sono gli assunti fondamentali, che Boyatzis esplicita con riferimento al processo di cambiamento intenzionale:

- Il processo di cambiamento spesso si sviluppa come un susseguirsi di "scoperte" che apportano maggiore consapevolezza;
- La probabilità che il processo sia durevole nel tempo è direttamente proporzionale al grado di autodeterminazione e motivazione a cambiare dell'interessato.

La Teoria del Cambiamento Intenzionale, può essere definita come un processo ciclico, durevole nel tempo, di cambiamento dei comportamenti, delle competenze e delle abitudini della persona. "*Il cambiamento si verifica soltanto quando abbiamo il coraggio di inseguire i nostri sogni e di riconoscere che potremmo non raggiungerli finchè non cambiamo il nostro modo di intendere la vita"* (Boyatz, McKee, Johnston 2008 p.10).

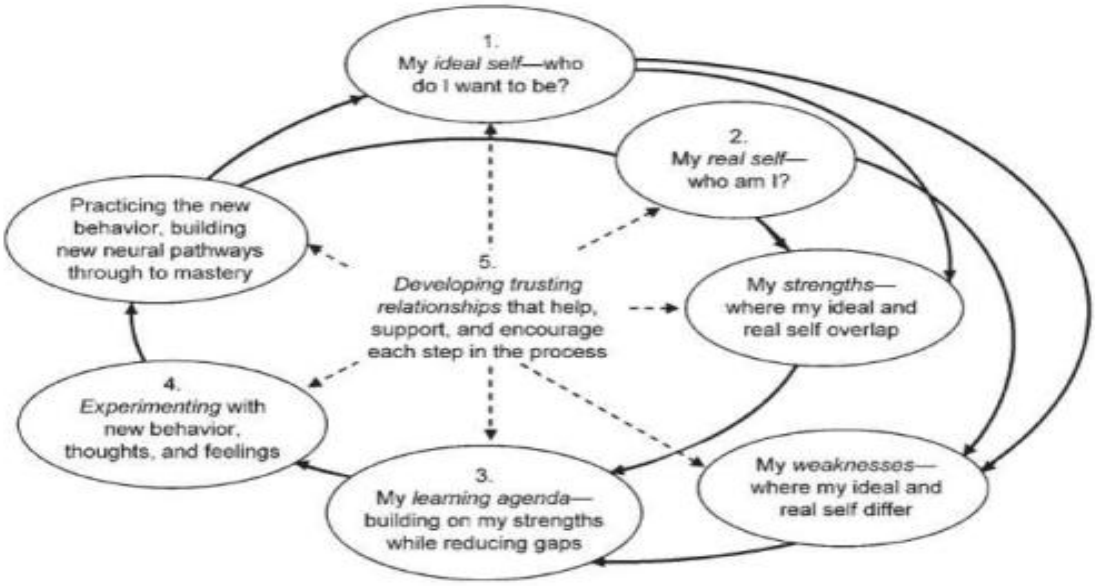
Per la realizzazione di questo cambiamento è necessario che l'individuo, con impegno e costanza, attraversi le cinque "scoperte" di se stesso (Boyatzis, McKee 2005), di seguito elencate e oggetto di trattazione nel successivo paragrafo:

1. La definizione del Sé Ideale;
2. La definizione del Sé Reale;

3. L'elaborazione di un piano di sviluppo;
4. La sperimentazione;
5. Sviluppare relazioni di fiducia.

Per la buona efficacia di questo modello, rappresentato dalla (Figura 1.3), lo sviluppo delle relazioni personali svolge un ruolo cardine. Attraverso gli individui che ci circondano possiamo ricevere feedback o critiche che attestino il nostro miglioramento nelle attività quotidiane oppure i nostri punti critici che devono essere corretti. Non sempre è giusto continuare nella propria routine, delle volte è necessario per noi stessi, fermaci un attimo, per consentire alle nuove attività e ai comportamenti che ci circondano, di essere implementati (Boyatzis, McKee 2006).

Figura 1.3 : Il Modello di Cambiamento Intenzionale



Fonte : Boyatzis, McKee 2006

Analizzando questo processo possiamo individuare tre elementi fondamentali: la consapevolezza, la speranza e la compassione.

La *consapevolezza* è la capacità di riconoscere le proprie emozioni (nel corpo, nella mente, nel cuore e nello spirito), ma non è sufficiente in quanto una volta capito quello che sentiamo all'interno di noi stessi, dobbiamo essere in grado di gestire le nostre relazioni (eventi, persone, ambiente). La *mindfulness* ci consente di prestare attenzione a ciò che accade e di arrestare l'insorgere della sindrome del sacrificio (Boyatzis, McKee 2006).

La *speranza* è l'immagine che noi stessi sperimentiamo quando pensiamo alla realizzazione del nostro futuro. Questa ci conferisce forza ed energia, ci aiuta a superare le *fasi di transizione* della nostra vita, iniettando a noi stessi coraggio nell'affrontare il futuro (Boyatzis, McKee, Johnston 2008). Le esperienze di speranza generano all'interno dell'individuo, sia a livello cerebrale, sia ormonale, dei cambiamenti che permettono di rinnovare la mente, il corpo e il cuore dello stesso (Boyatzis, McKee 2006).

La *compassione* viene definita come *empatia in azione.* Permette di combattere lo stress attraverso cambiamenti positivi a livello fisiologico, innescando un procedimento di rinnovamento della persona. Viene definita sulla base di tre elementi: la comprensione, empatia ed esperienza altrui. Le prime due componenti riferite ai sentimenti, la terza riguardante l'interesse a prendersi cura del prossimo.

Speranza e compassione assieme creano la *risonanza personale*, influendo positivamente sul clima di un gruppo o di una intera organizzazione, permettendo alle persone che ne fanno parte di inseguire obiettivi comuni sostenendosi a vicenda lungo il percorso (Boyatzis, McKee, Johnston 2008). Uno degli scopi principali della teoria del Cambiamento Intenzionale, all'interno delle organizzazioni è la trasformazione dei leader in *Resonant Leader*, che adempiono alle loro funzioni in sincronia ed armonia con gli altri membri, infondendo vision e speranza che porteranno alla realizzazione di risultati. I Resonant Leader sono capaci di gestire le emozioni non solo positive ma anche negative in modo scrupoloso, attento e consapevole. L'aspetto più importante però ci viene fornito dalle emozioni positive che sono gli strumenti che il Leader utilizza per rinnovare se stesso, l'ambiente di lavoro e le relazioni. Tuttavia davanti alle responsabilità di essere leader, una

vita frenetica, le continue pressioni e lo stress c'è la possibilità, per il leader, di rimanere intrappolato nella Sindrome del Sacrificio, una sorta di *"riserva fisica, mentale ed emotiva e spesso anche spirituale*" (Boyatzis, McKee 2008 p.55), che porta l'individuo a sacrificare in modo continuo se stesso per il lavoro. Gli effetti negativi dello stress vengono spiegati, da Goleman e Boyatzis (1998), all'interno del corpo umano. Le persone sottoposte a stress, sono colpite da sbalzi ormonali, causati da una maggiore secrezione di adrenalina e cortisolo che influenza dal ragionamento fino alle abilità critiche. Le conseguenze per il soggetto sono la perdita di memoria, creatività e pianificazione e lo costringono a una vita limitata alle vecchie abitudini e spesso non adatte alle nuove opportunità. Curare malattie come lo stress, risulta di vitale importanza per la persona, ma ancora di più per un leader in quanto se si considera che i comportamenti e gli stati d'animo dello stesso possono influenzare i comportamenti e gli stati d'animo degli altri soggetti dell'organizzazione (Goleman, Boyatzis, McKee 1998). Infatti *" influenzare lo stato emotivo di un'altra persona è perfettamente naturale: lo facciamo costantemente, lasciandoci reciprocamente "contagiare" dalle emozioni come se fossero una sorta di virus sociale"* (Goleman 2002, p.198). Dato il veloce diffondersi delle emozioni, l'individuo dovrebbe utilizzarle per costruire un ambiente di lavoro sano, basato sulla condivisione, rispetto e fiducia. Tuttavia, i leader devono prioritariamente comprendere i loro desideri, passioni e come raggiungerli attraverso il processo di Cambiamento Intenzionale, contribuendo successivamente a stimolare e ispirare le persone che li circondano (Boyatzis, McKee,Goleman 2002).

1.2.1 Le Cinque Discoveries

La definizione delle cinque "scoperte"o epifanie conduce a cambiamenti sostenibili nelle abitudini, percezioni e l'umore, così come una capacità maggiore di ottenere risultati attraverso la comprensione delle proprie emozioni e quelle altrui (Boyatzis, McKee 2005). Questo tipo di cambiamenti, la maggior parte delle volte accadono per caso. L'individuo, con un grado di autoconsapevolezza basso, potrebbe non notare tale cambiamento per lungo

tempo o fino a quando una persona vicina a lui non glielo facesse notare. Nonostante il modello venga definito di "apprendimento auto-diretto", non può essere realizzato in solitudine, ma affinchè comporti cambiamenti duraturi nel tempo, deve coinvolgere anche altri soggetti (Goleman, Boyatzis, McKee 2002). Coloro che gestiscono il proprio processo di Cambiamento Intenzionale, sono persone in grado di prendere scelte relative alla propria vita in modo efficiente, impegnandosi in trasformazioni a livello personale ma anche lavorativo con successo ed entusiasmo.

Analizzando le cinque discoveries, possiamo notare che "*questo tipo di apprendimento è ricorsivo"* in quanto *"i diversi passaggi non si susseguono in modo uniforme e ordinato, ma secondo una sequenza nella quale ogni singola fase richiede un diverso investimento di tempo ed energie".* (Goleman, 2016 p.181).

Di seguito sono elencati e descritti le cinque discoveries (Boyatzis, McKee 2006):

1. Il Sé Ideale. Corrisponde all'individuazione del futuro desiderato dell'individuo. Attraverso la definizione del Sé Ideale si possono dare risposta a domande quali: "cosa vuoi dalla tua vita?", "chi vorresti diventare?"," che cosa desideri veramente?". Per sviluppare questa prima scoperta è necessaria una profonda introspezione che giunga fino a livello viscerale (Goleman 2016). Infatti il punto di partenza del Processo di Cambiamento Intenzionale è il desiderio di un futuro migliore che permette alla persona di godere di una spinta motivazionale per inseguire il processo di miglioramento. Possiamo definire che il Sé Ideale si forma a partire da:

- *La vision personale* ovvero l'immagine della persona che si vorrebbe essere o di quello che si vorrebbe realizzare nella propria vita;
- *La motivazione intrinseca* al cambiamento e la speranza che questo cambiamento sia attuabile; questi dipendono dall'ottimismo dell'individuo e dal suo senso di auto-efficacia;
- *Gli aspetti più profondi* che riteniamo utili per rappresentare la nostra identità, ad esempio valori, ruoli sociali e attitudini, sulla base dei quali intendiamo costruire un nostro futuro.

2. Il Sé Reale. La seconda scoperta è essenziale per poter passare dal momento in cui si trova l'individuo ora (presente), a dove vorrebbe arrivare(futuro). Il primo passo da compiere è acquisire maggiore consapevolezza rispetto alla situazione in cui si trova l'individuo attualmente. Potrebbe sembrare un punto di partenza banale, ma invece risulta il contrario, poiché il soggetto nel tempo tende a costruire una specie di "corazza" che rappresenta l'immagine che l'individuo dà di sé all'esterno. Quest'immagine dell'individuo influenzerà il suo modo di agire e percepire gli eventi che gli si presentano, distorcendoli. Questo tipo di fenomeno, viene indotto automaticamente dalla nostra mente per proteggerci da qualsiasi informazione proveniente dal mondo esterno o interno. Tale fenomeno viene associato da Boyatzis all'immagine della rana bollita. Infatti l'autore sostiene che se si butta nell'acqua bollente una rana, questa salterà immediatamente fuori dalla pentola d'impulso; ma nel caso opposto, se la rana viene inserita quando l'acqua è ancora fredda e la temperatura viene aumentata gradualmente, questa non si renderà conto del pericolo finchè non sarà del tutto cotta.
Una volta individuato il Sé Reale è d'obbligo il confronto con il Sé Ideale per individuare le aree dove i due fenomeni si sovrappongono (punti di forza) e dove invece divergono (aree di miglioramento).

3. Il Piano di Sviluppo. È necessario indicare giorno per giorno, in modo più dettagliato possibile, le novità che si intendono sperimentare, analizzando i propri punti di forza e debolezza, avvicinandosi sempre di più al proprio ideale. Un'analisi condotta da Boyatzis (2006), permette l'individuazione di una serie di aspetti, che consentono ad un piano di sviluppo di essere efficaci:

- Deve permettere di far leva sui punti di forza e stile di apprendimento dell'individuo;
- Il soggetto deve essere l'artefice in prima persona del cambiamento;
- Il piano di sviluppo deve essere facilmente modificabile quando ne sorga la necessità;

- Deve considerare i possibili ostacoli che l'individuo potrebbe incontrare nel suo percorso, ma anche dei facilitatori che potrebbero servire per sostenerlo.

4. Sperimentazione. Si realizza mediante l'applicazione pratica dei cambiamenti desiderati, seguendo il piano di sviluppo. Come affermato da Boyatzis (2006) la persona dalle esperienza di tutti i giorni deve essere in grado di apprendere. L'apprendimento in condizioni di sicurezza, senza condizioni di stress o ansia legate al timore di poter fallire, permette di attuare una sperimentazione più efficiente.

5. Sviluppare e mantenere stretti rapporti personali. Viene indicata come quinta, ma non ha un ordine predefinito in quanto può collocarsi in qualsiasi momento del processo. Riprende il concetto che per individuare e scoprire il Sé Ideale dell'individuo, le doti, le lacune, ma soprattutto per sviluppare il piano d'azione per il futuro è indispensabile la *presenza di altri soggetti*. Attraverso i consigli di altri soggetti (ad esempio amici, colleghi, il proprio partner, un coach), l'individuo è messo nella posizione di scoprire ciò che da solo non riuscirebbe a vedere, di essere consapevole dei propri progressi oppure criticità da migliorare ma soprattutto, capire come sta procedendo il processo di sviluppo.

Le teorie che dimostrano che un cambiamento possa essere mantenuto nel tempo, sono ancora poche. Delle varie analisi condotte dalla letteratura, con riferimento all'Intelligenza Emotiva, solo quindici dei programmi che sono stati studiati, sono risultati capaci di incrementare e sostenere l'EI nel lungo periodo (Boyatzis, 2006).
Boyatzis, cercò di approfondire il concetto (sostenere il cambiamento nel lungo periodo), conducendo alcuni studi longitudinali, che gli permisero di dimostrare l'applicazione del suo modello. Le analisi furono compiute su un campione di partecipanti ad MBA e EMBA, sulle basi dell'ICT, presso la Case Western Reserve University. Il campione dimostrò un aumento del 60-70% nel corso del primo dei due anni di studio, con riferimento al programma

MBA; invece un miglioramento del 55-65% nei primi tre su cinque anni di frequentazione sul programma EMBA; per proseguire con un livellamento costante delle competenze del 50% nei cinque anni successivi all'iscrizione ai corsi (Boyatzis, 2009). Tuttavia gli effetti positivi del programma dell'ICT, vengono riscontrati negli MBA, ma anche in altre tipologie di programmi come quelli di formazione e specializzazione per dirigenti. Questa categoria di persone analizzate, costituta da professionisti di età adulta, evidenziarono un miglioramento del 67% del possesso di competenze emotive come: teamworking, orientamento al risultato e fiducia in sé stessi (Boyatzis, 2009). Infine, attraverso i risultati ottenuti, si può affermare che qualsiasi individuo possa migliorare l'insieme delle proprie competenze trasversali e che tale cambiamento possa perdurare nel tempo.

1.3 Conclusioni

Questo primo capitolo è stato dedicato alla spiegazione del concetto di competenze comportamentali, analizzando l'importanza che rivestono oggi nell'ambito lavorativo e personale della persona. Dopo una breve introduzione al concetto di competenze, si è analizzato il concetto di *Emotional Intelligence,* delineando le caratteristiche e differenze che distinguono l'Intelligenza Personale e Sociale. Attraverso l'analisi della letteratura è stata evidenziata l'evoluzione storica del concetto, analizzandone caratteristiche ed effetti. Sono stati descritti i tre approcci più utilizzati, soffermandosi sui concetti teorici che stanno alla base dei modelli, sui loro sistemi di misurazione ed evidenziandone somiglianze e differenze.

In seguito è stato trattato il tema dello sviluppo delle competenze emotive e sociali, con riferimento al Modello di Cambiamento Intenzionale. Il modello proposto da Boyatzis, è stato descritto nelle sue componenti essenziali che lo caratterizzano: consapevolezza, speranza e compassione. Infine si è giunti alla elencazione e seguente trattazione delle cinque "scoperte" proposte dall'autore.

Il prossimo capitolo tratterà in modo più completo la prima fase del Processo di Cambiamento Intenzionale: Il Sé Ideale. Lo studio della prima fase ci permetterà di definire il concetto di Personal Vision, che sarà argomento trattato approfonditamente nei due capitoli che seguono.

CAPITOLO 2

La Personal Vision

Il tema delle competenze emotive e sociali esplicitato attraverso il modello proposto dal Boyatzis, ci ha permesso di iniziare la trattazione, in questo secondo capitolo, della prima fase del Processo di Cambiamento Intenzionale: il Sé Ideale. Attraverso una serie di attività, comprese in questa prima fase, giungeremo alla definizione e successiva trattazione del processo di formazione della *Personal Vision*.

In seguito ai richiami teorici, che ci permetteranno di approfondire il Sé Ideale e descrivere l'impatto motivazionale che coinvolge una persona e il suo processo di cambiamento, verrà descritto il beneficio derivante dalle emozioni positive ripercorrendo i principi della *Psicologia Positiva* con riguardo al *Positive e Negative Emotional Attractor*.

Successivamente saranno approfondite le componenti del Sé Ideale: la speranza, l'immagine del futuro desiderato e l'identità profonda. Ciascuna componente verrà analizzata singolarmente, attraverso un esame in letteratura, dove verranno esposte le principali teorie a riguardo, ma anche verranno riportati alcuni esercizi esemplificativi, utili per la comprensione delle singole componenti che costituiscono il Sé Ideale. Con il medesimo ordine, tratteremo inizialmente la componente della speranza, ovvero lo stato emozionale che alimenta il Sé Ideale e a sua volta composto da altri due fattori: ottimismo e l'efficacia percepita dall'uomo. La seconda componente sarà l'immagine del futuro desiderato di un individuo, comprendente la trattazione sui propri sogni. Infine, l'identità profonda, la terza componente, riconoscibile nei tratti e motivi personali che ne vanno a costituire la personalità dell'individuo. Dalla trattazione delle singole componenti giungeremo all'individuazione di un'unica immagine concreta del futuro: *la vision.* La vision ci dimostrerà che avanzando nel futuro ricchi di fiducia, ottimismo e speranza potremmo diventare chi sogniamo. Quest'ultima la

possiamo definire come la rappresentazione del Sé Ideale, ovvero il nostro punto di arrivo del Processo di Cambiamento. Attraverso una primaria introduzione alle teorie di leadership Carismatica e Trasformazionale, che hanno contribuito a sottolineare l'importanza per un leader di formulare e perseguire in seguito la realizzazione di una propria personal vision, inizieremo la trattazione del concetto. Analizzeremo attraverso le queste teorie come il termine vision abbia valenza non solo in ambito organizzativo, ma anche in ambito personale. Discuteremo delle origini del termine, delle varie teorie e terminologie utilizzate nel corso degli anni, arrivando infine alla descrizione dei vari studi a supporto del concetto.

Nel dettaglio il capitolo verrà suddiviso in tre parti. Il primo paragrafo sarà legato alla trattazione del concetto di Sé Ideale, avendo cura di spiegare l'influenza della Positive Psychology e i diversi benefici delle emozioni positive. Infine verranno descritte le componenti della speranza, futuro desiderato e identità profonda. Il secondo paragrafo riguarderà l'iniziale introduzione e successiva trattazione delle teorie e studi a supporto del concetto di vision.

Infine il paragrafo di chiusura sarà dedicato alle considerazioni conclusive.

*2.1 Il **Sé ideale** – la prima fase del PCI*

Il concetto di Se stesso, genericamente inteso, viene definito come "*l'insieme dei pensieri e delle sensazioni di un individuo che hanno come riferimento se stesso quale oggetto*" (Rosenberg 1979, p.7). Tuttavia l'analisi di tale concetto è stata condotta adottando differenti prospettive teoriche: alcune di carattere psicologico, altre ancora di carattere sociologico. In psicologia, l'origine del sé come costrutto psicologico è attribuita a James (1890) che definì il concetto di sé, distinguendolo in due parti: il sé come Io (conoscitore) e il sé come Me (conosciuto). In sociologia invece il concetto di sé è considerato come il risultato delle interazioni personali.

Il costrutto del Sé stesso è stato definito come una forza che guida sia nel definire sia nel motivare gli individui (Epstein,1980; Markus e Wurf 1987; Snyder, 1992). Alcuni autori hanno considerato il concetto di sé stesso come un costrutto unidimensionale; altri invece hanno sostenuto come sia costituito da due dimensioni: il sé attuale e il sé ideale. Quest'ultimo definisce come un individuo vorrebbe percepire se stesso (Dolich, 1969; Landon 1974).

Il Sé ideale è la prima scoperta del Processo di Cambiamento Intenzionale (Boyatzis 2006). Viene definito come "*what you want out of life and the person you want to be"* (Boyatzis, McKee 2006, p.49). Rappresenta uno strumento di regolazione e motivazione, che consente di dirigere la propria volontà verso il cambiamento desiderato. Esso è "*the driver of intentional change in one's behaviour, emotion, perceptions, and attitudes*" (Boyatzis, Akrivou 2006, p.625). Viene definito come una forza trainante perché permette di indirizzare l'individuo verso la massima soddisfazione, guidando le azioni e le decisioni di quest'ultimo verso un nuovo stato desiderato o mantenendo lo stesso già in essere. L'individuazione del proprio Sé Ideale, può essere definito come un continuo senso di ricerca che caratterizza tale attività. Per la realizzazione dl Sé Ideale è indispensabile un'attività di autoriflessione, svolta mediante una serie di esercizi. Il processo che conduce alla realizzazione del Sé Ideale, genera un impatto motivazionale molto forte per l'individuo e il suo percorso teso al cambiamento, non solo perché si tratta di

una motivazione interiore, ma soprattutto perché consente di generare emozioni positive.

La personal vision "*è l'espressione più profonda di quello che vogliamo nella vita*", ovvero "*una descrizione del nostro futuro ideale*" (Boyatzis, McKee, Johnston 2008, p.70). Tuttavia le persone, la maggior parte delle volte "dimenticano" di riflettere e creare la propria visione personale per il futuro, trascurando i desideri e le aspirazioni, in favore di una visione limitata della propria vita (Boyatzis, McKee 2006). Questo accade, quando le condizioni di stress eccessivo derivanti da responsabilità, lavoro e continuo autocontrollo portano al circolo virtuoso della Sindrome del Sacrificio, bloccando l'individuo sulle proprie vecchie abitudini, incapace di reagire agli stimoli interni ed esterni del cambiamento (McKee, Johnston, Massimiliam 2006; Boyatzis, McKee 2005). La necessità di cambiamento la maggior parte delle volte si presenta in modo discontinuo, sotto forma di epifanie, scoperte improvvise che portano all'acquisizione di una nuova consapevolezza dei propri desideri (Boyatzis, Akrivou 2006).

Secondo Boyatzis e Akrivou (2006) il Sé Ideale è una componente psicologica del sé stesso, parzialmente consapevole e in parte inconscia, che varia da individuo ad individuo. L'immagine del Sé Ideale rappresenta un nucleo motivazionale interno alla persona che si evolve attraverso le speranze, i desideri, le aspirazioni, i sogni, lo scopo e la vocazione di un soggetto, che impattano in profondità sulle emozioni e comportamenti dell'individuo, rendendo il cambiamento duraturo nel tempo (Boyatzis, Akrivou 2006). Fondamentale perché il cambiamento avvenga è la consapevolezza dell'individuo al voler cambiare, attraverso un percorso che parte dall'individuazione dei propri sogni, del proprio Sé Ideale e che porti alla realizzazione di un forte impegno emotivo, creando energia psichica positiva (Boyatzis, McKee 2005). Alcuni studi hanno analizzato come il Sé Ideale possa impattare sulle performance. Primo, si è studiato l'impatto positivo della persistenza sul Sé Ideale. Quest'ultimo si compone come visto precedentemente di tre componenti: l'immagine del futuro desiderato, la speranza e l'identità profonda (Boyatzis 2008). Dove la speranza è proposta

da Boyatzis nella sua composizione di autoefficacia e ottimismo, ed è definita dall'autore come la sensazione che qualcosa di desiderabile sia probabile che possa accadere. In altre parole, la speranza è la capacità percepita di motivare se stessi a raggiungere degli obiettivi desiderati (Snyder et al., 1996). Secondo, la consapevolezza dei punti di forza. L'identità profonda essendo costituita da alcuni elementi quali: la propria forza, il contesto e le risorse è emotivamente alimentata dalla speranza.

Il paragrafo successivo sarà dedicato allo studio della Psicologia Positiva, mentre nei prossimi, sull'impostazione del modello proposto da Boyatzis e Akrivou (2006), verranno presentati, descritti e analizzati attraverso alcuni esempi pratici, i tre componenti del Sé Ideale: la speranza, l'immagine di un futuro desiderato e l'identità profonda di una persona.

2.1.1 *La Psicologia Positiva*

L'interesse sulle potenzialità dell'individuo, nella propria vita attuale ma anche futura viene chiamata in campo psicologico: Psicologia Positiva. Fondatore di questa nuova impostazione, definita inizialmente "Psicologia della Felicità" è stato Seligman (1975). Tuttavia i primi tentativi di focalizzazione sul tema della Psicologia Positiva sono stati effettuati da Terman nel 1939, attraverso studi sul dono, la gratuità e la felicità (Terman, 1938). La necessità di creare la psicologia positiva è stata avvertita da Seligman durante la Seconda Guerra Mondiale, quando egli ed altri autori osservando i comportamenti delle persone individuarono delle analogie. Prima del conflitto erano persone che godevano di successo e fiducia, successivamente diventarono sfiduciate e depresse a causa delle privazioni sociali, economiche e lavorative imposte dal conflitto mondiale. Tuttavia tra queste due fattispecie, ne subentrava un'altra composta da individui che riuscirono a mantenere la loro integrità e serenità, nonostante il periodo che stavano attraversando. Proprio dall'analisi di questa terza categoria di persone, Seligman cercò di capire da quali forze erano guidati tali individui. L'emergere della psicologia positiva è avvenuto a seguito della forte enfasi sullo sviluppo di problemi e della loro risoluzione, distinguendosi per

l'attenzione alle caratteristiche personali che permettono ad un soggetto di vivere bene come le emozioni, le potenzialità e la virtù (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). La prima forma riconosciuta di Psicologia Positiva viene identificata come la Psicologia Umanistica (Mruk 2006). Questa nuova prospettiva di pensiero è stata sviluppata da un gruppo di psicologi (Maslow, Roger, May), che definivano questa nuova visione come l'orientamento più originale esistente in campo psicologico, sia dal punto di vista della riflessione critico-filosofica, sia per i nuovi spunti offerti in campo medico. Nasce in contrapposizione alle visioni Darwiniana e Newtoniana, definite "meccanicistiche" e "deterministiche" dell'uomo, che appaiono limitanti nei confronti della ricchezza, del comportamento e della varietà dell'essere del soggetto. In particolare la Psicologia Umanista amplia il campo di osservazione dell'uomo introducendo: una più accurata attenzione sulla persona; maggiore interesse ad aspetti quali la libertà di scelta, la creatività e l'autorealizzazione; ribaltamento nella concezione di salute e di malattia con conseguente spostamento del focus dall' uomo malato all'uomo sano. Il metodo utilizzato dalla Psicologia Umanista è di tipo olistico e dinamico, con l'obiettivo della comprensione della persona nella sua integrità. Secondo Mruk (2006), la Psicologia Umanistica può essere definita come il predecessore di quella che l'autore chiama la Nuova Psicologia Positiva Positivista. Tale movimento sostiene che la psicologia non sia concepita unicamente dal binomio malattia-salute, ma deve permettere di prendere in considerazione anche altri fattori dell'attività umana come ad esempio: il lavoro, l'istruzione, l'amore, la crescita, la riflessione (Seligman 2002). Seligman e Csikszentmihalyi (2000) individuano alcuni livelli di analisi su cui la Psicologia Positiva si è concentrata:

- Il *livello soggettivo:* che porta alla valorizzazione delle esperienze soggettive, quali il benessere, la soddisfazione per il passato , la speranza e l'ottimismo;
- Il *livello individuale*: include i tratti individuali positivi come la capacità di amare, il coraggio, capacità di perdonare, il talento, la perseveranza e le abilità interpersonali;

- Il *livello di gruppo*: focalizzato sulle virtù civiche, come la responsabilità, l'altruismo, la tolleranza, la civiltà e la moderazione.

L'autodeterminazione, le esperienze emotive positive e l'autonomia sono tutti elementi necessari affinchè le persone perseguano i loro obiettivi, ma di notevole importanza risulta essere la creazione di interazioni sociali positive con la comunità (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000). La positività emotiva, nel Processo di Cambiamento Intenzionale, deriva dalla spinta motivazionale rappresentata dal Sé Ideale. L'autodeterminazione e l'autonomia rappresentano la spinta interiore che porta noi stessi al cambiamento responsabilmente, mentre la relazione sociale permette all'individuo di contare su persone di fiducia durante tutte le fasi del Processo creando dei solidi legami.

La vita di una persona può considerarsi come un susseguirsi di emozioni positive, come la gioia, l'interesse, la contentezza e l'amore, sia da esperienze spiacevoli, come l'ansia, la tristezza e la rabbia. Il bilancio tra le componenti positive e negative, intercorrenti la vita di un individuo, può essere collegato al giudizio complessivo del benessere personale (Diener, Sandvik e Pavot 1991). A tal proposito, Fredrickson (2001), ha proposto la "*Broaden and Build theory of positive emotions*", che vede le *positive emotions* come un mezzo per conseguire nel lungo termine uno stato di miglioramento psicologico e sociale. L'autrice descrive le emozioni positive, utilizzando dei chiari benefici (Fredrickson 2001):

- Ampliare le possibilità di pensiero e azione dell'individuo;
- Rimediare agli effetti prodotti dalle emozioni negative;
- Miglioramento del benessere psicologico in termini di capacità di far fronte alle situazioni stressanti;
- Innescare un meccanismo a spirale che conduca ad un maggiore benessere personale.

L'autrice sostiene che le emozioni positive possiedono una funzione a breve e a lungo termine. A breve termine in quanto contribuiscono ad *ampliare il pensiero*, aumentando l'elenco delle possibili azioni o pensieri (primo

beneficio); a lungo termine invece, costruiscono e rafforzano le risorse personali. Le emozioni positive oltre ad incrementare le risorse fisiche, intellettive e sociali, portano anche al miglioramento dello stato di benessere della persona. Favoriscono la creazione di un modello di pensiero creativo e flessibile, facilitando allo stesso tempo la capacità di far fronte a fenomeni quali le avversità della vita. È stato dimostrato, che attraverso le emozioni positive le persone tendono a trasformare loro stesse, diventando più creative, più informate, resilienti e in buona salute (Fredrickson 2002). Al contrario le emozioni negative, restringono il nostro campo d'azione, inducendo l'organismo a comportamenti evasivi. Inoltre le emozioni positive, attraverso i loro benefici, non solo portano l'individuo in una condizione di benessere, adattamento e sicurezza, ma servono anche ad inibire gli effetti nefasti che vengono prodotti dalle emozioni negative (secondo beneficio). La natura del rapporto tra emozioni positive e negative è ancora oggetto di dibattito. In particolare da un lato Fredrickson (2001) le concepisce come due fenomeni contrapposti, dall'altro Lazarus (2003) critica la Psicologia Positiva rendendola responsabile della separazione artificiale tra le due esperienze. L'autore definisce le emozioni "*reazione complesse, strutturate dell'organismo alla nostra situazione percepita nell'eterno sforzo di sopravvivere, prosperare e ottenere ciò che desideriamo*" (Lazarus 2001, p.161). L'autore sostiene che gli avvenimenti che si verificano nel corso della vita di una persona sono caratterizzati dall'intreccio delle emozioni positive con quelle negative. Secondo un'altra corrente di pensiero, una eccessiva enfasi sulla positività e l'ottimismo può indurre a trascurare alcuni segnali di pericolo, divenendo potenzialmente dannosa per l'individuo (Zeidner, Matthews, Roberts 2004). Un altro autore, dimostra attraverso degli esempi, che gli eventi positivi e negativi possono essere entrambi responsabili di un cambiamento positivo (Cameron 2008). Diversi studi condotti da Cameron (2008), conducono a dimostrare che l'individuo è soggetto alla propensione di ricordare più facilmente le esperienze positive rispetto a quelle negative, cerca di sostituire i ricordi negativi a fronte di quelli positivi, ricordando questi ultimi più dettagliatamente. Purtroppo però il cambiamento non risulta solo da elementi positivi, ma anche da circostanze spiacevoli come

traumi, perdite e difficoltà che possono intercorrere nella vita. Secondo Cameron (2008), le due inclinazioni (positivo e negativo), hanno un ruolo definito evoluzionistico che tende alla sopravivenza dell'uomo. Tuttavia gli autori Zeidner, Matthews, Robert (2004) e lo stesso Cameron, concordano nell'affermare che una positività eccessiva può causare una mancanza di feedback e prospettive reali che sfociano in disturbi comportamentali che tendono a ricordare solo aspetti di situazioni positive, dimenticando quelli negativi. Un soggetto che ha prodotto esperienze positive in passato affronterà meglio gli aspetti negativi che si presenteranno nel corso della sua esistenza, in quando ha sviluppato una veloce ed efficace capacità di recupero derivanti dagli effetti negativi e stressanti che l'hanno colpito (terzo beneficio). Prendiamo ora in riferimento il quarto beneficio descritto da Fredrickson (2000), ovvero la capacità di innescare una spirale ascendente grazie alle emozioni positive. Tale spirale nasce poiché le emozioni positive permettono una visione completa degli eventi, ma allo stesso tempo una elevata capacità cognitiva e la fonte psicologica che permette di far fronte agli eventi, danno origine a delle nuove emozioni positive, tutto colmato da un conseguente aumento del benessere. L'eccitazione emotiva e psicologica che permette ad un soggetto di affrontare le difficoltà e concentrasi su avvenimenti futuri viene definita da (Khawaja 2011) come *Positive Emotional Attractor.* Boyatzis (2011) approfondirà nei suoi studi, i quattro benefici proposti da Fredrickson (2001). Farà riferimento a due attrattori, il Positive Emotional Attractor (PEA) e il Negative Emotional Attractor (NEA). Questi due attrattori rappresentano due stati di essere, entrambi necessari e presenti nell'individuo. Secondo Boyatzis (2011) nonostante siano entrambi presenti, agiscono alternativamente; significa che un soggetto conserva i suoi pensieri e stati d'animo e i comportamenti rimangono attaccati ad un attrattore finchè non viene raggiunto un *tipping point (*termine utilizzato da McClelland 1973) che sposta l'individuo verso l'altro attrattore. Boyatzis (2011) considera gli attrattori come due fenomeni diversi, ma entrambi necessari per l'organismo umano: il bisogno di sopravvivere e il bisogno di crescere; a differenza di Fredrickson (2009) che li considera entrambi come espressione della necessità di sopravvivenza. Il *Negative Emotional Attractor*

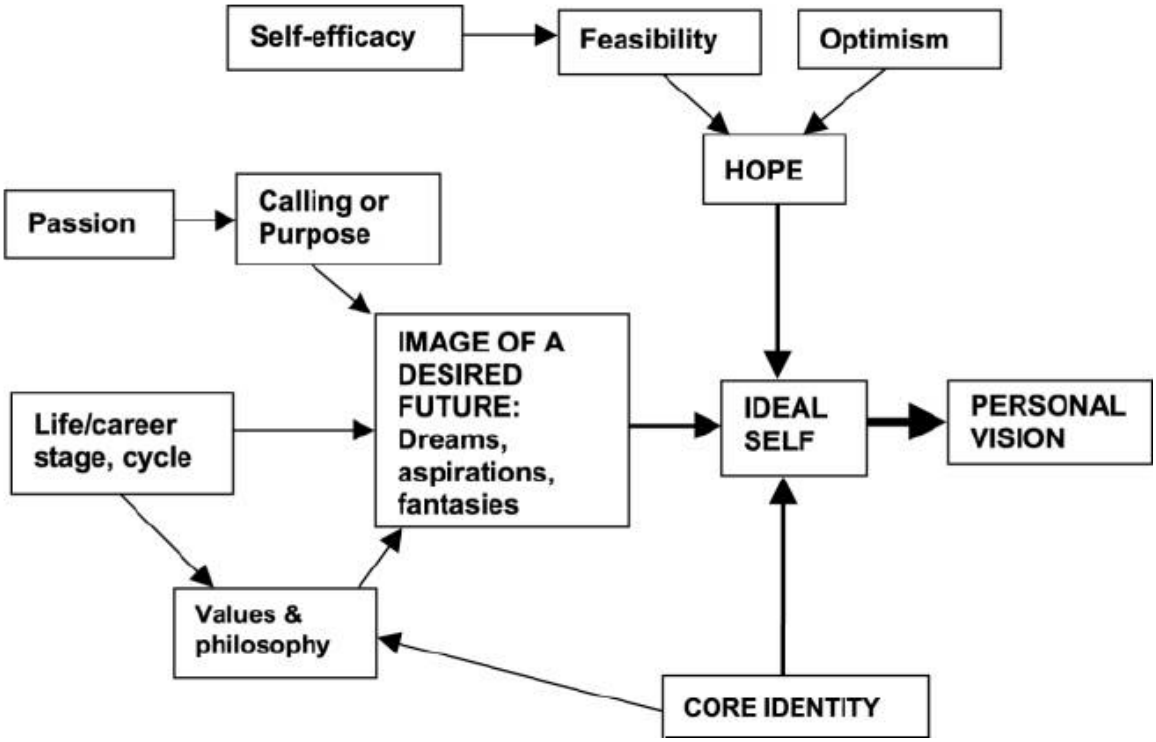
indica la necessità di sopravvivere, permettendo all'organismo umano di non essere colto impreparato di fronte a situazioni di rischio e pericolo. In campo scientifico, al verificarsi di situazioni pericolose, l'organismo aziona autonomamente il sistema nervoso simpatico (SNS), che permette di emettere ormoni, in grado di aumentare la pressione sanguigna, facendo confluire il sangue verso i maggiori gruppi muscolari, in contemporanea vengono attenuati le attività non necessarie dai circuiti neurali. In alte parole, il corpo dell'individuo si prepara a difendersi o fuggire, "*pompando sangue nei principali fasci muscolari e chiudendo i circuiti neurali non immediatamente necessari alla sopravvivenza*" (Boyatzis, McKee 2006, p.157). Da decenni è stato dimostrato che soggetti affetti da patologie di stress cronico sono più sensibili a contrarre malattie causate dal mal funzionamento del sistema immunitario.

Il *Positive Emotional Attractor* esplicita la volontà dell'individuo di crescere, svilupparsi e creare un'alternativa alla mera sopravvivenza. L'attivazione di questo attrattore "*comporta un insieme complesso di reazioni fisiologiche, emotive, cognitive, percettive e comportamentali*" (Boyatzis, McKee, Johnston 2008, p.69). Questo aumento di capacità di essere flessibili emotivamente, migliorando i nostri processi neurologici e benessere psicologico, stanno alla base di un processo di cambiamento definito sostenibile. Allo stesso tempo l'attivazione di un Positive Emotional Attractor crea un bilanciamento agli effetti dello stress da potere permettendo all'individuo di rafforzare e migliorare la salute psico-fisica (Boyatzis, McKee, Johnston 2008). In campo scientifico l' attrattore permette di attivare il sistema nervoso parasimpatico (PNS). Conseguentemente si verificherà una regolazione del battito cardiaco che determina il rilascio di ormoni che stimola i sentimenti di vicinanza e affezione agli altri (Boyatzis 2011). L'attrattore emotivo negativo fa in modo che il soggetto lavori nella direzione sbagliata, allontanandolo dal futuro desiderato; al contrario l'attrattore emotivo positivo permette di perseguire il proprio obiettivo con energia e motivazione (Boyatzis, McKee 2006). Inoltre Boyatzis (2012) ha dimostrato come il Positive Emotional Attractor produce una spinta motivazionale più forte rispetto all'attrattore emozionale negativo basato sull'approccio tradizionale dell'obbligo e il dovere. Per

questo una personal vision può essere responsabile di un cambiamento personale ed aiutarlo a mantenerlo nel tempo, in quanto la stessa permette il rinnovamento emotivo, contribuendo a guidare le nostre azioni e decisioni. Creare una visione del futuro coinvolgente e significativa, infonde in noi stessi ottimismo, forza ed efficacia necessari per avanzare ricchi di fiducia nel futuro (Boyatzis, McKee, Johnston 2008). Agendo a livello neurologico, la vision è il processo che permette di attivare l'attrattore emotivo positivo permettendo di stimolare l'energia e la positività della persona nel raggiungimento del futuro che desidera. Anche Sheldon e Lyubomirsky (2006) riconoscono che rivelare la propria vision in forma scritta, raccontando specificamente di noi stessi, comporta vantaggi nel benessere. Sentirsi bene, porta a ridurre tutti i conflitti tra i nostri obiettivi e priorità, riuscendo ad avere maggiore consapevolezza dei nostri valori. Raggiungere la vision del proprio Sé Ideale è fondamentale in qualsiasi momento della propria vita, ma lo è soprattutto in momenti complessi.

Le componenti del Sé Ideale vengono rappresentate dalla (Figura 2.1) di seguito proposta. Lo scopo della figura è quello di dimostrare in modo visivamente più chiaro, come le tre maggiori componenti del Sé Ideale (speranza, immagine del futuro desiderato e identità profonda) convergono nella rappresentazione della Personal Vision.

Figura 2.1 : Le componenti del Sé Ideale



Fonte : Boyatzis, Akrivou 2006

*2.1.2 Il ruolo della **speranza***

La speranza è lo stato emozionale che permette di alimentare il Sé Ideale (Boyatzis, Akrivou 2006). Tuttavia la definizione di speranza più completa è quella proposta da Snyder, che assieme ad altri colleghi, ha definito il concetto di speranza come "*combinazione tra la capacità di articolare con chiarezza i propri obiettivi, la convinzione di poterli ottenere, la messa a punto di un progetto di azione e la capacità di raggiungere i propri scopi provando un senso di benessere come risultato dell'intero processo*" (Boyatzis, McKee 2006, p.154). Alcuni aspetti della speranza, quali l'entusiasmo, la felicità e l'impressione di poter scrivere il proprio destino, permettono di creare nella persona un processo di rinnovamento. Nel momento in cui realizziamo un senso di speranza, dentro di noi aumenta la resilienza fisiologica ed emotiva

rendendoci preparati ad affrontare le difficoltà sotto il profilo fisico e mentale (Boyatzis, McKee 2006). Osservando il senso di speranza, si può notare che ella porta con sé altre emozioni e pensieri positivi. Permette di sviluppare la forza necessaria per affrontare situazioni difficili, attenuando la depressione anche ai soggetti che soffrono di problemi fisici molto gravi. Alcuni studi hanno dimostrato come la speranza sia in grado di "*influire sul successo scolastico e, nel 56% dei casi, sui risultati sportivi degli studenti*"(Boyatzis, McKee 2006, p.153). L'effetto positivo derivante dalle positive emotions, sul comportamento, ragionamento e pensiero influenzano l'apertura mentale della persona, la flessibilità a livello cognitivo, le abilità di problem solving, l'empatia e la perseveranza (Boyatzis, McKee 2006). Infatti quando si sperimenta il senso di speranza, la persona si sente eccitata rispetto al futuro che appare raggiungibile. Il pensiero di poter essere gli artefici del proprio destino assieme all'euforia di poter raggiungere i propri obiettivi, rendono la speranza il principale motore che conduce al cambiamento. La speranza è il prodotto di due fattori: l'*ottimismo* e *l'auto-efficacia* (Boyatzis, Akrivou 2006). L'ottimismo permette all'individuo di riuscire ad realizzare i propri sogni, mentre l'auto-efficacia induce il soggetto a pensare ai propri limiti, rendendolo consapevole delle proprie possibilità, evitando di farlo cadere in illusioni. Un modo per far nascere una visione ottimista è quello di immaginare come potrebbe essere e che cosa potrebbe fare la persona nel futuro(Boyatzis, Mckee, Johnston 2008). L'ottimismo viene definito come lo stato mentale in cui le aspettative dell'individuo, sono nel complesso positive; inoltre permette di mantenere un rapporto molto stretto con l'autostima, la salute fisica e psichica. Secondo Peterson (2000), l'ottimismo dipende da ciò che la persona ritiene desiderabile; ma in letteratura l'ottimismo assumerà diversi ruoli. Due autori Armor e Taylor (1998) dimostreranno come lo studio dell'ottimismo susciterà interesse in diverse discipline. Dalla psicologia alle scienze sociali, l'ottimismo diviene motivo di interesse per numerosi individui. Tuttavia nella definizione di ottimismo, un elemento di difficoltà può giungere dalla capacità di individuare un adeguato criterio di confronto (Armor, Taylor 1998). Esistono quindi diverse teorie a favore dell'ottimismo. La prima è quella fornita da Snyder che considera l'ottimismo

una caratteristica individuale che permette di creare delle aspettative orientate verso uno scopo (Peterson 2000). Secondo l'autore l'ottimismo può essere a sua volta suddiviso in due componenti: l'*agenzia* e *i percorsi*. Dove l'agenzia esplicita la convinzione della persona nel raggiungere un determinato obiettivo, mentre i percorsi rappresentano i piani d'azione che si pensa possano portare l'individuo al raggiungimento del suo obiettivo. Come Snyder anche Buchanan e Seligman considerano l'ottimismo una caratteristica individuale (Peterson 2000).

Infatti la seconda teoria è quella di Buchanan e Seligman (1995), che sostengono che l'ottimismo dipende dalle modalità con la quale vengono spiegate la cause di un determinato evento. Infatti secondo gli autori un soggetto pessimista è colui che percepisce un senso di impotenza di fronte a degli avvenimenti spiacevoli. L'ottimista invece, riesce ad interpretare l'evento dandosi una spiegazione attraverso la determinazione di alcune cause esterne e specifiche. La terza teoria è quella descritta da Scheier e Carver (1992), nella quale definiscono l'ottimismo come un fattore che riflette sulla motivazione personale, incidendo sulle aspettative di riuscita. Secondo gli autori il modello cibernetico è il modo di "funzionare" delle persone. Attraverso la descrizione di questi processi, si giunge a comprendere come l'individuo si comporta realmente e si autoregola. Gli autori nel corso delle loro ricerche hanno osservato l'influenza delle aspettative sulle azioni che un individuo mette in pratica. Si sono potute notare importanti differenze nei soggetti ottimisti e pessimisti all'affrontare diversi tipi di situazioni. Il comportamento del soggetto ottimista porta a credere che le situazioni difficili possano essere superate trovando una soluzione e quindi si impegnano per farlo; la persona pessimista, al contrario, si aspetta sempre il peggio, creando all'interno del corpo un aumento del livello di stress. Si è posta evidenzia, infatti, come in caso di difficoltà, la persona ottimista è afflitta in misura minore rispetto all'individuo pessimista, quando si è colpiti da avvenimenti problematici e difficili nel corso della vita (Scheier, Carver, Bridges 2000). Inoltre quando la persona è convinta della realizzazione di un determinato progetto, è molto più probabile che questo risultato tanto sperato venga raggiunto (Boyatzis, McKee 2006).

Gli psicologi, per misurare l'ottimismo utilizzano il LOT-R, un questionario composto da dieci voci che permette di concentrarsi sulla differenziazione tra le persone ottimiste e pessimiste. Di seguito viene presentata la Teoria dell'ottimismo di Scheier e Carver (1992), delineata in precedenza all'interno di questo paragrafo.

Tabella 1.6 : Teorie sull'ottimismo

Il test lot-R:

Si prega di essere il più onesti e accurati possibile in tutto. Cercate di non lasciare che la risposta ad una affermazione influenzi le vostre risposte ad altre dichiarazioni. Non esistono risposte "corrette" o "non corrette". Rispondete secondo i vostri sentimenti, piuttosto che come pensate risponderebbe 'la maggior parte della gente'.

____ 1. In tempi di incertezza, di solito mi aspetto il meglio.

____ 2. Per me è facile rilassarsi.

____ 3. Se qualcosa può andarmi male, accadrà.

____ 4. Sono sempre ottimista sul mio futuro.

____ 5. Mi piacciono molto i miei amici.

____ 6. Per me è importante mantenermi occupato.

____ 7. Non mi aspetto quasi mai che le cose vadano a modo mio.

____ 8. Non mi arrabbio troppo facilmente.

____ 9. Conto raramente che mi accadano cose buone.

____10. Nel complesso, mi aspetto che mi accadano più cose buone che cattive.

Fonte : Scheier e Carver 1992

L'efficacia percepita dall'uomo

Il costrutto di *self-efficacy* è stato elaborato da Bandura (1986). L'autore la definisce come la convinzione che possiede l'individuo di poter raggiungere un determinato obiettivo (Bandura 2006). In particolare l'autore esprime il concetto di autoefficacia e ne individua tre dimensioni:

- La *generalità*: ovvero il grado in cui l'autoefficacia si trasferisce da situazioni in situazione;
- La *forza:* ovvero il grado di certezza della percezione della stessa;
- Il *livello:* il grado che fa risultare alta la percezione di controllo della situazione.

Una definizione ancora più chiara del concetto di autoefficacia, la definisce come "*le credenze della persona in merito a ciò che è in grado di fare in situazioni diverse contando solo sulle proprie capacità, eliminando così l'idea che si tratti di una mera misurazione oggettiva*" (Giusti, Tosti 2006 p.8).

Secondo Pajares (1997) l'autoefficacia, si forma sulla base di una misurazione personale della propria performance. Il ruolo centrale che ne deriva è motivato dal fatto che qualunque sia il fattore che guida o motiva il comportamento dell'individuo è radicato nella convinzione di essere capaci di produrre i risultati attesi. L'autoefficacia assume il significato di credere nelle proprie capacità, escogitando linee d'azione per far fronte a situazioni differenti, mobilitando la motivazione e le proprie risorse cognitive (Chen, Gully, Eden 2001). Quest'ultimi ipotizzarono l'esistenza di una dimensione generale di autoefficacia. In particolare intendevano dimostrare come la convinzione di realizzare una serie di prestazioni richieste in differenti situazioni, si alimentasse grazie ai risultati e successi ottenuti.

L'autoefficacia esprime delle percezioni soggettive a proposito di: competenza percepita, aspettative al raggiungimento di un esito positivo, importanza del compito e della situazione rispetto alla propria conoscenza. Le persone caratterizzate da un basso senso di autoefficacia , sono coloro che tendono ad evitare compiti impegnativi poiché percepiti come minacciosi. Sono dotati di scarsa aspirazione e si impegnano poco nel perseguimento dei

loro obiettivi. All'opposto gli individui dotati di autoefficacia sono generalmente attratti dai compiti difficili e anzi sono visti come occasioni per mettere alla prova le loro potenzialità. Si riscontrano in queste figure, al contrario delle precedenti, alti livelli di aspirazione ed impegno nelle attività. Secondo l'autore è il livello di autoefficacia che determina il comportamento di un individuo e non viceversa. Questo è stato dimostrato, dallo stesso, attraverso alcuni esperimenti fatti su gruppi di persone, ed è andato a dimostrare come le convinzioni di efficacia vengano alterate, quando al soggetto vengono presentati falsi feedback, che non hanno nulla a che fare con le loro prestazioni. Questo dimostra che i cambiamenti nelle convinzioni di efficacia permettono di regolare la motivazione. Il processo di cambiamento secondo Bandura (2006) è influenzato in modo indiretto dalla percezione dell'autoefficacia personale, nel modo che essa agisce sulle aspirazioni, impegno e motivazione, perseveranza, resistenza e sull'attribuzione dei motivi di successo e fallimento (Bandura et al. 2001). È necessario distinguere il concetto di autoefficacia, da altri concetti apparentemente simili: l'autostima e l'efficacia percepita. Mentre l'autostima esprime un giudizio di valore personale, l'efficacia percepita esprime un giudizio sulle capacità dell'individuo. Bandura (2000) esprime parere positivo alla sovrastima delle capacità personali. In particolare distingue due scenari: il primo caratterizzato da attività in cui margini di errore sono molti ristretti e qualsiasi "passo falso" potrebbe generare conseguenze pesanti nell'individuo, ed è per questo motivo che per il bene della persona si devono adottare precisi giudizi di autoefficacia. Al contrario, nel caso di attività non rischiose, i giudizi corretti possono essere per la persona limitanti, ed è per questo che è consentito utilizzare delle valutazioni ottimistiche. Quest'ultima permette di aumentare il livello di aspirazione e sostenere la motivazione consentendo alle persone di utilizzare le loro doti migliori. Gli individui sicuri delle proprie capacità affrontano in miglior modo le sfide che vengono proposte, senza pensare di incorrere in minacce da dover evitare (Bandura 1994). Inoltre, più alto è il livello di efficacia personale, più alto sarà il senso di efficacia nell'apprendimento, che permetterà un miglioramento nello sviluppo delle competenze (Bandura, Locke 2003).

*2.1.3 Il **futuro desiderato***

L'immagine del futuro, il secondo componente del Sé Ideale è la realizzazione delle aspirazioni, sogni e fantasie di un individuo. Per costruire il proprio futuro desiderato, promuovendo nello stesso momento il proprio benessere psicofisico, sarà necessario credere in sé stessi, aumentare la fiducia nelle proprie competenze e perseverare (Filosa 2015).

I sogni di una persona, le aspirazioni e le fantasie fanno parte di una caratteristica individuale, derivando da una "*combinazione di personalità, esperienze di vita e sentimenti*" (Boyatzis, Mckee, Johnston 2008, p.75). La maggior parte delle volte come affermano Boyatzis e McKee (2005), l'individuo tende a sottovalutare o addirittura dimenticare i propri sogni e aspirazioni. La persona spesso involontariamente, si concentrano su ciò che viene definito sbagliato, perdendo di vista i propri sogni e di conseguenza smarrendo la capacità insita in se stessi di sperare in un futuro ricco di cambiamenti e miglioramenti. Necessaria sarà la forza dei nostri sogni che ci aiuteranno a determinare chi vogliamo essere e diventare (McKee, Boyatzis, Johnston 2008). Una chiara visione del futuro sarà la risposta ad ogni nostra incertezza e ci permetterà di crescere e persistere di fronte alle avversità e ostacoli che possiamo incontrare nel nostro processo di cambiamento. La visione dovrà essere emotivamente coinvolgente, per beneficiare degli effetti del Positive Emotional Attractor.

Diverse sono state le definizioni date al sogno. Il primo che riuscì a vedere una modalità di accesso all'inconscio fu Freund. Egli definiva il sogno come "*l'appagamento camuffato di un desiderio rimosso*" (Ricci 1998, p.48). Di parere opposto invece era (Jung 1928) che li definiva come "*condizionati dai nostri problemi, dalla nostra vita e dalla realtà circostante e che non per forza vogliono e devono essere interpretati come desideri*".

La capacità di vedere con immagini mentali i nostri sogni del futuro che desideriamo, viene chiamata *visualizzazione.* Il termine "visualizzare" significa avere la disciplina e la perseveranza di vedere, in qualunque momento della giornata, con la mente, il risultato finale del proprio desiderio (Reylander 2014). Precedentemente si sottolineava la difficoltà di adempiere

a tale processo poiché non sempre è così automatico evocare dei sentimenti per cose definite astratte e lontane dalla vita attuale. Ogni visualizzazione è personale, unica. Per stimolarla di solito vengono utilizzati diversi metodi, uno fra tanti è la forza della musica. Una volta scoperto il pezzo di musica adatto a noi stessi, il suono e il ritmo ci permettono di evocare sentimenti fondamentali per la nostra visualizzazione come i sentimenti di gioia ed entusiasmo.

Di seguito propongo alcuni esercizi esemplificativi per portare l'individuo alla comprensione di ciò che speri si realizzi per il proprio futuro. I primi esercizi che vengono proposti sono La mia Vita Ideale e La mia Vita nel 20_ _, . Lo scopo di tali esercizi è quello di consentire al soggetto di proiettarsi nel futuro, consentendoli di immaginarsi nella sfera privata, lavorativa a distanza di anni da quando redige l'esercizio. Tale esercizio è molto utile per la persona, in quanto permette di adoperare una introspezione, ma non solo, permette anche di conferire fiducia e speranza per un futuro orientato al raggiungimento dei propri sogni ed obiettivi. L'ultimo esercizio proposto in questo paragrafo, Il mio scopo più nobile, porta a riflettere sul contributo dato da un soggetto nel passato, presente e futuro. Attraverso questa tipologia di esercizio il soggetto ha la possibilità di indagare nella propria sfera personale, professionale, sociale cercando di individuare un tema comune.

Infine, lo scopo degli esercizi è quello di riflettere sui propri sogni e fantasie per cercare di sviluppare una visione più chiara e coerente possibile del Sé Ideale e della vision personale.

La mia vita ideale
Vi trovate a quindici anni da oggi e state vivendo la vostra vita ideale. Vivete in un luogo dove avete sempre sognato di stare, con le persone che avete sempre voluto al vostro fianco. Se il lavoro fa parte della vostra esistenza ideale, state facendo esattamente quello che amate e nella giusta misura (né troppo né troppo poco).
Qualcuno vi riprende per un'intera giornata. Che cosa vedremmo in quel video? Dove vi trovate? Che cosa state facendo? Chi c'è con voi?
Risposta: Aperta

Fonte : Boyatzis, McKee, Johnston 2008

La mia vita nell'anno 20_ _
Proiettati nel futuro, a dieci anni da oggi. Descrivi quello che sperate siano diventati la vostra vita e il vostro lavoro quel giorno.
Siamo nel 20_ _ e io ho _ _ anni.
Se lavoro, il miglior modo per descrivere quello che faccio è... Le mie principali responsabilità professionali consistono in... Fra le persone che vedrò o incontrerò oggi ci sono... Le persone con cui vivo e ho dei rapporti sono... I miei beni più importanti sono... Se qualcuno mi descrivesse oggi a un amico, direbbe che sono... Quando ho un po' di tempo libero, lo impiego... Durante una settimana tipica, nel tempo libero o per divertirmi io... Almeno una volta all'anno cerco di ...
Risposta: numerica e aperta

Fonte : Boyatzis, McKee, Johnston 2008

Il mio scopo più nobile

Il Webster's Dictionary definisce nobile come "in possesso di qualità straordinarie, che

derivano da una superiorità intellettuale o caratteriale". Il dizionario Encarta aggiunge "relativo a principi morali elevati che poggiano su ideali elevati o che rilevano un carattere morale eccellente, magnifico". Aggiungi a tutto questo la nozione di scopo: "il motivo per cui qualcosa viene fatto o creato".

Qual è il tuo scopo più nobile? Rifletti sulle domande che seguono:

• Quale impatto o contributo avete dato essendo la persona che siete?

• Quale impatto o contributo offrite attualmente?

• Quale impatto o contributo potreste dare?

Non sono domande da poco, ma non lasciarti scoraggiare. Prova ad aprire la mente.

Fase 1: Pensa alle possibilità

Scrivi due o tre frasi su quello che potrebbe essere il tuo scopo più nobile.

1. Il mio scopo più nobile potrebbe essere

2. Il mio scopo più nobile potrebbe essere

3. Il mio scopo più nobile potrebbe essere

Risposta: Aperta

Fase 2: Se solo potessi, io…

Se nella vita potessi realizzare una cosa sola, questa sarebbe…

Se potessi dare un contributo importante alla mia professione, sarebbe…

Se c'è una cosa che vorrei poter cambiare del mio lavoro è…

Se avessi il potere di apportare dei cambiamenti nel mondo, riguarderebbero…

Risposta: Aperta

Fase 3: Il mio scopo più nobile

Andate a rivedere quello che avete scritto su quello che ritenete più importante per voi. notate un tema ricorrente o un'idea che ritorna, seppur sotto spoglie diverse?

Riassumete questo tratto o questa idea in una o due frasi. Il mio scopo più nobile consiste in… Risposta: Aperta

Fonte : Boyatzis, McKee, Johnston 2008

I nostri valori e la nostra filosofia di vita

Il modo di agire dell'individuo viene influenzato costantemente dai valori e dalle convinzioni personali. Quest'ultimi hanno un ruolo chiave nella scoperta del Sé Ideale. I valori di una persona nascono da un combinazione di una serie di fattori quali "*le esperienze vissute, relazioni importanti, contesto sociale e personalità*", ovvero tutto quello che forma il Sé irripetibile dell'individuo (Boyatzis, McKee, Johnston 2008, p.87).

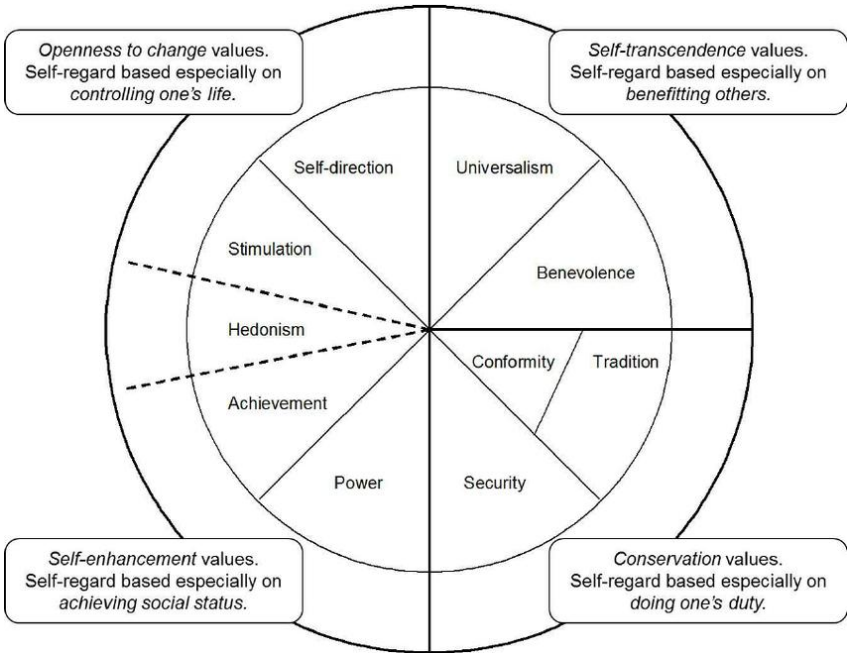
I valori di un individuo possono essere considerati come delle convinzioni profonde o credenze molto forti. Il valore è una credenza stabile (Rokeach 1973). Ogni nostro comportamento, dipende soprattutto dai valori che sono importanti per noi stessi. Ma i valori condizionano anche la nostra vita, le relazioni con le persone e i rapporti con i colleghi. Inizialmente i valori si apprendono attraverso l'esempio che i nostri genitori ci forniscono fin da bambini. Possiamo definire due cause che portano alla formazione dei valori personali: le esperienze di vita e i condizionamenti proveniente dall'esterno (come gli amici, scuola, media ecc.).

Nell'ambito della letteratura, la definizione più completa del termine valore è stata quella di definirlo come una concezione stabile di ciò che è desiderabile per l'individuo (Kluckhohn (1952); Kohn (1969); Rokeach (1973); Williams (1968)). In particolare, nella trattazione del concetto di valore, rientrano concetti quali il bisogno, il desiderio, l'interesse. Infatti Maslow (1954) identificò i valori con i bisogni, condividendo l'impostazione fornita precedentemente da Murray (1938). Successivamente Rokeach proverà a distinguere i valori dai bisogni. Affermando la regola che "*ogni volta che c'è*

bisogno c'è valore, ma non vale l'inverso, ossia ogni volta che c'è valore c'e anche bisogno" (Bellotto 2004 p.62).

Un punto di riferimento nella letteratura, ci è stato fornito da Schwartz (1992). L'autore realizzò un modello, che aveva lo scopo di identificare dieci valori di base che a seguito di numerosi studi condotti in diversi Paesi, sono stati riconosciuti per gli individui come significativi (Capanna,Vecchione e Schwartz 2005). I valori proposti, sono ricompresi dall'autore in un modello che tiene conto delle relazioni, analogie e differenze tra gli stessi. In tale rappresentazioni vedi (Figura 2.2), i valori rappresentano una chiave di lettura degli aspetti motivazionali della persona, consentendo non solo di organizzare le priorità individuali, ma permettendo anche di mapparle in relazione a meccanismi più profondi, propri del funzionamento di un individuo (Rolandi 2015).

Figura 2.2 : Il modello quasi-circomplesso di Schwartz



Fonte : Schwartz (1992)

I dieci valori definiti da Schwartz sono di seguito elencati: Potere, Successo, Edonismo, Stimolazione, Autodirettività, Universalismo, Benevolenza, Tradizione, Conformismo, Sicurezza (Capanna, Vecchione, Schwartz 2005). A loro volta, tali valori sono organizzati in due assi: il primo riguardante la contrapposizione tra autoaffermazione (troviamo il valore del potere e del successo) e auto trascendenza (troviamo i valori dell'universalismo e della benevolenza); il secondo concerne la contrapposizione tra conservatorismo (troviamo i valori del conformismo, tradizione e sicurezza) e l'apertura al cambiamento (troviamo i valori dell'autodirettività e stimolazione). Il decimo valore dell'edonismo, lo troviamo a cavallo tra l'autoaffermazione e l'apertura al cambiamento.

Poiché i valori e le convinzioni di una persona tendono a mutare nel tempo è utile per la stessa riconsiderarli al fine di prendere decisioni più consapevoli per la propria vita. Gli autori Boyatzis, McKee e Johnston sostengono che "*capire quali siano i nostri valori può fungere da guida morale, perché ci aiuta a districarci nei momenti di confusione e, talvolta, di conflitto, quando le decisioni sono più difficili da prendere"* (Boyatzis, McKee, Johnston 2008, p.90). Infatti ciò che differenzia i valori dalla filosofia di una persona è la mutabilità. La vita di un individuo è colma di avvenimenti di vario genere, quali la laurea, il lavoro, il matrimonio ecc., che porta ad una ridefinizione della propria "scala di valori"; differente e più statica è invece la filosofia che li racchiude (Boyatzis, McKee 2005). Comprendere la giusta filosofia è fondamentale per aiutare a capire in qual modo il Sé Ideale rispecchi tali valori. In particolare possiamo identificare tre tipologie di filosofia (Boyatzis,Murphy, Wheeler 2000):

1. La *filosofia pragmatica*: nasce dalla convinzione che il valore di un'idea, iniziativa, di un soggetto o di un'organizzazione derivi dalla sua utilità. La persona che segue questa impostazione è convinta di essere responsabile degli avvenimenti della propria vita e ne misura il valore in termini di utilità (Boyatzis, McKee 2005).
2. La *filosofia intellettualistica:* deriva dal desiderio di comprensione delle persone, del mondo e delle cose. La persona che segue questa impostazione

nello prendere le decisioni si affida alla logica, modelli o mappe dominate dalla ragione.

3. La *filosofia umanistica:* le persone che seguono questa filosofia attribuiscono importanza alle relazioni personali e intime, in quanto rappresentano la linea guida alle loro azioni o decisioni. Sono persone credenti nel valore umano e giudicano i più importanti i rapporti con la famiglia e gli amici intimi.

Secondo Boyatzis, Akrivou (2006) i valori e la filosofia operativa sono elementi influenzati dalle fasi della vita in cui si trova una persona. Anche le passioni di un individuo sono sottoposte a mutamenti nel corso del tempo. Basti pensare agli obiettivi di un soggetto, che variano grazie a nuove opportunità e alla maggiore consapevolezza acquisita, che portano lo stesso a pensare in modo differente nel corso degli anni. Ciò che ama fare un ragazzino è differente da ciò che può amare un adulto. Per sviluppare una visione chiara del Sé Ideale, Boyatzis, McKee e Johnston (2008), sviluppano una serie di esercizi, che permettano all'individuo di indagare a fondo alla propria personalità.

Di seguito verrà proposto l'esercizio I miei Valori proposto dagli autori Boyatzis, McKee e Johnston (2008). All'intero dell'esercizio viene presentata una lista di 75 valori, convinzioni e caratteristiche personali che inducono la persona a riflettere. Attraverso tre step, l'individuo si trova a dover identificare inizialmente quindici valori che contano di più per lui stesso; successivamente dalla lista dei quindici valori dovrà isolare i dieci più importanti, che a loro volta saranno dimezzati isolando i cinque valori più importanti in assoluto per l'individuo. I cinque valori più importanti saranno ordinati gerarchicamente indicando con 1 il valore in assoluto più importante per l'esistenza della persona. La difficoltà non deriva solo dal confronto dei vari valori che vengono proposti, ma soprattutto differenziare i valori definiti dalla persona stessa come personali da quelli socialmente importanti. Tale esercizio dovrebbe far riflettere sull'impatto che questi valori hanno sulla vita della persona in quanto influenzano le azioni, atteggiamenti e decisioni personali.

I miei valori

Di seguito, presentiamo una lista di valori, convenzioni o caratteristiche personali su cui potete riflettere. Ogni singola fase del processo può aiutarvi a capire che cosa conta di più per voi e quali sono i principi guida della vostra vita. Ovviamente, è difficile scegliere perché molti fra i valori e le caratteristiche dell'elenco potrebbero avere per voi una certa importanza. La difficoltà dell'individuazione delle voci più importanti è anche dettata dal fatto che potreste essere portati a pensare "dovrei dare priorità a X e assegnargli il primo posto della mia lista personale?", anche se poi non è quello che pensate in realtà. Perciò, sforzatevi di scegliere e fatelo sulla base dei vostri sentimenti reali, non su quello che "ritenete" sia doveroso.

1. *Iniziate indicando i 15 valori che contano di più per voi.*
2. *Da questa lista, poi, isolate e trascrivete i 10 più rilevanti.*
3. *Da questa lista ristretta, isolate i 5 più importanti in assoluto.*

Elenco dei valori, delle convinzioni o delle caratteristiche personali desiderabili:

- AFFETTO
- AFFIDABILITA'
- AFFILIAZIONE
- AIUTARE GLI ALTRI
- AMBIZIONE
- AMICIZIA
- AMORE
- AMORE MATURO
- APERTURA MENTALE
- APPARTENENZA
- AUTOCONTROLLO
- AUTONOMIA
- AUTORITA'
- AVERE TEMPO LIBERO
- ESSERE AMOREVOLE
- ESSERE CORTESE
- ESSERE DEGNI DI FIDUCIA
- FAMA
- FELICITA'
- FELICITA' FAMIGLIARE
- FIDUCIA IN SE STESSI
- GENUINITA'
- GIOIA
- IMMAGINAZIONE
- INDIPENDENZA
- INNOVAZIONE
- INTEGRITA'
- RELIGIONE
- RESPONSABILITA'
- RICHEZZA
- RICONOSCIMENTO
- RISPETTO
- RISPETTO DI SE
- SAGEZZA
- SALUTE
- SALVEZZA
- SFIDA
- SICUREZZA ECONOMICA
- SICUREZZA FAMIGLIARE
- SICUREZZA NAZIONALE
- SIMBOLISMO

• AVVENTURA • BELEZZA • CAMERATISMO • COINVOLGIMENTO • COMPASSIONE • COMPETENZA • COMPETIVITA' • CONFORMISMO • CONTRIBUTO AGLI ALTRI • CONTROLLO • COOPERAZIONE • CORAGGIO • CORRERE RISCHI • CORTESIA • CREATIVITA' • DISCIPLINA • DISPONIBILITA' • DIVERTIMENTO • EFFICACIA • ESSERE AFFETTUOSO	• INTELLIGENZA • LIBERO ARBITRIO • LIBERTA' • LOGICA • MIGLIORARE LA SOCIETA' • NATURA • OBBEDIENZA • ONESTA' • ORDINE • ORGOGLIO • PACE • PERDONO • PIACERE • POTERE • PRECISIONE • PRENDERSI CURA • PULIZIA • RAZIONALITA' • REALIZZAZIONE	• SINCERITA' • SOBRIETA' • SPERANZA • SPIRITUALITA' • STABILITA' • STATUS • SUCCESSO • SVILUPPO PERSONALE • TEAM WORK • TENEREZZA • TRANQUILITA' • UGUAGLIANZA • VINCERE • VITA CONFORTEVOLE • VIVERE UNA VITA STIMOLANTE • ALTRI:…
I miei 10 valori più importanti …		
Assegnate infine ai 5 valori, convinzioni o caratteristiche che contano di più per voi un punteggio da "1" a "5", laddove "1" indica il valore per voi più importante e "5" quello meno rilevante.		

Fonte : Boyatzis, McKee, Johnston 2008

*2.1.4 L'**identità profonda***

La terza componente del Sé Ideale viene definita come la parte inconscia del Sé composta da durature caratteristiche individuali, che possono essere riconosciute nella persona attraverso i tratti e i motivi (Boyatzis, Akrivou 2006). Inizialmente i due concetti vengono visti dalla letteratura come antagonisti nello spiegare le parti profonde dell'individuo. A differenza della letteratura, McClelland (1951) sosterrà invece che i tratti e i motivi di una persona, purchè differenti tra di loro sarebbero stati indispensabili per la definizione della personalità dell'individuo (Winter et al.1998). In particolate i tratti possono essere definiti come delle tendenze di base che si presentano frequentemente, che vengono ricompresi nella sfera cognitiva e affettiva (Winter et al. 1998). Differente la formulazione di McClelland (1951) che li interpreta come delle manifestazioni stilistiche della personalità dell'individuo. Secondo Peterson et al. (2009) invece possono essere definiti come tendenze, non dipendenti dal contesto ma durevoli e individuali. Lo studio dei tratti, soprattutto negli ultimi anni è stato adempiuto attraverso il Five Factor Model. Secondo tale modello, le persone assumono disposizioni della personalità stabili e non influenzate da ruolo sociale o contesto (Sheldon et al. 1997). Cinque sono le dimensioni principali che determinano il modello, ma ognuna è costituita da due sottodimensioni, che permettono di contraddistinguere la personalità dell'individuo. Sono: l'estroversione, la gradevolezza, la coscienziosità, il nevroticismo, l'apertura all'esperienza. Si sostiene che i cinque fattori siano sufficienti per comprendere i soggetti, ma allo stesso modo importanti per comprendere i risultati della vita (John, Srivastava 1999).

Differenti dai tratti, che rappresentano il modo di reagire e rispondere agli stimoli di un soggetto, sono i motivi. Questi ultimi ci danno una spiegazione sul comportamento messo in essere dall'individuo. I motivi, negli studi socio-cognitivi, vengono considerati come dipendenti dai problemi che si formano o dalle diverse attività che si svolgono e quindi misurabili mediante delle auto-valutazioni.

*2.2 La **Personal Vision**: cenni introduttivi*

Dopo aver trattato il tema del Sé Ideale possiamo giungere alla creazione della Personal Vision. In particolare tutte le componenti del Sé Ideale, descritte finora concorrono alla formazione di un'immagine concreta del proprio futuro. La parte più profonda, che influenza il nostro comportamento, obiettivi e quindi anche la nostra personale visione del futuro è rappresentata dalla identità profonda, dai valori personali e dalla filosofia operativa. Dall'altra parte troviamo invece i nostri sogni, che sono fissati attraverso le nostre passioni, ma soprattutto in base a ciò che ci piace e che vorremmo trasmettere di noi stessi al mondo. Per mezzo di questi elementi il nostro Sé Ideale risulta "desiderabile". Questo desiderio che si sviluppa all'interno di noi, appare realizzabile grazie al potente mezzo della speranza, che spinge noi stessi attraverso il flusso della positività al miglioramento continuo. Infatti dare una forma al Sé Ideale è un punto di partenza necessario per il processo di cambiamento (McKee, Boyatzis, Johnston 2008). L'articolazione del Sé Ideale, la riflessione e l'analisi delle sue componenti, permettono di sviluppare la visione personale (Buse 2010).

Nel secondo paragrafo del capitolo la parte introduttiva tratterà il vasto tema della leadership e ci servirà per arrivare alla descrizione dell'ancora poco sviluppato tema della vision in ambito personale. Infatti, sebbene in campo organizzativo il tema della vision sia stata dibattuto nel tempo da diversi autori, arrivando a definire il concetto sotto vari punti di vista, nell'ambito personale sono ancora incerte le definizioni che può assumere il concetto.

La vision viene studiata sia a livello organizzativo, ma anche a livello personale. Possiamo definire i leader visionari come coloro che riescono a costruire un immagine di sé, definendo gli scopi e gli obiettivi, creando una forte carica emotiva nei confronti del sogno che intendono perseguire. Gli studi che hanno analizzato la forza del concetto della vision, non riguardano solamente la visione personale (che sarà il tema principale trattato in questo lavoro), ma riguarderanno anche gli studi sulle teorie motivazionali, con particolare attenzione a quelle di "processo" e agli studi di leadership. In particolare in questo secondo paragrafo del capitolo, documenteremo il

concetto di visione, sia dal lato organizzativo, sia da quello personale. La trattazione inizierà esplicitando l'importanza rivestita dalla vision negli studi di leadership carismatica e trasformazionale. Infatti pur differendo tra loro, queste due teorie, condividono un elemento in comune che è proprio la definizione dell'importanza della vision. Dopo aver spiegato l'importanza che ricopre il concetto nella sfera organizzativa ci concentreremo nella definizione, nell'origine e successivi studi volti ad investigare la personal vision.

2.2.1 Le teorie Carismatica e Trasformazionale

Nel corso di questa trattazione, arriveremo a descrivere come il concetto di vision organizzativa, abbia portato due teorie apparentemente differenti, ad accumunarsi per un fattore comune che è la vision stessa. Attraverso questo paragrafo si definirà come l'importanza della vision organizzativa, studiata anche nell'ambito della leadership, sia da considerare come esempio di una successiva applicazione efficace di personal vision.

Negli ultimi decenni la letteratura sulla leadership ha contribuito a far prendere coscienza, che la capacità dei leader di disegnare il loro futuro, era un "*denominatore comune del loro successo*" (Sansavini 2006 p.41). Alcuni studi di leadership eccezionale, sia carismatica (Conger & Kanungo 1998) e trasformazionale (Bass 1985), hanno sottolineato l'importanza per i leader, di articolare una visione coinvolgente. Le teorie della leadership Carismatica e Trasformazionale differiscono tra loro, ma condividono un nucleo comune. Entrambe sottolineano l'importanza della vision (Antonakis & House (2002); Basso (1998); Conger & Kannungo (1998); Kim, Dansereau e Kim (2002)). Alcuni studi sulle leadership carismatica e trasformazionale hanno sottolineato come la visione sia un meccanismo potente di influenza. La vision permette di influenzare le motivazioni dei membri di una organizzazione (Sosik, Kahai, e Avolio 1999), ma anche di portare alla soddisfazione sia il leader, sia il gruppo (Dumdum,Lowe e Avolio 2002).

Inizialmente i termini: Carismatico (House 1977) e Trasformazionale (Bass 1985) sono nati per spiegare l'influenza di alcune persone e il successo di queste nel motivare gli altri nel raggiungimento di prestazioni eccezionali.

La leadership Carismatica si focalizza sulla persona del leader, concentrandosi nell'articolazione della visione futura cercando di stimolare i membri della propria organizzazione. Al contrario invece, la leadership Trasformazionale cerca di favorire dei cambiamenti nel modo di pensare e agire dei propri membri. All'interno di questa seconda teoria il carisma è necessario per un leader ma non sufficiente per avviare dei processi di modificazione culturale. I capi carismatici sono pochi e si caratterizzano per le loro reazioni emozionali estreme, a differenza della leadership trasformazionale che può essere esercitata da un numero più elevato di persone e a più livelli organizzativi (Depolo 1998). In particolare questo tipo di leadership può essere ricompresa nella psicologia organizzativa umanistica, la quale attribuisce un grande valore allo sviluppo della persona e della sua autonomia (Depolo 1998).

La leadership trasformazionale venne studiata James Burns nel 1978. Lo studioso, insieme ad altri criticò le precedenti teorie di leadership, che erano intercorse negli anni '70 e '80. L'esigenza dell'autore era quella di creare una tipologia di leadership "*unificante e supportiva piuttosto che meramente funzionale"* (Grasso 2003 p.114). Attraverso la formulazione della leadership trasformazione, l'autore voleva "legare"nella ricerca reciproca di scopi più alti, il leader ai suoi *followers.*

I leader trasformazionali godono di una forma di visione e ispirazione che li motiva a compiere uno sforzo nell'interesse collettivo. Questa tipologia di leadership si focalizza sull'attenzione per le relazioni basate sulla fiducia, da capacità di visione e motivazione, da obiettivi non solo produttivi ma anche di crescita professionale e personale. Il metodo che viene utilizzato per descrivere la leadership trasformazionale è quello delle "quattro I" (Bass, Avolio 1996):

1) La considerazione Individuale: i leader sono estremamente attenti alla crescita e al successo di ciascuno dei propri membri. Il leader è una

persona empatica e capace di ascoltare i propri membri dell'organizzazione;

2) La stimolazione Intellettuale: i leader stimolano i loro collaboratori affinchè siano innovati e creativi, mettendo in discussione ciò che era già stato dato per scontato, affrontando vecchie situazioni e ridefinendo i problemi. Le nuove idee che emergono da parte dei collaboratori, non vengono censurate perché magari diverse da quelle del leader, ma anzi si incoraggiano i membri a tentare nuovi approcci.
3) La motivazione Ispirazionale: il comportamento del leader è volto a motivare e ispirare i propri membri, generando in questo modo spirito di gruppo, entusiasmo e ottimismo;
4) L'influenza Idealizzante: i leader mettono in atto dei comportamenti tali da renderli dei modelli di ruolo per i loro membri dell'organizzazione. Si instaura un clima di ammirazione, fiducia e rispetto.

Ciò che ci permette di contraddistinguere questa tipologia di leadership è la possibilità del leader di influenzare i desideri e aspettative, in modo da potere soddisfare i bisogni non solo immediati, ma anche quelli definiti di più alto livello (Grasso 2003). Infine la leadership trasformazionale permette di incoraggiare le collaborazioni con i dipendenti, ponendo enfasi e soddisfazione sul bene complessivo dell'organizzazione.

Una volta analizzata l'importanza che riveste il termine generale di vision all'interno della leadership, che ci ha permesso di introdurre il concetto di visione, i prossimi paragrafi saranno dedicati alle origini e studi svolti in letteratura che hanno introdotto il concetto di personal vision, facendo sempre riferimento alla vision organizzativa.

2.2.2 L'origine della Personal Vision

Nel contesto che cambia, la visione si riferisce a un'immagine cognitiva di uno stato futuro desiderato (Bennis & Nanus, 1985). La letteratura suggerisce che la visione è stata fondamentale per spingere le persone a raggiungere un

obiettivo fin dall'antichità. Nonostante il concetto di visione abbia le sue criticità, la revisione empirica suggerisce come le vision efficaci impattino positivamente direttamente e indirettamente nelle prestazioni dei soggetti.

Per risalire ai primi concetti di vision è importante definire come il concetto di carisma sia strettamente connesso in letteratura a quello di visione. Carisma è una parola greca, che significa "dono di ispirazione divina" (Gove & Webster, 1993), definita come la capacità di predire eventi futuri. Il termine è stato reso noto da Max Weber (1947), che lo usò per descrivere la percezione dei seguaci, che il loro capo è dotato di alcune capacità eccezionali. Il sociologo ha sottolineato come il carisma emerga in situazioni caratterizzate da crisi sociali, in cui un leader con qualità personali eccezionali emerga con una visione radicale, fornendo una soluzione alla crisi stessa, attraendo a se persone che credono in lui e condividono la sua visione. Platone invece afferma che il leader deve avere il carisma per avere successo nelle proprie azioni (Takala, 1998). Carisma definito come elemento essenziale, che non può essere ottenuto con la formazione. Il suo punto di vista si avvicina molto a quello di Weber, perché il concetto di quest'ultimo è riferito a definire un leader carismatico come colui che sostiene che la sua azione è il suo destino (Weber, 1947). I due concetti di "carisma" e " visione" sono stati a lungo introdotti nella leadership sia religiosa ma anche politica. Alessandro il Grande è un esempio di come un uomo, un leader politico, possa definire e intraprendere la visione prefissata. Con la sua visione di conquistare il mondo, ha comandato un esercito di uomini, incoraggiandoli ad andare avanti, nonostante le difficoltà e i pericoli (Adair 1989). Più tardi si susseguirono un gran numero di leader politici quali: Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi e Nelson Mandela (Adair, 1989), che ispirarono i loro seguaci a lavorare per le loro visioni. Prima del 1980, il concetto di vision era poco dibattuto in letteratura. Trovava invece ampio spazio nello studio dei ricercatori negli ambiti di leadership politica o dei movimenti sociali e religiosi. Solo negli ultimi decenni il concetto è stato dibattuto e ampiamente utilizzato come una delle principali caratteristiche che rendono un leader "efficace". Attraverso la comunicazione di una immagine positiva e attraente del futuro, si crea l'immagine del futuro desiderato che prende il nome di

visione (Hamburger, 2000). Tuttavia la "vision" non è solo la rappresentazione del proprio futuro, ma è anche una forte spinta motivazionale, che porta le persone a mobilitarsi per il raggiungimento di essa (Nanus, 1992).

I primi concetti di visione suggeriscono un nuovo senso di *direzione,* che è capace di ispirare le persone a lavorare verso un obiettivo comune. La vision deve essere in grado di evocare con sufficiente chiarezza l'immagine di un futuro possibile, desiderabile e credibile. Infatti la visione permette di (La Bella, 2016) :

- Realizzare misure trasparenti di efficacia per l'organizzazione e le sue componenti : tutti, non solo il leader, possono sviluppare una vision efficace, che permetta di indirizzare l'individuo e l'intero gruppo verso la giusta direzione;
- Motivare le persone : condividendo risultati e obiettivi, facendo sentire ogni singola persona parte di un gruppo;
- Rafforzare il potere del leader : attribuendoli un potere basato sui valori e non rapportabile ad una catena di comando.

Senza intenzionalità, il cambiamento è solo causale. Questa intenzionalità è stata definita da James (1897) come "volontà". La teoria del cambiamento intenzionale (Boyatzis 2008) e la teoria dell'autodeterminazione (Deci & Ryan 1990), spiegano la necessità e il beneficio dell'intenzionalità. La teoria proposta da Boyatzis sostiene infatti che la definizione degli obiettivi funziona in modo migliore se supportata dalla riflessione consapevole su ciò che conta di più per l'individuo. In particolare quando il processo di definizione degli obiettivi è emozionante, si può sostenere di suscitare gli effetti dell'attrattore emotivo positivo.

Le successive due teorie che verranno esposte di seguito ci permetteranno di capire come l'impatto motivazionale della vision può essere ricondotto alle teorie motivazionali. Tali teorie infatti presuppongono di definire il "percorso" che porta l'individuo al raggiungimento degli obiettivi che si accomuna al concetto di vision. Nel dettaglio analizzeremo in primis la teoria

motivazionale del processo : Goal Setting; successivamente la Path Goal Theory.

La *Goal Setting Theory* si basa sul presupposto che la prestazione è causata dall'intenzione della persona di compierla. Tale teoria, sostenuta da Locke, sostiene che il soggetto per ottenere un determinato risultato da molta importanza all'obiettivo. Per cui tanto sarà più difficile il perseguimento dell'obiettivo, maggiore sarà lo stimolo e la ricompensa che ne deriveranno. Infatti l'intenzione ad agire, l'obiettivo da perseguire è considerato un fattore determinante dell'azione. Di seguito vediamo alcuni principi di base della teoria:

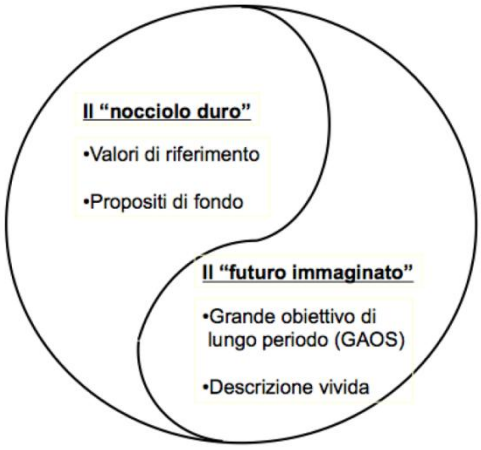
- Obiettivi difficili stimolano una performance più elevata;
- Obiettivi specifici permettono di realizzare una performance migliore degli obiettivi generici;
- Gli obiettivi sono sviluppati in modo partecipativo;
- Fondamentale risulterà il feedback sul rapporto prestazione-obiettivi.

La teoria del goal setting però non considera due elementi importanti; le differenze individuali e la complessità degli obiettivi. Il primo elemento si riferisce al fatto che le differenze tra individui possono influenzare l'accettazione degli obiettivi e la disponibilità a compiere gli sforzi per conseguirli. Il secondo invece è dovuta al fatto che tutti gli esperimenti intercorsi sono sempre consistiti nell'esecuzione di compiti semplici, non considerando invece che molti individui lavorano in contesti più complessi.

Un'altra teoria che possiamo prendere in considerazione è la *Path Goal Theory* di Evans (1970). L'autore aveva osservato come i leader potevano influenzare le prestazioni e la soddisfazione dei loro seguaci incentivando la motivazione degli stessi. Successivamente House e Mitchell (1971,1974), hanno esteso la prospettiva proposta da Evan, analizzando i comportamenti dei leader per accrescere la motivazione dei seguaci, includendo però anche altri fattori contingenti: caratteristiche personali dei collaboratori (*locus of control*), abilità lavorative, organizzazione, potere formale del leader e infine le caratteristiche del compito.

Dopo una breve parentesi per collegare il concetto di vision alle teorie motivazionali del processo e di contingenza possiamo vedere come gli autori Collins e Porras, definiscono il concetto di vision. Essi rappresentano il concetto individuando due componenti: il "*nocciolo duro*" e il "*futuro immaginato*". La prima componente rappresenta l'insieme dei valori e dei propositi, che non possono essere modificati senza far venir meno le motivazioni più profonde della sua stessa esistenza. L'altra componente invece, rappresenta ciò a cui vuole tendere l'individuo, che desidera realizzare attraverso i necessari cambiamenti e progressi (Collins e Porras 1996). L'interazione tra le due componenti "il nocciolo duro" ciò in cui l'individuo crede profondamente e del "futuro immaginato" ciò che l'individuo vuole diventare, rappresentano il vero motore dell'organizzazione che portano alla nascita della visione.

Figura 2.3 : Rappresentazione del concetto di visione



Fonte : Collins, Porras 1996

La visione non è ancora definita in un accordo generale, infatti diversi sono i concetti forniti dagli autori: da quello di Hunt (1991) e Sashkin (1988), che descrivono la visione come una forma di leadership in cui un leader

trasforma una cultura organizzativa per portare i membri a comprendere, accettare e compiere la sua organizzazione. Altri, Pearson (1989) e Phillip e Hunt (1992) hanno descritto la visione come uno dei compiti richiesti che svolgono i top manager. Conger (1999) la definì come un obiettivo idealizzato da raggiungere nel futuro; mentre Yukl (1998) propose una definizione simile, sostenendo però, che la visione coinvolgeva non solo la definizione di obiettivi ma anche di strategie. Diversa invece sarà la definizione attribuita da Boal e Bryson (1988), al concetto di vision, che la vedevano come l'immagine del futuro che articolava i valori, gli scopi e l'identità dei seguaci. Sebbene esistano una vastità di definizioni attribuibili al termine visione, tutte implicano che il concetto possa essere concepito come un insieme di credenze su come le persone dovrebbero agire e interagire, per raggiungere ciò che hanno prefissato nel futuro (Mumford & Strange 2002). L'articolazione di una vision, sembra influenzare le azioni di una persona, attraverso tre meccanismi:

1. Il futuro potenziale definito attraverso la vision, permette di indirizzare l'individuo verso una specifica direzione e scopo (Conger & Kanungo,1998): attraverso la definizione del percorso da seguire e la forte motivazione, l'individuo è in grado di raggiungere gli obiettivi futuri che si è prefissato;
2. La vision permette di fornire un senso di identità e significato (Shamir, House e Arthur, 1993) : dirigendo e motivando un determinato comportamento verso dei risultati desiderabili;
3. Permette agli individui di coordinare e integrare le loro attività (Mumford, Feldman, Hein e Nago, 2001) : attraverso l'adozione di un "quadro comune d'azione".

Nonostante l'importanza del significato attribuito al termine vision, il concetto non è ancora stato definito in modo concordato. Si è spesso confuso, o addirittura combinato con, la missione, gli obiettivi, la strategia, i valori e la filosofia organizzativa (Kantabutra 2008). Hallinger e Heck (2002) evidenziarono come una missione organizzativa fosse una visione condivisa

dai membri dell'organizzazione; secondo gli autori, la missione o visione condivisa esistono quando le visioni personali di un gruppo di persone sono coerenti con un senso di scopo all'interno della comunità. Di un altro parere sarà Levin (2000), che sosteneva come la missione fornisse una dichiarazione dello scopo dell'esistenza di un'organizzazione, mentre la visione fosse una dichiarazione di direzione. Collins e Porras (1994) suggerirono due diverse componenti della visione: "*l'identità di base*" e il "*futuro immaginato".* Secondo i loro studi, una buona visione era data dalla interazione tra queste due forze. In particolare la visione definisce "ciò che rappresentiamo e perché esistiamo", ma stabilisce anche "ciò a cui aspiriamo diventare", attraverso cambiamenti significativi per raggiungere il futuro immaginato. Una visione, secondo Collins e Porras indica sia lo scopo, sia la direzione. Di parere diverso furono altri studiosi, che affermarono come il termine visione debba guidare i concetti di missione e strategia, sostenendo la separabilità delle tre componenti (Hay & Williamson (1997); Parikh &Neubauer (1993); Zaccaro & Banks (2004)). Infatti oltre ad aver visto la confusione nella distinzione tra i termini visione e missione, la terminologia della visione è vista anche come strettamente collegata agli obiettivi organizzativi e di strategia (Levin (2000); Schoemaker (1992)).

Nonostante le varie definizioni date al termine visione, gli studiosi sono d'accordo nell'affermare che la vision induce le persone ad agire verso un obiettivo comune, fornendo un senso di direzione, essendo importante per la strategia e la pianificazione.

2.2.3 Vision : attributi

Una volta definito il termine visione, possiamo approfondire la trattazione, sostenendo che esistono due tipi di vision: positiva e negativa (Senge 1990). La *visione positiva* è volta a definire il cambiamento e le aspirazioni ci crescita; la *visione negativa* invece, esprime il mantenimento della situazione precedente. Nonostante le opinioni diverse nel concetto di visione, molti studiosi si trovarono in accordo con il concetto fornito da Senge. In particolare la visione viene definita breve, stimolante, stabile e motivante

(Locke et al. 1991), oppure strategica e ben collegata (Conger, 1989). Altri autori, hanno proposto come la visione efficace sia fonte di ispirazione (Sashkin (1988); Sims e Lorenzi (1992)); altri ancora che una visione efficace dovrebbe essere sinonimo di chiarezza, poiché il grado di chiarezza e precisioni fornita dalla vision influenza come questa è compresa e accettata dagli altri (Jacobs & Jaques (1990), Locke et al. (1991); Nanus (1992); Sashkin (1988); Sim & Larenzi (1992)). Nonostante le molte opinioni forniteci dagli autori, non vi è alcuna teoria esistente che spieghi come ogni attributo della vision riesca a creare un impatto sulle performance.

Sebbene siano stati postulati diversi attributi di visione, solo alcuni sono condivisi tra loro. All'interno della tabella che segue verranno descritti gli attributi relativi alla visione, studiati dagli autori Baum (1994), Baum et al. (1998) e Locke et al. (1991).

Tabella 2.1 : Gli attributi della Vision condivisi tra gli autori

1	Brevità	Una vision dovrebbe essere breve, ma la brevità non dovrebbe prevalere sul tentativo di affermare una vision decisamente.
2	Chiarezza	Una vision dovrebbe essere chiara e precisa in modo che sia compresa e accettata. La chiarezza rende gli obiettivi generali comprensibili a tutti.
3	Orientamento futuro	La vision dovrebbe concentrasi sulla prospettiva a lungo termine dell'organizzazione e dell'ambiente in cui funziona. Dovrebbe quindi guidare l'organizzazione nel futuro.
4	Stabilità	Una vision dovrebbe essere generale e abbastanza astratta.
5	Cambiamento	La vision dovrebbe motivare le persone a lavorare verso un risultato desiderabile. Le visioni sfidano le persone a fare del loro meglio.

6	Astrattezza	La vision dovrebbe rappresentare un'idea generale
7	Desiderabilità	Una vision dovrebbe rappresentare un ideale che vale la pena perseguire. Se le persone non percepiscono la visione come un obiettivo interessante, non potranno mai impegnarsi per realizzarlo.

Fonte : Baum (1994); Baum et al. (1998); Locke et al. (1991)

L'autore Kantabutra (2003), per spiegare come ogni caratteristica potrebbe impattare sulle *performance*, cercando di colmare la lacuna presente in letteratura, ha spiegato come i sette attributi elencati nella tabella sopra, interagiscono per creare un impatto positivo sulla performance, attraverso la soddisfazione dei seguaci. In particolare l'autore afferma che: una vision "*troppo breve*" non realizzerà l'effetto positivo e non contribuirà a stimolare i seguaci nel far meglio. Una visione "*chiara*" potrebbe risultare troppo lunga e non influenzare positivamente la soddisfazione del seguace. La vision potrebbe essere anche *"troppo astratta"* generando conflitti tra i gruppo con differenti scopi o prospettive. Infatti l'astrattezza riflette stabilità nella visione, poiché non implica alcun cambiamento radicale nel tempo. Ma ancora, potrebbe essere "*troppo specifica"* rendendo difficile formare un gruppo efficace per la realizzazione della vision.

Una visione che è breve, chiara, astratta e stabile non attira l'impegno del seguace nel lavorare con una prospettiva orientata al raggiungimento dei propri obiettivi, a meno che la vision non sia anche stimolante e desiderabile. Infatti la mancanza di desiderabilità comporta il mancato sviluppo di una *visione condivisa*, che è fondamentale per le prestazioni organizzative. Pertanto, visioni caratterizzate dai sette attributi dovrebbero migliorare l'efficacia della visione.

Invece secondo Kouzes e Posner, gli attributi che fornivano un significato alla vision potevano essere (D'Egidio e Moller, 1992):

- L'orizzonte: la vision aiuta l'orientamento quotidiano e per questo deve essere orientata nel futuro, a distanza di anni;
- L'immagine: indica l'obiettivo che si intende perseguire;
- L'unicità: la vision deve essere "differente". L'unicità permette di aumentare il rispetto e l'autostima di ogni individuo;
- L'arte del possibile: la vision è legata ad un futuro realizzabile. La persona deve focalizzarsi non tanto su ciò che è probabile, ma su ciò che è possibile. La possibilità concreta di realizzazione del proprio sogno, portano l'individuo a pensare, credere e superare ogni tipo di ostacolo con coraggio e determinazione

Empiricamente, la ricerca degli attributi è scarsa. Inizialmente Baum et al. (1998), indagarono sul rapporto tra il contenuto della vision e gli attributi, e le performance. Hanno scoperto che i vari attributi della vision influenzavano la crescita positivamente, attraverso la comunicazione della visione. Successivamente Kantabutra (2003), dimostrò a supporto dello studio condotto da Baum et al. (1998), come gli effetti positivi derivanti dai setti attributi influivano anche sulla soddisfazione delle persone.

Numerosi studi, hanno dimostrato come la capacità di un leader di possedere una visione e diffonderla agli altri, sia un elemento scatenante di successo. Esempi di come una vision possa impattare sulle performance ci provengono da Williams-Brinkley (1999), che sostenne il contenuto di una visione importante in campo medico; ma ancora nell'ambiente della scuola pubblica (Kantabutra 2005), sostenne come la vision aiuti e stimoli alla soddisfazione sia gli insegnanti, sia gli studenti. In ambito organizzativo, Kantabutra (2005), sostiene che la visione dovrebbe contenere riferimenti alla sostenibilità aziendale affinchè una società possa avere successo nel lungo periodo. Infine Senge (1991), sottolinea come una visione positiva sia responsabile di cambiamenti e aspirazioni di crescita, mentre al contrario, una visione negativa, sia responsabile del mantenimento dello status quo, anche in ambienti che cambiano.

2.2.4 La visione condivisa

Una vision per essere trasmessa e tramutata in realtà ha bisogno di un continuo supporto da parte di individui terzi. La visione condivisa non è solo un'idea, ma bensì "*una forza nel cuore delle persone*" (D'Egidio, Moller, 1992 p. 90). Inoltre una vera e propria visione condivisa guida la strategia, da senso al lavoro e crea impegno a tutti i livelli di un'organizzazione (Boyatzis e McKee 2005). La visione condivisa, permette all'individuo di essere trascinato, anche grazie a degli interventi ad hoc di sviluppo personale, a credere e desiderare di accrescere le sue conoscenze. Secondo Nanus (1992) una visione è poco più di un sogno vuoto se non viene condivisa e accettata. Inoltre, condividere la propria vision, aiuta le persone a credere nel loro futuro. Normalmente per le persone è difficile proiettarsi nel futuro, perché si crea un senso di ansia. Attraverso la realizzazione di una vision, l'individuo può cogliere nuove opportunità, che lo indurranno in un processo teso al cambiamento e ad un futuro migliore. È necessario che ogni individuo sviluppi a pieno la propria visione. Affinchè questo processo avvenga, bisogna far in modo che la persona sia consapevole della propria gerarchia dei valori. Sarà proprio dai valori, che prenderà forma la vision personale.

Fin dai primi anni della nostra vita i valori sono stati imposti a noi stessi da una moltitudine di soggetti che ci hanno accompagnato nella nostra vita. In particolare sono i nostri profondi convincimenti di ciò che è importante per noi (D'Egidio e Moller 1992). Durante tutta la nostra vita, i valori ci spingono ad inseguirli, per sentirci realizzati e soddisfatti. La mancanza di questi ci rende incompleti. Questi impattano nella nostra vita, nel nostro futuro e potrebbero mutare al cambiamento della nostra immagine. Tutte le nostre scelte sono condizionate, da quello che noi consideriamo in quell'istante essere un valore definito irrinunciabile. Proprio per questo, riveste notevole importanza la conoscenze della personale scala gerarchica dei valori, per potersi relazionarsi al meglio con l'ambiente circostante. Un contrasto principe che può emergere nella vita di una persona può essere per esempio, l'incapacità di una persona di esprimere il meglio di sé stesso sul lavoro, perché il desiderio di far carriera è in contrasto con un altro valore

importante per lui come la famiglia (D'Egidio e Moller 1992). In questo caso sarà premura dell'individuo stesso, riposizionare e rivedere i propri valori, cercando di raggiungere un equilibrio. L'importante sarà essere consapevoli dei valori che ci caratterizzano, riuscendo così a costruire una direzione da seguire per perseguire i propri obiettivi. La piena consapevolezza dei nostri valori farà emergere la nostra visione personale.

2.2.5 Vision e impatto sulle performance

Negli anni sono stati condotti una serie di studi per dimostrare l'importanza della vision. Alcuni autori hanno dimostrato come l'articolazione di una visione praticabile è legata a una serie di risultati, tra cui la soddisfazione del seguace, la motivazione e le prestazioni (Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam 1996). Un altro studio condotto da altri autori ha dimostrato come l'impatto della visione del leader può stimolare i followers a prendere delle decisioni coerenti con la visione del loro capo (Jacobsen e House 2001). Altri ancora, hanno dimostrato come l'esposizione di una valida visione migliora le prestazioni dei seguaci aumentando l'autoefficacia e incoraggiandoli a fissare degli obiettivi, migliorando le prestazioni in tempi di crisi (Hunt, Boal e Dodge (1999); Kirkpatrick e Locke (1996). Nel complesso, questi studi, pur essendo stati condotti con una varietà di metodi, portano tutti a definire la vision come un attributo fondamentale.

Di seguito sintetizzo i principali autori che hanno esaminato l'impatto della vision sulle performance.

Tabella 2.2 : L'impatto della vision sulle performance

Autore	**Anno**	**Indagine empirica**	**Vision**	**Performance**
Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam	1996	Campione: organizzazioni pubbliche e private. Si è ceracto d'investigare tra i rapporto tra stile di leadership ed efficacia. Hanno dimostrato come la leadership trasformazionale è una componente necessaria per una efficace gestione.	Essi hanno scoperto che l'articolazione di una visione praticabile dai leader era legata a una serie di risultati.	La visione impattava sulla motivazione, soddisfazione dei followers e sulle prestazioni. Viene utilizzato il Multifactor Leadership Questionnnaire (MLQ).
Nemanich e Keller	2007	Campione: dipendi coinvolti in una maggiore integrazione affrontano il rapporto tra leadership e clima percepito sul posto di lavoro.	La visione di un leader può essere correlata positivamente agli sforzi di cambiamento organizzativo.	Cambiamento organizzativo. Viene utilizzato il Multifactor Leadership Questionnnaire (MLQ).
Jacobsen e House	2001	Campione: Corpo di Pace, ovvero servizio di volontariato americano. Studio sul processo di leadership carismatica.	Ha dimostrato come l'impatto della visione del capo può essere il risultato delle decisioni prese dai seguaci, coerenti con la visione del leader.	Impatto motivazionale sugli obiettivi e decisioni. Viene utilizzato un modello di simulazione con cui testare l'adeguatezza empirica.

Hunt, Boal e Dodge	1999	Campione: 191 studenti universitari. L'analisi consisteva in 28 confronti e misure ripetute per determinare gli effetti ed interezioni del carisma.	Hanno dimostrato come l'esposizione dei seguaci che attestino una valida visione migliora le prestazioni del seguace stesso aumentando l'autoefficacia. Si è visto come la vision sia debolmente influenzata dalla qualità della prestazione, ma influenza in modo significativo molti atteggiamenti.	L'aumento dell'autoefficacia, comporta un maggiore incoraggiamento dei seguaci alla fissazione di obiettivi sempre più impegnativi,migliorando le prestazioni. La vision e l'autoefficacia a loro volta sono responsabili di influenzare le prestazioni. Viene utilizzata una simulazione in laboratorio manipolando tre elementi.
Kirkpatrick e Locke	1996	Campione: 282 studenti di business, livello superiore		
Nanus	1992	Campione: dirigenti. Dimostra il motivo per cui la visione è la chiave per la leadership e come ogi leader possa utilizzare la logica di processo step-by- step per creare e implementare un nuovo potente senso di direzione nella sua organizzazione.	Definisce la vision come un realistico, credibile e interessante futuro.	Si concentra sulla capacità del leader di creare un'immagine mentale di un possibile stato futuro (fissazione obiettivi lungo termine).

Ylimaki	2006	Campione: utilizza i risultati di un precedente studio empirico di collaborazione e leadership didattico , cercando di proporrre un nuovo metodo di pensare alla vision in termine di lavoro dei dirigenti scolastici.	Sostiene come la definizione di visione si sia evoluta e si concentra meno su uno stato futuro descrittivo, ma di più su obiettivi chiari e misurabili che guidano gli sforzi dei membri dell'organizzazione attraverso un processo di cambiamento.	La definizione di vision fornita dall'autore, impatta sulla creazione di obiettivi.
Fullan	1997	Campione: amministrazione scolastica con riferimento ai presidi delle scuole elementari.	Sottolinea che l'organizzazione ha bisogno sia di una visione della natura o contenuto che essa rappresenta ma anche di una chiara visione dei processi.	Definisce un concetto di visione di tipo organizzativo, impattante sulla determinazione di obiettivi, processi e risultati con cui la visione stessa potrebbe essere misurata. L'autore sostiene che attraverso una leadership sostenibile (che crea un miglioramento duraturo piuttosto che soluzioni rapide) si possano ottenere prestazioni migliori.
Barth	2001	Campione: scuola. L'obiettivo dell'articolo è quello di illuminare i sentimenti, le paure e le	Descrive la visione come una sorta di immaginazione morale che da alle persone la capacità di vedere ,	Introduce una componente morale di visione, permettendo di incrementare la motivazione per costruire il proprio futuro.

		esperienze di coloro che sono coinvolti nel processo di cambiamento, mettendo in evidenza l'importanza della fiducia, autonomia e innovazione.	individualmente o collettivamente, come sono, ma anche come vorrebbero diventare.	
Mirvis et al.	2010	Campione: studia l'andamento di General Electric, IBM e Unilever. L'articolo ha l'obiettvio di esaminare in che modo le aziende leder stanno sfruttando la loro visione, missione e valori.	La vision viene considerata una guida motivazionale.	Collega sia la motivazione, sia l'impegno.

Molti sono stati i significati che il termine vision ha assunto, tra i più ricorrenti troviamo che viene descritta come "*un realistico, credibile, attraente futuro*"(Nanus, 1992 p.8), oppure "*si riferisce a un quadro del futuro con qualche commento implicito o esplicito sul perché le persone dovrebbero cercare di creare quel futuro*" (Kotter, 1996 p.68). Ma anche " *caratteristica di base di tutti i leader efficaci è la capacità di avere una visione di dove stanno andando cercando di articolare chiaramente ai potenziali seguaci in modo che conoscano il loro ruolo personale nel raggiungimento di tale visione*" (Wilhelm, 1996 p. 223). Infine (Douglas, Burtis e Stagno-Burtis 2001, p.58) la descrivono come "*un futuro sostanzialmente diverso da quello attuale*".

Per chiarire la propria visione personale è utile fare riferimento a una serie di riflessioni, che ci permetteranno di creare una sorta di brainstorming individuale. Secondo D'Egidio e Moller (1992), sono quattro le domande che

un individuo deve porsi, sia personalmente, sia professionalmente per tradurre su carta la propria vision.

Tabella 2.3 : La vision personale

n	Domanda	Ambito professionale	Ambito personale
1)	Qual è il mio sogno personale?		
2)	Quali sono le mie finalità, i miei orizzonti che possono dare un significato, uno scopo vero alla mia vita?		
3)	Quali sono i miei valori fondamentali ed irrinunciabili?		
4)	Quali sono i miei valori meno importanti o di nessuna importanza per me?		

Fonte : D'Egidio, Moller 1992

Con la piena consapevolezza che la visione personale è strettamente collegata ai valori personali, occorrerà impegno e costanza per trasformarla in realtà.

Nella letteratura la visione ha una molteplicità di definizioni, tutte dotate di un'immagine mentale, futuro orientamento o obiettivo. La vision è importante nell'organizzazione come nella sfera personale di un individuo. Serve come un "cartello" che ci indica la strada, per tutti coloro che hanno bisogno di capire dove si intende andare (Nanus 1992). La vision non solo ci permette di descrivere la direzione o l'obiettivo da inseguire, ma ci fornisce anche il mezzo per realizzarlo. Si tratta di un costrutto mentale orientata agli obiettivi che guida il comportamento degli individui (Seeley 1992). Tuttavia, la vision non è solo un'immagine del futuro, ma serve anche per ispirare,

motivare e coinvolgere le persone. Può essere considerata come una forza che fornisce significato ai membri di una organizzazione (Manasse 1986).

Una volta che una visione efficace è stata sviluppata, deve essere comunicata. Infatti la comunicazione è fondamentale o meglio definita chiave di successo per la realizzazione della vision (Avery (2004); Bass (1985); Bennis e Nanus (1985); Conger e Kanungo (1987)). Soprattutto in ambito organizzativo i leader che comunicano la loro vision, permettono di coinvolgere i loro seguaci, dando prova di affidabilità, rispetto e decisione. Ma una visione chiara è utile anche per l'altra faccia della medaglia, ovvero i seguaci, che sono messi nella condizione di comprendere lo scopo, gli obiettivi e le priorità dell'intera organizzazione (Yukl 1998).

Ma l'importanza di una vision efficace sta nella sua capacità di motivare le persone. Motivare un individuo permette di conferire in lui stesso discrezione, autonomia e decisione nell'intraprendere il proprio percorso verso un futuro desiderato. Inoltre una vision stimolante, permetterà di aumentare l'autostima dell'individuo nel tentativo di realizzare i loro obiettivi (Gecas e Seff 1990).

Dopo aver descritto l'importanza del termine vision è utile sapere anche *cosa non è la vision*. Secondo Nanus (1992), la vision non è una profezia o una missione e sostiene che la "visione giusta" sia caratterizzata da cinque caratteristiche:

1. Permette di stimolare le persone;
2. Crea un senso alla vita dei lavoratori;
3. Stabilisce uno standard di eccellenza;
4. Colma il presente;
5. Trascende lo status quo.

Tuttavia non sempre è facile formulare dei pensieri in una dichiarazione concisa che ha lo scopo di descrivere i futuri progetti e obiettivi di un individuo: la personal vision. Una visione personale riassume tutto quello che una persona vorrebbe essere, fare e avere nella propria vita personale e lavorativa. Dovrebbe definire ciò che il successo ed eccellenza significa per

l'individuo, dandoti la direzione da seguire. Avere una personal vision è di primaria importanza per un individuo, in quanto permette sapere qual è il nostro scopo nella vita e soprattutto ci permette di capire come inseguirlo.
Il desiderio di ogni persona che si accinge per la prima volta nella scrittura di una visione personale è quello di garantire che il messaggio che andranno a descrivere al suo interno sia realistico e non solo frutto dei nostri desideri e sogni futuri. La maggiore preoccupazione che affligge la persona è se la propria visione personale una volta descritta sia anche efficace. Per questo secondo Darbi (2012, p.99), una personal vision dovrebbe essere "*impegnativa ed ambiziosa"*, per evocare le competenze dell'individuo.
Inoltre la vision viene spesso riconosciuta come uno strumento utile per il leader. Comunicare all'esterno una vision instabile, presuppone l'incoerenza del leader stesso (Bennis 1984; Conger e Kanungo 1988). Numerosi studi (Bass (1990); Kotter (1988)), hanno dimostrato come i leader efficaci siano stati visti sempre come credibili e straordinariamente affidabili. Per questo motivo, esprimere una vision instabile, può mettere in discussione il morale di una persona, influenzandolo negativamente. Ancora, una presentazione di una vision discrepante e idealizzata , suscita un senso di difficoltà all'interno dei pensieri di un individuo. Questo succede perché la posizione discrepante, comporta nell'individuo una pressione che lo spinge al cambiamento dei propri atteggiamenti (Hovland e Pritzker (1957); Petty e Cacioppo (1981)).

Infine, la vision vista come il punto di partenza di un percorso di evoluzione e trasformazione, affinchè permetta di aumentare l'autostima di una persona, dovrà essere stimolante, motivante e contenere una prospettiva di lungo periodo per la realizzazione degli obiettivi.

2.2.6 *Critiche alla letteratura*

Fino a questo momento ci siamo concentrati sulla letteratura, illustrando e verificando quanto è stato scoperto fino ad ora nei confronti della vision. Abbiamo visto come il concetto di vision sia diffuso soprattutto in ambito

organizzativo, ma ancora poco si conosca di questo in ambito personale. Nel seguente paragrafo si vuole discutere delle principali carenze di cui è dotato il concetto di visione. In particolare gli studi che sono stati compiuti ci hanno dimostrato come la vision, intesa in senso generale, sia un potente mezzo utilizzato dalle organizzazioni con prospettive di cambiamento. Al di là delle organizzazioni però, a noi in questa sede ci interessa indagare sul significato attribuito al concetto di personal vision. Della visione personale noi conosciamo solo una parte del significato che assume, che ci è stata tramandata dagli studiosi visti in precedenza. Siamo a conoscenza che tale concetto sia importante per ogni singolo individuo perché permette di intraprendere la direzione necessaria sia in ambito personale, ma anche professionale per raggiungere gli obiettivi prefissati. In letteratura, per il momento, non è presente nessun autore che ci spieghi come creare, quali sono gli elementi necessari, quali sono gli strumenti da adottare per costruire la nostra personal vision. Ma neppure è stato ancora costruito un modello processuale che permetta agli individui di seguire alcune "regole", per realizzare una vision efficace. Molti passi in avanti sono stati fatti nel mondo, ma non ancora in Italia, per arrivare a determinare alcune domande che debbono porsi gli individui per descrivere la propria vision. A livello internazionale le bibliografie dei libri sono colme di consigli da parte di autori, che aiutano e spingono ognuno di noi a pensare e scrivere la propria vision. Ma per il momento gli autori si limitano a consigliare, perché non è ancora stato creato un modello ad hoc da seguire. Avere una vision sta producendo la saggezza di vedere oltre certi limiti in attesa di realizzare un maggiore risultato. Ognuno di noi deve riuscire a modellare la propria vision, mescolando bisogni, capacità e opportunità con la realtà che si vuole vivere. Nessuno però ha ancora detto come creare questo "quadro" chiaro e dettagliato di ciò che è la versione più grande della nostra vita.

Il capitolo finale di questo elaborato, cercherà di creare un modello che permetta ad ogni persona di creare e sviluppare in seguito un processo di formazione della Personal Vision.

2.3 Conclusioni

In questo secondo capitolo sono stati descritti i temi riguardanti il concetto del Sé Ideale, soffermandoci nella trattazione delle sue componenti. Si è illustrato, attraverso un paragrafo dedicato alla Psicologia Positiva, come il Sé ideale contribuisce alla realizzazione dei propri sogni. Infatti la creazione di una personale visione, permette di stimolare le emozioni positive, determinando l'attivazione dell'Attrattore Positivo Emotivo, che spinge l'individuo al cambiamento.

Il raggiungimento degli obiettivi personali e la forte motivazione che spingono la persona all'apertura mentale necessaria per il cambiamento sono alimentati dal Sé Ideale. Successivamente sono stati descritti sia in forma teorica, ma anche attraverso il supporto di alcune attività/esercizi le componenti del Sé Ideale: la speranza, il futuro desiderato e l'identità profonda.

La seconda parte del capitolo è stata integralmente dedicata alla ricerca delle origini del termine: *vision.* Nonostante il termine visione sia di vecchia data, solo nell'ultimo decennio si è iniziato a discutere con più enfasi, soprattutto legando il concetto alla leadership. A supporto della vision organizzativa sono state presentate le teoria Carismatica e Trasformazionale, che hanno dimostrato l'importanza per il leader di realizzare e possedere una propria vision personale. Dopo aver definito il concetto di vision in letteratura, sono stati individuati gli attributi che permettono ad un individuo di realizzare una visione efficace. Abbiamo discusso sulle teorie presentate dagli autori, per spiegare come ogni singola caratteristica possa impattare su diverse performance. Successivamente si è discusso degli studi susseguitesi in letteratura, per mettere a confronto gli autori, il concetto dato dagli stessi al termine vision e l'impatto di questa nelle performance. Infine si sono descritti sia i principali effetti della vision di carattere positivo e negativo, ma si è cercato anche di riflettere sulle principali carenze esistenti in letteratura relative al concetto di vision.

Il capitolo conclusivo di questo elaborato, ci permetterà di analizzare il processo di formazione della *Personal Vision*. In particolare verranno

analizzati e comparati una serie di risultati ottenuti da delle interviste a partecipanti al corso Competency Lab e Career Lab. Si cercherà di capire come le persone riescano ad elaborare la propria vision, cercando di individuare alcuni strumenti e tecniche che ci permettano di supportare il soggetto verso la creazione del suo futuro desiderato.

CAPITOLO 3

APPLICAZIONE IN AMBITO ACCADEMICO

Dopo aver discusso nel capitolo precedente di come la vision sia uno strumento motivazionale necessario sia in ambito organizzativo, sia in ambito personale, in questo capitolo verrà adottato un approccio processuale allo sviluppo della Personal Vision. Andremo a lavorare non su azioni causa effetto, ma sul processo stesso, i facilitatori, gli inibitori e gli step necessari per esplicitare con efficacia la propria vision. Attraverso l'approccio qualitativo, analizzeremo prima la Personal Vision degli individui partecipanti alla nostra indagine, preoccupandoci di classificare i soggetti in tre categorie, che nomineremo: Best, Average e Poor. Questo rappresenterà il primo step per investigare sulle categorie concettuali del modello di formazione della personal vision. Successivamente verrà realizzata una analisi tematica delle interviste fatte ai singoli partecipanti ai percorsi formativi. Classificheremo gli individui a seconda dei temi ricorrenti, che saranno necessari per condurci a spiegare il processo di formazione del nostro modello. Successivamente, con riferimento alle interviste, metteremo in relazione i temi, suddividendoli in base a delle macroaree, evidenziando gli aspetti in comune tra i vari intervistati.

Il capitolo sarà suddiviso in sei parti. Nel primo paragrafo si introdurrà il campione di riferimento che verrà preso in esame nel corso di tutta la trattazione. In particolare si tratta dei partecipanti ai laboratori Competency Lab e Career Lab, organizzati dal CàFoscari Competency Center. Il secondo paragrafo tratterà il contesto in cui si è sviluppata la domanda di ricerca. Discutendo dell'applicazione dell'approccio qualitativo con riferimento alla Grounded Theory. Di seguito nel terzo paragrafo si considererà l'esercizio svolto dai partecipanti ai laboratori : "La Mia Vision Personale" e si analizzeranno i dati e contenuti. Nel quarto paragrafo si introdurrà in primis lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati, ovvero l'intervista e in seguito si analizzeranno le informazioni derivanti dalle codifiche a tali interviste. Tali

interviste ci permetteranno di determinare dei macro temi e classificare il campione, distinguendolo per livelli di performance e in seguito per percorso formativo intrapreso (Competency Lab o Career Lab). Il quinto paragrafo invece, dopo le analisi compiute sul campione, ci permetterà di andare a tracciare in modo concreto un modello che permetta all'individuo di essere guidato nella stesura della propria Personal Vision. Infine l'ultimo paragrafo sarà dedicato alle considerazioni conclusive.

3.1 Il campione

Sono stati coinvolti nella ricerca i partecipanti di due percorsi formativi erogati dal Cà Foscari Competency Centre, un centro d'Ateneo che ha come obiettivo quello di fornire servizi e attività di ricerca in merito allo sviluppo e valutazione delle competenze trasversali. Le attività che vengono svolte dal Cà Foscari Competency Centre sono rivolte a tutti gli studenti ed ex- studenti. Il Centro, attraverso la molteplicità di attività che ha costruito per i diversi stadi del percorso formativo di Cà Foscari, si rivolge a tutti gli studenti, permettendo di rendere la conoscenza e lo sviluppo delle competenze trasversali un'attività disponibile e diffusa in tutto l'Ateneo. L'opportunità offerta dal Cà Foscari Competency Center permette di essere integrata nell'offerta complessiva dell'Università come un'opportunità di sviluppo e crescita dello studente.

I campioni di riferimento, utilizzati in questa ricerca, sono:

- I partecipanti al Competency Lab;
- I partecipanti al Career Lab.

Il Competency Lab è un ciclo di incontri interattivi destinato agli studenti iscritti ai percorsi di Laurea Magistrale, che si svolge presso l'Università Cà Foscari. Le attività, svolte nell'arco di quattro incontri di circa tre ore ciascuno e il completamento delle attività proposte da svolgere online, consentono l'attribuzione agli studenti di 3 CFU extracurriculari. L'obiettivo è quello di accompagnare gli studenti in un processo volto all'acquisizione di consapevolezza relativamente alle competenze trasversali che risultano oggi necessarie per una migliore competitività sul mercato del lavoro.

Il Career Lab è destinato a chi già opera sul mercato del lavoro e si propone di accompagnare i partecipanti in un processo volto a sviluppare le proprie competenze emotive e sociali al fine di conseguire i propri obiettivi professionali. Entrambi i corsi hanno un obiettivo comune, che è quello di migliorare l'attrattività dell'individuo dal punto di vista professionale, nel mondo del lavoro.

Nel dettaglio, il campione si compone di 12 persone, nella quale il 50% di esso è composto dai partecipanti al Competency Lab e il rimanente 50% è composto dai partecipanti al Career Lab. La composizione totale è costituita da 5 maschi, pari al 42% del totale e da 7 femmine, pari al 58% del totale del campione. Nel dettaglio il 50% dei partecipanti al Competency Lab erano femmine e il 50% erano maschi. Per quanto riguarda invece il Career Lab il 66% dei partecipanti erano femmine e il restante 33% erano maschi. L'inclusione all'interno della nostra indagine non è stata obbligatoria, ma a tutti i partecipanti è stata chiesta l'adesione per poter partecipare. Nel dettaglio di 28 partecipanti al Competency Lab, solo il 21% ha partecipato alla nostra indagine; mentre del Career Lab di 7 partecipanti totali, ha partecipato l'86 %.

L'indagine è stata sviluppata in due momenti diversi: all'inizio, durante il laboratorio, ai partecipanti è stato richiesto di redigere la loro Personal Vision; successivamente, a distanza di qualche giorno dal completamento di questo esercizio, i partecipanti che avevano espresso la loro adesione, sono stati contattati per rilasciare un'intervista sulla loro Personal Vision.

3.2 Metodologia e raccolta dei dati

Per comprendere appieno il senso della proposta metodologica, che verrà illustrata di seguito è necessario prima di tutto chiarire il contesto in cui si è sviluppata la strategia di ricerca. A tal proposito verranno avanzate di seguito alcune informazioni sull'approccio qualitativo e successivamente alla Grounded Theory che saranno oggetto di discussione di questo paragrafo.

L'approccio qualitativo

Questo tipo di ricerca si occupa di studiare fenomeni relazionali, sociali ed esperienziali. L'approccio di tipo qualitativo è quindi utilizzato per lo studio delle esperienze umane, dei processi sociali e delle interazioni tra i gruppi. Le finalità della ricerca qualitativa sono la *comprensione* della complessità che

caratterizza la trama dei fenomeni umani e sociali, ma anche una precisa attenzione al *contesto*, per riuscire a produrre una conoscenza valida nel tempo e nello spazio (Frauenfeldr, Striano, 2000; Fabbri, 2007; Fabbri, Melacarne, Striano 2008). In particolare la ricerca qualitativa non considera la "generalizzabilità" dei risultati di ricerca ottenuti, ovvero l'ottica di risultato, ma al contrario, i valori vengono collocati nella comprensione e costruzione della teoria, basandosi sull'ottica di processo. Tale approccio porta alla raccolta di informazioni, che possono essere osservate non in forma numerica, ma attraverso una serie di classificazioni o etichette. Di solito i dati si ottengono tramite l'utilizzo di questionari, interviste oppure osservazioni non strutturate. I dati che ne derivano, di tipo qualitativo, sono principalmente dei dati descrittivi, il che rende più complesso la loro elaborazione e il successivo utilizzo. Tale approccio, tuttavia non è esente da alcuni svantaggi che ne potrebbero derivare, come l'estrema individualità e soggettività con cui viene raccolto un dato. Essendo una ricerca meno strutturata rispetto alla ricerca quantitativa, consente di individuare una serie di "sfumature" di determinati comportamenti o eventi che non potrebbero essere rilevati diversamente.

Nel nostro caso utilizzeremo l'approccio qualitativo che ci permetterà di analizzare il fenomeno oggetto di studio analizzando il processo, consentendoci di raccogliere dei dati definiti non strutturati, attraverso le interviste ad un gruppo di partecipanti a percorsi formativi basati sulla teoria del Cambiamento Intenzionale. Infatti questo tipo di ricerca cercherà di svelare i motivi che stanno alla base di determinati comportamenti, atteggiamenti e motivazioni, non dando dettaglio solamente sul cosa, il dove e il quando, ma permettendoci di dare una risposta alla domanda "come" avviene un certo fenomeno.

Infine la ricerca qualitativa include numerosi approcci, che pur essendo diversi metodologicamente, hanno un comune denominatore, che è l'esplorazione dei processi sociali attraverso la raccolta dei dati qualitativi. Uno dei maggiori approcci che descriviamo di seguito è proprio quello della *Grounded Theory.*

La Grounded Theory

La Grounded Theory nasce come un modello di ricerca qualitativa, ad opera di Glaser e Strauss (1967). Gli autori la definiscono come un "*insieme di procedure capaci di generare sistematicamente una teoria fondata sui dati*" (Tarozzi, 2008 p.67). Il metodo utilizzato dagli autori, era stato creato sul campo per far fronte alle specifiche esigenze provenienti da una domanda di ricerca.

La Grounded Theory, definita come strategia di ricerca, ci permette di affermare come le tecniche qualitative quali interviste, focus, osservazioni ecc, debbano essere utilizzate, offrendo una direzione precisa da seguire (Tarozzi 2008). La metodologia adottata è fondata su un processo di ricerca di carattere prevalentemente induttivo, che permette di privilegiare il rapporto del ricercatore con i dati empirici che egli ottiene e codifica durante la sua ricerca sul campo. Una delle principali caratteristiche di questo metodo è quello di essere grounded (ovvero si basa sui dati). L'esito che ne deriva, di una ricerca condotta con questo metodo è una teoria definita "*razionale, densa, articolata e sistematica capace di dar conto della realtà presa in esame […]. Una teoria di questo genere non è solo basata sui fatti o ricavata empiricamente dai dati, è qualcosa di più: dà senso di ancoraggio saldo, profondo, vitale nell'esperienza vissuta*" (Tarozzi, 2008 p.11). Per tali ragioni, la teoria derivante da una ricerca condotta con Grounded Theory, ha una forte valenza pratico-applicativa, adattandosi ai contesti di ricerca, che necessitano di risvolti pratici (Faggiolani 2011). Infatti per questo motivo, ancora oggi, la Grounded Theory risulta essere efficace soprattutto negli ambiti in cui si ha necessità di indagare fenomeni non ancora conosciuti.

Il metodo d'indagine si prefigge di studiare un fenomeno dal basso, ovvero di costruire delle teorie a partire dall'osservazione. Secondo questa metodologia, i soggetti e i contesti d'indagine, su cui la ricerca si fonda, vengono individuati attraverso l'applicazione di un metodo di campionamento teorico. Tale metodo, che si basa su una logica diversa rispetto alla rappresentatività statica del campionamento probabilistico della

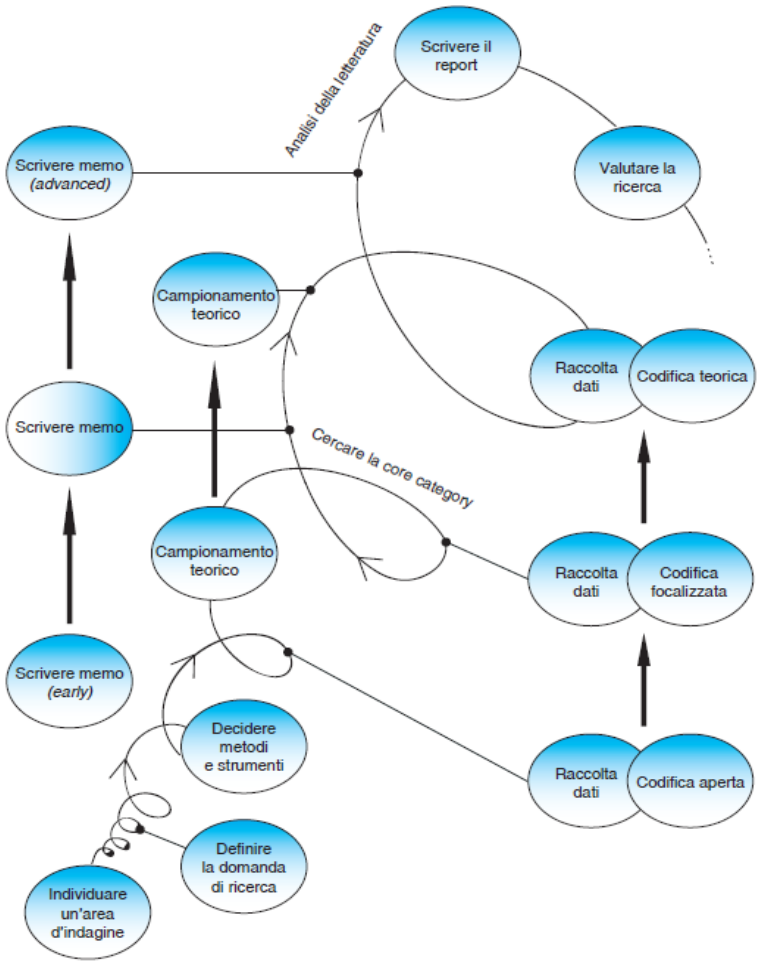
ricerca quantitativa, cerca di garantire un'aderenza delle interpretazioni alla realtà del fenomeno oggetto di studio.

I suoi ambiti di applicazione sono molteplici: non solo l'ambito scientifico, ma i suoi principi possono essere efficacemente utilizzati in tutti quei casi che si voglia osservare senza alcun pregiudizio, una persona o gruppo di persone, una situazione o diversi comportamenti per giungere ad una loro spiegazione.

In dettaglio, nella Grounded Theory, il rapporto delle fasi di ricerca viene definito *ricorsivo* e rappresentato come dimostra la Figura 3.1, dalla forma di una spirale. In particolare, la ricorsività, per il ricercatore è un punto di forza perché lo costringe a non dare mai per scontata la validità della sua indagine e gli permette di riflettere costantemente sul processo di ricerca (Faggiolani 2011).

Con riferimento alla figura di seguito proposta, che illustra le varie fasi che devono essere seguite per adottare una Grounded Theory, abbiamo nell'illustrarle preso in considerazione anche i principali passaggi che hanno caratterizzato il nostro studio.

Figura 3.1 : Grounded Theory: le fasi della ricerca



Fonte : Tarozzi, 2008

Nel dettaglio :

1. L'area di indagine: consiste nell'identificare il fenomeno che deve essere studiato. In riferimento al nostro elaborato consiste nella rilevazione di un modello che ci permetta di indagare su un processo attraverso il quale le persone riescono a sviluppare una propria vision personale;

2. Definire la domanda generativa di ricerca: si considerano quesiti aperti, che chiamano gli intervistati a rispondere a una serie di domande, a partire dalla loro esperienza personale;

3. Metodi e strumenti utilizzati:i dati di solito vengono raccolti attraverso interviste formali e semi-strutturate, osservazione dei partecipanti, diari di bordo, documenti o attraverso una combinazione di questi. La tecnica di rilevazione dei dati e informazioni che è stata adottata nel nostro caso è quella dell'intervista.

Per quanto concerne la scelta dei partecipanti all'indagine, in una tipologia di ricerca compiuta con l'utilizzo della Grounded Theory, avviene con una strategia di campionamento teorico. Il ricercatore infatti, non definisce il campione attraverso delle tecniche statistiche prima dell'inizio della rilevazione, ma solo in seguito, sulla base della rappresentatività del campione rispetto ai temi che emergono (Faggiolani 2011).
Tuttavia l'operazione di più ampio rilievo non è la descrizione dei dati, ma la concettualizzazione degli stessi che prende forma nel corso dell'analisi e prende il nome di codifica. Infatti il processo definito di analisi dei dati, non è per nulla lineare, derivante dal fatto che non si può pensare a una fase di raccolta e analisi dei dati come a due momenti separati. Deve essere utilizzato un procedimento interattivo, che preveda uno spostamento continuo, da parte del ricercatore, dalla raccolta all'analisi dei dati. Per migliorare e semplificare il processo di analisi dei dati, Strauss e Corbin, distinsero tre fasi di codifica. Di seguito si propongono le successive fasi di ricerca, schematizzando i tre tipi di codifica:

4. **Codifica Aperta** (*open coding*): lo scopo principale di questo punto è quello di dare un senso al materiale che è stato raccolto (nel nostro caso le dodici interviste che sono state registrate e in seguito trascritte parola per parola). La codifica iniziale può avvenire: parola per parola, riga per riga oppure accadimento per accadimento. In questa prima fase il materiale è ancora scarso e quasi per nulla strutturato. I codici che si ottengono , vengono definiti sostanziali perché codificano la

sostanza dei dati e utilizzano spesso le stesse parole dei partecipanti all'intervista;

5. Campionamento: ovvero i partecipanti all'indagine che nel nostro caso sono stati i partecipanti al Career Lab e Competency Lab;

6. **Codifica Focalizzata**(axial coding): in questo caso abbiamo uno sviluppo e successivo perfezionamento delle categorie che sono emerse. Intende creare delle relazioni fra categorie secondo il modello paradigmatico in base a: condizioni causali, contesto, strategie di azioni e/o interazione, fenomeni specifici e conseguenze. Proprio in questa fase si può assistere al ricercatore che *"si sposta continuamente dal metodo induttivo (sviluppo di categorie e concetti, ricerca delle connessioni) a quello deduttivo (verifica dei concetti, delle categorie, delle connessioni)"* (Chiarolanza e De Gregorio, 2007 p.21). Nel nostro caso una volta analizzate le interviste ci siamo dedicati all'individuazione delle macro aree;

7. I Memo: vengono definiti come annotazioni che vengono effettuate durante il processo di ricerca e permettono di conteggiare i passaggi fondamentali della concettualizzazione. Rappresentano una fase intermedia tra la le codifiche e la stesura finale del rapporto;

8. **Codifica Teoria**: consiste nel mettere a punto le categorie elencate nella categoria precedente e individuare la categoria centrale (core category), a cui tutte le altre risultano legate. Attraverso il processo di riduzione e confronto emergerà la variabile core. Infatti seguendo la comparsa di questa variabile, i ricercatori possono passare dal livello descrittivo a quello teorico, modificando e integrando i concetti;

9. Report: permettono di riassumere e rappresentare i processi difficilmente esprimibili nella forma linguistica;

10. Valutazione della teoria : l'applicabilità della teoria al fenomeno, viene valutata attraverso l'adozione di quattro criteri: adattamento, comprensione, generalità e controllo.

Una volta descritto il contesto nella quale verrà descritta la proposta metodologica, i paragrafi a seguire saranno dedicati all'illustrazione delle modalità con la quale si è proceduto alla raccolta dei dati. Fondamentalmente la raccolta dei dati è avvenuta in due momenti: il primo tramite la compilazione da parte dei partecipanti all'esercizio "La Mia Vision Personale"; il secondo nel momento in cui i partecipanti hanno rilasciato l' "intervista" sull'esercizio citato nel punto primo.

Il primo momento, possiamo definirlo di transizione in quanto ci ha permesso di classificare i partecipanti in tre categorie, ma tale "momento" non viene ricompreso nella scala gerarchica della Grounded Theory vista sopra. Il secondo momento invece se consideriamo la Grounded Theory, consiste nella fase della codifica, ovvero la somministrazione e successiva elaborazione dell'intervista.

3.3 L'esercizio " La Mia Vision Personale"

L'esercizio "La Mia Vision Personale" è stato realizzato nel corso dei laboratori Competency Lab e Career Lab, dove i partecipanti alla nostra indagine, hanno potuto riflettere su una serie di considerazioni viste nel loro percorso e sforzarsi di immaginarsi nel loro futuro desiderato. In particolare l'introduzione al tema della elaborazione della propria personal vision è stata introdotta attraverso tre step. Il primo riprendeva le riflessioni sugli esercizi svolti dai partecipanti, con tema i sogni, i valori e le passioni. Il secondo prevedeva la condivisione del proprio Sé Ideale ovvero la persona che voglio essere. Infine, dopo le riflessioni fatte, si introduceva all'interno del tema del Sé Ideale, il terzo step che prevedeva la scrittura della vision. Per prepararsi alla scrittura era consigliato seguire tre semplice regole:

1. Definizione dell'orizzonte temporale, previsto da un minimo di 5 anni ad un massimo di 10 anni a partire dal momento di inizio scrittura;
2. Era necessario compiere uno sforzo al fine di "visualizzarsi" nel proprio futuro;
3. Descriversi al tempo presente e senza l'utilizzo di frasi di tipo ipotetico.

In seguito sono stati esposti i temi che dovevano essere trattati all'interno del proprio elaborato. Si doveva cercare di combinare le riflessioni inserite negli esercizi precedenti nel percorso del Se Ideale e la scrittura della vision.

Nel dettaglio veniva a loro chiesto di parlare di alcuni temi fondamentali nella vita di una persona. L'obiettivo della vision era quello di investigare su temi quali:

- I valori : definendo e spiegando i cinque valori più importanti per se stessi cercando di riflettere sulle origini e in che modo possano guidarci nelle decisioni che assumiamo;
- Le passioni : descrivendo le attività che più entusiasmano e fanno sentire viva una persona, avendo cura di definire in che modo si riesce a coltivarle e perché tali attività trasmettano energia e desiderio di attivarsi;
- Lo scopo nobile nella vita : spiegando il tipo di persona che si intende essere e quale contributo si intende dare alla collettività;
- La carriera professionale: descrivendo la posizione lavorativa occupata, il contesto organizzativo, il motivo di tale scelta, il percorso di carriera che ha seguito l'individuo per realizzare la professione che più gli piace e in che modo riesce a mettere in pratica i propri valori e coltivare le proprie passioni nel contesto professionale;
- La vita personale : esprimendo il contesto in cui si vive, il proprio compagno di vita, la famiglia, descrivendo la propria casa, come viene impiegato il tempo libero e come l'individuo riesce a mettere in pratica i valori e coltivare le passioni nel contesto personale;

- Sintesi della vision : cercando di riassumere il futuro desiderato dell'individuo in 2-3 frasi e sforzandosi di isolare dei temi/parole chiave ricorrenti;
- Eventuali incoerenze: cercando di rilevare eventuali contraddizioni o conflitti (orizzonte temporale, gestione attività/tempi, famiglia/lavoro), tra ciò che l'individuo ha descritto e le diverse componenti della vision.

Questo primo punto di partenza per i partecipanti, ha permesso loro di iniziare un processo volto all'apprendimento e conoscenza della loro competenze trasversali. Inoltre la scrittura della vision ha permesso ad alcuni di loro di trovare l'ispirazione e l'ottimismo per descrivere il percorso da intraprendere verso il proprio futuro.

Alla nostra indagine i risultati pervenuti dal seguente esercizio, ci hanno permesso di classificare il campione in tre categorie, che abbiamo successivamente denominato come : *Best, Average e Poor.* Nello specifico, la classificazione delle tre categorie è stata eseguita sulla base della lettura e analisi delle vision dei partecipanti e non consiste in una suddivisione per categorie delle persone ma bensì, come detto prima, delle loro personal vision.

Nel dettaglio il procedimento che si è seguito per dare una classificazione ai vari esercizi, ha seguito una serie di *indicatori* :

1. Completezza;
2. Dettaglio;
3. Essenza;
4. Coerenza;
5. Concretezza.

L'indicatore della *completezza* è stato analizzato a sua volta verificando, se all'interno dell'esercizio erano presenti undici temi. Tali temi possono essere riassunti in :

- Lavoro
- Percorso di carriera
- Rapporto valori/passioni-lavoro
- Rapporto di parentela
- Relazioni personali
- Amicizia
- Tempo libero
- Rapporto valori/passioni-vita privata
- Valori
- Passioni
- Contributo
- Salute Fisica
- Spiritualità

Per ogni esercizio si è verificato la presenza di tutti i temi e attribuito un valore numerico "1", se il tema era stato esplicitato dall'individuo, oppure "0" se non era stato discusso.

Di seguito descrivo un esempio da parte di Alfa 4, che all'interno della sua vision ha presentato i temi in modo completo, trattando tutti i tredici temi richiesti. La sua descrizione inizia con le passioni e le riassume come " *le mie passioni sono di tre tipologie. La prima può essere riassunta nell'arrampicata. […] Per questo oltre all'arrampicata mi piacciono anche la mountain-bike, il kite surf, sciare, fare trekking ma anche i periodi iniziali in cui sono nuovi i posti (vedi inizio dell'Erasmus e inizio del periodo a Bruxelles)".* Dettaglia molto bene tutta la sua identità profonda, riuscendo anche a citare e descrivere cosa rappresentano per lui i suoi valori : *"l'amore, l'integrità, gratitudine, l'auto-consapevolezza e coraggio"*. Descrive il suo scopo nobile come : "*vorrei essere generoso, appassionato, affidabile, un punto di riferimento, affettuoso, competente, onesto, idealista, ma pragmatico, non convenzionale, creatore di valore aggiunto, bravo a tirare fuori il meglio delle persone, chiaro e molto acuto".* Per dedicarsi in seguito alla descrizione dell'attività lavorativa : "*sono avvocato dello Stato Italiano, specializzato nelle controversie di diritto europeo e internazionale e nella contrattualistica internazionale. Scrivo libri e articoli*

di carattere giuridico […] mi hanno offerto la possibilità di diventare direttore di un dipartimento della Commissione UE […] sono professore a contratto al Collegio d'Europa di Bruges, […] sono stato da poco inserito nell'assemblea dei soci di Greenpeace Italia. […] faccio parte dell'Avvocatura Generale dello Stato". Nella vita personale : "*vivo con mia moglie e con i nostri due figli, stiamo aspettando il terzo. […] mi relaziono con loro, ma anche con i miei genitori che spesso vado a trovare con la mia famiglia".* Mantiene ancora i stretti rapporti con gli amici conosciuti nel mondo accademico ma anche professionale in Italia e all'estero. Nel tempo libero invece : "leggo un libro, organizzo le idee […] faccio una telefonata a qualcuno che non vedo o non sento da tempo, riguardo e organizzo i miei impegni". Alfa 4 è stato l'unico partecipante alla nostra indagine che è riuscito a trattare in modo completo tutti i temi indicati.

Il secondo indicatore investigato è stato quello del *dettaglio.* Ci ha permesso di suddividere ulteriormente l'esercizio. Consisteva nel classificare tre macro-aree sulla base del livello di dettaglio utilizzato dall'individuo per descrivere la propria personal vision. Le tre macro-aree corrispondevano a: attività lavorativa, vita personale e valori-passioni. In particolare è stato assegnato un punteggio che va da "1" a "3" , dove :

- "1" corrispondeva al *livello elenco* : all'interno del quale la descrizione delle tre macro-aree era limitata, senza specificazioni e basandosi su un vero e proprio elenco di attività;
- "2" corrispondeva al *livello descrizione* : all'interno del quale la descrizione della macro- aree avveniva a livello intermedio ovvero in modo più dettagliato rispetto alla precedente categoria, ma ancora carente di alcuni elementi che avrebbero reso una descrizione completa;
- "3" corrispondeva al *livello coinvolgimento* : all'interno del quale, l'individuo descriveva, motivava e argomentava in modo completo e coinvolto le caratteristiche citate nelle macro-aree.

Il terzo indicatore presentato è stato quello della *essenza.* L'obiettivo di tale indicatore era quello di investigare sulla presenza o meno di due elementi. In particolare si ricercava la presenza di:

- Temi ricorrenti
- Sintesi

Anche per questi è stato utilizzato il punteggio "1" per definire la presenza della caratteristica e "0" per classificare l'assenza del tema trattato. Nel dettaglio i temi ricorrenti erano definiti come la capacità dell'individuo di isolare alcuni temi definiti appunto ricorrenti, che si ripetevano nella sua descrizione e che avessero il compito di sintetizzare la sua vision. La sintesi invece, aveva come obiettivo quello di definire in tre - quattro frasi il futuro desiderato dell'individuo.

La *coerenza* è stato in quarto indicatore trattato, per verificare se i vari esercizi presentassero al loro interno degli elementi discordanti che potevano portare nel breve o lungo periodo a delle contraddizioni spazio-temporali. In particolare ci ha permesso di attribuire, anche in questo caso, un punteggio di "1" per la presenza del tema e di "0" per l'assenza di particolare indici, quali:

- Orizzonte temporale/Attività;
- Gestione attività/Tempi;
- Famiglia/Lavoro

Infine, l'ultimo indicatore analizzato è stato quello della *concretezza.* Ci ha permesso di valutare se tutti gli individui hanno utilizzato due elementi fondamentali e necessari per costruire una vision reale:

- L'orizzonte temporale;
- Il tempo presente.

Definendo l'orizzonte temporale l'individuo può vedersi visivamente compiere delle determinate attività nel momento in cui sta scrivendo la

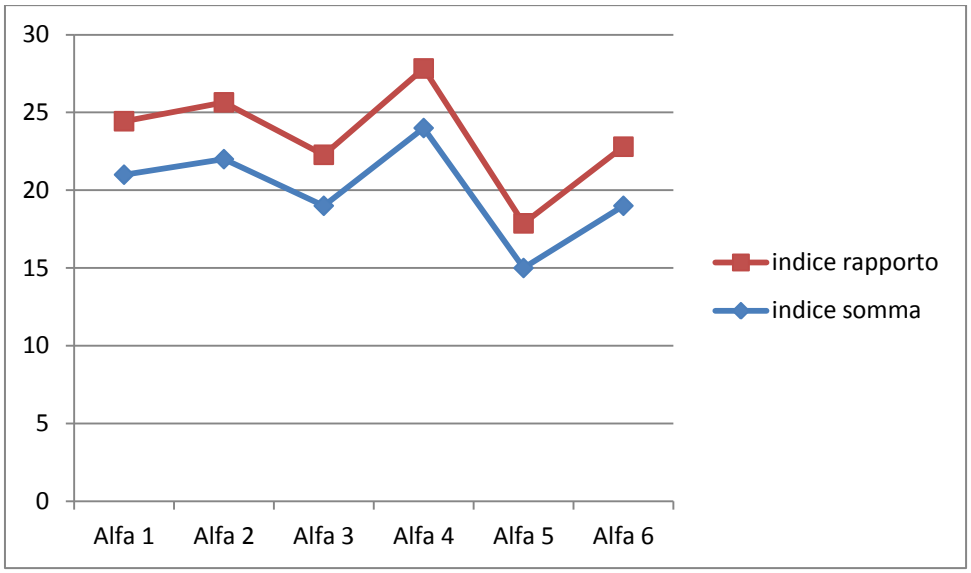
propria vision. Quindi la determinazione dell'orizzonte temporale è fondamentale anche per il secondo elemento che è l'utilizzo del tempo presente. Infatti è indispensabile non fare uso di frasi ipotetiche, ma utilizzare esclusivamente il presente come tempo verbale, per visualizzarsi meglio nella quotidianità che descriviamo.

Una volta attribuito un punteggio ai singoli indicatori, si è proceduto con la somma dei singoli punteggi ottenuti. Da ciò sono scaturiti due indici finali: *l'indice (somma)*, definito così perché sommatoria semplice di tutti i temi ottenuti e *indice (rapporto)* ottenuto dalla somma dei temi realizzati dall'individuo diviso per i numero totale dei temi per ogni categoria.

Dai risultati ottenuti abbiamo potuto differenziare i vari partecipanti e arrivare alla classificazione degli esercizi a seconda che siano ricompresi tra i Best, Average o Poor. Di seguito presento due grafici, che ci illustrano visivamente, la scrematura avvenuta tra i vari individui. La figura 3.2 prende in considerazione i partecipanti al Career Lab e ci permette di ricomprendere:

- all'interno della categoria Best: Alfa 1, Alfa 2 e Alfa 4, ovvero coloro che hanno totalizzato un punteggio compreso tra i 21 e 24 punti;
- all'interno della categoria Average: Alfa 3 e Alfa 6, coloro che hanno totalizzato un punteggio a pari merito di 19 punti;
- infine all'interno della categoria Poor: Alfa 5 con un punteggio di 15 punti.

Figura 3.2 : Partecipanti al Career Lab

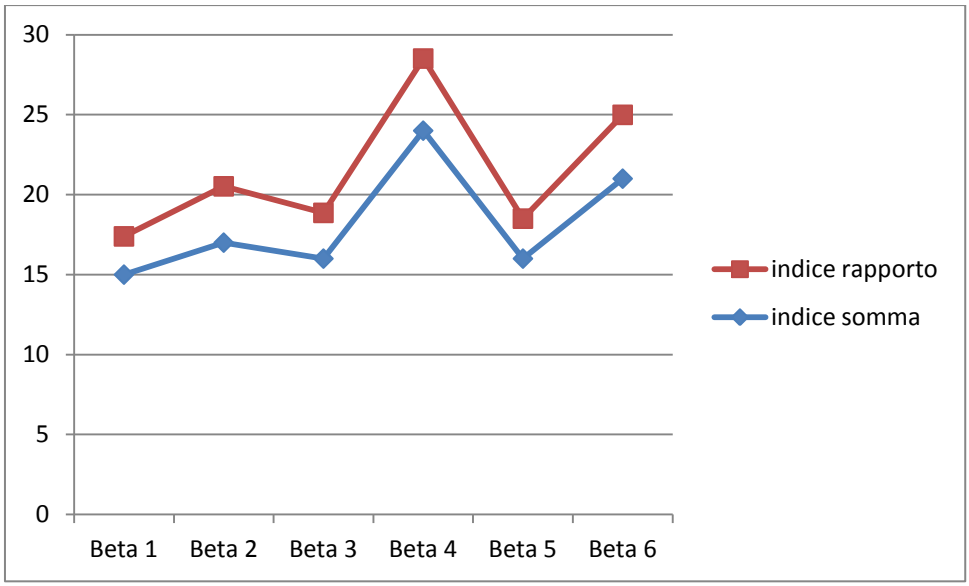


Nella Figura 3.3 invece, si prendono in considerazione i risultati ottenuti dagli studenti partecipanti al Competency Lab e si classificano come per la precedente figura in base alle tre categorie. Nel dettaglio comprendiamo:

- all'interno della categoria Best: Beta 4 e Beta 6, che hanno totalizzato un punteggio compreso tra i 21 e 24 punti;
- nella categoria Average: Beta 2 e Beta 3, con un punteggio rispettivamente di 16 e 17;
- infine nell'ultima categoria, dei Poor: Beta 1 e Beta 5, che hanno realizzato un punteggio di 15 e 16.

Importante considerare come i due partecipanti Beta 3 e Beta 5, abbiano realizzato lo stesso punteggio, ovvero 16, ma siano stati inclusi in due categorie differenti. Infatti la loro inclusione in una categoria piuttosto che un'altra è stata definita anche, con riferimento non solo all'indice (somma) totalizzato, ma anche confrontando l'indice (rapporto) che ne è risultato. Questo ci ha permesso di inserire all'interno della categoria Average, Beta 3 che ha ottenuto un indice superiore (2.86) rispetto a Beta 5, che ha ottenuto un indice di (2.5).

Figura 3.3 : Partecipanti al Competency Lab



Questa prima analisi compiuta sul campione, ci ha permesso di analizzare nel dettaglio l'esercizio "La Mia Vision Personale", svolta dai partecipanti ai laboratori e suddividerli in base a tre categorie. Il passo successivo sarà quello di analizzare, mantenendo l'ordine dato, le interviste che hanno rilasciato con riferimento alla Personal Vision.

3.4 L'Intervista ai partecipanti

I partecipanti al Competency Lab e al Career Lab a distanza di qualche settimana dalla conclusione del laboratorio dove avevano redatto la loro Personal Vision, sono stati intervistati personalmente oppure tramite Skype. Nel corso del colloquio, si è cercato di investigare su particolari temi e aspetti che hanno accompagnato l'individuo alla stesura dell'esercizio "La Mia Personal Vision". L'obiettivo è stato quello di capire le emozioni, i pensieri, i sentimenti e i comportamenti dell'individuo in quell'arco di tempo in cui si è dedicato alla scrittura della vision.

Di seguito in Tabella 3.1 vengono proposte le principali domande che sono state somministrate ai partecipanti alle interviste.

Tabella 3.1 : Protocollo d'intervista

E' stato **difficile o facile** scrivere queste 1000 parole in cui raccontare la tua vita nel futuro?
Quando il Professore vi ha presentato questo compito per casa come hai reagito? Qual è stata la tua **prima reazione**, quello che hai pensato e quello che hai provato?
Hai **iniziato a pensare** subito a cosa scrivere oppure nei giorni seguenti?
Prova a **descrivere** quei momenti, da quando hai iniziato a pensare alla tua vision
Quali sono stati i diversi step, **passaggi** che hai seguito per arrivare poi alla stesura finale?
Hai iniziato ad affrontare la stesura della vision partendo da qualche **ambito** in particolare?
Come mai hai deciso di partire proprio da un determinato ambito? Quali **emozioni** ti suscitava?
Ti sei sforzata/o nell'individuare **idee** da scrivere oppure sono venute spontanee?
Quali sono le **riflessioni** fatte per la descrizione della professione? Riesci a descrivere i **pensieri** che hai fatto e come ti vedi tra tot. anni?
Hai **annottato** da qualche parte i tuoi pensieri? Mi fai un esempio?
Dove ti **trovavi** a pensare alla tua vision?
Riuscivi a **visualizzarti/ vederti** mentre ti descrivevi?
Quanto **tempo** hai impiegato a scriverla?
Mentre pensavi **facevi anche qualcos'altro**? Tipo ascoltavi musica oppure facevi una passeggiata ?
Hai utilizzato qualche **strumento o modalità** per la scrittura che ti ha aiutata a rimanere concentrata/o?
Hai affrontato delle difficoltà durante l'elaborazione della vision? Se si in

quale particolare momento? Come le hai superate?
Quando hai **iniziato** a parlare dei tuoi valori-passioni oppure sfera personale o professionale?
Hai trovato **incongruenze**? Come le hai affrontate. Le hai risolte?
Hai provato **sensazioni diverse** nella scrittura dei vari ambiti della vision? Puoi parlarmene?
Qual è la parte che ti ha suscitato più **difficoltà** e perché?
E invece quella che sentivi più tua, **più diretta e più facile** da scrivere?
Hai **condiviso** la tua vision con qualcuno?
Hai già iniziato a **mettere in atto** la tua vision per renderla concreta?
Cosa ti porti a casa dalla scrittura della tua vision?

Successivamente una volta classificato il nostro campione e distinto tra Best, Average e Poor, ci siamo dedicati all'analisi dei dati raccolti tramite le interviste, seguendo sempre un preciso ordine, ovvero da coloro che avevano totalizzato un punteggio maggiore a coloro invece che avevano totalizzato il minore. Partendo dalle interviste, abbiamo commentato e analizzato in primis (codifica aperta), azioni, pensieri e sentimenti, che ci hanno portato ad individuare delle categorie concettuali. Infatti le codifiche fatte a tutte le dodici interviste ci hanno permesso di individuare una serie di *macro temi* (codifica focalizzata), che vengono illustrati in Tabella 3.2.

Tabella 3.2 : I Macrotemi

		Livelli di performance
FASI DEL PROCESSO	Organizzazione della struttura della vision	B-A-P
	Tempo dedicato alla stesura	B-A-P
	Primo tema trattato	B-A-P
	Contesto in cui scrive la vision	B-A-P
	Condivisione	B-A-P
	Strategie decisionali sul futuro	B-P
	Stimolo all'azione	P
	Azione Concreta	A
	Strategia decisionale per il futuro	B
	Incoerenze	B-A-P
	Inibitori nella scrittura della vision	B-A-P
	Emozioni	B-A-P
COMPONENTI INCLUSI NELLA VISION	Passioni	B-A-P
	Valori	B-A-P
	Vita professionale	B-A-P
	Vita personale	B-A-P

Lo scopo della tabella è quello di evidenziare come i diversi macro temi non siano stati trattati in modo uniforme da tutti i partecipanti, ma alcuni siano stati oggetto solo di alcune categorie. Nel dettaglio con la lettera "B" si indicheranno i partecipanti compresi nella categoria Best; "A" verrà utilizzata per i partecipanti alla categoria Avarage;"P" coloro che sono ricompresi all'interno della categoria Poor.

Nella trattazione che segue, vengono analizzati nel dettaglio i macro temi che sono stati utilizzati per le codifiche, suddividendoli nella trattazione tra

processo e *contenuto.* In seguito verranno commentate in primis le principali differenze intervenute per livelli di performance e successivamente per percorso formativo seguito.

3.4.1 *Confronto tra diversi livelli di Performance : Best, Average e Poor*

In questa prima parte del paragrafo verranno compresi i macrotemi inclusi nella *fase del processo.*

Organizzazione della struttura della vision

Attraverso tale tema si cerca di capire quali sono le attività di pensiero o scrittura che vengono svolte precedentemente alla redazione della personal vision. La maggior parte degli intervistati per iniziare a scrivere (Beta 4) :"*ho rivisto gli esercizi precedenti, cercando di trovare le differenze tra gli esercizi e quello che sarei andato a scrivere nella vision"* ma anche (Beta 1) " *avendo in fianco i lavori passati ho iniziato a scrivere*". Altri invece, hanno iniziato ad appuntare degli appunti come (Alfa 1) "*ho preso un quadernino per appuntare le mie idee"* oppure (Alfa 5) *"ho scritto le parole chiave come prima cosa".* Ma l'organizzazione della vision consisteva anche nelle modalità con la quale tale documento era stato scritto, controllato e successivamente spedito. Infatti c'è stato chi come (Beta 2) "*l'ho riletta e spedita*" la propria vision senza apportare modifiche, ma anche chi come (Alfa 6) "*avevo scritto delle cose forse un po' troppo in maniera generale e quindi l'ho rifatto e scritto in maniera più specifica".* Le principali differenze che emergono per i tre livelli di performance su questo primo tema analizzato sono:

-la categoria Best ha utilizzato più delle altre categorie l'adozioni del metodo : "pensare, annotare e scrivere" come lo dimostra uno dei partecipanti della categoria indicata (Alfa 2) " *ho iniziato a pensarci ma no ho scritto, dal giorno dopo invece ho iniziato ad annotare degli appunti e poi a scrivere".*

- in tutte le categorie Best, Average e Poor i partecipanti hanno utilizzato rivedere gli esercizi svolti e consigli ottenuti dal Professore negli incontri precedenti, come (Beta 4) " *a mente fredda ho cercato di seguire i consigli del*

professore" oppure (Alfa 4) " *fondamentalmente mi è stato utile aver fatto gli esercizi, avevamo già dovuto rispondere ad alcune domande e nel secondo incontro utile mi sono stati gli spunti di riflessione*".

- un solo soggetto della categoria Average al posto di utilizzare gli esercizi precedenti ha utilizzato un altro metodo per la stesura della vision, ovvero (Alfa 3) "*ho seguito l'ordine di giornata"* e non lo schema predefinito dal Professore.

Tempo dedicato alla stesura della vision

Consiste nel capire in quali momenti i soggetti si sono dedicati alla raccolta di idee ed informazioni e la successiva scrittura della vision. Nel dettaglio (Beta 1) " *l'elaborazione ha richiesto tempo, mi ha aiutato pensare lentamente*", ma sempre lo stesso partecipante ha affermato che " *ci ho perso delle ore … una notte la ho persa".* Ma c'è anche chi al contrario (Beta 5) "*l'ho scritto proprio velocemente in 40 min nemmeno ".* Quindi il tempo dedicato è stato molto soggettivo, c'è chi ha trovato più difficoltà come (Alfa 6) "*ci ho messo abbastanza, perché l'ho scritta praticamente all'ultimo*", chi invece aveva già pensato alla sua vision in passato e quindi ha impiegato meno tempo, come (Beta 2) "*ho scritto la vision subito il giorno dopo l'esercizio, quindi molto in anticipo rispetto alla scadenza prevista"* oppure (Beta 3) *"scrivevo così quello che mi veniva".*

Le differenze riscontrate tra categorie sono state:

-si può notare come i partecipanti inclusi nella categoria Best abbiano dedicato molto più tempo alla riflessione e scrittura della loro personal vision a discapito dei soggetti appartenenti alle altre categorie che hanno agito più d'impulso. Infatti (Alfa 1) ha affermato che "*ho detto magari ci penso nel momento in cui sono in autobus, ovvero nei momenti morti"*, ma non solo (Alfa 4) "*mi sono messo a riflettere quando ero a casa, cioè mi sono preso un po' di tempo, mi sono messo sulla scrivania e ho iniziato a pensarci".* L'ambiente caratterizzante questa categoria possiamo descriverlo come (Beta 6) *"principalmente in treno, tornando a casa o anche in qualsiasi momento".*

-delle altre due categorie se non fosse stato per (Alfa 6) appartenente alla categoria Average, ed (Alfa 5) appartenente alla categoria Poor, tutti gli altri soggetti avrebbero " *scritto direttamente, abbastanza di getto penso di essere stato a scrivere, poi l'ho rivista un attimo e ricorretta in alcune cose*" come afferma (Alfa 3). Infatti al di fuori della categoria Best, le altre due categoria hanno scritto abbastanza velocemente, forse il motivo è stato come affermato da alcuni intervistati, ((Beta 5) " *ho aspettato qualche giorno, ma non tanto per pensare, ma perché avevo altro da fare*"), la mancanza di tempo da dedicare alla scrittura della vision, per esami e impegni susseguitesi nello stesso periodo.

Primo tema trattato

Con questo tema si chiedeva ai partecipanti di descrivere qual era stato l'argomento che avevano intrapreso per primo nella loro trattazione, perché più facile o per il semplice fatto che esprimeva delle sensazioni positive. I temi che sono stati trattati inizialmente dai partecipanti sono stati: passioni, parte professionale e personale. Nel dettaglio (Alfa 1) è "*partita a descrivere proprio le mie passioni e quelle cose che avrei fatto quotidianamente*", ma ancora (Alfa 4) "*ho riflettuto da subito sulle passioni" e (Beta 4) aveva "trovato più facile identificare le mie passioni".* Diversamente invece è il percorso seguito da (Alfa 2) che ha "*cercato di pensare a quello che volevo andare a descrivere dl punto di vista lavorativo".* Le differenze riscontrate invece ci hanno permesso di :

-da una iniziale incertezza sulla sfera professionale, che verrà analizzata successivamente, dei partecipanti inclusi nella categoria Best si può notare come per questi il tema iniziale sia stato per la maggior parte di esse le passioni. Differente l'approccio utilizzato dalle altre due categorie che hanno preferito adottare i temi di vita professionale e personale.

Contesto in cui scrive la vision

Ci permette di investigare in quale luogo e con quali modalità il soggetto abbia pensato e scritto la sua vision. Attraverso il contesto possiamo ricavare informazioni su eventuali strumenti o metodi che sono stati utilizzati dagli

individui per la concentrazione e riflessione in tutto il tempo intercorso per la scrittura. Le tecniche che sono state seguite dai partecipanti, non possono essere classificate come dei veri metodi, ma più che altro come degli strumenti utilizzati come supporto, in particolare (Alfa 1) " *ho scritto proprio ascoltando la musica cosa che non faccio mai infatti l'ho trovata una cosa strana".* Altri invece hanno utilizzato la natura come forma di ispirazione, come (Beta 2) " *prendo e vado con il mio cagnolino, proprio davanti al fiume e mi siedo e penso",* altri ancora come (Alfa 3) hanno utilizzato "*l'aula studio e per concentrarmi stavo facendo solo quello".* Ma oltre alle passeggiate e alla musica come (Beta 1) *"mentre venivo all'Università con la musica è stato bello perché pensavo … bene come posso iniziare la vision e quali temi trattare",* si pensava alla vision anche "*mentre praticavo sport"* (Beta 6). In questo caso, invece di analizzare le differenze intercorse tra i tre livelli di performance, possiamo definire una somiglianza tra le varie categorie, concernente nel fatto che nonostante ognuno di loro abbia pensato con modi, tempi e strumenti differenti, quasi tutti alla fine hanno utilizzato la concentrazione e il silenzio che offriva la loro casa. Solo due soggetti hanno scritto in un luogo diverso dalla loro abitazione, ovvero in aula studio (Alfa 3) appartenente alla categoria Average e una parte a casa e una parte nelle mensa del posto di lavoro (Alfa 2), appartenente alla categoria Best.

Condivisione

Il tema della condivisione era un fine successivo alla scrittura della personal vision. Infatti attraverso questo si è cercato di capire se la scrittura stessa della vision sia stata strettamente personale oppure ha permesso e suscitato nel partecipante la fiducia di parlare di se stesso alle persone vicine. Come prima analisi abbiamo scoperto che nessuno dei partecipanti ha fatto leggere integralmente la sua personal vision come affermato da (Beta 4) "*non sono andato nel dettaglio"* oppure (Alfa 6) "*non l'ho fatta leggere a nessuno per ora, però ne ho parlato con gli amici" .* Abbiamo riscontrato che gli intervistati hanno condiviso la loro personal vision per la maggior parte con amici stretti e famiglia. Come differenze riscontrate:

-nella categoria Poor il parlarne con genitori, fidanzati, amici stretti o responsabili ha scaturito effetti positivi, in quanto sono emersi feedback ed opinioni.

Stimolo all'azione

Interessante notare come nella categoria dei Poor, la scrittura della vision ha provocato lo stimolo alla condivisione e al cambiamento permettendo di "*iniziare con la mia responsabile e con la mia azienda un cambiamento, immaginando un nuovo ruolo per me*" (Alfa 5).

Azione concreta

L'unica azione concreta che emersa dalle interviste, ovvero già messa in atto è stata sviluppata da un membro della categoria Average che ha proposto al fidanzato di "*realizzare un progetto insieme"* (Beta 3).

Strategie decisionali sul futuro

La maggior parte degli intervistati una volta conclusa la loro descrizione, ha espresso il desiderio di rivedere la propria vision per magari rileggerla o modificarla, ovvero approfondirla. Questa volontà è pervenuta soprattutto dalla categoria dei Best che hanno sostenuto "ci voglio lavorare, devo sforzarmi" (Alfa 1), ma anche il desiderio di *"dedicare più tempo alle scelte fatte"* .

Incoerenze

Attraverso tale tema il partecipante ha consapevolmente scoperto se all'interno della propria vision erano presenti delle incongruenze : orizzonte temporale/attività, gestione delle attività/tempi oppure famiglia/lavoro. La domanda principale che si sono fatti i nostri intervistati è stata "*mi sono resa conto che ho detto cavoli con tutto quello che voglio fare, girare ecc. come faccio?*" (Beta 3). Infatti chi consapevolmente e chi no, all'interno delle vision erano presenti diverse incoerenze, come (Alfa 3) : "*c'era una contraddizione su quello che avevo scritto nella vision e quelli che erano i valori che avevo individuato nell'esercizio"* oppure *" ho trovato delle piccole incongruenze … quello che andava un po' in conflitto era il fatto di tempo dedicato alla famiglia*

e il tempo dedicato al lavoro" (Beta 5). Per risolvere tali incoerenze gli individui si sono sforzati di trovare una soluzione che potesse soddisfarli, come (Beta 6) "*per ora darei privilegio alla parte lavorativa"*, ma tuttavia possiamo definirla una soluzione temporanea, perché prima o poi il problema si ripresenterà. Altri hanno invece organizzato la loro vita facendo "*una lista prioritaria delle cose che vorrei fare*" (Beta 1), ma anche come ha fatto (Beta 5) "*dedicherò più tempo alla famiglia e un po' meno agli amici, questa era la soluzione che avevo individuato".* Tuttavia le differenze che sono emerse:

-possiamo esprimere che all'intero della categoria Best i soggetti erano molto orientati alla sfera professionale e alla comparsa di una eventuale incongruenza famiglia/lavoro la soluzione è stata come per (Beta 6) "*per ora darei privilegio alla parte lavorativa"*;

-nelle altre due categorie pur essendo "*difficile la coerenza*" (Beta 3), la soluzione non è stata dedicarsi completamente al lavoro perché "*quando scrivevo mi rendevo conto che perdevo tempo per i figli e questa è stata la cosa che più mi ha perplesso"* (Beta 1), ma sentivano dentro di loro un attaccamento alla famiglia che ha portato gli individui a modificare il ruolo che inizialmente avevano definito.

<u>Inibitori nella scrittura della Personal Vision</u>

Questo tema consisteva nell'investigare sui principali inibitori che sono stati riscontrati dai partecipanti alla stesura della loro visione personale e se sussisteva un metodo che abbia contribuito a limitare e superare le eventuali difficoltà che sono intervenute nel corso della scrittura. Nel dettaglio le principali difficoltà riscontrate da tutti i partecipanti sono state in due ambiti: personale o professionale. Infatti per molti "*descrivere la vita professionale e immaginarla è stata veramente tosta"* (Alfa 5), altri al contrario, il trattare il tema lavorativo provocava "*1 sollievo perché era il lavoro più adatto a me … in base alla mia persona, 2 perché lo scrivevo e il fatto di scriverlo è una coscienza in più"* (Beta 1). Nonostante le difficoltà incontrate dai partecipanti alla stesura di alcuni ambiti della loro vision, non è emerso un metodo concreto per superare le difficoltà. Infatti la maggior parte dei soggetti hanno provato a "*lasciarmi andare. Scrivendo la vision mi sono sbloccata e le idee*

sono uscite da sole" (Alfa 1) ma anche "*mettermi a pensarci, cioè farmi delle domande prima e poi dettagliare mi ha aiutata*" (Alfa 2) o*ppure "mi sono soffermato a riflettere, mi sono fatto delle domande"*(Beta 5).

Dall'analisi non è scaturito un metodo concreto da utilizzare per superare le varie difficoltà intervenute nel corso della trattazione. Piuttosto gli elementi che hanno permesso di non bloccarsi, ma di proseguire nella scrittura sono stati il riflettere, pensare, dettagliare, l'ambiente, il visualizzarsi e il file predefinito con la scaletta da seguire per redigere l'esercizio. Quindi pur non avendo riscontrato un metodo concreto, forse, il metodo in sé è proprio il rifletterci, pensarci e dedicare del tempo a scrivere di se stessi, cosa per molti inusuale e del tutto non abitudinaria, che permette di stimolare noi stessi alla concentrazione e ci da lo stimolo di guardare avanti. Le differenze che abbiamo potuto riscontrate sono state:

-nella categoria Best tutti i soggetti hanno descritto come ambito più difficoltoso la sfera professionale a differenza delle categoria Average dove la situazione è nettamente cambiata. Gli individui hanno trovato difficoltà non nella sfera lavorativa ma in quella personale. Infine nella categoria Poor la difficoltà è stata generata dal numero di parole (1000 parole), che i partecipanti hanno dovuto scrivere per completare l'esercizio "*ho trovato difficoltà ad arrivare al numero minimo di parole "* (Beta 1).

I facilitatori utilizzati dai partecipanti, che abbiamo potuto ricavare dalle interviste sono stati di vario tipo. C'è chi come (Alfa 1) "*ho proprio ascoltato musica come non faccio mai, infatti l'ho trovata una cosa strana perché mi sono messa con il quadernino a fianco ascoltando musica e poi sempre la stessa canzone"* oppure chi " *mentre venivo con la musica"* (Beta 1) all'Università stimolava i pensieri assaporando il paesaggio suggestivo di Venezia e il suono della canzone che risuonava nelle orecchie. Poi c'è chi nello sport ha trovato il modo di "*pensare e motivarmi*" (Beta 6) oppure nella natura trovava la sua "*fonte d'ispirazione*"(Beta 2). Ma altri ancora "*ho cercato informazioni su internet"* (Beta 4) per informasi sull'eventuale percorso di carriera che avrebbe dovuto intraprendere per diventare chi voleva. Altri invece hanno utilizzato la visualizzazione, "*ho provato ad immedesimarmi, cercando di*

andare nel dettaglio, nel profondo delle cose e ho trovato la soluzione a questo dubbio a questa indecisione" (Alfa 3). Dall'analisi svolta, possiamo affermare che un soggetto che adotta la visualizzazione per la descrizione di un certo ambito della sua vita, aggiunge dettagli che rendono la descrizione ricca a discapito di quando non attiva la visualizzazione. Come spiegato nei capitoli precedenti, la visualizzazione è riconosciuta come una componente fondamentale dei processi sia di ragionamento sia di dimostrazione (Arcavi 2003).

La visualizzazione possiamo considerarla come un valido strumento utilizzato dagli individui per immedesimarsi in una determinata attività o circostanza, che gli permette di vedersi ad occhi aperti, "*per capire se effettivamente era quello che avrei voluto ho cercato di immaginarmi in quel momento"* (Alfa 3). Nelle nostre interviste non tutti i partecipanti sono riusciti ad utilizzarla, mentre altri hanno dovuto sforzarsi di utilizzarla per superare i "blocchi" che erano emersi, "*ho dovuto dire ora chiudo gli occhi e cerco di pensare, non mi è venuto spontaneo subito"* (Alfa 2) oppure " chiudere gli occhi e immaginarmi in quella situazione, ho cercato di essere molto dettagliato" (Alfa 3). La visualizzazione è stata utilizzata dai partecipanti per trattare temi più svariati: chi si immaginava "*com'era tipo la mia giornata*" (Beta 5), chi invece si vedeva nel suo primo dibattito politico "*sono li con le mie venti persone attorno che parliamo con tutta la popolazione riunita in un teatro bellissimo"* (Beta 1), oppure chi si immagina nel lavoro mentre "*tocca il prodotto che le serve in quel momento"*(Alfa 5). Quindi le differenze che abbiamo rilevato sono state:

-nella categoria Best, tutti i soggetti si sono visualizzati nella sfera professionale, "*ho cercato quella che appunto mi sembrava la più bella diciamo vedendomi in quella situazione*" (Alfa 4), a differenza della categoria intermedia dove i soggetti si sono visualizzati mentre descrivevano le emozioni, la sfera personale e l'identità futura. Nell'ultima categoria invece i soggetti si sono visualizzati ognuno in un ambito differente: sfera professionale, identità futura e descrizione della giornata tipo.

Emozioni

Le emozioni che sono state rilevate dai partecipanti nel corso di tutta la stesura della loro personal vision sono di diverso tipo. Molti nella fase iniziale hanno provato un senso di "*preoccupazione*" (Alfa 6), ovvero "*all'inizio piacere … sfida, tipo non so … volevo farlo" però quando sono tornato a casa … panico"* (Beta 1) oppure "*mi sentivo bloccata prima di farla perché avevo paura di non scoprire niente di nuovo*" (Alfa 1). Altri al contrario hanno pensato "*bene! È un modo per cercare di dare un quadro generale alle cose e non avere tutto un po' in testa a caso*" (Beta 3). Superata la prima fase, che possiamo chiamare di transizione, la successiva ha permesso ai partecipanti di liberare i loro pensieri stimolandoli e suscitando emozioni positive "*felicissima, mi sento fortunata, ce l'ho fatta, come se avessi realizzato quello che ho tanto sperato"* (Beta 2) oppure "*mi sono anche divertita, quando tu sai già quello che vuoi è motivante e anche in parte liberatorio*" (Beta 3). Invece nell'ultima fase della loro vision le sensazioni dei partecipanti si sono divise in due parti, da un lato gli ottimisti "*mi ha dato un senso di soddisfazione, sensazione positive, entusiasmo e speranza*" (Alfa 2), dall'altro coloro che nonostante fossero soddisfatti e contenti, provavano un senso di paura per il futuro che gli attendeva "*mi dava la forza ma allo stesso tempo comunque ho timore di non essere all'altezza*" (Beta 6). Analizzando le differenze intercorse tra i livelli di performance:

-nella categoria dei Best, possiamo notare come si possa intuire una vera e propria "evoluzione" delle emozioni, che non è così nitida nelle altre categorie. Infatti i soggetti da un'iniziale panico, realizzano un sentimento piacevole durante la scrittura : "*è stata un'evoluzione, all'inizio mi sentivo bloccata poi piano piano è stato più facile*" (Alfa 2)

-la categoria degli Average si differenzia dalle altre due per il fatto che la maggior parte dei partecipanti non ha provato panico o blocco nel momento iniziale della scrittura ma anzi come afferma (Alfa 6) "*mi hanno fatto sperare bene per il mio futuro".*

- un'altra differenza riscontrata nella categoria Average deriva dalla scelta fatta da (Alfa 3), che a differenza dei suoi colleghi che hanno iniziato la

trattazione dalla sfera professionale o personale, lui si è dedicato in primis alla descrizione della sua giornata tipo "*è stata quella in cui sono stato più dettagliato da descrivermi proprio in minima parte quello che facevo".*

-lo stesso è avvenuto nella categoria Poor dove (Alfa 5) ha dedicato la sua parte iniziale alle sue "*passioni più grandi"* differentemente dagli altri.

Una volta terminata la trattazione sulle fasi del processo, possiamo iniziare quella sulle *componenti incluse nella vision.* Su tali componenti integreremo il dato proveniente dalle interviste con la valutazione della vision che è stata condotta da parte terza, nella quale verrà descritto il livello di approfondimento con cui le tre categorie (Best, Average e Poor), hanno illustrato le diverse componenti.

<u>Passioni</u>

Le passioni sono un elemento che ha contribuito a sviluppare la personal vision di una persona. In particolare i soggetti ricavavano un senso di benessere, dal poter svolgere quelle che loro chiamano "passioni". Infatti nel momento che "*sentivo di non dedicare abbastanza tempo alle cose che mi piaceva fare, ho voluto dargli peso maggiore* (Alfa 1) ma soprattutto ha aiutato a ricredere che la "*passione sia qualcosa che tu ritieni importante*" (Alfa 4). Ciò che accomuna e non differenzia in questo caso è il fatto che ogni individuo vorrebbe mantenere le passioni che ha nel presente anche nel futuro, ma importante è considerare come ognuno di loro cercherà di portarle avanti nel tempo come degli obiettivi da inseguire.

Per quanto riguarda il grado di dettaglio, la categoria Best, ha contribuito a fornire una descrizione la più dettagliata possibile delle proprie passioni e alcune volte gli individui sono riusciti anche a "*metterle in relazioni tra di loro*" (Alfa 4). Al contrario la categoria Poor che non sempre è riuscita a descrivere e collegare le proprie passioni con il resto della vision, ha trovato alcune volte degli ostacoli nel proseguimento della scrittura.

Valori

L'inserimento dei valori all'interno della vision ha avuto un effetto differente per le tre categorie di performance analizzate. Nella categoria Best i valori, così come anche le passioni sono stati inseriti nel corso di tutta la trattazione "*ho inserito i valori facendo in modo che sia nella mia vita personale siano motivo ricorrente sia guidassero le mie scelte professionali*" (Beta 6). I partecipanti inclusi nella categoria Average hanno cercato di "*integrare i valori nel lavoro"* (Beta 3) oppure "*infilarci questi valori ovunque*" (Beta 2). Tuttavia il trattamento dei valori all'interno della vision non è stato semplice ed ha comportato "*un po' di difficoltà perché non sapevo come affrontarli*" come affermato da (Alfa 6). Nella categoria Poor invece alcuni per superare un po' l'incertezza iniziale hanno iniziato la trattazione proprio dai "*valori che erano emersi. Li ho riconfermati ma il lavoro compelsso è stato descriverli"* (Alfa 5), però si è cercato di "*fare in modo che la vision rispecchiasse i valori scelti"* (Beta 1). Tutti gli intervistati per l'inserimento dei valori hanno utilizzato gli esercizi svolti in precedenza, però non hanno modificato, aggiunto o rimosso alcun valore rispetto all'esercizio: "*erano gli stessi proprio identici*" (Beta 5). Nonostante qualche difficoltà iniziale nello descrivere i propri valori, gli intervistati con l'utilizzo degli esercizi svolti in precedenza sono riusciti ad elencare e poi motivare i loro valori considerandoli "*importanti*" e attribuendoli il compito di "*emozionare"* (Alfa 4).

Vita professionale

L'ambito professionale e l'ambito che descriveremo dopo (quello personale), sono stati i più dibattuti. Possiamo considerarli come il centro della vision di una persona proprio per la frequenza e l'importanza che i partecipanti hanno dato alla loro scrittura. Per la categoria Best l'ambito professionale ha permesso di stimolare i partecipanti più confusi e incerti tanto che "*mi è venuta in mente una possibile socia a cui prima non avevo mai pensato. Cioè farmi le domande prima mi ha aiutata a pensarci in maniera più approfondita"* (Alfa 2). Ma ancora è stato scatenate perché ha permesso di sviluppare delle nuove idee "*mi sono vista ad organizzare delle attività però in un contesto diverso quindi ho detto chissà e poi da li mi è venuta l'idea che avevo letto di un*

*articolo […]"(*Alfa 1) e ha permesso ad altri di "*piano piano è venuto furori il lavoro o comunque l'ambito" (*Beta 4) che avevano immaginato.

Nella seconda categoria invece i partecipanti erano già orientati all'ambito lavorativo, più sicuri e certi di quello che avrebbero voluto fare nel loro futuro, come (Alfa 3) "*l'ambito lavorativo avevo già un'idea più o meno chiara".* Ma forse anche perché rispetto al resto dei macrotemi, per questa categoria di persone il lavoro rappresentava un punto fondamentale, come per (Alfa 6) "*ero più concentrata sul lavoro perché è la parte più importante, che vorrei definire"* ma anche "*la cosa di cui sono più sicura di voler realizzare".* Per la categoria Poor l'ambito lavorativo ha permesso di stimolare la coscienza e il sollievo ma anche di stimolare la visualizzazione.

Non sono state utilizzate delle tecniche particolari per descrivere tale ambito, se non quella della visualizzazione per coloro che riuscivano ad immedesimarsi con facilità oppure la ricerca di informazioni su internet. Queste ultime avevano lo scopo di chiarire le idee dell'intervistato su un possibile ruolo o percorso di carriera che gli sarebbe piaciuto intraprendere.

<u>Vita personale</u>

Anche questo tema come anticipato è stato un tema importante, soprattutto per la categoria Best che ha permesso di individuare alcuni aspetti che i partecipanti non avrebbero mai pensato, come per (Alfa 1) "*contrariamente a quello che mi aspettavo io tra dieci anni cioè nella mia vision, non è emerso che io sono ancora con il mio attuale compagno e questo mi ha un po' spiazzato".* Ma se da un lato ha fatto capire che le relazioni attuali da un lato potrebbero modificarsi nel futuro per diverse circostanze, dall'altro ha permesso di capirne l'importanza e quindi "*cercare di mantenere i legami e aggiungerne di nuovi*" (Beta 4).

Nella categoria degli Average e successivamente dei Poor, a differenza della categoria dei Best il tema più difficile da trattare è stato proprio l'ambito personale. Infatti *"ho dovuto fare un po' di fatica perché non ci avevo mai pensato prima"* (Beta 2) e ciò ha comportato *"il bisogno di pensarci da soli per avere le idee più chiare".*

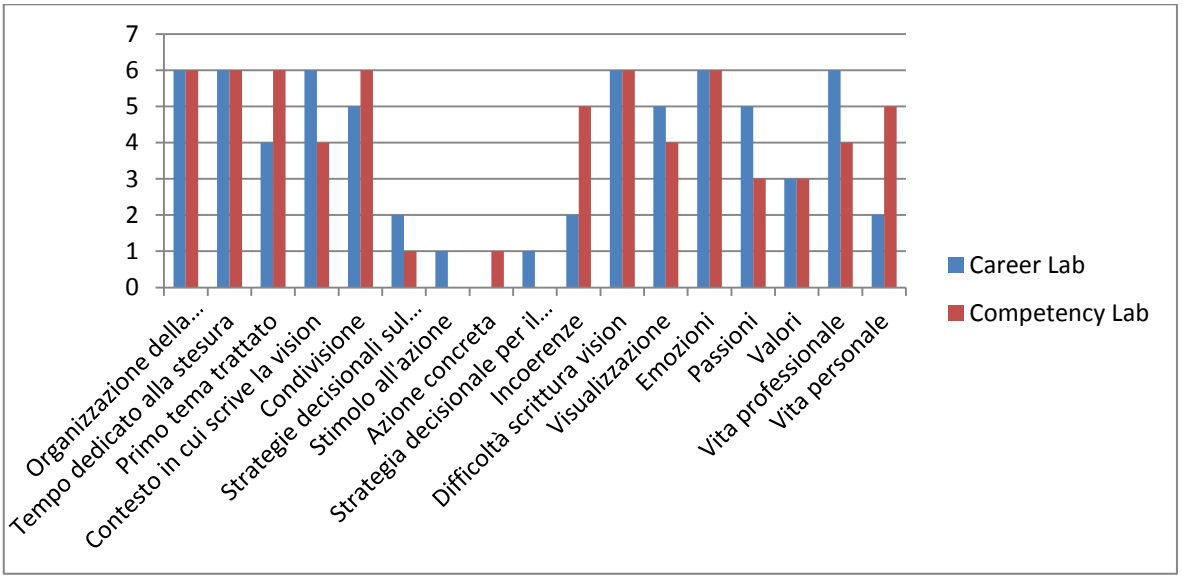
Anche per l'ambito personale non sono state adottate tecniche particolari, se non quelle descritte precedentemente.

3.4.2 *Confronto tra Career Lab e Competency Lab*

Dopo aver analizzato l'impatto dei macro temi sui diversi livelli di performance, si è cercato di capire come influissero all'interno dei due percorsi formativi : Career Lab e Competency Lab.

In particolare, come dimostra Figura 3.4, si è cercato di valutare nella totalità, quanti partecipanti a un laboratorio, piuttosto che all'altro avessero utilizzato ciascun tema proposto. Infatti nell'asse orizzontale sono stati inseriti tutti i macro temi trattati in precedenza; nell'asse verticale invece è stato inserito il numero come indicatore della popolazione di campione che ha effettivamente trattato il tema.

Figura 3.4 : Confronto Competency Lab e Career Lab



Nel dettaglio possiamo notare le principali differenze in termini di numerosità del campione nei macro temi : primo tema trattato, contesto in

cui scrive la vision, incoerenze, passioni, vita professionale e vita personale. Di seguito verranno trattate le principali differenze emerse .

La differenza che emerge dal *"primo tema trattato*" è che i partecipanti al Competency Lab hanno trattato per primo il tema relativi alla sfera professionale o personale, "*sono andata spedita*" (Beta 2) oppure "*ho iniziato la parte personale scrivendo di getto senza guardare indietro"* (Beta 3). Differenti quelli del Career Lab che hanno iniziato con passioni o valori, come (Alfa 5) "*ho iniziato descrivendo le mie passioni più grandi per poi dedicarmi alle singole parti che compongono la vision".* Il risultato pervenuto ci permette di sostenere che i partecipanti al Competency Lab percepiscono l'ambito professionale come componente maggiormente critica rispetto a quella personale. Se si considera infatti, che i partecipanti sono soggetti iscritti a differenti corsi di Laurea Magistrale e non hanno esperienza lavorativa significativa, fatta eccezione per alcuni casi, la loro voglia di intraprendere un percorso lavorativo trasmette in questi lo stimolo alla descrizione e visualizzazione all'interno di un contesto che hanno sempre sognato. Al contrario invece, i partecipanti al Career Lab, essendo persone inserite già nel contesto lavorativo, hanno sentito di esprimere all'interno della loro vision, maggiore attenzione all'identità profonda.

La seconda differenza che abbiamo analizzato è quella relativa al *"contesto in cui scrive la vision".* Possiamo notare come i partecipanti al Career Lab abbiano utilizzato per la scrittura luoghi diversi rispetto alla propria camera, "*mi è capitato che in pausa pranzo al lavoro ho aggiunto qualcosa alla mia vision*" (Alfa 2) oppure *"ero in aula studio*" (Alfa 3). Ciò ci ha permesso di differenziarli rispetto ai partecipanti al Competency Lab che invece per la maggior parte hanno redatto il loro elaborato nella propria stanza, come (Beta 3) "*concentrata a scrivere a casa mia".*

Per quanto riguarda il macro tema delle "*incoerenze"*, non abbiamo ricavato delle differenze significative per i due percorsi in quanto entrambi i gruppi sono caratterizzati da incoerenze dello stesso genere, ovvero famiglia/lavoro.

Lo stesso vale per il tema delle "Passioni", non sono emerse differenze significative per rendere una vision performante.

La “Vita professionale” invece possiamo notare che è stata considerata la più difficile dai partecipanti al Career Lab. Infatti “*avevo paura di vedere cosa sarebbe uscito, infatti la lezione è stata quella di vedermi scrivere abbastanza spedita”* (Alfa 1). Ma anche quella più importante che stimolava più interesse e desiderio di visualizzazione.

Al contrario invece la “Vita personale” è stata considerata la più difficoltosa dai partecipanti al Competency Lab che come (Beta 2) *“non ci avevo mai pensato”.* Per tale motivo i partecipanti a tale laboratorio erano più focalizzati nella sfera professionale, ma meno nella sfera personale, che vedevano ancora distante e incerta.

Nel successivo paragrafo, prendendo in considerazioni le differenze emerse dai confronti tra livelli di performance e percorsi formativi si cercherà di creare un modello che detti delle linee guida alla stesura della Personal Vision.

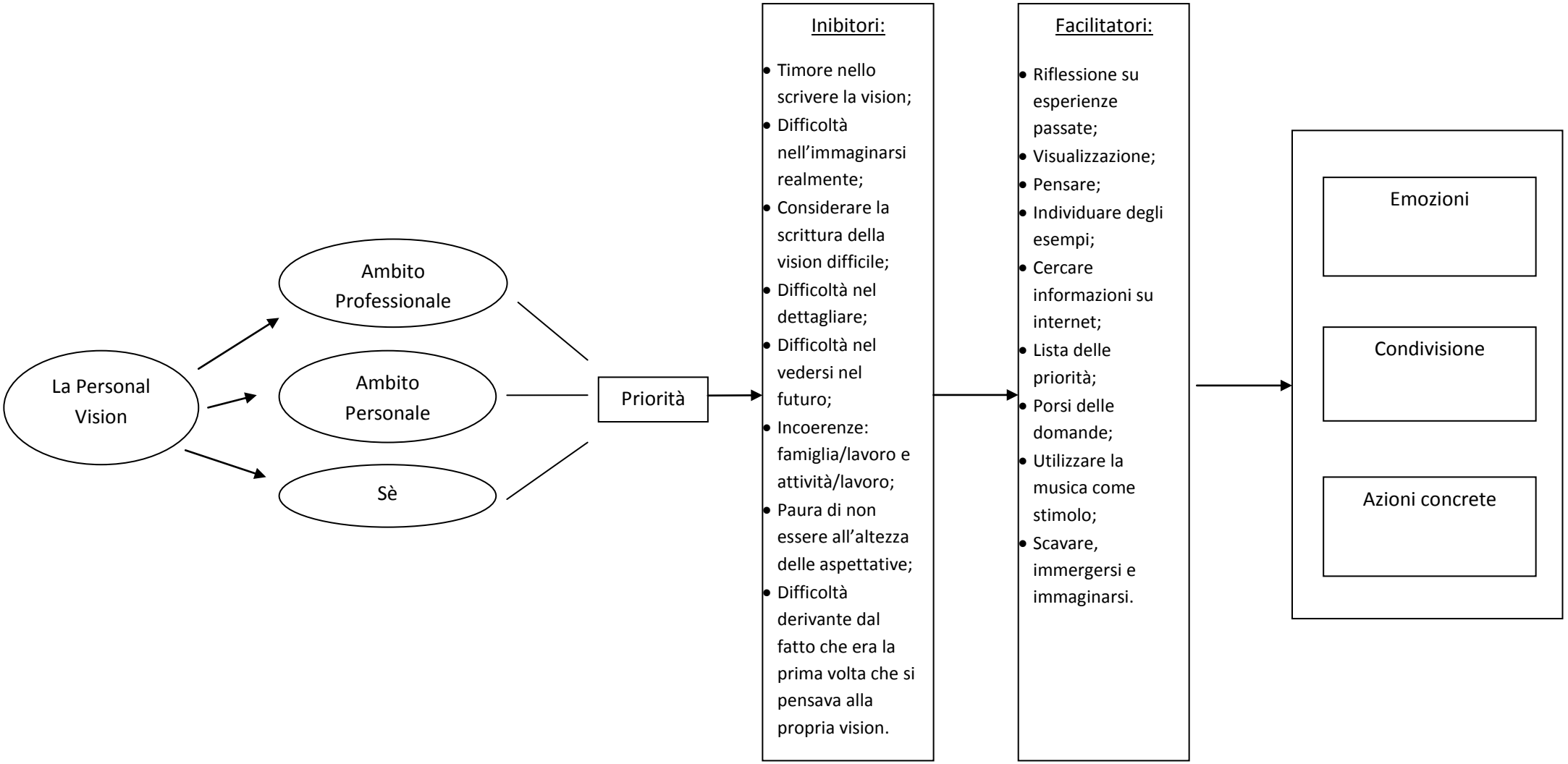
*3.5 Il **modello***

Lo scopo di questo paragrafo è quello di sviluppare un processo efficiente che consenta all’individuo di capire e riconoscere quali azioni intraprendere affinchè riesca a realizzare la propria vision. Abbiamo visto nei paragrafi precedenti, come in letteratura non esista ancora un definizione univoca al concetto di vision, ma anzi questa sia definita nella maggior parte in campo organizzativo e in modo carente nella parte personale. Inoltre la letteratura non fornisce ancora delle “linee guida” che accompagnino il soggetto nell’individuazione e successiva trattazione di alcuni elementi caratterizzanti della propria vision. Il lavoro svolto fino a questo momento nella nostra ricerca ci ha dimostrato quali sono le basi per costruire il modello. Infatti attraverso l’analisi prima della letteratura e poi lo studio del nostro campione di riferimento, siamo riusciti a classificare alcune aree che devono essere incluse all’interno del modello e che l’individuo deve aver cura di esplicitare. Dall’analisi dei partecipanti la laboratorio abbiamo notato come il primo tema trattato fosse scelto tra ambito professionale, personale oppure identità

profonda. Quindi abbiamo deciso di inserire tali elementi come base di partenza del nostro processo coadiuvato da ulteriori "blocchi" che di seguito vengono spiegati, grazie anche all'aiuto delle testimonianze forniteci dal campione di riferimento. Il nostro compito fondamentale è stato quello di investigare sui motivi della scelta di un ambio di partenza piuttosto che un altro, infatti grazie a tale soluzione siamo riusciti a tracciare delle priorità che hanno utilizzato i partecipanti per introdurre la loro vision. In seguito però nel corso della trattazione ciascuno ha incontrato degli "ostacoli", ovvero delle difficoltà su certi aspetti o ambiti che sono stati superati grazie all'adozione di alcuni facilitatori. Questi ultimi sono stati difficili da ricavare in quanto non è emerso uno strumento unico utilizzato dai partecipanti, quanto piuttosto una serie di azioni o attività che hanno permesso agli individui di continuare la trattazione non perdendosi d'animo. Infine il processo si conclude analizzando le emozioni provate nel corso di tutta la descrizione della vision, investigando nell'evoluzione di queste prima, durante e alla conclusione della vision. Si discute di un tema fondamentale come la condivisione, tanto ampio, quanto importante. Infatti la condivisione permette all'individuo di acquisire consapevolezza di ciò che sono i suoi sogni e soprattutto di iniziare un processo volto al cambiamento. Infine le azioni concrete degli individui, ovvero quelle attività già messe in atto dai partecipanti al termine della scrittura delle loro Personal Vision.

Di seguito nella Tabella 3.3 viene esemplificato il Modello di Formazione della Personal Vision appena descritto.

Tabella 3.3 : Il Modello di formazione della Personal Vision



Nel dettaglio ora vengono spiegati attraverso degli esempi i vari blocchi che compongono il modello.

Tutti i partecipanti hanno iniziato a descrivere la loro Personal Vision, iniziando da un tema che poteva essere l'ambito Professionale, l'ambito Personale oppure la loro Identità Profonda (il Sé). Nel secondo blocco vengono inserite le *priorità,* ovvero tutte le sensazioni che hanno permesso e stimolato il partecipante a iniziare la trattazione proprio da un certo ambito. Di seguito vengono prima elencati i principali criteri seguiti dai partecipanti per scegliere un determinato ambito e in seguito vengono approfondite le priorità rilevate. I criteri che sono stati utilizzati sono stati:

- Volontà di chiarire una determinata componente, che secondo l'intervistato non era stata trattata in modo chiaro;
- Consapevolezza di aver trascurato una determinata componente;
- Sensazione di sicurezza che suscitava la descrizione di un determinato ambito;
- Chiarezza nel descrivere una determinata componente;
- Utilità della vision come attività orientativa dal punto di vista professionale;
- Istruzioni fornite prima di iniziare la trattazione della Personal Vision.

Invece le priorità che abbiamo rilevato possono essere riassunte in :

1. Le passioni: "*sentivo di non avere, di non dedicare abbastanza tempo alle cose che mi piaceva fare … ho dovuto dargli un peso maggiore anche un po' per ricordarmi che effettivamente non le stavo trascurando*" (Alfa 1)
2. I valori: "*sono partito dalla persona che sono, a cosa tengo e a cosa non tengo perché sentivo i miei valori chiari*" (Beta 1)
3. Identità Futura : " *sono partita da chi sarò, come sarò e dove vivrò*" (Alfa 5)
4. Parte Professionale: "*sono partita da quella perché ho visto l'attività orientata a quel punto di vista*" (Alfa 2) oppure "*mi suscitava la voglia di volerlo fare davvero*" (Beta 2); ma anche "era la parte che mi sentivo

più sicura" (Alfa 6), "*era già tutto dentro di me*" (Beta 5), infine "*dell'ambito lavorativo avevo già un'idea più o meno chiara, non avevo idea del settore, ma la professione, il ruolo si*" (Alfa 3).

5. Parte Personale: "*abbastanza chiara perché più o meno vorrei essere la persona che sono ora però migliorata*" (Beta 3).

Il terzo blocco analizzato è stato quello degli *Inibitori*. In particolare all'interno dello stesso sono state inserite le difficoltà riscontrate dai partecipanti all'inizio, durante e alla fine della loro vision. L'analisi ci ha permesso di individuare i seguenti inibitori :

-*Timore* nello scrivere la vision : ovvero "*avevo paura di quello che sarebbe uscito*" (Alfa 1);

-Difficoltà *nell'immaginarsi realmente* : derivante dalla "*difficoltà iniziale che era quella di scegliere una delle possibili visioni da perseguire*" (Alfa 4);

-Considerare la scrittura della vision *difficile* : "*la consideravo una cosa difficile*" (Alfa 4)

-Difficoltà nel *dettagliare* : "*non riuscivo a scendere nei dettagli*" (Alfa 2)

-Difficoltà nel *vedersi nel futuro* : "f*acevo fatica a vedermi in quelle situazioni*" (Alfa 6) ma anche :"*ho avuto bisogno di pensarci da solo per avere delle idee chiare, nel senso che avevo bisogno un attimo di rifletterci e cercare di immedesimarmi*" (Alfa 3). Oppure "*ho dedicato una notte per riflettere, ho dovuto rivedere e mettere apposto*" (Beta 1);

-*Incoerenze :* famiglia/lavoro e attività/lavoro;

-*Paura* di non essere all'altezza delle aspettative;

-Difficoltà derivante dal fatto che era la *prima volta* che si pensava alla vision: "*ho dovuto fare un po' di fatica perché appunto non ci avevo mai pensato prima*" (Beta 2).

Tali difficoltà che sono state riscontrate rappresentano un dato realistico, ma allo stesso tempo un segno di debolezza, in quanto la parziale o totale incapacità dell'individio di configurare il futuro si rileva come un'ulteriore conferma da parte di questo ad assumere comportamenti volti alla rassegnazione (Garbellano e Tesio, 2010). Per questo per superare questa fase di sconforto è necessario identificare un agente di cambiamento, che

abbia l'obiettivo di "facilitare" la stesura della propria vision (D'Egidio e Moller 2007).

Infatti, il quarto blocco analizzato è stato quello dei *facilitatori* che ha permesso di superare la fase precedente di insicurezza e blocco e continuare nella trattazione della personal vision. I maggiori facilitatori che sono stati utilizzati sono stati:

-*Riflessione* su esperienze passate che sono rimaste impresse positivamente "*ho iniziato a pensare al contesto, mi sono sforzata di immaginarmi fare un lavoro simile"* (Alfa 1);

-*Visualizzazione* "*su certi aspetti si altri no, sono consapevole che devo ancora fare tanto"* (Beta 6); ma anche l'immedesimazione ha scatenato piacevoli sensazioni dal punto di vista emotivo :"*mi piaceva vedermi in quelle situazioni mi entusiasmava*" (Alfa 4) oppure "*ho cercato di chiudere gli occhi e immaginarmi in quella situazione, scrivendo nel dettaglio la mia vision*" (Alfa 3);

-*Pensare* al livello di responsabilità "*cosa avrei dovuto fare nel mio lavoro per essere soddisfatto, piano piano ne è uscito l'ambito"* (Beta 4); ma anche *"pensare a cosa mi piaceva fare quando lavoravo o comunque nelle varie occasioni di stage, dicevo bella quella cosa che fa lui, mi piacerebbe approfondirla"*(Beta 4);

-*Individuare esempi concreti* che hanno intrapreso le stesse scelte, come " io ho l'esempio di mio papà" (Alfa 2);

-*Cercare in internet informazioni*, "*mi sono documentato sulle job description*" (Beta 4); "*ho cercato informazioni in internet, email ect*." (Alfa 5)

-*Cambiare metodo di scrittura* :"*prima pensavo solo ai sogni e non riuscivo ad andare avanti, poi allora ho cercato di visualizzarmi"*(Alfa 6)

-*Stilare una lista delle priorità* per superare le incoerenze : "*se ho scritto che voglio fare il capo scout e questo non è conciliabile con altre attività trovo un modo per rimanere all'interno dell'associazione ma con un ruolo diverso"*(Beta 1);

-*Porsi delle domande* per capire se ciò che si voleva realizzare era effettivamente possibile : "*quindi mi sono detto se era quello che volevo, se poteva essere realizzabile"* (Beta 1);
-Utilizzare la *musica* come stimolo ;
-Infine "*andare a scavare, immergermi e immaginarmi in quella situazione e cercare di capire cosa dovessi fare per arrivare a realizzare quello che volevo*" (Alfa 5).

Infine l'ultimo blocco del modello è stato suddiviso in tre parti, cercando di analizzare l'effetto delle emozioni, della condivisione e delle azioni concrete.

Le *emozioni* provate sono state le più svariate. Dall'iniziale stato di blocco e paura che ha caratterizzato la maggior parte dei partecipanti, al successivo stato positivo : "*sentivo proprio che scorrevano arrivavano tanti bei pensieri positivi su di me*" (Alfa 1). Fino ad arrivare ad emozioni caratterizzate da paura di non farcela : "*mi dava timore di non essere all'altezza*" (Beta 6). Altre hanno suscitato nella persona lo stimolo per realizzare obiettivi a breve e lungo periodo : " ero riuscito a definire quello che vorrei diventare, quello che vorrei fare "(Beta 4). Ma emozione significava anche provare curiosità, scoprire cose nuove ed interessanti, sentirsi "*felice, fortunata come se avessi realizzato quello che speravo*" (Beta 2), ovvero "*voglia di spaccare tutto fondamentalmente … nel senso emotivamente coinvolto*"(Alfa 3).
Ma l'emozione per tutti gli intervistati è stata soprattutto una spinta verso la decisione, il cambiamento e l'impegno di voler conseguire la propria vision.

Per quanto riguarda la *condivisione,* nessuno dei partecipanti alla nostra intervista ha condiviso la propria vision integralmente, ma solo alcuni pezzi. C'è chi ha condiviso solo la sfera professionale o viceversa, chi è sceso nel dettaglio su alcuni ambiti oppure chi invece ha raccontato solo alcune cose frammentate. Inoltre c'è chi non l'ha ancora condivisa "*con nessuno ma ne ho parlato con la mamma e con le amiche dei sogni e obiettivi che intendo raggiungere*" (Beta 2), perché ha pensato bene di : "*l'ho tenuta per me anche perché è uscito del mio aspetto personale"* (Alfa 1) oppure "*non l'ho ancora*

condivisa perché aspettavo di aggiornarla" (Alfa 4). Ma c'è anche chi ha fotografato dei pezzi della vision e inviati alle amiche *:"ho fatto una foto delle parti mandandole agli amici perché c'erano loro in mezzo*" (Beta 3), per renderli partecipi all'interno del lavoro che aveva costruito su se stessa.
L'ultimo punto che è stato analizzato, che ci ha permesso di chiudere il processo di redazione della personal vision è stata l'analisi delle *azioni concrete.* Diversi sono stati i soggetti che si sono attivati per concretizzare il lavoro su carte e renderlo reale. In particolare c'è stata l'intenzione di approfondire un ambito, chi la parte professionale come (Alfa 1) che : "*non ho mai avuto un'idea del lavoro che avrei voluto fare o in un contesto e infatti ci voglio lavorare, devo sforzarmi"*. Ma c'è anche chi ha iniziato a pensare di realizzare la sua vision dandosi delle tempistiche "*programmazione e ricerca attiva*" (Beta 4). Però nello specifico sono stati tre i soggetti che hanno concretamente realizzato una vera e propria azione concreta:

- (Beta 3): ha proposto al suo ragazzo di realizzare un "*progetto insieme";*
- (Alfa 5) : parlare della vision con la sua responsabile le ha permesso di iniziare un percorso volto al cambiamento "*stiamo iniziando con la mia responsabile e con la mia azienda, immaginando un ruolo per me";*
- (Alfa 3) :"*adesso sto facendo un corso di economia magistrale in inglese anche se in realtà a me l'inglese non piace, però ho deciso di farlo perché l'inglese è importante per il mio percorso di carriera*".

3.6 I risultati ottenuti ai fini didattici

Lo scopo di questo paragrafo è quell di capire in che modo il coach oppure professore (in ambito accademico) possa supportare lo studente nella redazione della propria personal vision. "*Una delle dimensioni principali di un coach efficace è la flessibilità*" (Giusti, Pagani 2014 ,p.256). Un coach, che guida gli individui deve sapere relazionare e consigliare questi, ma soprattutto deve essere credibile. Ci sono coach che parlano poco, altri al contrario che parlano molto; alcuni raccontano di sé autosvelandosi, altri

invece amano il silenzio. Tutto contribuisce all'efficacia, purchè conferito con verità. Per essere un coach e di seguito un buon esempio per i tuoi studenti o seguaci, ci vuole molta energia, ma anche *esperienze personali* che ti hanno fatto sentire la forza ed incontrare le difficoltà, che ti hanno consentito di incontrare la paura che nel momento in cui stai raccontando susciti nelle persone che ti ascoltano. Il primo passo che deve seguire il professore è quello di ascoltare con *empatia*. È fondamentale instaurare un rapporto che si basa sulla fiducia e comprensione. Questo permetterà al coach e agli studenti di creare una intesa empatica. Un altro elemento fondamentale, che permette di "rompere il ghiaccio" è la formulazione di *domande aperte*. Queste scatenano la curiosità e stimolano lo studente all'apertura mentale, alla consapevolezza e alla riflessione. Un altro mezzo importante è costituito dai *giochi di ruolo*, che hanno l'obiettivo di amplificare l'espressione delle reali emozioni che inducono i comportamenti (Giusti e Pagani, 2014). Attraverso questi giochi l'individuo può mettersi nei panni di un altro ricevendo l'effetto di una maggiore consapevolezza. Ma anche i *lavori di gruppo,* svolti tra coetanei possono motivare lo studente, permettendogli di abbandonare la timidezza e scambiare diverse opinioni. Importante, inoltre, sarà *appuntare o registrare* tutto quello che ci accade, (anche se tale strumento non è stato utilizzato molto da i nostri intervistati). Il metodo della scrittura, tuttavia permette di aumentare la riflessività e la capacità di controllare se stessi. Il professore deve anche aiutare lo studente ad identificare, affrontare e risolvere i problemi che potrebbe incontrare nel corso della sua vision (*problem-solving*). Per supportare lo studente il professore dovrebbe fornire anche degli esempi pratici, come *testimonianze* di persone che ce l'hanno fatta a realizzare la loro personal vision, infondendo così speranza ed emozioni positive sugli studenti. Ma anche consentire loro, di ascoltare testimonianze di soggetti che hanno trovato difficoltà e incertezza, che ad un certo punto della loro vita hanno dovuto rinventarsi, in modo tale da scatenare in loro la forza di andare avanti. Tuttavia ognuno di noi avrà il suo metodo, giusto o sbagliato che sia, ma tutti questi strumenti che possono essere utilizzati dal coach o professore permettono di trasmettere nella fase precedente alla stesura della propria

vision, un po' di serenità e tranquillità, che porterà l'individuo a redigere la propria vision.

Pertanto, non solo i modelli teorici, ci indicano la necessità di fornire a ciascun soggetto il giusto sostegno affinchè riesca ad esprimere le proprie potenzialità in termini di autonomia ed autodeterminazione. Ma assume importanza centrale la realizzazione di progetti di vita, che partendo dalle abilità, punti di forza , debolezze, contesto sociale, lavorativo, scolastico e famigliare coinvolgano l'individuo come soggetto attivo orientato alla messa in pratica dei propri desideri, aspettative e volontà (Lepri 2016).

3.7 *Conclusioni*

In questo capitolo conclusivo si è affrontata la problematica della mancanza in letteratura di un modello efficiente per costruire la propria Personal Vision. Con l'obiettivo di realizzare un processo che permetta alla persone di esplicitare la propria vision, nel corso della trattazione si proceduto ad analizzare un campione composto dai partecipanti ai laboratori Competency Lab e Career Lab organizzati dal Centro di Ateneo Cà Foscari Competency Center. Dall'analisi congiunta dei due gruppi, siamo riusciti a classificare per livelli di performance il campione totale. Ciò ci ha permesso di classificare le vision dei nostri intervistati tra Best, Average e Poor. Successivamente grazie alle interviste svolte abbiamo isolato dei macro temi, presenti in tutte le vision raccolte, che ci hanno consentito di arrivare a costruire il nostro modello. Per la realizzazione di questo abbiamo utilizzato le testimonianze pervenuteci dal nostro campione che ci hanno aiutato a costruire un modello processuale adatto alla spiegazione di quali azioni l'individuo deve porre in atto per portare a termine i propri obiettivi al fine di realizzare la sua vision. Il modello è stato suddiviso in blocchi, dove il primo rappresentava il punto di partenza composto dall'ambito utilizzato dall'individuo per iniziare la propria trattazione, ovvero: ambito professionale, ambito personale e Identità Profonda. Successivamente il secondo blocco denominato "priorità" aveva il compito di spiegare le motivazioni che avevano spinto l'individuo a partire proprio da un determinato ambito. Il terzo e quarto blocco invece

erano rappresentati dai principali Inibitori e Facilitatori riscontrati più di frequente nelle interviste. Si riferivano alle principali difficoltà (inibitori), sopraggiunte nella descrizione della propria vision e come queste difficoltà siano state superate dagli individui attraverso l'applicazione di alcuni facilitatori. Tra questi abbiamo potuto notare come un potente strumento utilizzato dagli intervistati sia stato proprio la visualizzazione, che attraverso l'immedesimazione nell'attività o ruolo desiderato permetteva al candidato di descrivere con maggiore dettaglio all'interno del suo elaborato. Infine l'ultimo blocco era suddiviso in tre sottolivelli, ma non per questo di minore importanza rispetto agli altri, che comprendevano le emozioni provate nel corso di tutta la trattazione, la condivisione del proprio elaborato e infine le azioni concrete intraprese per realizzare la propria personal vision.

Conclusione

Lo scopo di questa tesi è stato quello di costruire un modello processuale che possa essere utilizzato da ogni individuo che intende esplicitare la propria Personal Vision. Tale termine, non ancora sviluppato ampiamente in letteratura, rappresenta un argomento di centrale importanza nel contesto lavorativo odierno.

La ricerca è stata sviluppata attorno ad un campione costituito da 12 persone, partecipanti a percorsi formativi basati sulla Teoria del Cambiamento Intenzionale, presso l'Università Cà Foscari.

Nel dettaglio, considerando gli studi precedenti e le analisi condotte sul campione di riferimento, emerge come la Personal Vision sia uno strumento di fondamentale importanza per realizzare i propri obiettivi. Pur essendo un termine apparentemente nuovo, come ripetuto nel corso di tutta la trattazione, la vision negli ultimi decenni sta diventando importante nel contesto professionale come in quello personale per guidare la propria vita nella direzione giusta. Attraverso l'analisi compiuta nel campione di riferimento abbiamo potuto concretizzare gli effetti positivi suscitati dalla vision, ma anche ricavarne le principali incertezze e paure che suscita. C'è chi ha ben chiari gli obiettivi da portare a termine nel corso della propria vita, ma anche chi della propria vita non sa bene cosa farne. È per questo che la redazione di una vision può aiutare ognuno di noi, perché consente di scrivere su carta i nostri sogni e desideri, permettendoci di sentirli e soprattutto vederli. Infatti non sempre il futuro che si sogna si riesce a realizzarlo ed è per questo che in molti casi la redazione della vision ha suscitato un sentimento di incertezza e tristezza. Tuttavia il nostro obiettivo è stato quello di creare un modello processuale, che permettesse a tutti di scrivere e vedere la propria vision. Infatti in letteratura, come discusso nel corso di questa tesi, il concetto di vision è stato sviluppato per la maggior parte in campo organizzativo e ben poco in ambito personale. Ma soprattutto non è presente un modello che permetta all'individuo di creare la propria

vision. Attraverso questo contributo e vista l'importanza dello strumento, si è cercato di creare un modello. Tuttavia siamo consapevoli che è solo una fase iniziale di un processo che deve essere elaborato e migliorato affinchè possa essere utilizzato comunemente da tutte le persone.

Infine, il contributo di questa tesi consiste nel proporre, con riferimento ai contributi teorici presenti in letteratura, un modello di formazione della Personal Vision come strumento motivazionale teso ad esplicitare gli obiettivi e sogni futuri dell'individuo, attraverso una metodologia di applicazione nell'ambito accademico.

Riferimenti bibliografici

ANTONAKIS, J., & HOUSE, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Amsterdam: JAI Press.

ARCAVI, A., (2003). The role of visual representations in the learning of mathematics. Educational Studies in Mathematics, 52.

ARMOR, D.A., TAYLOR, S.E., (1998). Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies And Self-Regulation. In: ZANNA, M.P., Advances in Experimental Social Psychology: 30, Academic Press.

AVERY, G.C., (2004). Understanding Leadership, Sage.

BANDURA, A., (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. Journal of Clinical and Social Psychology.

BANDURA, A., (1994). Self-efficacy. In: RAMACHAUDRAN, V.S., (Eds.), Encyclopedia of human behavior, Vol. 4. New York: Academic Press, p. 71-81.

BANDURA, A., (2006). Guide for Constructing Self-Efficacy Scales. In: PAJARES, F., URDAN, T., Self-Efficacy Beliefs of Adolescents, Scottsdale, AZ: Information Age Publishing.

BANDURA, A., et al., (2001). Self-Efficacy beliefs as Shapers of children's aspirations and carreer trajectories. Child Development, 72(1), p. 187 – 206.

BANDURA, A., & LOCKE, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. Journal of Applied Psychology, 88(1).

BAR-ON, R., (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

BAR-ON, R., (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema, 18(supl.).

BARRET, G.V., et al., (2001). Emotional intelligence: The Madison Avenue approach to science and professional practice. Unpublished paper.

BARTH, R., (2001). Learning by heart. San Francisco: Jossey-Bass.

BASS, B.M., (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press.

BASS, (1985). Model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.)

BASS, B.M., (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, Free Press.

BASS B.M., AVOLIO J.B., (1996). La leadership trasformazionale. Come migliorare l'efficacia organizzativa.Guerini e associati, Milano (p.20).

BAUM, J.R., (1994). The Relations of Traits, Competencies, Vision, Motivation, and Strategy to Venture Growth, Doctoral dissertation, University of Maryland.

BAUM, I.R., LOCKE, E.A. & KIRKPATRICK, S.A., (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms, Journal of Applied Psychology.

BELLOTTO, M., (2004). Valori e lavoto. Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale. Franco Angeli (p.62).

BENNIS, W.G. (1984). "The Four Competencies of Leadership", Training and Development Journal , 28 (8).

BENNIS, W., (1989). On becoming a leader. New York: Addison-Wesley.

BENNIS, W. G., & NANUS, B., (1985). Leaders: The Strategies for taking Charge. New York: Harper and Raw.

BLANK I., (2008). Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk, in "Employee Relations Law Journal", Vol. 34, No. 3.

BOAL, K. B., & BRYSON, J. M., (1988). Charismatic leadership: a phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baligia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vistas. Lexington, MA: Lexington Books.

BOYATZIS, R. E., (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. A Wiley-Interscience publication, Wiley.

BOYATZIS R. E., (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective, in "Journal of Management Development", Vol. 25, No. 7.

BOYATZIS R. E., (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1).

Boyatzis, R. E., (2008). Leadership development from a complexity perspective. Consult. Psychol. J.

BOYATZIS R. E., (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. In "Journal of Management Development", Vol. 28, No. 9.

BOYATZIS, R., (2011). When Pulling to the Negative Emotional Attractor is Too Much or Not Enough to Inspire and Sustain Outstanding Leadership. In: Burke, R., Cooper, C., Woods, G. (eds.), The Fulfilling Workplace: the Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health, London: Gower Publishing.

BOYATZIS, R. E. & AKRIVOU, K., (2006) .The ideal self as a driver of change. Journal of Management Development. 25.

BOYATZIS R. E., GOLEMAN, D., RHEE, K., (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: insights from the Emotional Competencie Intentory (ECI). In: BAR ON, R., PARKER, D.A., The handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.

BOYATZIS R. E., KOLB, D. A, (1969), "Feedback and self-directed behavior change", unpublished working paper No. 394-69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

BOYATZIS R. E., PASSARELLI A. M., KOENIG K., LOWE M., MATHEW B., STOLLER J. K., ET AL. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. Leadersh.

BOYATZIS, R., MCKEE, A., (2005). Resonant Leadership. Boston: Harvard Business School Press.

BOYATZIS, R., MCKEE, A., (2006). Intentional change. Journal Of Organizational Excellence, Summer.

BOYATZIS, R., MCKEE, A., JOHNSTON, F., (2008). Diventare un leader risonante: Harvard Business School Press.

BOYATZIS, R.E., MURPHY, A.J., AND WHEELER, J.V. (2000). Philosophy as a missing link between values and behavior. Psychological Reports. 86.

BOYATZIS, R., RATTI, F., (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a

private company and cooperatives. Journal of Management Development, 28(9).

BOYATZIS, R., SALA., F., (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI). In: GLEN GEHER (Eds.), Measuring Emotional Intelligence. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers Inc.

BOYATZIS, R., (2011). When Pulling to the Negative Emotional Attractor is Too Much or Not Enough to Inspire and Sustain Outstanding Leadership. In: Burke, R., Cooper, C., Woods, G. (eds.), The Fulfilling Workplace: the Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health, London: Gower Publishing.

BUCHANAN, SELIGMAN, M.E.P., (1995). Explonatory style. Hillsdale, NJ: Erlbaum

BUSE, K., (2010). The Ideal Self as a Predictor of Career Commitment for Women Engineers. Research summary.

CAMPBELL, J.P., et al., (1970). Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. New York, McGraw-Hill.

CANBOY, B., et al. (2012). Taking a master's program to the next level: Introducing the Assessment and Development of Emotional and Social Competencies. Leadership Development Research Centre, ESADE Business School, Ramon Llull University, Spain.

CAMERON, K.S., (2008). Paradox in Positive Organizational Change. Journal of Applied Behavioral Science, 44(7).

CAPANNA C., VECCHIONE M., SCHWARTZ S. (2005). La misura dei valori. Un contributo alla valutazione del Portrait Values Questionnaire su un campione italiano. Bollettino di Psicologia Applicata, 246.

CHEN, G., GULLY, S.M., EDEN, D., (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. Organizational Research Methods, 4(1).

CHERNISS, C., (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans.

CHERNISS, C., GOLEMAN, D., (2001). The Emotionally Intelligent Workplace. San Francisco: Jossey -Bass.

CHERNISS, C., et al., (2006). Emotional Intelligence: what does the research really indicate? Educational Psychologist, 41(4).

CHIAROLANZA, C., DE GREGORIO E., (2007). L'analisi dei processi psico-sociali. Lavorare con ATLAS.ti. Roma: Carocci, pag. 21.

COLLINS, J.C. & PORRAS J.I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Century: London.

COLLINS J. C., PORRAS J. I. (1996). "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, Vol. 74, Vol. 5, p. 65-77.

CONGER, J.A. (1989). The Charismatic Leader: Beyond The Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

CONGER, J. A., (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on the developing streams of research. Leadership Quarterly.

CONGER, J. A., & KANUNGO, R. S., (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizations. Academy of Management Review, 12

CONGER, J.A. AND KANUNGO, R.N., (1988). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, Jossey-Bass.

CONGER, J. A., & KANUNGO, R. N., (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

CONTE J. M., (2005). A review and critique of emotional intelligence measures, in "Journal of Organizational Behavior", Vol. 26.

DARBI, W. (2012). Della missione e visione dichiarazioni e il loro potenziale impatto sui dipendenti comportamento e atteggiamenti: il caso di un istituto superiore pubblico, ma orientata al profitto. International Journal Of Buisiness e Social Science, 3

D'EGIDIO, F., MOLLER, C., (1992). Vision and leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza. Franco Angeli.

DEPOLO, M., (1998). Psicologia delle organizzazioni, Il Mulino, Bologna.

DIENER, E., SANDVIK, E., & PAVOT, W. (1991). Happyness in the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack (Ed.), Subjective well-being: An interdisciplinary perspective (119-139). Oxford, England: Pergamon Press.

DOLICH, IRA J. (1969) Journal of Marketing Research, Vol 6(1).

DOUGLAS, A., BURTIS, J. O., & POND-BURTIS, L. K. (2001). Myth and leadership vision: Rhetorical manifestations of cultural force. Journal of Leadership & Organizational Studies, 7 (4),

DUMDUM, U. R., LOWE, K. B., & AVOLIO, B. J. (2002).A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford: Elsevier Science.

EPSTEIN, R. (1980). Defining creativity. The Behavior Analyst, 3(2), 65.

FABBRI, L. (2007), Comunità di pratiche e apprendimento. Per una formazione situata, Roma, Carocci.

FABBRI, L., MELACARNE, C., STRIANO, M. (2008), L'insegnante riflessivo. Coltivazione e trasformazione delle pratiche professionali, Milano, Franco Angeli.

FAGGIOLANI C. (2011), L'identità percepita : applicare la Grounded Theory in biblioteca, "JLIS".

FERNANDEZ-BERROCAL P., EXTREMERA N., (2006). Emotional Intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history, in "Psicothema", Vol. 18.

FILOSA, E., (2015). Orientarsi verso il futuro. Studenti, docenti e genitori. Sovera Edizioni. (p.62)

FRAUENFELDER, E., Striano, m. (2000), Immagini e teorie della mente. Prospettive pedagogiche, Roma, Carocci.

FREDRICKSON, B. L. (2001). The role d positive emotions in positive psychology: The Broaden-and-build Theory of positive emotions. America Psychologist, 56.

FREDERICKSON, B. L. (2002). Positive emotions. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.). Handbook of positive psychology (pp.120-134). Oxford university press.

FREDRICKSON, B.L., (2009). Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive. New York, NY: Crown.

FULLAN, M. (1997). What's worth fighting for in the principalship. New York: Teacher's College Press.

GARBELLANO, S., TESIO, V., (2010). Un futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale. Franco Angeli

GARDNER, H., (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.

GECAS, V. AND SELF, M.A. (1990). "Social Class and Self-esteem: Psychological Centrality, Compensation, and the Relative Effects of Work and Home", Social Psychology Quarterly, 53.

GIUSTI E., PAGANI A., (2014). Il counseling psicologico. Assessment e interventi basati sulla ricerca scientifica. Sovera Edizioni.

GIUSTI E., TESTI A., (2006), L'autostima. Vincere quasi sempre con le 3 A.

GLASER, B. G., STRAUSS, A.L. (1967) The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research. Chicago : Aldine.

GOLEMAN, D., (1995). Emotional intelligence, Bantam, New York.

GOLEMAN, D., (1997). Intelligenza Emotiva: che cos‟è, perché può renderci felici, Ed. Rizzoli, Milano.

GOLEMAN, D.,(1998).Working with emotional intelligence. New York: Bantam.

GOLEMAN D., (2000). Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il Lavoro. Ed. Rizzoli, Milano.

GOLEMAN D., (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, 2002.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. ,(2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press, Boston.
Trad. GOLEMAN D., 2002, Essere leader:guidare gli altri grazie all‟intelligenza emotiva Ed.Rizzoli, Milano.

GOVE, P. B. & WEBSTER, M. (1993) Webster's Third New International Dictionary. Springfield, MA: Merriam-Webster Inc.

GRASSO, M., (2003). Il management del buon senso. Riflessioni, bivi, orizzonti lungo la strada del cambiamento nel management. Franco Angeli.
HALLINGER, P. & HECK, R. (2002) What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement, in:

Leithwood, K., Hallinger, P. & Colleagues (Eds.) The Handbook of Educational Leadership and Administration, pp 9-40. Dordrecht: Kluwer.

HAMBURGER, Y. A. (2000) Mathematical leadership vision, jornal of psychology, 134(6).

HAY, M. & WILLIAMSON, P. (1997) Good strategy: The view from below, Long Range Planning, 30.

HOUSE R. J., SHAMIR B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, in Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, eds Chemers M., Ayman R., editors. (San Diego, CA: Academic Press;).

HOVLAND, C.I. AND PRITZKER, H.A. (1957), "Extent of opinion change as a function of amount change advocated", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 54 No. 2.

HOUSE, R.J., et al. (2004). Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 Societies. London: SAGE Publications.

HUNT, J.G. (1991) Leadership: A New Synthesis. Newbury Park, CA: Sage.

HUNT, J.G., BOAL, K.B., & DODGE, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charis-matic leadership. The Leadership Quarterly, 10.

JACOBS, T. O. & JAQUES, E. (1990) Military executive leadership, in Clark, K.E. & Clark, M.B. (Eds.) Measures of Leadership, pp 281-295. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

JACOBSEN, C., & HOUSE, R.J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. The Leadership Quarterly.

JOHN, O., SRIVASTAVA, S., (1999). Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In: PERVIN, L.A., JOHN, O., Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.). New York, NY: Guilford.

JUNG, C.G., (2003). Analisi dei sogni. Bollati Boringhieri .

KHAWAJA M.S., (2011). The Ideal Self Aroused By Physicians Predicting Treatment Adherence Of Type 2 Diabetics. West meets East conference, Midwestern University, USA.

KANTABUTRA, S. (2003) An Empirical Examination of Relationships between Customer and Staff Satisfaction in Retail Apparel Stores in Sydney, Australia, Unpublished Doctoral Dissertation, Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, Sydney.

KANTABUTRA, S. (2008), "What do we know about vision?", Journal of Applied Business Research, Vol. 24 No. 2.

KANTABUTRA, S. & KANTABUTRA, S. (2005). Shared vision in public school performance: A Thai model. Journal of Southeast Asian Education, 5 (2), forthcoming.

KIM, K., DANSEREAU, F., & KIM, I. (2002). Extending the concept of charismatic leadership using Bass' (1990) categories. In B.J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.),Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 143–172). Oxford, England 7 Elsevier.

KIRKPATRICK, S., & LOCKE, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, 81.

KOHN,M. L. (1969). Class and conformity. Homewood,Il.: Dorsey Press.

KOUZES, J. M., POSNER B.Z. 1987. The leadership challenge: How to get extraodinary Things Done in Organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

KOTTER, J.P., (1982). The General Managers. New York, free press.

KOTTER, J.P. (1988). The Leadership Factor , Free Press.

KOTTER, J. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

KROEBER, ALFRED L. Y CLYDE KLUCKHOHN (1952) Culture: a critical review of concepts and definitions. papers, 47 (1). Cambridge, Mass.: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.

LAIRD LANDON, JR., "The Differential Role of Self-Concept and Ideal Self-Concept in Consumer Purchase Behavior," Journal of Consumer Research, 1 (Sept. 1974).

LAZARUS, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. In K. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research (pp. 37–67). New York: Oxford University Press.

LAZARUS, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? Psychological Inquiry, 14, p. 93–109.

LEPRI, C., (2016). La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili. Franco Angeli

LEVIN, M.L. (2000). Vision revisited, The Journal of Applied Behavioral Science, 36.

LOCKE, E. A., (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. Journal of Organizational Behavior, 26, p. 425–431.

LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S., WHEELER, J.K., SCHNEIDER, J., NILES, K., GOLDSTEIN, H., WELSH & CHAH, D.O. (1991) The Essence of Leadership. New York: Lexington Books.

LOCKE, E.A., et al. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Psychological Bulletin, 90(1), p. 125 – 152.

LOWE, K.B., KROECK, K.G., & SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. The Leadership Quarterly, 7.

MANASSE, A.L. (1986). Vision and leadership: Paying attention to intention. Peabody Journal of Education, 63(1).

MARKUS H, WURF E,. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. Annual Review of Psychology.

MASLOW, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper and Row.

MCKEE, A., BOYATZIS, R., JOHNSTON, F., (2008). Becoming a resonant leader. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

MCKEE, A., JOHNSTON, F., MASSIMILIAN, R., (2006). Mindfulness, Hope And Compassion: A Leader's Road Map To Renewal, Ivey Business Journal, May-June.

MCCLELLAND, D.C., (1951), Personality. New York, NY: William Sloane Associates.

MCCLELLAND, D. C., (1973). Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28.

MCCLELLAND S.D. (2002). A Training Needs Assessment for the United Way of Dunn County Wisconsin. (Master dissertation, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI, USA).

MCCLELLAND, DAVID C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science, 9 (5).

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., (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 2.

MAYER, J.D., SALOVEY, P., CARUSO, P.R., (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. Psychological Inquiry, 15(3).

MAYER, J.D., SALOVEY, P., CARUSO, P.R., (2008). Emotional Intelligence: new ability or eclectic traits?. American Psychologist, 63(6).

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

MIRVIS P., GOOGINS B., KINNICUTT S. (2010). Vision, mission, values. Organ. Dyn. 39

MIRVIS P.H. e HALL D.T., (1994). "Psychological success and the boundaryless career", Journal of Organizational Behavior, 15 (4).

MRUK, C.J., (2006). Self-Esteem Research, Theory, and Practice. New York, NY: Springer.

MUMFORD, M. D., FELDMAN, J. M., HEIN, M. B., & NAGO, D. J. (2001). Tradeoffs between ideas and structure:individual vs. group performance in creative problem solving. Journal of Creative Behavior, 35.

MUMFORD, M.D., & STRANGE, J.M. (2002). Vision and mental models: the case of charismatic and ideological leadership. In B. J. Avolio , & Yammarino (Eds.), Trasformational and charismatic leadership: The road ahead.

MURRAY, H. A. (1938). Explorations in personality . New York: Oxford University Press.

NANUS, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass.

NEMANICH, L.A., & KELLER, R.T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. The Leadership Quarterly, 18, 49–68.

PAJARES, F., (1997). Current Directions in Self-efficacy Research. In: MAEHR, M., PINTRICH, P.R., (Eds.), Advances in motivation and achievement, Volume 10. Greenwich, CT: JAI Press.

PARIKH J. & NEUBAUER F. (1993). Corporate visioning, in Hussey DE (ed) International Review of Strategic Management 4, pp 105-116. Wiley: Chichester.

PEARSON, A.E. (1989). Six basics for general managers, Harvard Business Review, 67(4)

PETERSON, C., (2000). The Future of Optimism. American Psychologist, 55(1).

PETERSON, S.J., et al., (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. Journal of Management, 35(2).

PETTY, R.E. AND CACIOPPO, J.T., (1981), Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches, Brown, Dubuque, IA.

PHILLIPS, R.L. & HUNT, J.G., (1992). Strategic leadership: An introduction, in Phillips, R.L. & Hunt, J.G. (Eds.) Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective, pp 2-14. Westport, CT: Quarum.

REILLY C., (2008). Culture, corporations, and commitment: motivation and social control in organizations. Calif. Manag. Rev. 50.

REYLANDER, I., (2014). Denaro, Destino e Felicità – Ognuno è artifice della propria ricchezza

RICCI, G., (1998). Sigmund Freud: la vita, le opera e il destino della psicanalisi. Mondadori

ROKEACH, M., (1973). The Nature of Human Values. New York: Free Press.

ROLANDI, A., (2015). Capitale psicologico. Un asset chiave del terzo millenio. Franco Angeli.

ROSENBERG, MORRIS (1979) Conceiving the Self, New York: Basic Books, Inc.

SALA. F., (2002). Emotional competency inventory (ECI) technical manual. Boston: McClelland Center for Research and Innovation, Hay Group.

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

SANSAVINI, C., (2006). Leaderhip e gestione del cambiamento. Come stimolare I collaborator a performance eccellenti. Alpha Test.

SASHKIN, M. (1988). The visionary leader, in Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (Eds.) Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, pp 122-160. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIER, M. F., & CARVER, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. Cognitive Therapy and Research.

SCHEIER, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice Washington, DC: American Psychological Association.

SCHOEMAKER, P.J.H. (1992) How to link strategic vision to core capabilities, Sloan Management Review, Fall

SCHWARTZ, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25). New York: Academic Press.

SEELEY, D.S. (1992), April. Visionary leaders for reforming public schools. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.

SEAL, C.R., BOYATZIS, R.E., BAILEY, J.R., (2006). Fostering Emotional and Social Intelligence in Organizations. Organization Management Journal, 3(3).

SELIGMAN, M. E. P., (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In: SNYDER, C.R., LOPEZ, S. J. (Eds.), Handbook of positive psychology, p. 3–9. Oxford: Oxford University Press.

SELIGMAN, M. E. P., CSIKSZENTMIHALYI, M., (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55.

SENGE, P.M. (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

SENGE P.M., (1991) The learning organization made plain. Train Dev 45(10)

SHAMIR, B., HOUSE, R.J., & ARTHUR, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4.

SHELDON, K.M., (1997). Trait Self and True Self: Cross-Role Variation in the Big-Five Personality Traits and Its Relations With Psychological Authenticity and Subjective Well-Being. Journal of Personality and Social Psychology, 73(6).

SHELDON, K.M., LYUBOMIRSKY, S., (2006). How to increase and sustain positive emotion: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. The Journal of Positive Psychology, 1(2), p.73–82.

SIMS, H.P., JR. & LORENZI, P. (1992) The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations. Newbury Park, CA: Sage.

SNYDER, C. R., (1999). The psychology of hope: You can get there from here. New York: FreePress.

SNYDER, C. R., SYMPSON, S. C., YBASCO, F. C., BBYAK, M. A., AND HIGGINS, R. L. (1996). Development and validation of the state hope model. J. Pers. Soc. Psychol.

SOSIK JJ, KAHAI SS, AND AVOLIO BJ (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. Journal of Creative Behavior 33(4).

SPENSER, L.M., SPENCER, S.M., (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Hoboken, NJ: Wiley.

SPENSER, L.M., SPENCER, S.M., (1995). Competenza nel lavoro: modelli per una performance superiore. Milano: Franco Angeli. p. 1 – 50.

TAKALA T. (1998). Plato on Leadership. Journal of Business Ethics,17.

TAROZZI M. (2008), Che cos'è la grounded theory. Roma: Carocci.

TERMAN L., BUTTENWEISER P., JOHNSON W. E D. WILSON (1938), Psychological factors in marital happiness, McGraw-Hill, New York.

THORNDIKE, E. L., (1920). Intelligence and its uses. Harper‟s.
WEBER, M., (1947). "The Theory of Social and Economic Organization", Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press.

WHITE R., (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence Psychological Review, Vol.66(5).

WILHELM, M.O., (1996). Bequest behavior and the effect of heirs' earnings: Testing the altruistic model of bequests. American Economic Review 86.

WILLIAMS, RM., (1968). The concept of values. In International Encyclopedia of the Social Sciences, ed. DS Sills. New York.

WILLIAMS-BRINKLEY, R. (1999). Excellence in custode care demands a clear vision in action. Health Care Strategic Management, 17(1).

WINTER, D.G., et al., (1998). Traits and Motives: Toward an Integration of Two Traditions in Personality Research. Psychological Review, 105(2).

WOLFF, S. B., (2005). Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.

YLIMAKI, R. M. (2006). Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype. Educational Administration Quarterly, 42(4).

YUKL, G.A. (1998). Leadership in Organizations (4th ed.), Prentice Hall.

ZACCARO, S. J. & BANKS, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change, Human Resource Management, 43 (4).

ZEIDNER, M., MATTHEWS, G., ROBERTS, R.D., (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: a Critical Review. Applied psychology, 53(3), p. 371–399.

ZEIDNER, M., MATTHEWS, G., ROBERTS, R.D (2008). The science of emotional intelligence : Current consensus and controversies. European Psychologist ,13.

ZEIDNER, M., MATTHEWS, G., ROBERTS, R.D., (2009). What we know about emotional intelligence: how it affects learning, work, relationships, and our mental health. Cambridge, London: The MIT Press.

Sitografia

Ca'Foscari Competency Centre:
http: /www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=141907

Il Punto: http://il puntomagazine.net/2016/03/15/la-visione-e-la-leadership/

La Psicolgia Postiva:http://www.stateofmind.it/2015/09/psicologia-positiva-depressione/