



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata (FISPPA)

**Corso di laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della
Comunicazione**

Tesi di laurea Magistrale

**Il ruolo della leadership e dell'intelligenza emotiva nella relazione tra
soddisfazione per la vita e ansia di stato nel periodo della pandemia
Covid-19**

**The role of leadership and emotional intelligence in the relationship
between life satisfaction and state anxiety in the period of the Covid-19
pandemic**

Relatrice

Prof.ssa Irene Leo

Laureanda: Martina Strappato

Matricola: 1229454

Anno Accademico 2021/2022

Hold fast, stay true.

INDICE

Introduzione	7
CAPITOLO 1. Pandemia da Covid-19	9
1.1 Descrizione del fenomeno: origine, diffusione e conseguenze.....	9
1.2 Covid-19 e mondo del lavoro.....	14
1.3 Covid-19 e sport.....	16
CAPITOLO 2. I fattori coinvolti nel contesto organizzativo e sportivo	21
2.1 L'ansia.....	22
2.2 La soddisfazione per la vita.....	26
2.2.1 La soddisfazione sportiva.....	28
2.2.2 La soddisfazione lavorativa.....	31
2.3 L'intelligenza emotiva.....	34
2.4 Leadership empowerment oriented.....	45
CAPITOLO 3. La ricerca sperimentale	63
3.1 Obiettivi e ipotesi.....	63
3.2 Metodo.....	65
3.2.1 Partecipanti e procedura.....	65
3.2.2 Strumenti.....	66
3.3 Risultati.....	71
3.3.1 Statistiche.....	71
3.3.2 Analisi della correlazione.....	74
3.3.3 Confronto fra gruppi.....	75
3.3.4 Analisi della moderazione.....	77
3.4 Discussione.....	79

CAPITOLO 4. Conclusioni	83
4.1 Limiti e prospettive future.....	84
Bibliografia	85
Sitografia	100

INTRODUZIONE

La *leadership empowerment oriented* e l'intelligenza emotiva rappresentano delle cornici di riferimento teoriche ed empiriche che si sono sviluppate negli ultimi decenni. L'obiettivo della presente tesi è quello di analizzare in maniera esplorativa gli effetti dell'intelligenza emotiva di tratto e della *leadership con approccio empowerment oriented*, nella relazione che intercorre tra ansia di stato e soddisfazione per la vita, nel periodo caratterizzato dalla pandemia da Covid-19. La peculiarità del contesto storico in cui è inserita la ricerca rappresenta un aspetto di carattere innovativo. Al fine di fornire un quadro più completo, sono state analizzate le relazioni fra i costrutti sopra citati e altre variabili coinvolte: l'ansia di tratto, la soddisfazione sportiva e quella lavorativa.

Nel primo capitolo verrà fornita una descrizione dell'attuale pandemia da Covid-19, definendo l'origine, la diffusione, le principali misure di contenimento del virus nel contesto italiano e andando a definire le conseguenze che il fenomeno ha portato nelle vite degli individui. Gli ambiti della vita quotidiana sono stati caratterizzati da una rapida diffusione delle tecnologie, in particolare il lavoro da remoto è divenuto la principale modalità di svolgimento del lavoro in questo periodo. Il ricorso al telelavoro presenta sia effetti negativi che benefici: una modalità di lavoro più flessibile è associata a maggiore produttività e ad un maggior benessere dei lavoratori. Un duro colpo è stato inflitto al movimento sportivo in generale: la quarantena ha impedito agli atleti di allenarsi nelle strutture abituali e lo svolgimento della maggior parte delle competizioni. Pertanto, il *lockdown* sembra aver portato incertezza e stress legati alla pratica sportiva e al futuro ritorno alle competizioni, andando ad aumentare l'ansia negli atleti e compromettendo la motivazione a tornare allo sport.

Nel secondo capitolo verranno descritte le variabili coinvolte nei contesti sportivi e organizzativi indagate nella presente ricerca: ansia, soddisfazione per la vita, soddisfazione lavorativa, soddisfazione sportiva, intelligenza emotiva, *leadership empowerment oriented*. Verrà fornita una definizione dei costrutti esaminati, i principali strumenti di misura e i campi di indagine, di interesse ai fini della ricerca, in cui sono state studiate.

Nel terzo capitolo si illustrerà la ricerca condotta, l'obiettivo e le ipotesi, la metodologia utilizzata, gli strumenti di misura impiegati, si descriverà il campione

di partecipanti e i risultati emersi dalle analisi dei dati. Si discuteranno i risultati della ricerca.

Nell'ultimo capitolo si definiranno le conclusioni, i limiti e le prospettive future della ricerca.

CAPITOLO 1. PANDEMIA DA COVID-19

“L’importante non è stabilire se uno ha paura o meno, è saper convivere con la propria paura e non farsi condizionare dalla stessa.”

(Giovanni Falcone)

1.1 Descrizione del fenomeno: origine, diffusione e conseguenze

In primo luogo, occorre descrivere il contesto in cui si inserisce la presente ricerca, sottolineando l’unicità del fenomeno che tutt’oggi contraddistingue i nostri giorni.

Gli ultimi mesi del 2019 sono stati caratterizzati dalla diffusione di un nuovo virus, denominato “SARS-CoV-2”, che ha inizialmente registrato un certo numero di polmoniti anomale fra la popolazione cinese, in particolare nella città di Wuhan. Il virus ha iniziato a diffondersi rapidamente, tanto che, il 30 gennaio 2020, l’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha dichiarato lo stato di emergenza sanitaria di interesse internazionale e, l’11 marzo, lo stato di pandemia. I dati dell’OMS rivelano che la pandemia da Covid-19 è stata segnalata in 215 Paesi in tutto il mondo. A fine agosto 2020, oltre 22,5 milioni di persone hanno contratto il Covid-19 e sono stati registrati oltre 800.000 decessi (Marroquin et al., 2020).

Comprensibilmente, la prima fase di risposta si è concentrata sulla riduzione dei tassi di infezione (“appiattire la curva”), preservando così le risorse ospedaliere (Adhanom Ghebreyesus, 2020; Gruber & Rottenberg, 2020). Occorre specificare che la diffusione del virus è avvenuta in maniera eterogenea nel contesto internazionale. A seconda del numero di casi positivi registrati, gli Stati hanno adottato misure differenti per contenere la diffusione del virus. In alcuni Paesi è stato necessario sottoporre la popolazione ad un vero e proprio periodo di confinamento, altri hanno adottato misure più lievi per arginare la diffusione (Slavich, 2020; Adhanom Ghebreyesus, 2020).

In generale, la popolazione mondiale è stata quindi costretta a modificare il proprio stile di vita al fine di rispettare le norme approvate per contenere la diffusione del virus (Gruber et al., 2020; Marroquin et al., 2020). Prima che le misure pubbliche fossero adottate, gli individui sono stati incoraggiati a modificare volontariamente i propri comportamenti, favorendo il distanziamento personale per ridurre la trasmissione del virus. E’ stato consigliato di evitare il contatto fisico con membri non appartenenti al proprio nucleo familiare e di ridurre

assembramenti in luoghi pubblici e privati. Entrambe le forme di distanziamento hanno determinato la sospensione di alcune attività sociali (Gruber et al., 2020). La peculiarità della pandemia da Covid-19 è data dalla sua elevata contagiosità e dall'inesistenza di una data di fine certa. Si tratta di un fenomeno intrinsecamente sociale e le principali misure per arginare la diffusione consistono nella limitazione del contatto fra gli individui e l'interruzione del normale svolgimento delle *routine* quotidiane. Le norme che enfatizzano il distanziamento sociale, tra cui l'ordine di rimanere a casa e il cambiamento del comportamento individuale, sembrano aver rallentato la curva del numero di positivi registrati, quando implementate. Occorre specificare che con il termine "distanziamento sociale", si intendono interventi di carattere sia pubblico che privato che hanno implicazioni diverse. Nel dettaglio, a livello pubblico, rientrano le politiche di *stay-at-home* imposte dal governo. Con i più comuni termini di "quarantena", o *lockdown*, alla popolazione è stato vietato di uscire di casa se non per svolgere attività ritenute necessarie, quali, fare la spesa, ottenere cure mediche (Marroquin et al., 2020; Slavich, 2020).

La presente tesi fornirà una breve rassegna temporale delle principali misure adottate per il contenimento del virus nel contesto italiano nel corso del tempo.

Oltre a coinvolgerci in prima persona, l'Italia è stato uno dei paesi più colpiti e il primo paese occidentale ad adottare misure di *lockdown* settoriali per prevenire la diffusione del nuovo virus (Molino et al., 2020). Consultando il sito ufficiale del Governo italiano (Governo, 2020), possiamo osservare che i primi accorgimenti cautelativi sono stati adottati a partire dal 22 gennaio 2020. In seguito alla dichiarazione da parte dell'OMS dello stato di emergenza di sanità pubblica di interesse internazionale, il Governo ha indetto lo stato di emergenza e ha implementato i primi interventi per frenare il numero dei contagi sul territorio nazionale.

In una conferenza, il Presidente Conte ha confermato i primi due casi di contagio riscontrati in Italia. In seguito, ha implementato controlli aeroportuali ed ha attuato accurate misure di controllo, quali la misurazione della temperatura corporea, l'identificazione e l'isolamento dei malati, le procedure per il rintraccio e la quarantena per i soggetti che avevano avuto contatti stretti con i positivi. Con l'aggravarsi della situazione, sono stati sospesi tutti i voli da e per la Cina. L'8 marzo 2020, il Presidente del Consiglio ha firmato un nuovo

Dpcm che prevedeva misure più severe per il contenimento e la gestione dell'epidemia. Le misure presenti nel decreto ministeriale interessavano l'intero territorio nazionale. È stata inoltre vietata ogni forma di assembramento di persone in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Tali misure si sono protratte fino al 18 maggio 2020, data in cui si è avuta una progressiva riapertura delle attività. La ripresa delle attività è stata formalizzata con la firma del Dpcm del 15 giugno. Tra queste attività possiamo elencare: centri estivi per i bambini, sale giochi, centri benessere, centri termali, culturali e centri sociali. Hanno ripreso la loro attività anche gli spettacoli, in presenza del pubblico, che avevano luogo nelle sale teatrali, nelle sale da concerto e cinema. Non è stato dato invece il consenso alla riapertura delle sale da ballo e discoteche, sia all'aperto che al chiuso.

Per quanto riguarda il mondo dello sport, a partire dal 12 giugno, le manifestazioni sportive hanno ripreso la loro attività all'aperto ma senza la presenza del pubblico, rispettando protocolli di sicurezza specifici, forniti dalle rispettive Federazioni sportive. In seguito, è stato consentito lo svolgimento di alcuni sport di contatto nelle Regioni e Province Autonome, solamente nei territori in cui la situazione epidemiologica andava migliorando, sempre nel rispetto dei protocolli di sicurezza precedentemente emanati. Al termine del periodo estivo si è andati incontro ad un nuovo incremento di casi positivi sul territorio nazionale. A tal proposito, il 3 novembre 2020 è stato emanato un nuovo Dpcm, contenente le nuove misure per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Il nuovo decreto individuava tre aree corrispondenti ai differenti livelli di criticità nelle Regioni del Paese e per le quali erano previste misure specifiche. Le regioni a cui è stata attribuita la massima gravità sono entrate a far parte della cosiddetta "area rossa" ed erano soggette a misure maggiormente restrittive. La fascia per le regioni a rischio meno elevato fu denominata "area arancione", mentre nell' "area gialla", rientravano le restanti regioni del territorio nazionale. Con l'avvicinarsi del periodo natalizio, sono state introdotte misure più restrittive, a causa del previsto aumento del numero degli spostamenti. Fu firmato un nuovo decreto che vietava gli spostamenti tra regioni o province autonome diverse, se non per motivi connessi al lavoro, salute o necessità. Nel periodo

estivo si è andati verso una progressiva riapertura delle attività grazie alla proficua campagna vaccinale implementata in tutto il Paese. A partire dal 6 agosto 2021 è stato inoltre introdotto l'utilizzo del Green Pass per accedere ad eventi, manifestazioni in arene, luoghi di cultura e di cinema, piscine e centri benessere, anche all'aperto, e per poter usufruire di locali, quali ristoranti e bar, per consumazione all'interno di questi. Da dicembre 2021 il Green Pass viene richiesto anche per salire su trasporti pubblici. L'introduzione del Green Pass ha lo scopo di ritirare quanto prima lo stato di emergenza sul Paese (Governo, 2020).

Sebbene necessari per contenere il virus, gli interventi di carattere sociale adottati sembrano aver prodotto conseguenze negative sulla salute fisica e mentale degli individui (Gruber et al., 2020; Cacioppo et al., 2015; Adhanom Ghebreyesus, 2020). La pandemia da Covid-19 rappresenta un fattore di *stress* multidimensionale, che colpisce i sistemi individuali, familiari, educativi, occupazionali e medici, con implicazioni più ampie in tutti gli ambiti della vita.

Alcune ricerche hanno dimostrato un aumento del tasso di manifestazioni connesse al disagio psicologico, dovuto alla pandemia (Gruber et al., 2020; Adhanom Ghebreyesus, 2020; Marroquin et al., 2020).

In particolare, una ricerca condotta da Luo et al. (2020) ha osservato un aumento del 33% del livello di ansia e un incremento del 28% di disturbi dell'umore fra gli individui.

In uno studio condotto da Marroquin et al. (2020), è stato trovato che, quando l'emergenza si è intensificata drammaticamente e gli stati hanno quindi deciso di imporre l'ordine di rimanere a casa, gli individui hanno aumentato il rischio di manifestare sintomi di depressione, *stress* acuto e insonnia. La ridotta interazione sociale rappresenta un notevole fattore di rischio per l'insorgenza di problemi di salute mentale, che possono manifestarsi tramite sintomi connessi al disagio psicologico, quali depressione, *stress* e pensieri intrusivi (Cacioppo et al., 2015).

Queste associazioni con il distanziamento sociale sono state rivelate anche quando gli individui dichiaravano di percepire supporto sociale. Tale dato suggerisce che anche gli individui che possiedono alcune risorse sociali non

riescono a contrastare l'impatto causato dal distanziamento (Marroquin et al., 2020).

I risultati dello studio sopra citato, indicano che comportamenti pubblici e privati di distanziamento sono associati ad un peggioramento qualitativo della salute degli individui durante la pandemia. Sembra inoltre che gli interventi di tipo privato abbiano ripercussioni maggiori sulla salute mentale rispetto all'ordine di rimanere a casa (Marroquin et al., 2020).

È probabile che l'aumento delle difficoltà psicologiche a seguito della pandemia da Covid-19 derivi dallo *stress*, definito come l'insieme delle risposte fisiche e psicologiche che si verificano quando le richieste situazionali superano le risorse reali, o percepite, per affrontarle (Brooks et al., 2020). Questo complesso fattore di *stress* è caratterizzato dall'incertezza del periodo, dall'esposizione prolungata ad informazioni che inducono ansia e perdite (ad esempio, di persone care, di sicurezza finanziaria), nonché alla minaccia fisica effettiva (Gruber et al., 2020). Modelli contemporanei spiegano come lo *stress* influisce sui sistemi psicologici e biologici associati all'ansia e alla depressione (Slavich, 2020).

Secondo quanto riportato, non ci stupisce che uno studio condotto da Gao e i suoi collaboratori (2020) ha riportato un aumento significativo di ansia e depressione fra la popolazione cinese.

I fattori di *stress* associati alla pandemia da Covid-19, come il distanziamento sociale, possono interrompere le regolari interazioni sociali, diminuendo così la resilienza psicosociale e il benessere generale (Slavich, 2020) e aumentando la percezione di incertezza, minaccia e perdita.

Nonostante i due costrutti spesso si sovrappongano, sia temporalmente che in termini di presentazione fenotipica, l'ansia è generalmente considerata una risposta primaria alla minaccia o all'incertezza. Dall'altra parte, la depressione è generalmente teorizzata come una risposta anormale alla perdita. A tal proposito, la pandemia ha generato esperienze di perdita in diversi domini della vita. In particolare, il virus può causare la morte improvvisa e inaspettata dei propri cari per molte persone (Gruber et al., 2020).

Da tali premesse, ne deriva che per fronteggiare il crescente aumento di ansia e depressione fra la popolazione, si debba porre particolare attenzione alla percezione dei fattori di *stress* associati alla pandemia da Covid-19, in termini di minaccia, insicurezza e perdita (Gruber et al., 2020; Slavich, 2020; Gao et al., 2020).

1.2 Covid-19 e mondo del lavoro

In un contesto di estremo cambiamento, sono state stabilite dal governo diverse misure di emergenza, tra cui il distanziamento sociale e la riduzione delle presenze sui luoghi di lavoro durante i mesi di maggiore diffusione della pandemia. Nel periodo del *lockdown*, il nostro paese (e non solo) ha subito un'accelerazione della rivoluzione tecnologica in tutte le aree del vivere quotidiano, dalla salute, alla formazione e al lavoro. La maggior parte delle imprese italiane ha favorito la diffusione del lavoro da remoto (Basso e Formai, 2021), portando il telelavoro ad essere la principale modalità di svolgimento del lavoro stesso (Molino et al., 2020). Il cosiddetto *smart working*, o lavoro agile, sembrava essere poco diffuso prima della pandemia nei maggiori Paesi europei, Germania, Francia, Spagna, in particolare nel nostro territorio. Con l'insorgere della pandemia da Covid-19, lo scenario è completamente cambiato: la modalità *smart working* è divenuta prevalente, sia nel settore pubblico che privato (Giuzio & Rizzica, 2021). Dal rapporto ISTAT più recente (ISTAT, 2020) emerge come, prima dell'emergenza Covid-19, fossero più di 1 milione i lavoratori italiani ad aver sperimentato il lavoro agile, sebbene solo meno di 200 mila di essi lo facessero con continuità. Da marzo 2020, invece, si è verificata una crescita esponenziale: più di 4 milioni di italiani hanno lavorato da casa. E' stato inoltre stimato che circa 7-8 milioni di lavoratori potrebbero passare a questa nuova modalità di lavoro nel prossimo futuro. A livello globale, circa l'81% della forza lavoro mondiale è stata interessata da chiusure totali o parziali dei luoghi di lavoro (Savić, 2020). Numerosi lavoratori, hanno sperimentato il lavoro da casa per la prima volta, quotidianamente per diverse settimane, spesso senza ricevere prima alcun tipo di preparazione del lavoro a distanza (Barbutto et al., 2020). Quello che la maggior parte degli italiani ha sperimentato nel 2020 è qualcosa che può essere maggiormente associato al telelavoro, piuttosto che alla filosofia dello *smart working*. Il motivo consiste nel fatto che, per molti, il lavoro da casa non ha comportato un reale riassetto delle attività dell'organizzazione e del suo *modus operandi*, bensì la semplice sostituzione di un luogo fisico (l'ufficio) con un altro (la casa), in cui si mantengono inalterate le attività e le modalità di svolgere la prestazione lavorativa (Savić, 2020).

Per quanto riguarda le amministrazioni pubbliche italiane, è stato riscontrato un utilizzo massiccio del lavoro da remoto, in seguito ai provvedimenti varati dal Governo per contenere la diffusione del virus. Secondo un'analisi svolta da Giuzio & Rizzica (2021), la percentuale di lavoratori, impiegati nel settore pubblico, che avevano svolto il proprio lavoro da casa almeno una volta nella settimana di riferimento, è cresciuta dal 2,4 per cento del 2019 al 33 per cento del secondo trimestre 2020. Dai dati, è emerso che le donne e i lavoratori maggiormente istruiti risultano i soggetti che hanno usufruito in misura maggiore del lavoro da remoto. L'aumento è stato rilevato su tutte le tipologie di professioni pubbliche, anche se il ricorso al lavoro da casa è stato influenzato dal grado di "telelavorabilità" delle professioni coinvolte. Nel settore dell'istruzione, per esempio, questo limite è stato largamente superato con effetti sulla qualità dei servizi svolti che andranno valutati. Nei servizi sociali non residenziali il tasso di lavoro da remoto ha raggiunto una quota del 27 per cento, mentre nettamente inferiore è risultata la quota nel settore della sanità e nei servizi sociali di tipo residenziale. Questo dato non ci sorprende, in quanto alcune mansioni risultano teoricamente impossibili da svolgere senza recarsi sul luogo di lavoro (Giuzio & Rizzica, 2021). Un dato importante è rappresentato dalla forte domanda di *smart working* da parte delle donne. Questo suggerisce che il lavoro agile possa essere identificato come un potenziale mezzo di conciliazione tra lavoro e vita privata, per facilitare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Come abbiamo precedentemente affermato, la rapida diffusione del lavoro agile non ha interessato solo il settore pubblico, ma ha coinvolto anche quello privato. La pandemia da Covid-19 ha messo le imprese italiane di fronte a problemi di carattere organizzativo senza precedenti. La difficoltà, talvolta l'impossibilità, di svolgere il lavoro secondo modalità ordinarie, che spesso prevedevano la presenza fisica sul posto di lavoro, ha compromesso l'attività delle imprese con un impatto negativo su produzione, fatturato e occupazione. Il ricorso a forme di lavoro da remoto, o *smart working*, ha consentito di limitare queste conseguenze negative, ma in maniera molto eterogenea nei vari scenari organizzativi. La possibilità effettiva dell'utilizzo del lavoro agile dipende infatti dal tipo di attività svolta, dalle caratteristiche delle imprese, quali la dimensione e l'adozione di tecnologie della comunicazione, dalle dotazioni infrastrutturali e di capitale fisico

e umano e, ovviamente, dall'esperienza posseduta sull'utilizzo del lavoro da remoto (Basso e Formai, 2021).

Dall'analisi emerge che le imprese che hanno utilizzato lo *smart working*, durante la pandemia, siano aumentate dal 28,7% del 2019 all'82,3% del 2020. Come abbiamo precedentemente affermato, non tutte le imprese ne hanno beneficiato allo stesso modo (Basso e Formai, 2021). Emerge però che l'utilizzo della nuova modalità di lavoro flessibile abbia interessato tantissime imprese, indipendentemente dall'area geografica e dal settore. Inoltre, a parità di settore, area geografica e classe dimensionale, il ricorso allo *smart working* sembra aver interessato maggiormente le imprese più dinamiche e innovative. Fra queste ultime possiamo elencare le aziende con retribuzioni medie più alte, quelle con *manager* giovani e con un approccio orientato a monitorare e ad incentivare la prestazione lavorativa e le imprese appartenenti a gruppi esteri, che investono in tecnologie avanzate e con produttività più elevata (Depalo e Giorgi, 2021).

Evidenze preliminari indicano che questa modalità di lavoro ha consentito un minor ricorso alla cassa integrazione e ad un aumento del numero di ore lavorate. Possiamo affermare che l'esperienza degli ultimi mesi comporterà cambiamenti permanenti circa l'organizzazione delle imprese. Occorre effettuare maggiori studi per capire quali potrebbero essere gli effetti del lavoro agile sulla produttività delle imprese. In generale, i risultati dell'analisi sono incoraggianti: una modalità di lavoro più flessibile sembra essere associata a maggiore produttività e ad un maggior benessere dei lavoratori (Bloom et al., 2019).

1.3 Covid-19 e sport

Un duro colpo è stato inflitto al movimento sportivo in generale: la quarantena ha impedito agli atleti di allenarsi nelle loro strutture abituali e la maggior parte delle competizioni nazionali e internazionali hanno subito cancellazioni, o rinvii a tempo indeterminato. Pertanto, il *lockdown* sembra aver portato incertezza e stress legati alla pratica sportiva e al futuro ritorno alle competizioni, andando ad aumentare l'ansia negli atleti e compromettendo la motivazione a tornare allo sport (Wiese-Bjornstal, 2019; Paoli & Musumeci, 2020; Chirico et al., 2020).

Studi recenti hanno indagato ansia e motivazione, in quanto correlate al rischio di lesioni e a prestazioni inferiori, connessi al ritorno allo sport (Wiese-Bjornstal, 2019).

La letteratura riguardante il ritorno allo sport in seguito ad un infortunio, postula che gli atleti sono ansiosi perché pensano di non poter ritornare al livello di prestazione precedente all'infortunio o temono di non riuscire a soddisfare le aspettative del proprio allenatore (Podlog & Eklund, 2010). È possibile fare un parallelismo tra infortunio e *lockdown* in quanto entrambi costringono l'atleta ad un periodo di *stop* dagli allenamenti e dalle competizioni. A tal proposito, è stato dimostrato che, lunghi periodi di riposo e l'assenza di competizioni rappresentano un rischio significativo per la salute e la prestazione degli atleti (Paoli & Musumeci, 2020).

Inoltre, uno studio finalizzato ad indagare le differenze di genere sul livello di motivazione nello sport ha riscontrato che le atlete hanno riportato livelli inferiori di motivazione ad allenarsi rispetto agli atleti durante il *lockdown* (Pillay et al., 2020). Rispetto alla popolazione generale, gli atleti olimpici e paraolimpici presentano livelli inferiori di ansia e livelli superiori di motivazione (Clemente-Suarez et al., 2020), tale risultato potrebbe indicare che atleti di alto livello, possedendo maggiori risorse cognitive ed emozionali, sono stati in grado di affrontare il periodo di *lockdown* in maniera più adattiva. (Costa et al., 2020).

Andiamo ora ad analizzare com'è cambiato il mondo dello sport nel contesto italiano, a seguito delle norme di contenimento adottate. Come precedentemente affermato, l'Italia rappresenta uno dei primi epicentri europei in cui si è diffusa la pandemia da Covid-19 (Chirico et al., 2020). Nel tentativo di ostacolare la diffusione della nuova malattia, il governo italiano ha inasprito le misure protettive dalla quarantena al *lockdown*, influenzando drammaticamente milioni di vite. Tra le restrizioni emanate, tutte le attività non essenziali sono state vietate e tutte le attività all'aperto proibite. Tuttavia, nei primi tempi in cui la pandemia ha cominciato a diffondersi, le attività fisiche e sportive erano consentite all'aperto, pur mantenendo il distanziamento sociale (Chirico et al., 2020). Successivamente anche quelle furono proibite e così milioni di sportivi italiani sono stati costretti a sospendere le proprie attività nei campi e nelle palestre, a causa della quarantena obbligatoria.

Gli sportivi si sono dovuti reinventare tra allenamenti dentro le mura di casa, nei giardini, e allenamenti in diretta effettuati con l'ausilio delle nuove *app*. La pandemia ha stravolto tutto: gli atleti hanno iniziato a percepire diversamente il rapporto con il proprio sport, con la propria *routine* di allenamento e con i loro tecnici. I ricercatori hanno voluto indagare il livello di ansia, poiché tale variabile sembrava influenzare in modo negativo l'intenzione di svolgere attività fisica. Tale dato preoccupava i ricercatori, in quanto l'esercizio fisico svolge un ruolo protettivo per la salute (Chirico et al., 2020).

Occorre inoltre specificare che il contesto italiano è stato caratterizzato da una diffusione disomogenea del virus, per cui alcune regioni sono state colpite maggiormente rispetto ad altre. In particolare, la Lombardia è stata la regione italiana in cui si è verificato il primo caso di soggetto positivo al Covid-19, nonché la regione maggiormente colpita. Alcuni studiosi (Chirico et al., 2020) hanno quindi voluto confrontare il livello di ansia sperimentata dagli abitanti della regione Lombardia con il resto del Paese. A conferma delle ipotesi, il livello di ansia registrato in Lombardia era significativamente più elevato rispetto al resto del Paese. Un altro studio condotto da di Fronso e colleghi (2020) sullo stress percepito negli atleti italiani, ha dimostrato che atleti maschi e atleti d'*élite* hanno percepito livelli inferiori di stress durante il *lockdown*, rispetto alle atlete donne e agli atleti non professionisti.

Uno studio, di tipo qualitativo, ha invece indagato i correlati psicologici relativi al ritorno alle competizioni nei giocatori di *basket* dopo un infortunio (Conti et al., 2019). I partecipanti hanno dichiarato di avere più fiducia nella possibilità di ottenere buone *performance* in futuro e una paura minore di infortunarsi nuovamente se partecipavano a dei programmi di allenamento specifici prima di tornare allo sport. Inoltre, la motivazione a raggiungere il loro livello atletico precedente l'infortunio li ha portati ad impegnarsi al massimo delle loro possibilità nei programmi di allenamento riabilitativi (Conti et al., 2019). Programmi di allenamento mirati a ciascun atleta determinano minori livelli di ansia percepita e maggiori livelli di motivazione nel ritorno allo sport dopo un infortunio. Una buona pianificazione e implementazione degli allenamenti durante il periodo di confinamento può suggerire risultati simili nel ritorno allo sport successivo all'infortunio (Paoli & Musumeci, 2020).

Per quanto riguarda il mondo dello sport, la pandemia ha ridotto il livello di attività di allenamento di milioni di atleti in tutto il mondo. Tra le cause che hanno portato

ad una diminuzione dell'esercizio fisico vi è l'obbligo di rispettare le misure di sicurezza imposte durante il Covid-19, come il distanziamento sociale e l'isolamento. Durante il periodo di confinamento è stata riscontrata una mancanza di motivazione nel partecipare allo sport che potrebbe essere causata da una diminuzione di autodeterminazione (Deci & Ryan, 2017). I bisogni psicologici legati all'autodeterminazione, quali competenza, relazione e autonomia sono necessari per un sano sviluppo e per il benessere di tutte le persone quando vogliono partecipare ad una qualsiasi attività.

Gli atleti, non avendo potuto beneficiare degli allenamenti collettivi durante il *lockdown*, non hanno soddisfatto i bisogni di competenza e di relazione. Occorre quindi adottare delle strategie finalizzate ad aumentare l'autodeterminazione negli atleti per far sì che non subiscano un calo motivazionale (Deci & Ryan, 2017). Per aiutare gli atleti a far fronte all'incertezza delle competizioni future, gli allenatori potrebbero incoraggiare la definizione di obiettivi durante i periodi di allenamento; infatti, questa si è dimostrata efficace nel ridurre l'ansia e aumentare la motivazione nello sport (Hogue, 2019). Inoltre, gli allenatori potrebbero concedere maggiore autonomia e responsabilità agli atleti, dando voce ai membri del *team* e aumentando in questo modo il loro livello di motivazione. I tecnici dovrebbero anche evitare un sovraccarico degli allenamenti e, allo stesso modo, un carico troppo esiguo rispetto alle capacità degli atleti stessi, per evitare che subiscano un calo motivazionale. Il "bravo" allenatore dovrebbe quindi progettare programmi di allenamento mirati per ciascun atleta in base allo spazio domestico disponibile e alle attrezzature che possiedono. Gli atleti necessitano anche di adeguati metodi di recupero e riposo, quali tecniche per migliorare la qualità del sonno, tecniche di rilassamento e di *stretching* (Mon-Lopez et al., 2020).

Come è stato precedentemente affermato, l'isolamento sociale ha messo a dura prova le relazioni e numerosi atleti si sono sentiti poco supportati. In questo particolare periodo risulta quindi necessario lavorare sulla comunicazione atleta-allenatore. Inoltre, gli allenatori svolgono un ruolo centrale nella comunicazione tra società ed atleti. Dovrebbero quindi sviluppare una comunicazione efficace con i membri del *team*, sia a livello individuale che collettivo, attraverso videochiamate, utilizzando le nuove piattaforme (Orsini & Rodriguez, 2020).

CAPITOLO 2. I FATTORI COINVOLTI NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO E SPORTIVO

*“Non puoi fermare le onde,
ma puoi imparare a padroneggiare il surf”
(Jon Kabat-Zinn)*

Il paragone fra sport e impresa è affascinante ma nella maggior parte dei casi è stato affrontato in modo superficiale e discutibile (Guenzi & Ruta, 2010). Possiamo individuare caratteristiche e valori differenti e analoghi tra questi due mondi (Sclip, 2017). Guenzi e Ruta (2010) hanno analizzato, a scopo esemplificativo due aspetti, la prestazione e la carriera. In ambito sportivo, la prestazione è oggettiva: o vinci o perdi. La prestazione d'impresa è parzialmente oggettiva perché soggetta ad interpretazioni suggerite da criteri di valutazione. In ambito d'impresa la prestazione coincide con il profitto, mentre in ambito sportivo non si riferisce solo al risultato agonistico ma alla qualità della prestazione. Anche la carriera rappresenta un aspetto in cui i due mondi differiscono. La carriera sportiva è generalmente breve e gli atleti raggiungono il vertice di risultati e successo in giovane età. Inoltre la prestazione degli atleti è soggetta ad un alto rischio a causa degli eventi limitanti che segnano la carriera e al rischio infortuni (Guenzi & Ruta, 2010). Fra i due mondi vi è un evidente parallelismo in relazione alla gestione del gruppo ed è estremamente interessante la ricerca di un collegamento di interesse reciproco che evidenzia sia elementi di gestione comune, sia l'influenza reciproca tra concetti quali *leadership* e *team management*, tipici del mondo aziendale, ed elementi quali motivazione e gestione delle emozioni del mondo dello sport (Sclip, 2017). Un insieme di giocatori costituisce una squadra, così come un insieme di lavoratori, costituiscono un gruppo di lavoro, all'interno dei quali è possibile osservare e ritrovare dinamiche e strategie simili. L'allenatore è il direttore, il responsabile della produzione, il capo ufficio, il capo reparto. Tale figura per avere successo con il suo gruppo, deve necessariamente essere un *leader*, fronteggiando situazioni altamente stressanti, mantenendo un elevato autocontrollo e trasmettendo energia e forza al contesto organizzativo (Sclip, 2017). La vita di un atleta professionista non è molto diversa da quella di un *manager* nella gestione dell'ansia da prestazione, concentrazione, autostima, autoefficacia e

motivazioni. L'apprendimento, la forza di volontà, la curiosità intellettuale, la voglia di migliorarsi e l'impegno sono fattori cruciali per il successo personale e collettivo sia nello sport che nelle imprese.

Nei paragrafi successivi verrà fornita una descrizione delle variabili psicologiche oggetto della ricerca che giocano un ruolo cruciale all'interno di entrambi i contesti, con lo scopo di analizzare la loro interazione nell'attuale periodo storico.

2.1 L'ansia

All'interno di un contesto organizzativo, così come quello sportivo, interagiscono diversi fattori, il cui risultato ne determina le caratteristiche del contesto stesso. Fra le principali variabili da cui un contesto può essere influenzato troviamo l'ansia. Nel corso degli anni, molti studiosi e uomini di scienza hanno cercato di definire tale costrutto, scontrandosi con la complessità del fenomeno e con la difficoltà di trovare una definizione univoca e universalmente valida (Spielberg, 1972; Barlow, 2002).

La presente tesi non contiene un *excursus* dettagliato delle varie definizioni presenti in letteratura. Si propone invece di fornire una breve spiegazione delle variabili prese in considerazione nella presente ricerca, ovvero l'ansia di stato e quella di tratto.

Barlow (2002), prova a definire il concetto di ansia, distinguendola dalla paura. Secondo lo studioso, l'ansia può essere definita come uno stato d'animo orientato al futuro, associato alla preparazione di possibili eventi negativi imminenti. Mentre la paura è una risposta di allarme ad un pericolo presente o imminente (reale o percepito).

La presenza di ansia può essere individuata tramite la presenza di sintomi di natura verbale, quale la preoccupazione, di natura motoria, attraverso comportamenti di evitamento e, a livello somato-viscerale, l'ansia può manifestarsi tramite tensione muscolare (Barlow, 2002). L'ansia deriva infatti da un'attivazione eccessiva collegata ad un intenso vissuto emotivo soggettivo. Può manifestarsi in diverse tipologie: somatica, cognitiva, di tratto e di stato.

Recenti studi hanno dimostrato che le manifestazioni di ansia possono causare disabilità significative sia a livello sociale che medico. Percepire ansia, più o meno intensamente, può determinare la perdita di capacità funzionali, una scarsa qualità della vita, nonché un aumento dell'uso dei servizi di assistenza medica. Sono stati identificati vari fattori di rischio biologici, psicologici e sociali, come

disturbi cognitivi e funzionali, perdita dell'udito o della vista, basso livello di salute percepito, nevroticismo, preoccupazione di essere un peso per gli altri ed eventi negativi della vita (Lauderdale et al., 2003).

Come abbiamo precedentemente affermato, nel presente studio ci occuperemo di esaminare i costrutti relativi all'ansia di stato e di tratto, tralasciando la spiegazione dell'ansia somatica e cognitiva.

L'ansia di tratto può essere definita in riferimento alle differenze individuali circa la frequenza e l'intensità con cui essa si manifesta nel tempo. L'ansia di tratto consiste in sentimenti di apprensione, tensione e aumento dell'attività del sistema nervoso autonomo, ed è vista come un tratto di personalità relativamente stabile (Spielberger, 1972). Le persone che presentano alti livelli di ansia di tratto tendono a percepire la maggior parte delle situazioni come minacciose o pericolose, rispetto alle persone che hanno punteggi di ansia di tratto più bassi. Inoltre persone con punteggi di ansia di tratto più elevati, tendono anche ad avere punteggi di ansia di stato più alti. Questo perché il livello di pericolosità della maggior parte delle situazioni è molto elevato nei soggetti con livelli elevati di ansia di tratto (Spielberger, 1972).

L'ansia di stato, d'altra parte, varia continuamente ed è influenzata da fattori di stress soggettivi per ciascun individuo. I livelli di ansia di stato sono elevati in circostanze percepite da un individuo come minacciose e indipendentemente dal pericolo oggettivo. L'ansia di stato può essere definita come una reazione emozionale, situazionale e transitoria della persona, riferita ad uno specifico evento (Barlow, 2002). Livelli di ansia di stato bassi si registrano in situazioni non stressanti, o meglio, in situazioni in cui un pericolo esistente non è percepito come minaccioso da un individuo (Spielberger, 1972).

Il mondo del lavoro in particolare è attraversato da potenti flussi d'ansia in tutti i suoi strati e in tutte le sue componenti (Perini, 2013). Globalizzazione e innovazione tecnologica hanno rivoluzionato antiche certezze, valori e stili gestionali, mestieri, macchine, tecniche e procedure, accelerando i cambiamenti e obbligando le imprese a misurarsi con mercati di dimensioni mai viste prima. L'impresa tipica del XXI secolo è un sistema complesso, dinamico, decentrato e di grandi dimensioni, sempre meno strutturata e definita da confini riconoscibili. La flessibilità e la connettività hanno aumentato efficienza e *performance* aziendali in modo straordinario, ma a costi umani e sociali altissimi. L'aumento dell'ansia nei contesti organizzativi è dovuto alla dissoluzione delle identità,

all'instabilità o l'indefinizione di ruoli, compiti e confini e alla difficoltà di gestione (Perini, 2013).

L'ansia, in particolare quella da competizione, è stata oggetto di molti studi di psicologia dello sport ed è stata considerata un fattore decisivo che tende ad interferire con la prestazione atletica (Craft et al., 2003). La maggior parte degli atleti percepiscono la pressione e soffrono di paura e ansia causate dall'obbligo di vincere, che può essere spiegato dall'esaltazione dell'emozione della vittoria e dallo sconforto della sconfitta (Martens, Vealey & Burton, 1990a). L'atleta percepisce ansia e stress quando si presenta uno squilibrio fra domanda ambientale e capacità di risposta. Il mancato soddisfacimento delle richieste è percepito con conseguenze che aumentano i livelli di ansia somatica e cognitiva (Martens, Vealey & Burton, 1990). Al fine di valutare gli aspetti multidimensionali dell'ansia, Martens e i suoi collaboratori (1990b), hanno sviluppato il *Competitive State Anxiety Inventory questionnaire-II* (CSAI-2). Il questionario consisteva in 27 domande, divise in tre sotto-scale, ansia cognitiva, ansia somatica e fiducia in sé stessi. Agli atleti veniva chiesto di indicare come si sentivano in quel momento indicando un punteggio su una scala Likert a 4 punti da 1= "per niente" a 4= "molto". Un esempio di item relativo all'ansia cognitiva è rappresentato dall'affermazione "sono preoccupato per questa competizione", mentre "mi sento teso nello stomaco" esemplifica l'ansia somatica. "Mi sento fiducioso di poter affrontare la sfida" è un esempio di item della sottoscala relativa alla fiducia in se stessi. Il livello di ciascuna dimensione dell'ansia si ottiene sommando i punteggi attribuiti dall'atleta ad ogni affermazione della sottoscala.

Lo strumento maggiormente utilizzato per valutare l'ansia di stato e quella di tratto in generale è lo *State-Trait Anxiety Inventory* (STAI; Spielberger, 1989).

Lo *State-Trait Anxiety Inventory* (STAI) è uno strumento di valutazione di tipo *self-report*, progettato per misurare e distinguere l'ansia come tratto e la misura dell'ansia come stato.

La scala che contiene gli item relativi a rilevare il livello di ansia di stato negli individui, si compone di 20 affermazioni che chiedono alle persone di descrivere come si sentono in un particolare momento nel tempo (ad esempio, se si percepiscono calme o in tensione). Le affermazioni sono valutate su una scala di intensità a 4 punti che va da "per niente" a "molto".

Le affermazioni che indagano il livello di ansia di tratto negli individui sono le stesse precedentemente descritte. Questa volta i soggetti sono tenuti a

rispondere sulla base di come si sentono generalmente in relazione a tali affermazioni. La scala di valutazione è una scala di tipo Likert a 4 punti, che va da “quasi mai” a “quasi sempre”.

Lo STAI è stato tradotto in molte lingue, in modo da poter essere applicato ai diversi contesti internazionali. La prima versione dello STAI è nota come *Form X* ed è frequentemente utilizzata nella ricerca clinica. E' stata poi sviluppata anche una forma Y (Spielberg, 1983).

Sebbene le due versioni siano altamente correlate, diversi elementi sono stati modificati e si dice che i punteggi sulla Forma Y abbiano una struttura fattoriale più replicabile e proprietà psicometriche migliorate (Oei, Evans, & Crook, 1990). È stata inoltre sviluppata un'estensione dello STAI per bambini (STAI-C).

Il periodo attuale, come abbiamo descritto nel capitolo 1, sembra essere caratterizzato da un incremento dei disturbi di ansia e dell'umore (Luo et al., 2020). Il distanziamento sociale e le norme che sono state adottate per contenere il virus hanno causato un incremento di alcuni disturbi fra la popolazione, quali l'aumento del tasso di depressione, stress e pensieri intrusivi (Marroqin et al., 2020; Gruber et al., 2020; Gao et al., 2020).

Questo può indicare che il livello di ansia di stato sia generalmente aumentato fra la popolazione. Le situazioni vengono percepite come maggiormente minacciose e le politiche adottate hanno contribuito a far vivere la popolazione sotto una condizione di *stress* eccessivo, per il contenimento del virus (Gao et al., 2020).

Non c'è da stupirsi se i risultati ottenuti in questo periodo presentano maggiori livelli di ansia di stato. In particolare, gli individui che presentano livelli di ansia di tratto più elevati, avranno subito conseguenze più gravi nel periodo di pandemia da Covid-19.

Procediamo ora alla descrizione di una variabile strettamente correlata alle due tipologie di ansia sopra descritte e, particolarmente coinvolta nell'attuale periodo: la soddisfazione per la vita.

2.2 Soddisfazione per la vita

Una variabile che sembra aver subito un calo significativo in questo particolare periodo storico è la cosiddetta soddisfazione per la vita.

Il termine “soddisfazione per la vita” (Pavot e Diener, 1993) deve la sua diffusione alla psicologia positiva. Grazie all'introduzione di questa branca della psicologia, si è iniziato a parlare per la prima volta di benessere psicologico, inteso sia da un punto di vista affettivo che cognitivo.

Con il termine soddisfazione per la vita, si intende una valutazione generica cognitiva globale della vita. Non bisogna confondere tale costrutto con quello del benessere individuale. Sembra invece che più alta sia la componente affettiva del benessere di un individuo, maggiore sarà il livello di soddisfazione per la vita (Pavot e Diener, 1993).

Il costrutto di riferimento sembra essere influenzato dagli specifici tratti di personalità. Le diverse fasi della vita che ciascun individuo affronta nel corso della sua esistenza, assieme agli eventi significativi, costituiscono dei fattori contestuali che influenzano il grado di soddisfazione complessivo percepito (Pavot e Diener, 1993).

Per quanto riguarda i tratti di personalità, sembra che l'estroversione sia associata positivamente con la soddisfazione per la vita; mentre negativa risulta la relazione con il nevroticismo. Depressione e stress e la presenza di malattia mentale, allo stesso modo del nevroticismo, sembrano correlare negativamente con la soddisfazione per la vita (Pavot e Diener, 2008).

Possedere un'elevata autostima, avere un'elevata percezione di auto-efficacia ed essere in un buono stato di salute, influenzano positivamente la percezione di ritenersi complessivamente soddisfatti in generale nella propria vita.

Alcuni eventi significativi positivi, come il matrimonio, rappresentano condizioni che facilitano la percezione di elevati livelli di soddisfazione per la vita (Pavot e Diener, 2008). Secondo Pavot e Diener (1993), il costrutto sembra invece essere indipendente dall'età, il genere e l'impulsività.

A causa della complessità del costrutto e delle numerose definizioni che sono presenti in letteratura, esistono diversi metodi per misurare la soddisfazione per la vita. Nella presente tesi non verrà fornita una spiegazione dei diversi strumenti presenti in letteratura per valutare tale costrutto. Verrà descritta solamente la scala di misura utilizzata nella presente ricerca: la *Satisfaction with Life Scale* (SWLS; Pavot e Diener, 1993).

Tale strumento di valutazione, originariamente composto da 48 item, era stato ideato per indagare 3 costrutti: affettività positiva, affettività negativa e soddisfazione per la vita (Pavot e Diener, 1993). La scala finalizzata ad indagare la soddisfazione per la vita era inizialmente composta da 10 item, che sono stati poi ridotti a 5 per la ridondanza degli item. Attualmente la scala è composta da queste 5 affermazioni (Pavot e Diener, 2008). Gli item presentano una scala di risposta di tipo Likert a 7 punti, dove elevati punteggi corrispondono ad un livello elevato di soddisfazione per la vita (Pavot e Diener, 2008).

La SWLS si è dimostrata attendibile e stabile nel tempo. La scala viene usata in ambito clinico: sembra che coloro che hanno ricevuto un trattamento registrino livelli più elevati di soddisfazione per la vita (Pavot e Diener, 2008).

Occorre specificare che l'interpretazione dei punteggi dipende dal contesto culturale in cui viene somministrato, esistono infatti differenze culturali significative circa il concetto di benessere personale che potrebbero influenzare il giudizio riguardo la soddisfazione per la vita. Nonostante la scala mostri una buona attendibilità, presenta dei limiti relativi all'acquiescenza e alla desiderabilità sociale, poiché si tratta di una scala *self-report*, per cui chi risponde potrebbe dare delle risposte non veritiere solo per dare un'immagine positiva di sé (Pavot e Diener, 2008).

La valutazione globale della vita di un individuo può essere influenzata dal grado di soddisfazione che percepisce nei diversi domini della sua vita, quali la vita privata, il lavoro e lo sport. Per quanto riguarda l'ambito organizzativo, evidenze empiriche pregresse hanno dimostrato che contesti in cui è presente il fenomeno del *burnout*, ovvero l'esaurimento lavorativo, la percezione di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro e della vita in generale risulta negativa. Il fenomeno dell'esaurimento lavorativo produce insoddisfazione lavorativa che influisce sulla valutazione del benessere generale. Il supporto sociale fra collaboratori all'interno dei contesti organizzativi influenza positivamente il rischio di *burnout* e aumenta il grado di soddisfazione per ciò che si esegue. Tali lavoratori riporteranno maggiori livelli di soddisfazione per la vita (Hombrados-Mendieta & Cosano-Rivas, 2013).

Per quanto riguarda l'ambito sportivo, evidenze empiriche riconoscono la pratica sportiva come un fenomeno sociale che produce effetti benefici sulla salute fisica e mentale ed ha un'influenza positiva nella percezione della qualità della vita di una persona (Peráčková & Peráček, 2019). Numerose ricerche hanno dimostrato

gli effetti positivi dello sport sulla valutazione della qualità della vita fra gli individui (Kim & James, 2019). A tal proposito, Kim & James (2019) hanno affermato che coloro che praticano sport soddisfano i bisogni di recupero, autonomia, successo e appartenenza. Il soddisfacimento di tali bisogni produce effetti sul benessere soggettivo sia a breve che a lungo termine.

Il giudizio relativo alla soddisfazione per la vita in generale è influenzato dal grado di soddisfazione percepita nei confronti di ciò che si esegue in ambito lavorativo e sportivo. Nei paragrafi successivi viene presentata una breve descrizione di tali costrutti.

2.2.1 La soddisfazione sportiva

La soddisfazione sportiva è un costrutto che, viene definito da Chelladurai & Riemer (1997), come uno stato di natura affettiva positiva, che emerge dall'interazione fra i diversi processi e risultati, associati all'esperienza sportiva. Il concetto di soddisfazione sportiva è influenzato da numerosi fattori o antecedenti.

Chelladurai e Riemer (1998) hanno ipotizzato un modello di soddisfazione di un atleta a partire da alcuni fattori antecedenti che possono determinare un alto, o un basso, grado di soddisfazione per l'attività praticata.

Tali antecedenti sono di tipo individuale, nel caso in cui si pratici sport individuali, mentre sono di natura, sia individuale che collettiva, nel caso si prenda parte ad uno sport di squadra.

Come affermavano Chelladurai e Riemer (1997), la soddisfazione sportiva è influenzata dall'insieme di risultati conseguiti nella pratica sportiva, intesi in termini di *performance*, sia individuale che di squadra, e dei processi, sia quelli sociali che quelli tecnico-specifici per ciascuno sport.

Roberson (1990), paragonando la soddisfazione lavorativa a quella sportiva, individua alcuni fattori che sembrano influenzare la soddisfazione sportiva. Essere soddisfatti della propria *performance*, avere degli obiettivi chiari e sentirsi di poter raggiungere gli obiettivi prefissati, sentirsi di essere in grado di migliorare la propria prestazione, sentire che il proprio contributo risulta importante per una squadra, la propria crescita personale, il piacere provato nella pratica sportiva indicano tutti fattori personali che, quando presenti, determinano più elevati livelli di soddisfazione in ciò che si pratica (Roberson, 1990).

I fattori sopracitati possono essere associati ad un contesto di sport di squadra. Allo stesso modo la soddisfazione che deriva dalla prestazione del gruppo, dalla percezione di poter migliorare collettivamente, la crescita della squadra, l'integrazione, la coesione e la collaborazione sono fattori che determinano un livello positivo di soddisfazione sportiva (Chelladurai, 1984).

Per quanto riguarda gli sport di squadra, a livello individuale molto importanti nel determinare la soddisfazione sportiva, sono il senso di appartenenza, l'amicizia tra i membri e il ruolo che ciascun membro ha all'interno del gruppo. A livello collettivo risulta invece determinante l'armonia interpersonale (Chelladurai et al., 1988).

Quando un atleta sente che le sue capacità ed abilità sono state usate in modo proficuo, cresce la soddisfazione dell'atleta per la pratica sportiva. Allo stesso modo, ci si sente maggiormente soddisfatti quando si sviluppano capacità mentali e strategie di gioco più costruttive. Feedback positivi, il contributo positivo per la propria squadra, la ricompensa ricevuta per l'impegno profuso nella pratica sportiva e il supporto della famiglia sono ulteriori fattori che determinano alti livelli di soddisfazione sportiva (Chelladurai et al., 1988).

Per quanto riguarda i processi presenti in un contesto di squadra, a fare la differenza nel livello di soddisfazione percepito, sono la strategia adottata dall'allenatore, la capacità del *coach* nel coordinare i talenti a disposizione per raggiungere gli obiettivi prefissati, la tattica competitiva impiegata, il trattamento equo verso tutti i membri del gruppo, la collaborazione del gruppo, il supporto dell'intero *staff* e di coloro che ruotano attorno al gruppo, ovvero i media, gli amici e la comunità (Chelladurai, 1998).

Cruciale risulta quindi il ruolo di *leader* dell'allenatore, in quanto più gli atleti si sentiranno coinvolti all'interno delle decisioni prese e più daranno fiducia alle scelte tecniche del *coach*, maggiore sarà la percezione di sentirsi nel contesto ideale per potersi esprimere al meglio, dal punto di vista sportivo (Chelladurai, 1990).

La letteratura fornisce diversi strumenti per valutare un costrutto così complesso come quello della soddisfazione provata per la pratica sportiva. Nella presente tesi verrà fornita una breve descrizione dello strumento utilizzato ai fini della ricerca per misurare tale costrutto: l'*Athlete Satisfaction Questionnaire* (ASQ; Riemer e Chelladurai, 1998). La scala di misura ideata da Chelladurai e Riemer

(1998) è finalizzata a misurare il grado di soddisfazione che un atleta percepisce nei confronti della sua esperienza sportiva.

Come abbiamo affermato precedentemente, il costrutto presenta numerosi aspetti che possono influenzare il grado esperito da ciascun individuo. Riemer e Chelladurai (1998) hanno cercato di costruire un questionario che permettesse di analizzare ogni aspetto coinvolto nella valutazione della soddisfazione sportiva. La forma completa dell'ASQ conteneva quindi 56 affermazioni, che indagavano 6 diversi aspetti. Tali aspetti costituivano le 6 sotto scale. Ciascuna sottoscala è stata suddivisa in altre scale che indagano un aspetto specifico. La soddisfazione sportiva è infatti valutata tramite la soddisfazione esperita circa i risultati conseguiti, in particolare quelli individuali (3 item) e quelli di squadra (3 item). Un'altra dimensione da considerare per valutare la soddisfazione sportiva è quella relativa all'influenza della *leadership* sull'individuo e/o sulla squadra. Tale aspetto può essere suddiviso nel grado di soddisfazione provato quando vi è una massima espressione delle proprie abilità (5 item), quando il *leader* adotta la giusta strategia (6 item), nei confronti del trattamento che ogni singolo riceve (5 item) e nei confronti dell'istruzione ricevuta e della tipologia di allenamento (3 item). Un altro aspetto fondamentale che l'ASQ considera è la collaborazione nell'esperienza sportiva, che può essere legata ai compiti da eseguire (3 item) e al livello di collaborazione fra i vari membri del gruppo (3 item). Rilevante risulta anche l'influenza del gruppo nel determinare un'identità di squadra, attraverso i principi etici dei membri (3 item), il lavoro di squadra (4 item) e il contributo che ciascuno porta per il conseguimento degli obiettivi della squadra (4 item). Importante è anche l'organizzazione del *team* o della società, in particolare le risorse economiche di cui dispone (3 item), il personale medico (4 item) e i servizi di supporto agli atleti (3 item). Nell'ultima parte sono presenti 4 item che indagano alcuni fattori esterni all'esperienza sportiva, quali i media, i fan, l'università e gli amici, che possono influenzare il grado di soddisfazione dell'atleta.

Ai fini della presente ricerca sono stati utilizzati solamente 16 item della scala originale. Erano presenti entrambe le dimensioni relative alla soddisfazione circa i risultati conseguiti, sia individuali che di squadra.

L'altra dimensione indagata era quella relativa al ruolo del *leader* nei confronti dell'individuo e/o della squadra. In particolare, gli aspetti considerati facevano riferimento alla soddisfazione percepita nei confronti della capacità dell'allenatore di utilizzare al meglio le abilità di ciascun atleta.

Il trattamento che l'allenatore riserva per ciascun atleta e, indirettamente, per l'intera squadra rappresenta un aspetto indagato dal test. Gli item sono legati a quanto l'atleta si sente valorizzato, apprezzato e al modo in cui l'allenatore si pone nei suoi confronti (Riemer e Challedurai, 1998).

Il mondo dello sport ha subito un duro colpo a causa della diffusione del virus Covid-19. Gli atleti sono stati costretti ad interrompere le proprie pratiche sportive e a reinventare i loro programmi di allenamento, a causa delle norme di contenimento del virus (Chirico et al., 2020).

In questo periodo, molti studiosi hanno studiato come sia cambiato il grado di soddisfazione relativo alla pratica sportiva.

Ricerche recenti (Chirico et al., 2020; Orsini e Rodriguez, 2020) riportano una diminuzione dell'attività fisica, nonché una diminuzione del livello di motivazione e un incremento del livello di ansia e *stress* percepito. Queste variabili, unitamente alle condizioni di allenamento imposte dalle misure restrittive, hanno contribuito alla diminuzione del livello di soddisfazione esperito relativo all'attività sportiva.

Sono state avanzate alcune strategie per mantenere alto il livello di motivazione e di soddisfazione degli atleti circa la pratica sportiva: definire obiettivi chiari e specifici, progettare programmi di allenamento specifici per ciascun atleta in base agli spazi e alle attrezzature disponibili, migliorare la comunicazione fra atleta, allenatore e società tramite incontri online e ascoltare i bisogni e le esigenze dell'atleta, cercando soluzioni alternative (Orsini e Rodriguez, 2020).

2.2.2 La soddisfazione lavorativa

Il sentimento di soddisfazione ha benefici effetti sull'equilibrio psicofisico della persona. Nei contesti di lavoro, nei quali gli individui spendono buona parte della propria giornata, la qualità di tale equilibrio ha ripercussioni sulle organizzazioni stesse (Gruneberg, 1979).

La soddisfazione lavorativa può essere intesa come una valutazione di quanto l'occupazione possa avvicinarsi ai bisogni, desideri e le aspettative del lavoratore (Fisher, 2003).

Altre definizioni considerano la soddisfazione lavorativa come un sentimento di piacevolezza che deriva dalla percezione che la propria attività sia in grado di appagare valori personali importanti (Locke, 1969). Secondo Spector (1986), per soddisfazione lavorativa si intende un atteggiamento verso il lavoro, che comprende una componente cognitiva (percezione e credenze), una affettiva (emozioni) ed una comportamentale (tendenze all'azione). La valutazione del grado di soddisfazione per la propria occupazione dipende da molteplici fattori, quali lo stipendio, la probabilità di avanzare nella propria carriera e il rapporto con il proprio supervisore.

La letteratura in merito alla soddisfazione lavorativa postula che dipendenti soddisfatti svolgano il loro lavoro in modo più efficace. Tale affermazione sintetizza la cosiddetta "teoria del lavoratore felice-produttivo" (Fisher, 2003).

Nella valutazione della soddisfazione lavorativa, è possibile che gli individui siano soddisfatti di alcuni aspetti del lavoro e allo stesso tempo non esserlo di altri (Spagnoli et al., 2012).

Secondo la letteratura in merito, vengono utilizzati due approcci per valutare la soddisfazione lavorativa. Il primo approccio considera la soddisfazione sul lavoro nella sua complessità, tanto che per valutarla si chiede al soggetto intervistato i suoi sentimenti generali circa il proprio lavoro, come se la soddisfazione fosse basata su di un solo elemento. Il secondo approccio si basa invece su un concetto di soddisfazione lavorativa che include diversi aspetti del lavoro. Il livello di soddisfazione lavorativa è dato dal grado in cui l'individuo si sente soddisfatto delle diverse sfaccettature che fanno parte del lavoro che svolge.

Per misurare la soddisfazione lavorativa è stato chiesto alle persone di esprimere il loro atteggiamento verso il lavoro attraverso questionari ed interviste.

Gli strumenti più comunemente usati, il *Job Descriptive Index* (JDI; Smith, Kendall, Hulin, 1969) e il *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et al., 1967), adottano la seconda prospettiva.

Il primo strumento si compone di 72 item articolati in 5 differenti sottoscale, ognuna delle quali misura aspetti differenti della soddisfazione lavorativa: attività svolta, retribuzione, opportunità di promozione, qualità della supervisione e rapporto con i colleghi (Smith, Kendall, Hulin, 1969).

Il secondo strumento, l'MSQ, si basa sulla teoria che un soggetto è idoneo al lavoro se le sue competenze individuali corrispondono ai rinforzi provenienti

dall'ambiente di lavoro. Si tratta di una misura di tipo *self-report* (Weiss et al., 1967).

Lo strumento è disponibile in due forme: una versione lunga costituita da 100 item articolati in 20 scale di 5 affermazioni ciascuna e una versione abbreviata, costituita da 20 item, uno per ciascuna dimensione. Le scale presenti nell' MSQ sono: tipo di attività lavorativa svolta, autonomia del lavoro, varietà dei compiti, status sociale connesso al lavoro svolto, supervisione tecnica e professionale dei capi, supervisione in termini di relazioni interpersonali, valori morali, sicurezza, servizio sociale, autorità, utilizzazione delle proprie competenze, politiche e pratiche organizzative, retribuzione, possibilità di avanzamento, responsabilità, creatività, condizioni di lavoro, relazioni con i colleghi di lavoro, sistema di riconoscimento, *achievement* (Weiss et al., 1967). Nella presente tesi è stata utilizzata la forma ridotta.

Le affermazioni sono valutate su una scala di risposta di tipo Likert a 5 punti. Il punteggio complessivo al test viene calcolato sommando i punteggi per ogni item e dividendo il punteggio totale per il numero degli item. Più basso è il punteggio, minore sarà la soddisfazione lavorativa.

Tra i vantaggi della forma breve del MSQ vi è la possibilità di misurare due componenti distinte della soddisfazione lavorativa: quella che riguarda gli aspetti intrinseci e quella che concerne invece quelli estrinseci.

La componente intrinseca riguarda il modo in cui un individuo si sente riguardo la natura dei compiti e delle mansioni che deve svolgere. La soddisfazione estrinseca dipende invece da elementi esterni ai compiti lavorativi e al lavoro stesso.

Secondo alcuni studi, sembra che la soddisfazione lavorativa intrinseca sia maggiormente correlata al coinvolgimento sul lavoro rispetto a quella estrinseca. Inoltre, la soddisfazione lavorativa intrinseca sembra avere una base affettiva che quella estrinseca non ha (Spector, 1997).

Il mondo del lavoro è stato costretto a cambiare le modalità di svolgimento dei compiti e delle mansioni a causa della pandemia. Come abbiamo affermato nel capitolo precedente, la maggior parte dei lavoratori è stata costretta a ricorrere al lavoro da remoto in questo periodo, talvolta ricorrendo ad una modalità mista (Basso e Formai, 2021).

Ciò che emerge dalle ricerche non sembra però aver scoraggiato i lavoratori. Una ricerca condotta da Bloom e colleghi (2019) ha suggerito infatti che una modalità di lavoro più flessibile aumenti il grado di benessere lavorativo percepito.

Tale affermazione risulta veritiera in contesti lavorativi dinamici e innovativi, in cui vi è una *leadership* partecipativa e i lavoratori possono svolgere le loro mansioni anche da remoto, senza troppe differenze rispetto a quanto accadrebbe se lavorassero in presenza (Depalo e Giorgi, 2021).

La relazione tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione per la vita può essere definita secondo tre sostanziali ipotesi (Avallone, 2011). La prima ipotesi, definita del rovesciamento, indica che chi è insoddisfatto sul lavoro lo sarà nella vita. L'ipotesi della compensazione afferma che se si è insoddisfatti sul lavoro, si cercheranno maggiori livelli di soddisfazione al di fuori, e viceversa. La terza ipotesi, indica che i due costrutti sono indipendenti. Uno studio correlazionale ha esaminato tale relazione, concludendo che ciascuna ipotesi può essere valida. Tutti i modelli sono validi per un numero consistente di soggetti: nessuno sembra prevalere (Judge & Watanabe, 1994).

2.3 Intelligenza Emotiva

Nonostante le numerose definizioni di intelligenza presenti in letteratura, ancora oggi, non esiste una definizione univoca e universale di tale concetto. Numerosi studiosi, nel lungo intervallo di tempo trascorso fino ad oggi, si sono scontrati con l'oggettiva difficoltà di definire scientificamente il concetto di intelligenza (Capodieci, 2015).

Fra questi, Binet, negli ultimi anni dell'800, focalizzò i suoi studi sull'intelligenza, intendendola come la capacità generale di giudizio, comprensione e ragionamento che si manifesta in diversi modi, per affrontare un problema pratico (Binet, 1905).

Nei primi anni del 900, in collaborazione con Simon, nasce il primo test effettuato sull'intelligenza umana, la cosiddetta Scala Binet-Simon. Quest'ultima è composta da 30 quesiti, in ordine crescente di difficoltà. Gli item misuravano inizialmente solo le capacità astratte come la comprensione e il ragionamento.

La somministrazione prevede la seguente procedura. Si somministrano gli item corrispondenti all'età del soggetto, man mano che il soggetto risponde correttamente agli item, si procede con quesiti relativi ad intervalli d'età

successivi, fino a che il soggetto risponde erratamente a tutti gli item relativi agli intervalli di età successivi: qui la somministrazione termina.

Lo strumento fu impiegato per valutare quali ragazzi riuscivano ad affrontare gli studi previsti dal programma scolastico e quali invece avrebbero avuto bisogno di essere inseriti in classi speciali. Ne consegue che il test misura l'abilità di apprendere, non tanto di quanto appreso.

Ispirandosi alla scala di Binet, nel 1912, Stern, psicologo tedesco, elaborò il concetto di quoziente intellettivo (QI), definito dal rapporto tra età mentale ed età cronologica, moltiplicato per 100. Grazie a tale concetto, si poteva stabilire la collocazione di un individuo rispetto ai soggetti della stessa età (Stern, 1912).

Thorndike (1920) fu il primo ad ipotizzare una forma di intelligenza diversa da quella classica che faceva riferimento al QI e introdusse il termine di intelligenza sociale. Con tale termine, egli intendeva la capacità di saper interagire con gli altri, di comprenderli e di comportarsi in modo giudizioso nelle relazioni. Tale definizione si pone in antitesi con la letteratura precedente che aveva messo in antitesi pensiero razionale ed emozioni (Young, 1936; Woodworth, 1940).

A partire dalla definizione di intelligenza sociale, le ricerche successive iniziarono a considerare l'intelligenza non più come un fattore unico, ma come una facoltà influenzata dal contesto sociale in cui si inserisce.

Fra i numerosi studiosi, un contributo importante nella concettualizzazione dell'intelligenza è stato fornito da Wechsler.

Nel 1939, egli pubblicò il primo test d'intelligenza appositamente realizzato per la popolazione adulta, la Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS; Wechsler, 1939), alla cui base vi era una concezione dell'intelligenza come capacità globale, multideterminata e multidimensionale, sottolineando in tal modo l'importanza non solo degli aspetti cognitivi, ma anche di quelli affettivi e volitivi dell'individuo (Wechsler, 1939).

Il modello alla base della scala concepisce l'intelligenza come la capacità globale di pensare razionalmente, di agire in vista di uno scopo ben preciso e di fronteggiare efficacemente il mondo circostante. L'intelligenza viene dedotta dalla manifestazione di abilità come il ragionamento, la memoria, la fluidità verbale, nelle diverse condizioni di vita.

Successivamente, nel 1949, Wechsler estese la sua scala includendo anche i bambini, creando così la Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC; Wechsler, 1949).

A partire dagli anni 80, alcuni studiosi (Gardner, 1993 a,b; Sternberg, 1985) iniziarono a sostenere che l'uomo non fosse caratterizzato da un unico tipo di intelligenza e si passò, quindi, da un approccio dello studio dell'intelligenza unitario a un approccio multiplo. Inoltre, con la teoria delle Intelligenze Multiple (Gardner, 1993 a,b) e con la teoria dell'intelligenza triarchica (Sternberg, 1985), l'idea che l'intelligenza cognitiva potesse essere compresa nella sua interezza tramite la misura del QI divenne ben presto obsoleta.

Gardner (1983), nella sua opera, ipotizza l'esistenza di diverse competenze intellettuali o "intelligenze umane", definendo limitante la concezione dell'intelligenza ridotta a quella che si misura con i test. Tali intelligenze, secondo l'autore, possono combinarsi in vario modo in ogni individuo e il loro sviluppo è influenzato dai diversi contesti culturali, i quali tendono generalmente a far prevalere un determinato tipo di intelligenza, a scapito degli altri. Gardner sostenne che il contesto socio-culturale occidentale dell'epoca, prediligesse le intelligenze di tipo linguistico-verbale e logico-matematica.

Secondo l'autore esistevano sette forme di intelligenza, ognuna relativa a differenti ambiti dell'attività umana (Gardner, 1983). Di seguito viene fornita una descrizione dettagliata delle diverse tipologie di intelligenza: *l'intelligenza linguistica* è la capacità di apprendere e riprodurre il linguaggio, con il fine di usarlo in maniera appropriata per esprimersi verbalmente e in forma scritta; *l'intelligenza logico-matematica* consiste nella capacità di analizzare i problemi in modo razionale, eseguire le operazioni matematiche e indagare le questioni scientificamente, servendosi del pensiero logico e deduttivo; *l'intelligenza musicale* riguarda l'abilità di comporre, riconoscere e riprodurre modelli musicali, toni e ritmi; *l'intelligenza corporeo-cinestetica* è l'abilità di servirsi del proprio corpo, o parti di esso, coordinando i movimenti del corpo in modo da agire in maniera costruttiva; *l'intelligenza spaziale* si riferisce alla capacità di rappresentare il mondo esterno all'interno della mente e di utilizzare lo spazio e le aree ad esso correlate; *l'intelligenza interpersonale* è la capacità di comprendere le intenzioni, le motivazioni e i desideri delle altre persone, in modo da poter anche favorire il lavoro in *team*; *l'intelligenza intrapersonale* consiste nell'essere consapevoli dei propri sentimenti, di saperli esprimere e nell'essere in grado di formare dei modelli mentali di sé stessi (Gardner, 1983). Ricerche successive hanno evidenziato l'esistenza di intelligenze aggiuntive: quella naturalistica, spirituale, esistenziale e morale (Gardner, 1993a).

Anche Sternberg (1985) aveva considerato l'intelligenza non come un'unità singola, ma come un'entità più articolata, costituita da 3 tipologie di intelligenza. L'*intelligenza analitica*, che comprende l'analisi, la valutazione e il confronto di diverse informazioni, l'*intelligenza pratica*, che si riferisce alla capacità di esercitare concretamente conoscenze apprese ed elaborate e l'*intelligenza creativa*, definita come la capacità di trovare soluzioni originali e innovative alle problematiche di tutti i giorni. La teoria di Sternberg (1985) include un'ulteriore suddivisione in tre sottocategorie, ossia, quella componenziale, quella contestuale e quella esperienziale. La prima considera l'ambiente interno dell'individuo; quella contestuale fa riferimento all'ambiente esterno dell'individuo, comprendendo anche l'intelligenza sociale; mentre la componente esperienziale si rivolge sia all'ambiente interno che a quello esterno dell'individuo.

Si può quindi affermare che i lavori di entrambi gli autori hanno preparato la strada agli attuali teorici dell'intelligenza emotiva. Nello specifico, la teoria delle intelligenze multiple di Gardner ha individuato altre dimensioni dell'intelligenza classicamente intesa, fra cui l'intelligenza interpersonale, che sembra anticipare il concetto di intelligenza emotiva.

L'intelligenza emotiva è un costrutto inserito all'interno della letteratura più recente per studiare il comportamento sociale. L'IE è inserita all'interno dello studio delle emozioni, coinvolgendo una nuova prospettiva di studio. L'approccio su cui si basa l'intelligenza emotiva afferma che l'uomo è in grado di adattarsi in modo migliore, fisicamente e psicologicamente, al contesto, quando utilizza intelligentemente le proprie emozioni (Petrides & Furnham, 2000a, b).

Nella letteratura riguardante l'IE esiste una distinzione teorica importante tra l'IE di tratto (o autoefficacia emotiva di tratto) e l'IE come abilità (o abilità cognitive correlate all'emozione).

I due costrutti dell'IE possono essere differenziati sulla base del metodo di misurazione utilizzato (Austin, Saklofske, Huang, & McKenney, 2004; Petrides & Furnham, 2000a, b): l'IE di tratto, che riguarda le auto-percezioni legate all'emotività, è misurata attraverso questionari *self-report*, o di tipica *performance*, mentre, l'IE intesa come abilità, ovvero riguardante la componente cognitiva legata all'emozione, è misurata attraverso test di massima prestazione. L'IE di tratto è definita come un insieme di auto-percezioni situate ai livelli inferiori delle gerarchie della personalità (Petrides, Pita, & Kokkinaki, 2007), mentre, l'IE

come abilità è definita come la capacità di percepire ed esprimere emozioni, assimilare emozioni nel pensiero, capire e ragionare con le emozioni e regolare le emozioni nel rapporto con sé e con gli altri (Mayer & Salovey, 1997).

Il primo appartiene al regno della personalità, mentre il secondo appartiene al dominio delle abilità cognitive. Le correlazioni tra le misure dell'IE di tratto e dell'IE come abilità sono basse e per tanto i due costrutti sono da considerarsi distinti (Brannick, Wahi, Arce, & Johnson, 2009).

I primi a fornire una definizione teorica di intelligenza emotiva come abilità furono Mayer e Salovey. I due psicologi definirono il costrutto come l'abilità di percepire, utilizzare ed esprimere emozioni al fine di aiutare il pensiero, comprendere le emozioni e regolarle consapevolmente per promuovere la crescita emotiva e intellettuale (Mayer & Salovey, 1997). Essi consideravano le emozioni come risposte organizzate ad un evento, sia interno che esterno, che può avere un significato positivo o negativo per l'individuo. Le emozioni sono correlate al concetto di umore, sebbene si differenzino da esso poiché più brevi e generalmente più intense.

Quindi, Mayer e Salovey ritenevano che la risposta organizzata delle emozioni fosse adattativa e che potesse potenzialmente portare ad un arricchimento personale e sociale per l'individuo. Considerando le emozioni come risposte cognitive, i due psicologi sociali elaborarono nel 1990 un modello noto come *Mental ability model* (Mayer & Salovey 1990). Per la prima volta viene definito il ruolo cruciale delle emozioni come parte integrante dell'intelligenza di un individuo. L'intelligenza emotiva venne quindi definita come una forma di intelligenza vera e propria che permette di percepire le emozioni, di regolarle e di usarle per guidare il pensiero e le azioni.

La struttura dell'intelligenza emotiva, come concettualizzata da Mayer e Salovey (1990), si basa su tre principali processi mentali: valutazione ed espressione delle emozioni tramite il linguaggio, regolazione delle emozioni ed uso delle emozioni.

Nel modello attuale, gli autori hanno ampliato la definizione originaria attribuendo maggiore enfasi alle caratteristiche cognitive del costrutto e l'IE viene definita come un set di abilità cognitive di elaborazione di informazioni di tipo emotivo-affettivo, riguardanti sia la sfera personale che quella interpersonale. Tali abilità vengono suddivise in quattro ambiti principali ordinati gerarchicamente (*Four Branch Model*): percepire, valutare ed esprimere le emozioni; utilizzare le

emozioni per facilitare il pensiero; comprendere le emozioni, le loro relazioni causali, le loro trasformazioni e le combinazioni degli stati emotivi; e regolare e gestire le emozioni per promuovere la crescita emotiva ed intellettuale (Mayer & Salovey, 1997).

Il possesso delle abilità relative agli ambiti sovra-ordinati è considerato necessario per lo sviluppo di quelle riguardanti gli ambiti sotto-ordinati (Mayer & Salovey, 1997). Inoltre, i primi due ambiti vengono considerati componenti esperienziali, nel senso di capacità di percepire, rispondere e manipolare le emozioni, mentre gli ultimi due quali componenti strategiche dell'IE, ovvero di gestione delle emozioni (Mayer et al., 2002a, b).

Una successiva cornice teorica del concetto di intelligenza emotiva viene fornita da Bar-On. L'autore definisce l'IE come un costrutto multifattoriale, un insieme di facoltà e competenze emotive e sociali che influenzano la capacità di riuscire a far fronte alle richieste e alle pressioni derivanti dall'ambiente (Bar-On, 2001).

Il modello di Bar-On si inserisce nella categoria dei modelli misti dell'IE, i quali fanno ugualmente riferimento ad abilità nell'elaborazione e nell'utilizzo di informazioni emozionali, ma combinano tali abilità con altre caratteristiche appartenenti al campo della personalità, come ottimismo, motivazione e capacità relazionali. Il suo modello (Bar-On, 2001) definisce l'intelligenza emotiva come un insieme di competenze emotive e sociali trasversali, correlate tra loro, che determina il modo in cui ciascun individuo comprende ed esprime sé stesso, comprende gli altri e si relaziona con essi, e le modalità con cui affronta le esigenze quotidiane.

Le cinque dimensioni su cui si basa il modello sono: la dimensione *intrapersonale* che comprende la consapevolezza, la comprensione delle proprie emozioni e la capacità di esprimerle; la dimensione *interpersonale* che riflette la capacità di comprendere le emozioni altrui e di stabilire relazioni durature e soddisfacenti, la dimensione di *adattabilità* che si riferisce alla capacità di adattare le proprie emozioni e quelle degli altri alle richieste dell'ambiente circostante, la dimensione di *gestione dello stress* che riguarda la capacità di gestire le situazioni stressanti tenendo sotto controllo le emozioni intense, e la dimensione di *umore generale* che fa riferimento alla capacità di mantenere un atteggiamento positivo anche di fronte ad eventi avversi e di saper godere della presenza degli altri (Bar-On, 2006).

In altre parole, secondo Bar-On, essere emotivamente e socialmente intelligenti significa, sapersi esprimere in modo efficace, sapersi relazionare con gli altri e sviluppare relazioni positive e soddisfacenti ed essere in grado di adattarsi con successo e flessibilità ai cambiamenti personali, sociali e alle esigenze ambientali, fronteggiando sfide e pressioni (Bar-On, 2006).

Un terzo modello teorico è stato proposto da Goleman (1999), il quale definisce il costrutto ponendo l'accento sul ruolo dell'intelligenza emotiva nel determinare il successo o l'insuccesso negli ambiti di vita di ciascun un individuo (Goleman, 1999).

Il termine intelligenza emotiva usato da Goleman si riferisce alla capacità di motivare sé stessi, di perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi, di modulare i propri stati d'animo e di essere empatici (Goleman, 1996).

La struttura dell'IE secondo Goleman (1999) si suddivide in cinque settori: la *consapevolezza di sé*, che si riferisce alla capacità di riconoscere le proprie emozioni e di utilizzarle saggiamente per prendere decisioni, la *padronanza di sé*, che riguarda la capacità di gestire le proprie emozioni, la *motivazione*, intesa come l'abilità di accrescere le proprie capacità per migliorare le prestazioni senza farsi abbattere dagli ostacoli, l'*empatia* che riguarda la capacità di comprendere le emozioni degli altri, le loro esigenze e la loro unicità, e le *abilità sociali* (influenza sociale, comunicazione, *leadership*, gestione del conflitto, collaborazione e cooperazione, ecc.), che fanno riferimento alla capacità di gestire in modo proficuo le proprie emozioni nelle molteplici situazioni sociali al fine di stabilire relazioni gratificanti. All'interno di ciascun campo, precedentemente descritto, sono incluse delle competenze emotive che non sono dei talenti innati, ma piuttosto delle capacità apprese e migliorabili (Goleman, 1996).

Il lavoro di Goleman è stato criticato aspramente dalla comunità scientifica in quanto carente di solide basi oggettive: alcuni studi hanno sollevato dubbi sul suo operato perché avrebbe avanzato ipotesi non supportate da sufficienti evidenze scientifiche (Antonakis, 2003, 2004).

Petrides e Furnham si inseriscono all'interno della letteratura scientifica presente, proponendo un modello che definisce l'intelligenza emotiva come un insieme di auto-percezioni e disposizioni correlate alle emozioni e collocate ai livelli inferiori delle gerarchie di personalità (Petrides & Furnham, 2001). Questa definizione

dell'IE riconosce la natura soggettiva dell'esperienza emotiva umana. I due teorici considerano i tratti di personalità come rilevanti per le differenze individuali nei processi emotivi e ipotizzano che l'IE riguardi la sfera della personalità e non sia da intendersi come un'abilità. Il concetto dell'IE di tratto afferma che gli individui possiedono uno specifico modo di elaborare, utilizzare e regolare le informazioni emotive. Gli individui con elevati punteggi nell'IE di tratto percepiscono più consapevolmente le loro emozioni e sono in grado di regolarle in un modo costruttivo per il loro benessere. Ad esempio, le persone con alta IE di tratto sono più competenti nel far fronte a situazioni stressanti e utilizzano strategie di regolazione delle emozioni più adeguate rispetto alle persone con bassa IE di tratto (Petrides, Sangareau, Furnham, & Frederickson, 2006).

Petrides e Furnham (2001) hanno individuato quindici componenti distinte e comuni a tutti i principali modelli di IE presenti in letteratura, con lo scopo di unificare le diverse definizioni in un costrutto unitario. Le aree individuate sono: l'*adattabilità* che è caratterizzata dalla flessibilità e dalla volontà di adattarsi a situazioni nuove; l'*assertività* che riguarda la capacità di esprimere i propri pensieri e di esporre le proprie opinioni considerando anche le altrui, senza sfociare in atteggiamenti aggressivi; l'*espressione delle emozioni*, intesa come la capacità di comunicare i propri sentimenti agli altri; la *gestione delle emozioni*, che si riferisce alla capacità di modificare e di agire sulle emozioni degli altri; la *percezione delle emozioni* (in sé e negli altri) che è la capacità di percepire in maniera chiara i sentimenti propri e altrui; la *regolazione delle emozioni* che riguarda la capacità di controllare le proprie emozioni; l'*impulsività* (bassa) che è la capacità di controllare la tendenza ad agire in modo istintivo; l'*abilità relazionale* che si riferisce alla capacità di stabilire e mantenere relazioni interpersonali soddisfacenti; l'*autostima* che è caratterizzata dalla valutazione positiva di sé stessi; l'*automotivazione* che riguarda la capacità di incoraggiare ed esortare sé stessi per affrontare le avversità; la *competenza sociale* che è la capacità di utilizzare le abilità sociali all'interno della propria rete sociale; la *gestione dello stress* che si riferisce alla capacità di sopportare le pressioni esterne e di regolare lo stress; l'*empatia di tratto* che è la capacità di guardare le situazioni dalla prospettiva degli altri; la *felicità di tratto* che è caratterizzata da un sentimento di soddisfazione e felicità per la propria vita; e infine, l'*ottimismo di tratto* che concerne l'essere fiduciosi e il saper vedere il lato positivo delle situazioni (Petrides & Furnham, 2000a, 2001).

La diversità dei modelli teorici sull'intelligenza emotiva, precedentemente descritti, ha reso necessaria l'elaborazione di molteplici strumenti di misurazione dell'IE. Come sostiene lo studioso statunitense Davis, non è scontato che si possa fare una stima accurata di tale concetto (Davis & Oathout, 1987). Una delle motivazioni principali di questo limite risiede nel fatto che l'intelligenza emotiva è un costrutto difficilmente traducibile in termini operativi e quantificabile oggettivamente. Va rilevato che essa costituisce un concetto che può variare in relazione all'età e all'esperienza (Mayer et al., 2004) ed è esposto a fattori legati al contesto (Smith, 2002). Sulla base di tali premesse, negli ultimi anni si sono susseguiti diversi dibattiti volti a stabilire quale fosse l'approccio più appropriato per operare una misurazione dell'IE.

Innanzitutto, occorre differenziare i costrutti tra l'IE di tratto e l'IE come abilità, da cui ne derivano metodologie di valutazione differenti (Petrides et al., 2004).

Per la misurazione dell'IE di tratto si è ricorso a strumenti di tipo soggettivo, o a strumenti che prevedono l'integrazione di scale di auto-valutazione e scale di etero-valutazione. Nel caso dell'IE come abilità sono state utilizzate metodologie di tipo oggettivo, basate sulla misura della *performance* emotiva (Ciarrichi, Chan, & Bajgar, 2001). Lo strumento più utilizzato fra le scale che valutano l'IE come abilità è il *Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT; Mayer et al., 2002a, b).

Per quanto riguarda i test relativi all'IE di tratto, i più noti sono l'*Emotional Competence Inventory* (ECI) di Sala (2002) e il *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (TEIQue) di Petrides e Furnham (2003), il quale sarà descritto in modo più approfondito, in quanto, la sua forma breve è lo strumento che è stato impiegato nello studio di questa tesi.

Il TEIQue di Petrides e Furnham (2003) è un questionario di tipo *self-report*, costruito in maniera specifica per rilevare l'intelligenza emotiva definita come un tratto di personalità. L'ultima versione della forma completa comprende 153 item suddivisi in quindici sottodimensioni organizzate in quattro dimensioni principali:

- *emotività*, gli individui con punteggi alti su questo fattore percepiscono maggiormente i propri sentimenti e con quelli delle altre persone, possono esprimere emozioni e le utilizzano per sviluppare e mantenere relazioni con altri significativi; mentre, gli individui con punteggi bassi su questo fattore riscontrano una certa difficoltà nel riconoscere i propri stati emotivi e nell'esprimere i loro sentimenti agli altri, il che può portare a relazioni personali meno gratificanti.

- *autocontrollo*, coloro che mostrano alti punteggi su questo fattore possiedono un giusto grado di controllo sui propri impulsi, sono in grado di regolare le pressioni esterne; al contrario, i soggetti con bassi punteggi sono inclini a comportamenti impulsivi e possono mostrare difficoltà nella gestione dello stress.
- *socievolezza*, questo fattore enfatizza le relazioni sociali e l'influenza sociale. Il focus è sull'individuo come agente nei contesti sociali, piuttosto che nei rapporti personali con la famiglia e gli amici intimi. Gli individui con alti punteggi sono abili nelle interazioni sociali, sono buoni ascoltatori e possono comunicare in modo chiaro e fiducioso con persone che provengono da un contesto diverso dal loro; mentre, coloro che ottengono punteggi bassi reputano di non essere capaci di influenzare le emozioni altrui e mostrano insicurezza nel comportamento verbale, apparendo timidi e riservati.
- *benessere*, punteggi più alti su questo fattore riflettono un senso generalizzato di benessere, che si estende dai risultati raggiunti nei diversi campi della vita alle aspettative future. Nel complesso, le persone con punteggi elevati si sentono positive, felici e soddisfatte. Al contrario, gli individui con bassi punteggi tendono ad avere un modesto rispetto di sé e ad essere insoddisfatti della loro vita attuale. È stata realizzata anche una versione breve del TEIQue (TEIQue-SF, Petrides et al., 2015) composta da 30 item, selezionati tra quelli della versione lunga dello strumento. In particolare, sono stati selezionati i due item che saturavano maggiormente su ciascuna sottodimensione del test completo. Il TEIQue-SF è risultato uno strumento valido e attendibile anche nel contesto italiano (Di Fabio & Palazzeschi, 2011a, b). Tra le altre versioni dello strumento originale si possono annoverare anche il *Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Adolescent Short Form* (TEIQue-ASF; Petrides et al., 2006) specifico per gli adolescenti e il *Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Adolescent Full Form (modified version)*; (TEIQue-AFF; Petrides, 2009b) utilizzato con i preadolescenti. Alcune ricerche hanno mostrato correlazioni più elevate tra l'IE di tratto e l'intelligenza emotiva *self-report*, rispetto all'intelligenza emotiva *ability-based* (Petrides & Furnham, 2001). In relazione ai tratti di personalità emergono legami significativi, evidenziando come l'IE di tratto presenti alcune sovrapposizioni con aspetti di personalità, ma si configura tuttavia come un costrutto distinto (Petrides & Furnham, 2001; Petrides, Frederickson, & Furnham, 2004; Petrides et al., 2015).

I campi di indagine in cui è stata studiata l'IE, di interesse della presente ricerca, riguardano la relazione del costrutto con le altre variabili esaminate nello studio: l'ansia, la soddisfazione percepita e il costrutto della *leadership*, all'interno di contesti organizzativi e sportivi.

Alcune ricerche hanno documentato un'associazione tra l'IE di tratto e la salute mentale. Dagli studi è emerso che l'IE di tratto correla negativamente con la depressione (Ciarrochi, Deane, & Anderson, 2002) e con l'ansia (Ciarrochi, Chan, & Bajgar, 2001). Inoltre, Mikolajczak e colleghi (2008) hanno dimostrato che le persone con bassi livelli di IE di tratto sono più propense a percepire determinati eventi come minacciosi e presenteranno quindi maggiori livelli di ansia di stato.

Studi condotti in ambito organizzativo hanno mostrato che l'intelligenza emotiva del *leader* produce maggiori livelli di soddisfazione lavorativa nei suoi subordinati. In tale relazione è stato studiato anche il ruolo ricoperto dall'intelligenza emotiva dei dipendenti. Dai risultati è emerso che l'IE dei subordinati svolgeva la funzione di mediazione: la soddisfazione lavorativa dei dipendenti risultava maggiore se questi presentavano livelli elevati di intelligenza emotiva (Miao, Humphrey & Qian, 2016). Uno studio condotto da Law e colleghi (2008) ha studiato l'effetto dell'IE su un campione di lavoratori cinesi che lavorano per una grande azienda di computer. Dai risultati è emerso che lavoratori con alti livelli di intelligenza emotiva, hanno prestazioni lavorative migliori. Altre ricerche hanno mostrato che l'intelligenza emotiva è positivamente correlata alla prestazione lavorativa (O'Boyle, et al., 2015), nonché ai comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB).

Le emozioni svolgono un ruolo cruciale nelle prestazioni sportive in generale (Hanin, 2007; Laborde, Dosseville & Allen, 2016) e influenzano alcune componenti specifiche, quali l'attenzione (Nieuwenhuys, Pijpers, Oudejans, & Bakker, 2008) e il processo decisionale (Laborde, Dosseville, & Raab, 2013).

Nel contesto sportivo, l'IE è importante per gli atleti, in quanto il costrutto è stato collegato a prestazioni migliori sia negli sport di squadra (Crombie, Lombard & Noakes, 2009; Zizzi, Deaner, & Hirschhorn, 2003) che in quelli individuali (Rubaltelli, Agnoli & Leo, 2018). Secondo Zizzi e colleghi (2003), un atleta deve riconoscere le proprie emozioni, così come le emozioni dei compagni di squadra e degli avversari, per poter ottenere prestazioni ad alto livello. Inoltre, a livello individuale, l'IE più elevata è risultata essere positivamente correlata all'uso di

abilità psicologiche, come l'immaginazione e il dialogo interiore, utilizzate in contesti di competizione e di allenamento (Lane et al., 2009).

L'IE sembra correlare con lo *stress* percepito dagli atleti. Ricerche che hanno indagato il legame fra le due variabili hanno suggerito che l'IE sia positivamente associata ad emozioni che ottimizzano le prestazioni prima della competizione (Lane et al., 2010) e ad un minor livello di ansia precedente alla competizione (Lu, Li, Hsu, & Williams, 2010). Una possibile spiegazione è che le persone con un alto livello di IE di tratto valutino lo *stressor* in termini di sfida piuttosto che di minaccia e utilizzano strategie di *coping* più adattive (Mikolajczak & Luminet, 2008; Laborde, Dosseville & Allen, 2016). Un recente studio condotto da Fernandez e i suoi collaboratori. (2020) ha individuato la meditazione come una strategia di *coping* in grado di diminuire i livelli di ansia e aumentare l'intelligenza emotiva in atleti principianti che praticano arti marziali.

Uno studio condotto da Rodriguez-Romo e i suoi collaboratori (2021) sottolinea l'importanza di sviluppare maggiori livelli di intelligenza emotiva nei contesti sportivi, in modo da tale che gli atleti siano in grado di fronteggiare pensieri intrusivi ed emozioni negative, sostituendoli con sentimenti positivi e costruttivi.

2.4 Leadership empowerment oriented

Per meglio comprendere il costrutto indagato nella presente ricerca, occorre identificare le origini del termine *leadership*, analizzando le teorie presenti in letteratura. Occorre specificare che la descrizione fornita nel seguente paragrafo non ha fini esaustivi per la comprensione del fenomeno, ma fornisce solamente una cornice teorica all'interno di cui si colloca il costrutto oggetto della ricerca: la *leadership empowerment oriented*.

Con il termine "*leader*" si intendono quegli individui che hanno il potere di persuadere e di far accadere le cose, per cui la maggior parte delle persone li segue e crede nella riuscita delle loro buone idee. Tali figure permettono ai gruppi, dalle piccole squadre alle intere nazioni, di funzionare in modo coordinato e produttivo. Non sorprende che lo studio della *leadership* comprenda diversi ambiti, fra cui la psicologia, la politica e le scienze dell'organizzazione (Hogg, 2010; Nothouse, 2007; Yukl, 2010).

Secondo una definizione fornita da Chemers e Murphy (1995), la *leadership* è un processo di influenza sociale attraverso il quale il quale un individuo ottiene e mobilita l'ausilio dei suoi gregari, nel raggiungimento di uno scopo collettivo.

Il concetto di *leadership* si distingue dai concetti di potere e autorità. Questi ultimi due possono essere acquisiti in base alla posizione e al ruolo ricoperto ma non per questo tali individui possono definirsi come delle guide, o *leader* (Guenzi & Ruta, 2010).

La *leadership* esiste quando le persone non si limitano ad attenersi alle regole, o le eseguono per evitare punizioni, ma interiorizzano le norme di gruppo, mettendole in atto come espressioni delle proprie convinzioni e del proprio coinvolgimento all'interno del gruppo. Il *leader* è pertanto "un promotore, un attivatore, un gestore orientato al compito e agli obiettivi del gruppo ma è anche un portatore di valori, un punto di riferimento per le tensioni emotive e per i conflitti che inevitabilmente sorgono" (Avallone, 2011, p.497). La *leadership* si verifica quando *leader* e subordinati sono in grado di sviluppare relazioni efficaci che si traducono in un'influenza reciproca e costruttiva (Avolio et al., 2009).

Un'altra distinzione può essere effettuata fra una *leadership* efficace e buona. Un *leader* efficace è colui che riesce con successo a fissare nuovi obiettivi e a persuadere gli altri a realizzarli.

Valutare se un *leader* è efficace o meno è un dato di fatto oggettivo ed è dato dal livello di influenza del capo nel fissare nuovi obiettivi e la misura in cui questi sono stati raggiunti. Al contrario, la valutazione della bontà del *leader* è prevalentemente un giudizio soggettivo basato su preferenze, prospettive, aspirazioni personali. Consideriamo buoni *leader* gli individui che possiedono attributi lodevoli, utilizzano mezzi che approviamo e fissano obiettivi che per noi sono importanti (Avallone, 2011).

Molte ricerche hanno indagato il carattere innato della *leadership* ma non è stato scoperto alcun gene che sia riferito al costrutto. Possiamo solo affermare che coloro che svolgono ruoli di guida efficaci, possiedono un insieme di caratteristiche personali durature, acquisite precocemente, quali il carisma e la predisposizione al comando (House, 1977).

Un filone di ricerca ha esplorato la relazione fra le principali misure della personalità, ovvero le dimensioni del *Big Five*, e la *leadership*. Una meta-analisi condotta da Judge e i suoi collaboratori (2002) ha riportato una correlazione pari

al 58%. In particolare, l'estroversione, l'apertura mentale e la coscienziosità sono caratteristiche maggiormente associate ad una *leadership* efficace.

La maggior parte degli studi afferma che tale costrutto non può essere ridotto ad una caratteristica o ad una differenza individuale. Il termine rappresenta processi dinamici molto complessi e ha a che fare con la relazione, la condivisione e la strategia (Avolio 2007).

Numerosi studiosi, nel corso dei secoli, hanno proposto diversi approcci teorici riguardo il tema della *leadership*. La presente ricerca si limiterà a fornire una breve descrizione delle principali teorie presenti in letteratura, per meglio comprendere lo sviluppo storico del costrutto.

All'inizio della seconda metà del '900 si svilupparono le prime teorie della contingenza. Le due principali teorie della contingenza si basano sul presupposto di stabilire se un determinato stile di *leadership* sia efficace in relazione alle caratteristiche specifiche della situazione. Fiedler (1964), a cui si deve la prima teoria della contingenza, distingue fra *leader* orientati al compito e *leader* orientati alla relazione. I primi sono dei capi autoritari che si focalizzano principalmente sul successo del gruppo, mentre gli altri vengono descritti come individui amichevoli, socievoli, che puntano a sviluppare relazioni di gruppo positive e gratificanti (Fiedler, 1964). Lo studioso ha apportato un maggiore contributo alla conoscenza della *leadership*, in relazione al livello di controllo della situazione da parte del capo, che poteva essere alto o basso. Fiedler misurò tale costrutto con la cosiddetta "scala del collega meno apprezzato" o, *Least Preferred Co-Worker Scale* (LPC). Punteggi molto bassi della scala indicavano uno stile orientato al compito e un atteggiamento severo nei confronti del collega con prestazioni basse. Un punteggio estremamente alto indicava invece uno stile orientato alle relazioni e un atteggiamento benevolo nei confronti del collega con prestazioni scarse. E' inoltre emerso che i *leader* orientati al compito sono più efficaci quando il controllo della situazione è scarso o molto elevato, mentre i *leader* orientati alle relazioni sono più efficaci quando il controllo della situazione si trova tra questi due estremi (Fiedler, 1964).

La seconda teoria della contingenza è la teoria del percorso-obiettivo, meglio conosciuta come *Path-Goal Theory* (PGT; House, 1996). Questa teoria pone le sue basi sulla funzione motivante del *leader* nei confronti dei suoi gregari, chiarendo come comportarsi per raggiungere gli obiettivi personali. Il *leader* può

adottare due tipologie di comportamento: di strutturazione (il capo dirige attività connesse al compito) e di cura (il *leader* si dedica ai bisogni personali ed emotivi). La strutturazione è più efficace quando i gregari non hanno chiari i propri obiettivi e il modo per raggiungerli. La cura è invece più efficace quando il compito è sgradevole o noioso (House, 1996). Le teorie della contingenza sono state considerate limitate, poiché non considerano la dinamica intrinseca della *leadership*, ovvero l'influenza reciproca fra *leader* e gregari (Avolio et al., 2009).

Sono state sviluppate teorie che superano l'assunto teorico su cui si basano le teorie della contingenza, concependo la *leadership* come un processo di scambio. Queste teorie appartengono all'approccio transazionale (Bass, 1985; Uhl-Bien, Graen, Scandura, 2000). L'approccio transazionale si basa sul dare e avere. I premi e le punizioni vengono stabiliti dal *leader* sulla base di come vengono svolti i compiti assegnati e in base al raggiungimento della prestazione richiesta. L'approccio transazionale è basato sull'operatività, per questo è stato associato al modello manageriale, gestionale e delle organizzazioni (Antonakis & House, 2002). Secondo tale approccio, i collaboratori forniscono al *leader* approvazione sociale, lodi, prestigio, status e potere. Il capo, in cambio, guida il gruppo verso obiettivi importanti, apprezzando i suoi gregari per i compiti svolti (Bass, 1985).

La più famosa teoria transazionale è la teoria dello scambio leader-gregario (LMX, *Leader-Member Exchange Theory*) (Uhl-Bien, Graen, Scandura, 2000). Secondo tale teoria, il capo dovrebbe gestire in modo individualizzato il rapporto con ciascun collaboratore, in funzione dei bisogni e delle motivazioni di ciascuno (Cogliser & Schriesheim, 2000). I *leader* intrattengono relazioni di scambio con i singoli collaboratori che possono essere di qualità elevata o bassa. Nelle prime, i gregari sono favoriti dal *leader* e ricevono valide risorse, tra cui benefici materiali, nonché benefici psicologici. Queste relazioni vanno al di là del formale contratto di lavoro. Entrano in gioco componenti quali il sostegno e una maggiore autonomia dei dipendenti. Il capo motiva i collaboratori ad interiorizzare gli obiettivi di gruppo e gli obiettivi proposti da lui stesso. Le relazioni di qualità scarsa invece si limitano a rispettare i termini del contratto lavorativo, senza nessuno sforzo da parte del *leader* nel motivare i suoi collaboratori (Uhl-Bien, Graen, Scandura, 2000).

In letteratura l'approccio transazionale spesso viene posto in antitesi a quello trasformativo. In realtà sembra che l'integrazione dei due approcci, a seconda

dei fattori situazionali, sia la combinazione più produttiva (Bass et al., 2003). Con *leadership* trasformazionale si intende un approccio orientato al futuro da parte di colui che assume il ruolo di guida, il quale cerca di sviluppare tale visione fra i suoi collaboratori. I *leader* trasformazionali forniscono modelli appropriati, stimolano l'accettazione degli obiettivi di gruppo, generano aspettative di alta prestazione, supportano individualmente i loro subordinati e propongono stimoli intellettuali. Tale approccio si basa principalmente su 4 pilastri: la considerazione individuale, la stimolazione intellettuale, la motivazione basata sull'ispirazione che il *leader* trasmette e l'influenza idealizzante (Judge et al., 2002). I *leader* trasformazionali hanno come scopo quello di aumentare le ispirazioni dei gregari, di migliorarne le abilità, di sfidare il loro modo di pensare per aiutarli a sviluppare mentalità e pratiche migliori, di infondere in loro energia. Le guide trasformazionali motivano i gregari ad identificarsi con le loro idee e con la loro visione. Lo scopo del *leader* è anche quello di far sì che il singolo individuo interiorizzi l'identità del gruppo integrandola nella propria (Bass e Riggio, 2006).

Il carisma gioca un ruolo fondamentale nella *leadership* trasformazionale. I *leader* carismatici, o trasformazionali, sono per lo più estroversi, piacevoli e dotati di apertura mentale, hanno fascino e forza seduttiva (Judge et al., 2002). Un *leader* dotato di carisma è lungimirante, entusiasta, pieno di stimoli, convincente, sicuro di sé e ben disposto agli altri (Bass e Riggio, 2006). Una guida carismatica è generalmente un individuo propenso ad assumersi rischi, agisce in modo non convenzionale, mostra sensibilità nei confronti dell'ambiente e dei collaboratori, anche se talvolta sembra focalizzare l'attenzione maggiormente sulla sua figura e sul suo carisma. Tale caratteristica può provocare anche conseguenze negative (Guenzi e Ruta, 2010).

All'interno delle teorie presentate, si possono individuare diversi stili di leadership, che si differenziano per specifiche caratteristiche e per fattori situazionali. Fra i più noti vi è lo stile *servant leadership* (Russell & Stone, 2002). Il termine deriva dalla caratteristica che contraddistingue il *leader* identificata nel mettersi a disposizione dei suoi subordinati. Secondo Russell & Stone (2002) la *servant leadership* può essere contraddistinta dalle caratteristiche funzionali o da quelle di accompagnamento. Le prime includono avere visione, essere onesti, affidabili, orientati al servizio e all'*empowerment*, valorizzando e apprezzando il servizio dei subordinati. Le caratteristiche di accompagnamento fanno invece riferimento

alla buona capacità di ascolto e di comunicazione, all'essere credibili, competenti, all'essere bravi delegatori, formatori e motivatori. Luthans & Avolio (2003) hanno esaminato un diverso stile, quello dell'*authentic leadership*. Quest'ultima può essere definita come un processo che attinge sia da capacità psicologiche positive che da un contesto organizzativo altamente sviluppato. La combinazione di questi due fattori si traduce sia in una maggiore consapevolezza di sé che in comportamenti positivi sia da parte del *leader* che dei subordinati. Il *leader* autentico incoraggia la condivisione delle informazioni necessarie per prendere decisioni, accettando i consigli suggeriti dai suoi collaboratori (Luthans & Avolio, 2003). Uno studio condotto da Walumbwa e colleghi (2008) ha approfondito il costrutto, identificando quattro principali fattori che definiscono lo stile di *leadership* autentica: elaborazione equilibrata, prospettiva morale interiorizzata, trasparenza relazionale e consapevolezza di sé. Per elaborazione bilanciata si intende un'analisi oggettiva delle informazioni rilevanti prima di prendere una decisione. La prospettiva morale interiorizzata si riferisce all'essere guidati da standard morali interni, che vengono utilizzati per autoregolare il proprio comportamento. La trasparenza relazionale si riferisce alla presentazione del proprio sé autentico attraverso la condivisione aperta di informazioni e sentimenti appropriati alle situazioni. La consapevolezza di sé si riferisce alla comprensione dimostrata dei propri punti di forza, debolezza e del modo in cui si dà un senso al mondo.

Uno stile di *leadership* che prende in considerazione il rapporto fra il *leader* e il *team* nella sua complessità è il *Team leadership* (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Nel processo interviene l'interdipendenza fra i membri del gruppo (Burke et al., 2006). Nello specifico, il *team leader* deve svolgere alcune cruciali funzioni, quali acquisire e utilizzare informazioni utili per minimizzare il rischio di errore nelle scelte e definire uno scopo motivante. Ha il compito di delimitare chiaramente ruoli, compiti e responsabilità. Deve acquisire le risorse necessarie, umane e materiali, per garantire il miglior funzionamento della squadra, costruendo una struttura adeguata. Il *team leader* interviene anche nel favorire il miglior supporto al gruppo circa problematiche personali, o collettive, che possono inevitabilmente insorgere. L'ultimo, ma non meno importante, compito del *team leader* è quello di favorire la crescita dei membri del *team* e di motivarli al miglioramento continuo (Burke et al., 2006). Burke et al. (2006) hanno individuato due categorie principali di comportamenti dei *team leader*, quelli

orientati ai compiti e quelli orientati alle persone. I primi comprendono compiti transazionali, che riguardano la gestione di premi e punizioni, la strutturazione del lavoro, specificando ruoli e responsabilità e i compiti finalizzati ad aumentare le risorse disponibili per il *team* tramite collaborazioni esterne. I comportamenti orientati alle persone possono essere associati ai comportamenti della *leadership trasformativa*, in cui il focus è sulla considerazione personale, l'attenzione sul singolo individuo, l'*empowerment* e la motivazione. Dallo studio di Burke e colleghi (2006) emerge che i comportamenti orientati alle persone sembrano avere un impatto superiore sulla prestazione rispetto a quelli orientati ai compiti.

All'interno delle teorie situazionali si inserisce il modello teorizzato da Hersey e Blanchard (1984). Gli autori hanno sviluppato un modello degli stili di *leadership* a matrice, derivato dalla combinazione del comportamento supportivo, ovvero orientato alle relazioni, con il comportamento direttivo, orientato alla produttività. Sono stati individuati 4 stili. Lo stile *Telling*, caratterizzato da molta guida e poco sostegno; il cosiddetto stile *Selling*, o stile consultivo, caratterizzato da elevata guida e sostegno; lo stile *Partecipating*, dove prevale il sostegno al ruolo di guida ed infine lo stile *Delegating*, dal cui termine si può evincere che prevalga lo strumento della delega. In tale stile anche la cura per le relazioni interpersonali è ridotta (Hersey e Blanchard, 1984).

All'interno dell'approccio situazionale si inserisce la teoria sulla *leadership* di Goleman (2000). Lo studioso, assieme ad altri collaboratori (2004) individua sei differenti stili di *leadership*, in un modello basato sulle cinque competenze individuate nello studio dell'intelligenza emotiva. Lo stile coercitivo si basa sul potere e l'autorità: il *leader* impartisce ordini ai suoi subordinati, li minaccia in modo più o meno esplicito affinché vengano eseguiti i compiti richiesti. Lo stile autorevole non è da confondere con lo stile autoritario. Il *leader* autorevole è empatico, riesce a motivare i suoi collaboratori e a farli lavorare insieme per un obiettivo condiviso. Il *leader* affiliativo è invece una guida attenta ai bisogni, alle emozioni e ai sentimenti dei suoi collaboratori. Agisce con il fine di creare un clima positivo, caratterizzato da armonia, inclusività e risoluzione dei conflitti. Lo stile democratico pone invece l'attenzione alla collaborazione dei membri del gruppo e affinché ci sia questa caratteristica è necessario un ascolto attivo da parte del *leader*. Il cosiddetto "stile da condottiero" è incentrato sulla *performance*, è orientato all'eccellenza e al raggiungimento degli obiettivi. Il capo si sente in

diritto di intervenire sul lavoro dei suoi gregari, qualora riscontri che i compiti non vengano eseguiti come da lui richiesto. L'ultimo stile teorizzato è quello che fa riferimento al *coaching*. Il leader ha lo scopo di far crescere ogni collaboratore, di motivarlo a raggiungere i propri obiettivi personali, facendoli coincidere con quelli dell'intero gruppo (Goleman, Boyatzis e McKee, 2004).

La conoscenza del fenomeno della *leadership* continua a progredire verso approcci determinati da più fattori, che riconoscono l'esistenza di elementi sia universali che situazionali. Nonostante le differenze tra i diversi approcci teorici, comune risulta la distinzione fra una *leadership* orientata alle relazioni interpersonali e un'altra che pone il focus sulla realizzazione dei compiti, così come possiamo affermare che l'efficacia del *leader* sia stabilita sulla base del giudizio dei suoi collaboratori (Avallone, 2011).

Nella presente ricerca viene preso in considerazione lo stile della *leadership empowerment oriented*. Il costrutto nasce dalla combinazione di due concetti: la *leadership* e l'*empowerment*. Dopo aver fornito una descrizione del primo concetto, andiamo ad occuparci del secondo.

Il termine *empowerment* ha a che fare con il sentimento di protagonismo sulla propria vita, con il sentimento di poter influire su ciò che riguarda la persona e con la tendenza ad usare al meglio e ad aggiornare le proprie risorse (Rappaport, 1987; Zimmerman & Rappaport, 1988; Zimmerman, 1990). In uno studio pubblicato nel numero dell'*American Journal of Community Psychology*, Rappaport e Zimmerman (1988) elencano undici dimensioni che contribuiscono a definire e ad anticipare il concetto di *empowerment*. Le principali sono il controllo interno (*locus of control*), l'ideologia dell'influenza, la convinzione generale sulla potenza intrinseca, il sentimento di influenzamento sulle proprie opportunità, la percezione di autoefficacia, la percezione di competenza, la tendenza alla percezione di possedere le capacità per contribuire al cambiamento sociale, il desiderio di influenza nell'ambiente. I concetti su cui si basa il costrutto dell'*empowerment* psicologico della persona sono il sentimento di responsabilità, il pensiero positivo operativo, la tendenza alla valorizzazione delle caratteristiche positive possedute dalla persona, la fiducia circa la propria efficacia, l'ottimismo interveniente e un'attenzione alla persona nella sua complessità (Bruscaglioni, 2005). Lo sviluppo del *self empowerment* può essere inteso in termini operativi come quel processo che mira all'apertura di una o più

nuove possibilità all'interno di sé, permettendo così al soggetto di scegliere quale mettere in atto, favorendo così il sentimento di responsabilità e di protagonismo sulla propria vita (Bruscaglioni, 2005). Nello specifico, il processo operativo di *empowerment* personale parte dalla costruzione di una nuova pensabilità positiva di sé, che avviene progressivamente e consapevolmente nel tempo, grazie all'incontro dei nuovi bisogni, desideri e della speranza di superare i cosiddetti "blocchi" personali (problemi storici soggettivi). Con l'introduzione di nuovi bisogni e desideri inizia il processo di depotenziamento dei problemi storici soggettivi di ciascun individuo. Questi ultimi vengono descritti come dei *killer*, in quanto uccidono la persona dall'interno, ovvero impediscono la sua realizzazione personale. L'approccio *empowerment*, a differenza del tradizionale approccio psicologico, non è interessato a scoprire l'origine di tali blocchi. Lo scopo è invece quello di sapere come e quando si manifestano le loro conseguenze, in modo tale da poterli "aggirare", togliendo loro quella potenza bloccante. Una volta costruita la nuova pensabilità positiva di sé nella situazione in cui ci si prefigura che il desiderio sia realizzato, inizia il processo di acquisizione delle proprie risorse. Queste possono essere sia interne (ri-acquisizione, rivisitando l'esperienza passata) all'individuo che esterne, ovvero l'individuo le può reperire dall'ambiente. A questo punto, il desiderio realizzato viene proiettato sul piano del possibile reale (*vision*) ed inizia la sperimentazione reversibile, ovvero dei tentativi di eliminare le resistenze al cambiamento. La sperimentazione reversibile consiste in piccole azioni, significative, simboliche ma reversibili che determineranno, in seguito, il cambiamento e l'acquisizione della nuova possibilità personale. Tale sequenza non è da considerarsi universale: il processo può essere circolare e sistematico (Bruscaglioni, 2007). Occorre inoltre specificare che l'individuo può acquisire contemporaneamente diverse pensabilità di sé positive per i diversi ambiti di vita (possibilitazione). Secondo Rappaport (1987) l'*empowerment* non è solo un costrutto psicologico individuale ma è un costrutto che interessa l'ambito organizzativo (Piccardo, 1995), politico, sociologico, economico e spirituale. Così come nella propria sfera personale, la cultura *empowerment oriented* nel mondo del lavoro e delle organizzazioni serve per sviluppare un ambiente e un clima di persone generative, vitali e desideranti. Serve ad avere organizzazioni vitali, che sentono di avere in mano il proprio destino e il proprio modo di essere. In tali ambienti è piacevole lavorare e il rapporto con le persone è una scelta. La persona che lavora in un contesto in cui

è sviluppata la cultura *empowerment oriented* si sente di poter esprimere il meglio di sé, usando le proprie risorse e capacità. La persona si sente responsabile e protagonista del cambiamento (Bruscaglioni, 2005; Piccardo, 1995).

Lo sviluppo storico del concetto di *leadership empowerment oriented* si inserisce all'interno delle teorie situazionali della *leadership* e sembra correlare con la *leadership* partecipativa, con lo stile di *coaching* e i comportamenti di delega ai collaboratori (Cheonga et al., 2019).

Negli ultimi anni, in ambito organizzativo, le strutture gerarchiche sono state progressivamente sostituite da strutture policentriche. All'interno di quest'ultime, i principali poteri non convergono solo nelle mani di un solo individuo: maggiore autonomia viene concessa ai cosiddetti *empowered work team*, ossia gruppi di lavoro con parziale o totale autonomia organizzativa, decisionale e gestionale (Arnold et al., 2000). Funzioni dapprima svolte esclusivamente dai *manager*, come il lavoro direttivo e di controllo, tenderebbero così ad essere gradualmente attribuite agli *empowered team* (Liden & Tewksbury, 1995). I *leader* dei nuovi gruppi di lavoro rivestono diversi ruoli di guida, rispetto a quelli teorizzati negli anni precedenti (Arnold et al., 2000; Manz & Sims, 1987).

In relazione al contesto organizzativo, il termine *empowerment* fa spesso riferimento al processo grazie al quale si creano le condizioni per un aumento delle aspettative di autoefficacia nei collaboratori, garantendo loro maggiore autonomia. È opinione condivisa e comprovata che dipendenti, organizzazioni e utenti possano trarre grandi benefici da un contesto "*empowered*" o "*empowering*", in termini di clima organizzativo, impegno, efficacia, efficienza e produzione di innovazione (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). I *leader* che seguono l'approccio orientato all'*empowerment* stimolano, provocano e infondono energia, motivano e aiutano i collaboratori a sviluppare le potenzialità di ciascuno (Arnold et al., 2000). Il ruolo del nuovo *leader* può essere paragonato a quello di un allenatore (*coach*), che favorisce la crescita dei propri collaboratori, crea occasioni di sviluppo personale e professionale, facilita i processi di apprendimento e la conquista di nuove responsabilità e compiti. I comportamenti che caratterizzano tale figura sono: incoraggiare i collaboratori, identificare i loro bisogni formativi, far partecipare i gregari nel processo decisionale, chiedendo loro costantemente dei *feedback*, raggiungere e verificare gli obiettivi, condividere le informazioni, stimolare il

gruppo e il singolo individuo a vedere le opportunità di apprendimento, favorire la creazione di un clima di lavoro aperto alla sperimentazione e alla ricerca, utilizzare gli errori in modo costruttivo come risorse per migliorarsi, monitorare la propria *performance* in modo critico e, se necessario, assumersi le responsabilità dei propri errori, stimolare nel gruppo discussioni costruttive, utilizzare il potere con equilibrio (Yukl, 2006; Arnold et al., 2000; Piccardo, 1995). I comportamenti maggiormente rappresentativi secondo Pearce & Sims (2002) includono l'incoraggiare un'azione indipendente, il pensiero di più possibilità, il lavoro di squadra, lo sviluppo personale, la ricompensa personale a seguito del raggiungimento degli obiettivi condivisi. Arnold e i suoi collaboratori (2000) hanno contribuito all'identificazione delle principali dimensioni dell'*empowering leadership*. Dare l'esempio, un processo decisionale partecipativo, il *coaching*, l'informazione e un interesse verso il singolo individuo sono le cinque dimensioni individuate dagli studiosi. Altri studiosi (Ahearne et al., 2005; Amundsen e Martinsen, 2015) hanno sostenuto che favorire l'autonomia dei collaboratori e il sostegno allo sviluppo delle potenzialità dei singoli sono le dimensioni che differenziano l'approccio orientato alla valorizzazione degli individui. I tratti caratteristici e i comportamenti tipici di una *leadership empowerment oriented* sono spesso sovrapponibili alle caratteristiche di *leader* che seguono approcci diversi. Nonostante alcuni elementi comuni ai differenti approcci, numerose ricerche hanno dimostrato che il costrutto si differenzia, talvolta comprende e amplia le diverse tipologie di *leadership* teorizzate (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000; Pearce & Sims, 2002; Amundsen & Martinsen, 2014; Gooty & Yammarino, 2016; Yun et al., 2006; House & Mitchell, 1974).

Lo stile di *leadership* oggetto della ricerca si inserisce all'interno delle teorie situazionali e correla positivamente con lo stile partecipativo (Lam, Huang, & Chan, 2015). Per *leadership* partecipativa si intende il processo secondo cui *leader* e gregari si influenzano reciprocamente, in particolare le opinioni dei collaboratori sono coinvolte all'interno del processo decisionale (Lam, Huang, & Chan, 2015). Questo aspetto caratterizza anche il costrutto *leadership empowerment oriented*: il potere decisionale viene condiviso con i collaboratori. Sebbene entrambi gli stili incoraggino il coinvolgimento attivo dei gregari nel processo decisionale, la *leadership empowerment oriented* riflette un concetto più ampio e include la nozione di processo decisionale partecipativo dei collaboratori come sottodimensione (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000).

Più specificamente, i comportamenti dei *leader* partecipativi sono un aspetto necessario, ma non una condizione sufficiente, per la costruzione di una *leadership empowering*. Quest'ultima comprende ed amplia lo stile partecipativo. Un'associazione positiva è stata trovata anche con le teorie transazionali e trasformazionali (Pearce & Sims, 2002). In particolare, sebbene precedenti studi empirici abbiano mostrato alte correlazioni tra *leadership* trasformativa, o carismatica, e *leadership empowerment oriented* (Amundsen & Martinsen, 2014); al contrario di quelli trasformativi, le guide che seguono una cultura orientata all'*empowerment*, si impegnano in una serie di comportamenti che tendono a sviluppare le capacità di ogni collaboratore del gruppo. In altre parole, il focus è sul singolo individuo, inteso come persona, piuttosto che sul gruppo. Diversi studi hanno supportato empiricamente la distinzione tra *leadership* trasformativa carismatica e *leadership empowerment oriented* (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold et al., 2000). Inoltre, per quanto riguarda il confronto delle specifiche dimensioni che compongono i costrutti delle sopracitate tipologie di *leadership*, le dimensioni primarie della *leadership* con orientamento al potenziamento e alla valorizzazione dei singoli individui, riguardano la condivisione, l'acquisizione di autonomia da parte dei collaboratori e il loro coinvolgimento nel processo decisionale. Queste dimensioni non sono incluse nelle dimensioni che compongono la *leadership* trasformativa (Amundsen & Martinsen, 2014). Alcune ricerche hanno esaminato la relazione fra la *leadership* con orientamento all'*empowerment* e la *leadership* etica (Brown & Treviño, 2006). Nonostante sia auspicabile che tali individui fondino le loro idee su una base etica, l'orientamento di un *leader empowering* non è incentrato su una prospettiva etica. Così come la *leadership* con orientamento all'*empowerment* dell'individuo anche l'*auto-leadership*, nel contesto organizzativo, può contribuire a sviluppare il potenziale dei dipendenti, assegnando loro autonomia e responsabilità. Sebbene i costrutti presentino delle caratteristiche simili, in realtà sono differenti (Manz & Sims Jr., 1980; Yun et al., 2006). Nello specifico, la *leadership empowerment oriented* comprende un insieme di comportamenti del capo finalizzati ad incrementare la fiducia, la partecipazione e il livello di autonomia percepiti dai collaboratori nei confronti del loro lavoro (Markham & Markham, 1995). Al contrario, con il termine *auto-leadership* si intende un insieme di strategie individuali che i dipendenti esercitano su sé stessi per controllare i propri comportamenti (Manz & Sims Jr., 1980). Adottare uno stile di *leadership empowerment oriented* può favorire lo

sviluppo della *self leadership* fra i gregari (Yun et al., 2006). Dato che *l'empowering leadership* è un concetto che si distingue dalle teorie transazionali, non ci sorprende che gli studi condotti sulla sua relazione con la teoria dello scambio leader-gregario (LMX) abbiano confermato la distinzione dei due costrutti (Amundsen & Martinsen, 2014; Gooty & Yammarino, 2016). Per quanto riguarda il rapporto con la teoria del percorso-obiettivo (*Path.Goal Theory*), possiamo affermare che esiste una sostanziale differenza con il costrutto oggetto della presente tesi (House, 1996). Seconda una delle teorie della contingenza, il *leader* fornisce i chiarimenti cognitivi ai propri collaboratori in modo tale che il loro lavoro venga garantito e che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi di lavoro (House & Mitchell, 1974). *L'empowering leadership* si configura invece come uno stile di comportamento specifico del *leader* che ha lo scopo di migliorare la motivazione intrinseca dei collaboratori attraverso la condivisione e fornendo loro maggiore autonomia (Arnold et al., 2000).

Per meglio comprendere quali sono i comportamenti che un *leader* dovrebbe assumere all'interno di un contesto organizzativo orientato allo sviluppo delle potenzialità dei singoli individui, Arnold e colleghi (2000) hanno condotto delle interviste, individuando otto categorie di comportamenti. La prima categoria è stata denominata "dare l'esempio" e fa riferimento all'impegno mostrato dal *leader* nel lavoro che svolge e nel lavoro svolto dai membri del *team*. Questa categoria includeva comportamenti come lavorare il più duramente possibile. Comportamenti associati al "*coaching*" si riferiscono alla funzione di istruzione del capo nel far acquisire autosufficienza ai collaboratori. Questa categoria includeva comportamenti come dare suggerimenti sul miglioramento delle prestazioni e aiutare il *team* ad essere autosufficiente. "Incoraggiare" comprende i comportamenti di riconoscimento degli sforzi del gruppo e l'incoraggiamento a risolvere i problemi collettivamente e a raggiungere alte prestazioni. Il "processo decisionale partecipativo" si riferisce all'uso di informazioni e opinioni provenienti dai membri del gruppo al fine di prendere decisioni collettive. La categoria "Informare" si riferisce alla diffusione da parte del *leader* di informazioni a livello aziendale, quali la missione e la filosofia aziendale. Il *leader* aggiorna costantemente i suoi collaboratori circa le decisioni aziendali e gli sviluppi organizzativi, circa gli obiettivi prefissati. Il *leader empowerment oriented* mette in atto una serie di comportamenti che possono essere identificati con il termine "Mostrare preoccupazione". Tale atteggiamento indica una considerazione

generale per il benessere dei collaboratori. Il capo è inoltre attento ai problemi che possono crearsi all'interno del gruppo e riserva un tempo e uno spazio per discuterne con il *team*. Inoltre il *leader* lavora a stretto contatto con i suoi collaboratori, in modo da monitorare qualsiasi cosa si verifichi all'interno ("Interazione con il team"). Affinché un capo sia efficace deve possedere capacità di gestione del *team* ("*Gestione del gruppo*"). Questa categoria include comportamenti finalizzati a sviluppare buone relazioni tra i membri del gruppo di lavoro. Il *leader* incoraggia i singoli a valutare personalmente il proprio operato (Arnold et al., 2000).

L'identificazione di dimensioni specifiche del costrutto oggetto della ricerca è fondamentale per definirlo in termini sia teorici che operativi. Nel corso degli anni, si sono succeduti differenti strumenti di misura della *leadership* con orientamento all'*empowerment*: *Leadership Empowerment Behavior* (Ahearne et al., 2005), *Empowerment Leadership Scale* (Amundsen & Martinsen, 2014), *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold et al., 2000), *Leadership Strategies Questionnaire* (Cox & Sims Jr, 1996); *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000), *Self Management Leadership Questionnaire* (Manz & Sims Jr., 1987). La scala più famosa e più diffusa è quella proposta da Arnold e i suoi collaboratori (*Empowering Leadership Questionnaire*, ELQ, 2000). Rappresenta lo strumento di misura che abbia utilizzato per misurare il costrutto nella presente tesi. La versione originale della scala aveva individuato 8 dimensioni, indagate tramite 48 affermazioni. La scala con cui oggi identifichiamo l'*Empowering Leadership Questionnaire*, (ELQ; Arnold et al., 2000) si compone di 38 item che indagano 5 dimensioni principali del costrutto. *Leading by example* rappresenta la dimensione che descrive un insieme di comportamenti che dimostrano l'impegno profuso dal *leader* nel suo lavoro, quantomeno alla pari dei suoi collaboratori. *Coaching* si riferisce ad un insieme di azioni che il leader mette in atto al fine di formare i collaboratori ed aiutarli ad acquisire fiducia in loro stessi. *Participative decision making* misura la capacità del leader di richiedere ed utilizzare i suggerimenti che provengono dal gruppo per prendere decisioni condivise. *Informing* si riferisce all'abilità del leader di diffondere le informazioni più importanti, la *mission* dell'organizzazione, le regole e gli obiettivi prioritari. *Showing concern/interacting with the team* comprende quei comportamenti che dimostrano l'interesse nei confronti del benessere dei collaboratori e la sua volontà di costruire e mantenere un clima di gruppo positivo

e gratificante. Le 38 affermazioni di cui si compone la scala sono valutate su una scala di risposta di tipo Likert a 5 punti, con punteggi da 1 (“mai”) a 5 (“sempre”). Nella presente ricerca è stata utilizzata la versione italiana dell’ELQ per misurare il sopra citato costrutto (Bobbio et al., 2007).

Numerose ricerche hanno valutato gli effetti positivi che l’approccio orientato all’*empowerment* dell’individuo produce all’interno dei contesti organizzativi. La lettura di riferimento presenta evidenze empiriche riguardo la relazione positiva fra lo stile di *leadership empowerment oriented* e le variabili connesse al lavoro (Kim & Beehr, 2018; Park et al., 2017; Walumbwa et al., 2010). Uno studio condotto da Kim & Beehr (2018) ha dimostrato che il costrutto indagato produce effetti positivi fra i collaboratori, in quanto a livello individuale determina un incremento della motivazione intrinseca, della soddisfazione lavorativa (Park et al., 2017), mentre a livello organizzativo aumenta il coinvolgimento lavorativo, la performance e il successo nella carriera (Kim & Beehr, 2018). Dai risulti è emerso che la *leadership empowerment oriented* può contribuire allo sviluppo del benessere lavorativo dei dipendenti di un’organizzazione. Inoltre, è stato dimostrato che i lavoratori che operano in un contesto in cui prevale la cultura rivolta all’*empowerment* manifestano un numero maggiore di comportamenti lavorativi *extra-ruolo* (OCB; Williams & Anderson, 1991) e più elevati livelli di soddisfazione per la vita in generale (Diener et al., 1985). La probabilità che mostrino comportamenti di devianza organizzativa (Bennett & Robinson, 2000) e manifestino *burnout* (Schaufeli et al., 1996) è relativamente minore rispetto a contesti in cui prevale una cultura differente (Kim & Beehr, 2018). Uno studio condotto da Walumbwa e i suoi collaboratori (2010) ha dimostrato che nei contesti in cui prevale una cultura orientata alla valorizzazione delle potenzialità dei singoli individui, i dipendenti sperimentano maggiori livelli di impegno lavorativo. Tale risultato può essere spiegato dal fatto che l’approccio *empowerment oriented* della *leadership* è finalizzato a far acquisire maggiore fiducia e autonomia fra i collaboratori che saranno spinti ad impegnarsi duramente in ciò che eseguono. Una ricerca condotta da Kim e i suoi collaboratori (2017) ha invece analizzato la relazione tra il sopra citato stile di *leadership* e lo stato psicologico positivo di sviluppo personale dei collaboratori, più propriamente definito *PsyCap* (Luthans et al., 2008). Dai risultati è emerso che la *leadership empowering* ha un impatto significativo sul *PsyCap* dei dipendenti. Inoltre, sembra avere un impatto diretto sul coinvolgimento dei dipendenti (Kim

et al., 2017). E' inoltre emersa un'associazione positiva sia fra *PsyCap* e benessere personale, o *Personal well-being* (PWB; Ryff, 1995) sia con il coinvolgimento lavorativo (*job engagement*; Hodges, 2010). In particolare, lo stato psicologico positivo di sviluppo personale media totalmente la relazione tra *empowering leadership* e benessere personale. Cioè, quando i *leader* valorizzano i loro collaboratori, fornendo assistenza e incoraggiamento e concentrandosi sulle risorse positive psicologiche dei dipendenti, la loro incidenza nei confronti del benessere e del coinvolgimento lavorativo di questi ultimi sarà maggiore (Kim et al., 2017). Uno studio condotto da Srivastava, Bartol e Locke (2006) ha indagato la relazione fra *empowering leadership* e la *performance* lavorativa. L'ipotesi secondo cui lo stile orientato all'*empowerment* aveva un effetto diretto sulla *performance* non è stata confermata. Dai risultati è invece emerso un effetto indiretto significativo dell'*empowering leadership* sulla prestazione. Ricerche precedenti hanno dimostrato che l'*empowerment* collettivo di un gruppo media la relazione tra *empowering leadership* e prestazione. I risultati indicano che un *leader* orientato alla valorizzazione dei collaboratori funge da facilitatore per l'efficacia del *team*, tradotto in termini di miglioramento della prestazione del gruppo (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Uno studio successivo ha confermato l'effetto diretto positivo sulla *performance* dei collaboratori (Cox et al., 2007). Uno studio condotto da Bobbio e i suoi collaboratori (2007), in ambito sanitario, afferma che lo stile *empowerment oriented* sembra favorire l'impegno affettivo e normativo con l'organizzazione, mentre risulta indipendente dall'impegno per continuità (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Lo stile *empowering* si associa ad un basso desiderio di lasciare l'organizzazione (*turnover*; George & Jones, 1996) e ad un alto punteggio di soddisfazione lavorativa (Bobbio et al., 2007).

I costrutti della *leadership* e dell'*empowerment* sono stati indagati in relazione a variabili coinvolte in ambiti sportivi. Tuttavia lo stile di *leadership empowerment oriented* non ha avuto l'attenzione che merita all'interno del contesto sportivo. La letteratura in merito si è proposta di studiare la relazione che intercorre tra *leadership*, *empowerment* e *performance*. Uno studio condotto da Chen et al. (2007) ha dimostrato che un clima di *leadership* non influenza direttamente la motivazione del singolo (*empowerment* individuale) ma influenza direttamente quella del gruppo nella sua complessità. Questo effetto produce però un'influenza sui membri, qualora ci sia interdipendenza. Inoltre, l'*empowerment*

sembra mediare la relazione tra *leadership* e *performance* sia a livello individuale che di gruppo. *Empowerment* individuale predice prestazioni individuali elevate che a loro volta incrementano quelle di squadra. Gli allenatori dovrebbero quindi valorizzare e motivare ogni membro del gruppo, poiché si avranno maggiori prestazioni individuali e di squadra (Chen et al., 2007).

*“Chi dice che è impossibile
non dovrebbe disturbare chi ce la sta facendo.”
(Albert Einstein)*

3.1 Obiettivi e ipotesi

La *leadership empowerment-oriented* e l'intelligenza emotiva rappresentano delle cornici di riferimento teoriche ed empiriche che si sono sviluppate negli ultimi decenni e delle quali si trova poca letteratura all'interno dell'ambito sportivo ed organizzativo. Indagare il loro ruolo all'interno della relazione tra ansia di stato e soddisfazione per la vita, nel particolare periodo storico corrente, rende la presente tesi di carattere innovativo.

L'obiettivo era quello di analizzare in maniera esplorativa gli effetti dell'intelligenza emotiva di tratto e della *leadership con approccio empowerment oriented* sulla percezione del livello di soddisfazione per la vita percepito da un gruppo di lavoratori e sportivi.

Oltre ai sopracitati costrutti, sono state prese in considerazione ulteriori variabili al fine di ottenere un quadro più completo. Sono state analizzate le relazioni tra l'intelligenza emotiva di tratto, la *leadership empowerment oriented* e l'ansia di stato, l'ansia di tratto, la soddisfazione per la vita, la soddisfazione sportiva e quella lavorativa. Le variabili sono già state ampiamente discusse nel capitolo precedente.

L'ipotesi generale dello studio riguardava la relazione tra l'ansia di stato e la soddisfazione per la vita. Nello specifico, questa era l'ipotesi sperimentale: a causa dell'emergenza da Covid-19, si ipotizza che gli individui riportino maggiori livelli di ansia di stato e diminuisca il loro livello di soddisfazione per la vita (Gruber et al., 2020; Slavich, 2020; Gao et al., 2020).

E' stato ipotizzato inoltre che coloro che lavorano e praticano sport, a qualsiasi livello, fossero maggiormente soddisfatti rispetto ai lavoratori non sportivi. Lo sport rappresenta un fattore di protezione, in quanto gli individui sportivi sembravano essere complessivamente più soddisfatti per via della pratica sportiva (Orsini e Rodriguez, 2020).

La tipologia di sport praticato sembra influenzare il livello di soddisfazione sportiva percepita. Coloro che praticano uno sport di squadra sembrano riportare

maggiori livelli di soddisfazione sportiva, grazie alla componente relazionale, assente negli sport individuali (Chelladurai, 1984; Deci & Ryan, 2017).

Per quanto riguarda l'ambito lavorativo invece, è stato ipotizzato che individui che occupavano posizioni lavorative con maggiori responsabilità risultavano maggiormente soddisfatti (Sawyer, 1988), poiché venivano assegnati loro compiti più sfidanti.

La ricerca si proponeva inoltre di indagare il ruolo dell'intelligenza emotiva di tratto all'interno della relazione fra ansia di stato e soddisfazione per la vita negli individui. Alcune ricerche hanno documentato un'associazione tra l'IE di tratto e la salute mentale. Dagli studi è emerso che l'IE di tratto correla negativamente con la depressione (Ciarrochi, Deane, & Anderson, 2002) e con l'ansia (Ciarrochi, Chan, & Bajgar, 2001). Inoltre, Mikolajczak e colleghi (2008) hanno dimostrato che le persone con bassi livelli di IE di tratto sono più propense a percepire determinati eventi come minacciosi e presenteranno quindi maggiori livelli di ansia di stato.

Nello specifico, nel contesto organizzativo, è stato dimostrato che *leader* che presentano alti punteggi di intelligenza emotiva determinano maggiori livelli di soddisfazione lavorativa nei loro collaboratori e di benessere generale percepito (Miao, Humphrey & Qian, 2016).

Per quanto riguarda il contesto sportivo, atleti dotati di elevati livelli di intelligenza emotiva di tratto percepiscono meno ansia prima delle competizioni (Lu, Li, Hsu, & Williams, 2010) e sono in grado di fronteggiare situazioni stressanti ricorrendo a strategie di *coping* più adattive (Laborde, Dosseville, Allen, 2016).

E' inoltre emerso che maggiori livelli di IE producessero prestazioni sportive migliori (Crombie, Lombard & Noakes, 2009; Rubaltelli, Agnoli, Leo, 2018), determinando maggiori livelli di soddisfazione negli atleti.

Nella presente ricerca, si ipotizza che l'intelligenza emotiva di tratto possa svolgere la funzione di moderatore: individui con alti livelli di intelligenza emotiva percepiranno minori livelli di ansia e maggiori livelli di benessere per la vita in generale.

Il presente studio, infine, voleva indagare il ruolo della *leadership empowerment-oriented* nella relazione tra ansia di stato e soddisfazione sportiva e fra ansia di stato e soddisfazione lavorativa. Nello specifico, si ipotizza che la *leadership empowerment oriented* moderasse entrambe le relazioni.

La letteratura di riferimento postula che all'interno dei contesti in cui prevale una *leadership* orientata alla valorizzazione e allo sviluppo delle potenzialità degli individui, i soggetti presenteranno maggiori livelli di soddisfazione sportiva (Chen et al., 2007) e lavorativa (Park et al., 2017; Kim & Beehr, 2018).

3.2 Metodo

3.2.1 Partecipanti e procedura

Il campione della ricerca è costituito da 126 persone. Questi ultimi sono stati preliminarmente informati circa il protocollo e gli obiettivi della ricerca. Hanno acconsentito al trattamento dei loro dati, attraverso la firma del consenso informato presente nella prima pagina del questionario somministrato. Il questionario è stato creato tramite il *software Qualtrics* e somministrato online fra i partecipanti alla ricerca, a causa delle normative dell'emergenza Covid-19.

La raccolta dati è avvenuta indicativamente nei mesi di maggio e giugno 2021. La somministrazione è stata effettuata singolarmente, specificando ai partecipanti di trovare circa 15 minuti del loro tempo per potersi dedicare agli item proposti, avendo cura di non lasciarne alcuno. E' stata inoltre fornita la mail della sperimentatrice per eventuali dubbi circa la formulazione degli item.

La prima parte del questionario era composta da 12 quesiti finalizzati a fornire alcune informazioni demografiche, quali il genere, l'età, la regione di residenza, il titolo di studio, l'anzianità lavorativa e la posizione lavorativa dei partecipanti. Questi ultimi dovevano inoltre indicare se stavano attualmente lavorando e in che modalità e se svolgevano attività sportiva. Agli sportivi è stato inoltre chiesto di indicare che tipologia di sport praticavano, a quale livello e con quale frequenza settimanale si dedicavano agli allenamenti.

La seconda parte del questionario indagava le variabili oggetto della ricerca attraverso degli strumenti di misura descritti nel paragrafo successivo.

I partecipanti di questa ricerca erano 126 (83 femminile e 41 maschi) di età compresa fra i 21 e i 62 anni ($M= 33,77$ anni; $DS= 10,89$). Un partecipante non ha espresso il genere di appartenenza. I partecipanti provenivano dalle seguenti regioni d'Italia: 2 dalla Basilicata e dal Piemonte, 1 dalla Calabria, dalla Campania, dalla Sicilia e dalla Puglia, 3 individui dall'Emilia-Romagna e dal

Lazio, 5 dalla Lombardia, 11 dalla Toscana, 28 dal Veneto e 68 dalle Marche. La maggior parte possiede una laurea universitaria (54%), il 6,3% possiede un titolo conseguito dopo l'università. La stessa percentuale rappresenta coloro che possiedono la licenza media inferiore, mentre il 32,5% ha conseguito il diploma superiore.

Per quanto riguarda l'anzianità lavorativa, la maggior parte dei lavoratori ha pochi anni di esperienza, inferiore ai 5 anni (38,1%). Il campione si mostra eterogeneo in quanto anche la percentuale di lavoratori che ha un'esperienza superiore ai 20 anni è del 23,8%. Il resto dei partecipanti si colloca in un intervallo fra i 6 e i 20 anni di esperienza lavorativa.

Per quanto riguarda la posizione lavorativa occupata, la metà svolge mansioni impiegatizie (50%). Le percentuali più basse si sono registrate per le posizioni più elevate, quali dirigenti, capi (circa il 2,4%). E' stato poi chiesto ai partecipanti di indicare se stessero attualmente lavorando: il 91,3% ha risposto affermativamente. La maggior parte lavorava presentandosi fisicamente sul posto di lavoro (66,7%), mentre il 14,3% lavorava in *smart-working* e il 10,3% alternava le due modalità.

Il campione è rappresentato per lo più da sportivi (92,9%). La maggior parte dei soggetti pratica a livello amatoriale (59,5%), elevata è anche la percentuale di coloro che fanno sport a livello agonistico (31,7%). Mentre i professionisti sono solamente due individui (1,6%).

I partecipanti svolgevano in media 3 allenamenti a settimana ($M= 2,98$ allenamenti; $DS= 1,40$) e la maggior parte praticava sport individuali (61,9%) rispetto a quelli di squadra (31%).

3.2.2 Strumenti

Gli individui, dopo aver risposto alla sezione anagrafica, hanno risposto ad una serie di item raggruppati in 8 scale di misura: lo *State-Trait Anxiety Inventory* (STAI; Spielberger, 1989), il *Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form* (TEIQue-SF; Petrides et al., 2015), il *Satisfaction With Life Scale* (SWLS; Pavot e Diener, 1993), la forma breve del *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* (MSQ; Weiss et al., 1967), l'*Athlete Satisfaction Questionnaire* (ASQ; Riemer e Chelladurai, 1998) e l'*Empowering Leadership Questionnaire*

(ELQ; Arnold et al., 2000) e una scala finalizzata a rilevare come gli individui percepiscono la pandemia da Covid-19.

Di seguito verranno presentate nello specifico le descrizioni delle scale utilizzate nello studio.

State-Trait Anxiety Inventory. Lo STAI è uno strumento finalizzato a misurare l'ansia; è utilizzato sia per scopi psicodiagnostici sia per la verifica dell'efficacia e dei benefici di una specifica psicoterapia. È formato da 40 item raggruppati in due scale: Ansia di Tratto che si focalizza su come i soggetti si sentono generalmente e Ansia di Stato che riguarda quello che provano in momenti specifici.

Alla prima scala corrisponde la tendenza delle persone a percepire situazioni stressanti come pericolose e minacciose e a rispondere alle varie situazioni con diversa intensità a prescindere dalla reale intensità della situazione; la seconda scala coincide con un sentimento di insicurezza e di impotenza di fronte ad un danno percepito che può condurre alla preoccupazione o alla fuga o all'evitamento.

Nella presente ricerca sono state misurate sia l'ansia di tratto che quella di stato, rispetto alle quali ogni partecipante doveva leggere ciascuna delle 20 frasi, previste per ogni scala, e contrassegnare con una crocetta la risposta corrispondente a come si sentisse sia abitualmente, che in quel particolare momento. La scala di risposta degli item era di tipo Likert e variava da 1 (*Quasi mai*) a 4 (*Quasi sempre*). Esempi di item sono: "Io sono calmo, tranquillo e padrone di me", "Vivo le delusioni con tanta partecipazione da non poter togliermele dalla testa" e "Divento teso e turbato quando penso alle mie attuali preoccupazioni". È da evidenziare che le istruzioni, presenti sia all'inizio di questa scala di misura che delle altre, dichiaravano che non vi erano risposte giuste o sbagliate; i partecipanti erano tenuti a rispondere nella maniera che ritenevano più vera.

Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form. Questa scala di misura è impiegata per rilevare l'intelligenza emotiva di tratto ed è stata sviluppata sulla forma completa del TEIQue per adulti (Petrides, 2009b). Nella presente ricerca è stata utilizzata la sua forma breve. La forma breve del TEIQue (Petrides et al., 2015) comprende 30 brevi dichiarazioni, raggruppate in 6 item per ogni dimensione indagata (Benessere, Auto-Controllo, Emotività e Socialità), più 4 item riferiti all'adattabilità e alla motivazione. Ciascun partecipante doveva rispondere a tali affermazioni esprimendo il proprio grado di accordo su una scala

di tipo Likert a 7 punti che va da 1 (*Completamente in disaccordo*) a 7 (*Completamente d'accordo*). Nello specifico è stata utilizzata la versione italiana a cura di Di Fabio e Palazzeschi (2011a, b). Esempi di item sono: "Anche quando vorrei trovo difficile dire alle persone che le voglio bene", "In generale quando sono in disaccordo con qualcuno preferisco restare in silenzio piuttosto che litigare" e "Sono in grado di leggere i sentimenti della maggior parte delle persone come fossero libri aperti".

Satisfaction With Life Scale. La SWLS è finalizzata a misurare la valutazione globale della vita in generale. E' una scala *self-report*, usata anche in ambito clinico. La scala era originariamente composta da 48 item che indagavano 3 fattori: Affettività positiva, affettività negativa e soddisfazione per la vita (Diener et al., 1985). Quest'ultima era composta da 10 item che sono stati ridotti a 5 eliminando quelli ridondanti. I soggetti erano tenuti ad esprimere il proprio grado di accordo con le frasi degli item su una scala di tipo Likert a 7 punti che va da 1 (*Completamente in disaccordo*) a 7 (*Completamente d'accordo*). Esempi di item sono: "Sono soddisfatto della mia vita", "Finora ho ottenuto le cose più importanti che volevo nella vita" e "Se la mia vita finisse, non cambierei quasi nulla".

Minnesota Job Satisfaction Questionnaire- Short Form. Il MSQ è finalizzato a misurare il livello di soddisfazione lavorativa degli individui. Come descritto nel capitolo precedente, esistono due diversi approcci per misurare il grado di soddisfazione lavorativa. E' stato scelto di adottare il MSQ per indagare la soddisfazione lavorativa fra i partecipanti alla ricerca, poiché tale strumento misura la soddisfazione lavorativa prendendo in considerazione diversi aspetti del lavoro.

La forma utilizzata nella ricerca è quella breve del MSQ, composta da 20 domande del test originale, ovvero quegli item più rappresentativi delle 20 scale indagate (Fields, 2002). Gli item della forma breve del MSQ possono essere raggruppati in due diversi aspetti della soddisfazione: quella intrinseca e quella estrinseca. Le risposte agli item sono valutate su una scala di risposta Likert a 5 punti, che va dal punteggio 1 (*Molto insoddisfatto con questo aspetto del mio lavoro*) al 5 (*Molto soddisfatto con questo aspetto del mio lavoro*). Tutti gli item dovevano essere letti preceduti da "Sono soddisfatt*..". Alcuni esempi di item sono: "Sono soddisfatt* della sensazione di realizzazione che ho dal lavoro", "Sono soddisfatt* delle condizioni di lavoro", "Sono soddisfatt* della mia paga e

della quantità di lavoro che svolgo” e “Sono soddisfatt* dell’aver la possibilità di fare qualcosa che faccia uso delle mie capacità”.

Athlete Satisfaction Questionnaire. L’ASQ (Riemer e Chelladurai, 1998) è finalizzato a misurare il grado di soddisfazione che un atleta percepisce nei confronti della sua esperienza sportiva. La soddisfazione sportiva è un costrutto complesso che presenta diverse dimensioni, per questo è stato creato un questionario che indaga i diversi aspetti che determinano il livello di soddisfazione sportiva percepito dagli atleti. La forma completa dell’ASQ (Riemer e Chelladurai, 1998) presenta 56 item, che indagano 6 diversi aspetti, a cui corrispondono 6 sotto scale. Ciascuna sottoscala è suddivisa in altre sotto scale che indagano un aspetto specifico legato all’attività sportiva.

Una descrizione dettagliata delle scale di cui si compone l’ASQ nella sua forma completa è presente al paragrafo 2.2.1, qui ci limiteremo a descrivere la forma utilizzata nella presente tesi.

Per questa ricerca sono stati utilizzati solamente 16 item della scala originale. Erano presenti entrambe le dimensioni relative alla soddisfazione circa i risultati conseguiti, sia individuali che di squadra. Alcuni esempi di item sono: “sono soddisfatt* del grado con cui ho raggiunto i miei obiettivi di prestazione durante la stagione” per quanto riguarda la dimensione individuale, mentre per i risultati di squadra, un esempio di item è “sono soddisfatt*della misura in cui la squadra ha raggiunto i suoi obiettivi per la stagione finora”.

L’altra dimensione indagata era quella relativa al ruolo del *leader* nei confronti dell’individuo e/o della squadra, in particolare gli aspetti considerati facevano riferimento alla soddisfazione percepita nei confronti di come l’allenatore massimizzava le abilità di ciascun atleta. Esempi di item sono “sono soddisfatt* della misura in cui il mio ruolo corrisponde al mio potenziale” e “sono soddisfatt* del grado in cui vengono utilizzate le mie capacità”. L’altro aspetto indagato, tramite 5 item, è quello relativo al trattamento che l’allenatore riserva per ciascun atleta e, indirettamente, per l’intera squadra. Gli item sono legati a quanto l’atleta si sente valorizzato, apprezzato e al modo in cui l’allenatore si pone nei suoi confronti. “Sono soddisfatt*della lealtà del mio allenatore verso di me” e “Sono soddisfatt* del riconoscimento che ricevo dal mio allenatore” : sono alcuni esempi di item.

Empowering Leadership Questionnaire. L’approccio *empowerment* della *leadership* può essere definito come una tipologia di rapporto fra *leader* e

subordinati in cui l'influenza del capo si esprime attraverso la condivisione del potere, il supporto alla motivazione e allo sviluppo dei singoli con il fine di promuovere la loro motivazione e capacità di lavorare in modo autonomo, rispettando gli obiettivi e le strategie organizzative generali (Amundsen & Martinsen, 2014). E' stato dimostrato che contesti in cui prevale l'approccio *empowerment* del *leader* siano contesti maggiormente positivi in termini di efficacia, produzione e clima organizzativo (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Il capo svolge il ruolo di facilitatore nello sviluppo delle potenzialità del singolo, creando occasioni di sviluppo personale e professionale per i suoi collaboratori. Facilita i processi di apprendimento e la conquista di nuove responsabilità e mansioni. Nella presente ricerca è stata utilizzata la versione italiana dell'ELQ per misurare il sopra citato costrutto (Bobbio et al., 2007). La traduzione presentata da Bobbio e colleghi (2007), analogamente a quanto proposto dalla scala originale, si articola in 38 item che indagano cinque dimensioni, con il fine di cogliere tutti i comportamenti messi in atto da un *leader* che adotta un approccio *empowerment oriented*. Le risposte sono valutate tramite una scala Likert con punteggi da 1 ("mai") a 5 ("sempre"). La prima dimensione, *leading by example*, valutata tramite 5 item, descrive una serie di comportamenti attuati dal *leader* che dimostrano impegno e duro lavoro, al pari dei suoi collaboratori. Un esempio di item è fornito dalla seguente affermazione "Lavora tanto duramente quanto ogni membro del gruppo che guida". *Coaching* (11 item) esprime le funzioni principali che svolge il *leader*, quali aiutare i collaboratori a risolvere i problemi in modo autonomo, riconoscere i loro sforzi, riconoscere le possibili aree di miglioramento e incoraggiarli a farlo e aiutare a sviluppare delle buone relazioni tra i membri del gruppo. Esempi di item sono "Insegna al gruppo a risolvere i problemi in modo autonomo", "Aiuta lo sviluppo di buone relazioni tra i membri del gruppo" e "Quando il gruppo lavora bene, lo dice apertamente". *Partecipative decision making* (6 item) misura la capacità del capo di dare la possibilità ai suoi collaboratori di esprimere le loro opinioni e di prendere in considerazione i loro suggerimenti per prendere decisioni collettive condivise. Esempi di item sono "Utilizza i suggerimenti provenienti dai membri del gruppo per prendere decisioni che riguardano il gruppo stesso" e "Dà la possibilità a tutti i membri del gruppo di esprimere le proprie opinioni". *Informing* attraverso 6 item indaga la capacità del *leader* di diffondere le informazioni più importanti, gli obiettivi dell'organizzazione e le

regole e le aspettative sul lavoro (“Spiega le decisioni prese dall’azienda”, “Spiega gli obiettivi dell’azienda” e “Spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro”). *Showing concern/interacting with the team* (10 item), riguarda l’interesse del *leader* nei confronti del benessere dei suoi collaboratori e la sua volontà di essere informato qualora ci fossero problemi relazionali all’interno del gruppo. Esempi di item sono: “Mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo”, “Dedica del tempo per discutere con calma i problemi dei singoli membri del gruppo”.

Sei affermazioni concludono il questionario indagando come i partecipanti percepivano la pandemia causata dal Covid-19, in particolare interrogando i partecipanti circa il grado di stanchezza nei confronti delle norme adottate a causa dell’emergenza, circa la diffusione delle notizie tramite programmi televisivi e radiofonici e riguardo la corrente lotta per combattere il virus stesso. Gli item “Sono stanco di tutte le discussioni sul Covid-19 nei programmi televisivi, nei giornali e nei programmi radiofonici, etc” e “Mi sento messa/o alla prova dal seguire tutte le norme e le regole comportamentali riguardanti il COVID-19” esemplificano ciò che la scala intende misurare.

3.3 Risultati

3.3.1 Statistiche

In primis, è stata misurata l’attendibilità delle scale, la figura (Tabella 1) riporta l’alpha di Cronbach per ogni componente delle scale indagate. L’attendibilità delle scale è stata definita *dall’American Psychological Association (APA)* come “il grado in cui i punteggi dei test sono liberi dagli errori di misura”. Essa è infatti connessa alla “riproducibilità” del risultato e all’assenza di errori accidentali. Al fine di valutare la coerenza interna complessiva delle scale utilizzate nella presente indagine empirica, si è utilizzato l’Alpha di Cronbach.

Esso può assumere valori che si collocano nell’intervallo numerico che va da 0 a 1 e, più il valore presentato è elevato, maggiore è la coerenza interna della scala. I valori maggiori di .90 indicano un ottimo livello di coerenza interna, quelli tra .80 e .90 un livello buono, mentre nell’intervallo tra .70 e .80 sono discreti e tra .70

e .60 sufficienti. Sotto il valore di .60 la scala ha una coerenza interna considerata insufficiente (Corbetta, 2014). Riportiamo in figura i dati per ogni componente delle scale indagate.

	ALPHA DI CRONBACH
ELQ	0.97
TEIQUE	0.58
SWLS	0.83
STAI_TRAIT	0.94
STAI_STATE	0.91
MSQ	0.85
ASQ	0.94
PERC_COVID	0.85

Tabella 1. Indici di attendibilità delle scale.

Dalle analisi di attendibilità è emerso che, in linea generale, le scale presenti all'interno dello strumento utilizzato hanno un'attendibilità buona, il che rappresenta un fattore positivo per la presente indagine. Le scale ELQ ($\alpha=0,97$), entrambe le scale della misura dell'ansia (STAI_TRAIT $\alpha=0,94$ e STAI_STATE $\alpha=0,91$) e l'ASQ ($\alpha=0,94$) presentano un'ottima attendibilità. Le scale che si collocano nell'intervallo che caratterizza un'attendibilità "buona" sono la SWLS ($\alpha=0,83$), il MSQ ($\alpha=0,85$) e la scala che rileva la percezione del Covid-19 ($\alpha=0,85$).

La scala relativa alla misura di tratto dell'intelligenza emotiva (TEIQue $\alpha=0,58$) è risultata l'unica ad avere una consistenza interna insufficiente, anche se il valore di Alpha di Cronbach si avvicina a 0,6.

Una volta descritta la validità del questionario, si passa a descrivere i dati emersi dalle analisi descrittive che comprendono le medie e le deviazioni standard per ogni scala, riportate nella Tabella 2.

SCALA MISURA	DI	MEDIA	DEV. STANDARD	MINIMO	MASSIMO
INTELLIGENZA EMOTIVA		4,03	0,43	2,30	5,23
LEADERSHIP EMPOWERMENT ORIENTED		3,58	0,75	1,34	4,92
ANSIA TRATTO	DI	2,03	0,50	1,00	3,55
ANSIA DI STATO		2,06	0,57	1,00	3,90
SODDISFAZIONE PER LA VITA		4,91	1,19	1,60	7,00
SODDISFAZIONE SPORTIVA		4,60	1,10	1,00	7,00
SODDISFAZIONE LAVORATIVA		3,71	0,53	2,05	4,84
SCALA COVID-19		4,16	1,46	1,00	7,00

Tabella 2. Statistiche descrittive delle scale di misura.

3.3.2 Analisi della correlazione

Nella Tabella 3 sono rappresentate le correlazioni tra ansia di stato (*AnsiaStato*), ansia di tratto (*AnsiaTratto*), intelligenza emotiva di tratto (*TEIQue*), la soddisfazione per la vita (*SoddVita*) e la percezione del Covid-19 (*PercCovid*).

Le analisi correlazionali hanno mostrato che l'ansia di stato correlava negativamente con la misura della soddisfazione per la vita ($r = -.42, p < .01$).

Per confermare l'ipotesi generale sono state studiate anche le relazioni tra la misura di ansia di stato e la percezione del Covid-19 e tra la soddisfazione per la vita e la percezione del Covid-19. Contrariamente a quanto ci aspettavamo, le correlazioni non erano significative. La relazione tra l'ansia di stato totale e la percezione del Covid-19 è negativa ($r = -.00, p > .05$), mentre positiva, ma non significativa, è la relazione fra la percezione del Covid-19 e la soddisfazione per la vita in generale ($r = .08, p > .05$).

L'intelligenza emotiva di tratto non correla con alcuna variabile: tutte le correlazioni non sono significative. Mentre, l'ansia di tratto correla negativamente con la soddisfazione per la vita ($r = -.53, p < 0.1$) e positivamente con l'ansia di stato ($r = .80, p < .01$).

	AnsiaStato	SoddVita	PercCovid	TEIQue	AnsiaTratto
AnsiaStato	1	-0,42**	-0,00	0,00	,80**
SoddVita	-0,42**	1	0,08	0,15	-,53**
PercCovid	-0,00	0,08	1	0,10	0,05
TEIQue	0,00	0,15	0,10	1	0,14
AnsiaTratto	,80**	-,53**	0,05	0,14	1

Tabella 3. Correlazioni fra ansia di stato, ansia di tratto, soddisfazione per la vita, IE di tratto e percezione Covid-19.

NOTA: * $p < .05$; ** $p < .01$

3.3.3 Confronto fra gruppi

Per verificare l'ipotesi secondo cui l'ansia di tratto risulta più elevata nel campione dei lavoratori che non praticavano sport (n=9) rispetto ai lavoratori sportivi (n=117) è stato effettuato il test non parametrico U di Mann-Whitney, per la forte disomogeneità tra i gruppi confrontati. Il grafico 1 mostra che l'ansia di tratto è più elevata nel campione dei lavoratori non sportivi (n=9).

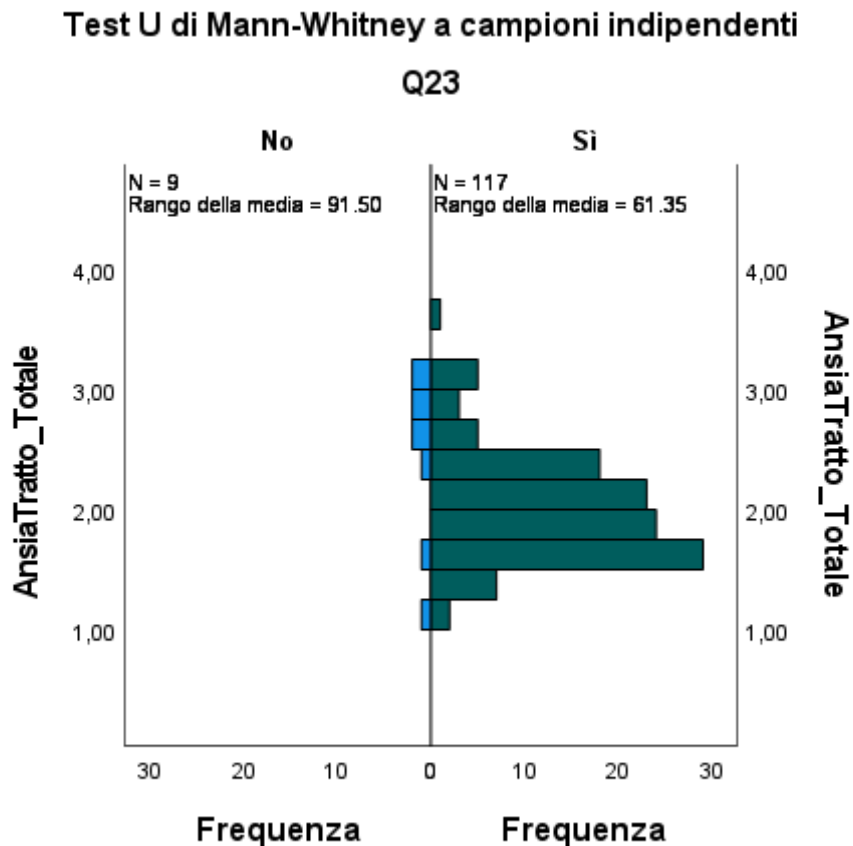


Grafico 1. Test U di Mann-Whitney per campioni indipendenti nella variabile ansia di tratto.

Il t-test per campioni indipendenti è stato invece utilizzato per verificare l'ipotesi secondo cui chi occupa una posizione lavorativa più elevata (n=29) riporta livelli più elevati di soddisfazione lavorativa rispetto a coloro che ricoprono posizioni meno elevate (n=80), quali operai e impiegati. I risultati sono riportati nella Tabella 4. La statistica t è statisticamente significativa ($p < .01$).

		F	Sign.	t	gl	Sign.
Sodd. Lavorativa	Varianze uguali presunte	5,247	0,024	-2,799	107	0,006
Totale	Varianze uguali non presunte			-3,311	71,889	0,001

Tabella 4. T-test per campioni indipendenti nel livello di soddisfazione lavorativa fra posizioni elevate e meno elevate.

Tramite il confronto fra le medie dei due gruppi, la nostra ipotesi è stata verificata. La soddisfazione lavorativa è più elevata fra i lavoratori che occupano posizioni più elevate ($M= 3,93$, $SD=0,38$) rispetto a coloro che ricoprono posizioni inferiori ($M= 3,62$, $SD= 0,55$).

Un ulteriore test per campioni indipendenti è stato utilizzato per verificare l'ipotesi per cui coloro che praticano uno sport di squadra ($n= 39$) sono maggiormente soddisfatti sportivamente rispetto a coloro che praticano sport a livello individuale ($n= 74$). La statistica t è significativa ($p < .01$), come mostrato nella tabella qui sotto.

		F	Sign.	t	gl	Sign.
Sodd. Sportiva	Varianze uguali presunte	0,023	0,880	-2,764	111	0,007
Totale	Varianze uguali non presunte			-2,876	86,447	0,005

Tabella 5. T-test per campioni indipendenti nel livello di soddisfazione sportiva fra sport individuale e di squadra.

Per verificare l'ipotesi abbiamo confrontato le medie dei due gruppi nella variabile soddisfazione sportiva. Il livello di soddisfazione sportiva percepita è maggiore negli atleti che praticano sport di squadra ($M= 5,01$; $SD= 0,92$) rispetto a coloro che praticano sport individuali ($M=4,46$; $SD=1,05$): la nostra ipotesi è confermata.

3.3.4 Analisi della moderazione

Per verificare le ipotesi di moderazione abbiamo utilizzato il software *Jamovi*. La prima analisi di moderazione riguarda il ruolo dell'intelligenza emotiva (*TEIQue*) nella relazione fra ansia di stato (*AnsiaStato*) e soddisfazione per la vita. La Tabella 6 indica che l'intelligenza emotiva non funge da moderatore. Poiché l'interazione tra ansia di stato ed intelligenza emotiva non è significativa ($z= 0.86$, $p= 0.39$), non sono state svolte ulteriori analisi.

	Stima	SE	Z	p
AnsiaStato	-0.89	0.17	-5.29	< .00
TEIQue	0.37	0.22	1.66	0.10
AnsiaStato * TEIQue	0.35	0.41	0.86	0.39

Tabella 6. L'intelligenza emotiva non modera la relazione fra ansia di stato e soddisfazione per la vita.

Una seconda analisi ha invece indagato il ruolo della *leadership empowerment oriented* nella relazione fra ansia di stato e soddisfazione lavorativa. Dall'analisi è emerso che neanche questa variabile moderava tale relazione. L'interazione non era significativa ($z= 1.66$, $p= 0.10$).

Mentre significativo è l'effetto di moderazione della *leadership empowerment oriented* nella relazione fra ansia di stato e soddisfazione sportiva ($z= 2.98$, $p= 0.003$) (Tabella 7).

In particolare, per vedere quale fosse l'effetto della *leadership empowerment oriented*, si è deciso di effettuare un'ulteriore analisi: *slope analysis*.

Dal grafico 2 si può evincere che quando la *leadership empowerment oriented* presenta punteggi bassi, si registrano maggiori livelli di ansia di stato e meno elevati livelli di soddisfazione sportiva.

	Stima	SE	Z	p
AnsiaStato	-0.39	0.17	-2.36	0.018
ELQ	0.27	0.12	2.15	0.032
AnsiaStato * ELQ	0.61	0.20	2.98	0.003

Tabella 7. La *leadership empowerment oriented* modera la relazione fra ansia di stato e soddisfazione sportiva.

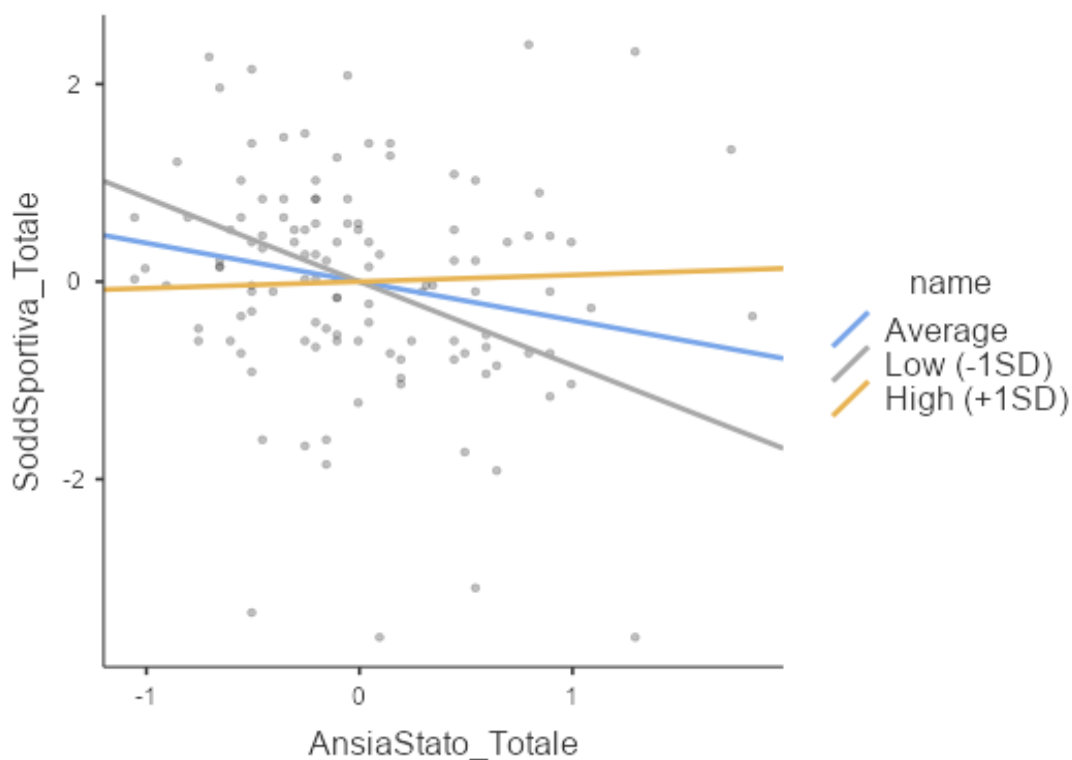


Grafico 2. Punteggi bassi nella *leadership empowerment oriented* determinano livelli di ansia di stato più elevati e minori livelli di soddisfazione sportiva.

3.4 Discussione

L'obiettivo della presente ricerca era quello di analizzare in maniera esplorativa gli effetti dell'intelligenza emotiva di tratto e della *leadership* con approccio *empowerment-oriented* sulla percezione del livello di soddisfazione per la vita percepito dal campione di riferimento, nel periodo della pandemia da Covid-19. All'interno della ricerca sono state indagate ulteriori variabili al fine di ottenere un quadro più completo, quali l'ansia di stato, l'ansia di tratto, la soddisfazione sportiva e quella lavorativa.

L'ipotesi generale dello studio riguardava la relazione tra l'ansia di stato e la soddisfazione per la vita. Nello specifico, questa era l'ipotesi sperimentale: a causa dell'emergenza da Covid-19, si ipotizza che gli individui riportino maggiori livelli di ansia di stato e diminuisca il loro livello di soddisfazione per la vita (Gruber et al., 2020; Slavich, 2020; Gao et al., 2020). Analizzando le analisi correlazionali non sono emerse relazioni significative fra le variabili di interesse: l'ipotesi non è stata confermata. Tale risultato potrebbe essere spiegato dal periodo in cui è stato somministrato il questionario, ovvero nel mese di giugno 2021. Tale periodo ha coinciso con una riapertura generale di alcune attività, quali bar e ristoranti. Sono inoltre state adottate misure meno restrittive rispetto alle precedenti, quali l'abolizione delle mascherine all'aperto e l'eliminazione del coprifuoco. Tali strategie potrebbero aver influito sulle risposte circa il livello di ansia e di soddisfazione per la vita degli individui, determinando livelli inferiori di ansia di stato rispetto a quanto ci si aspettava.

In accordo con la letteratura di riferimento, dai risultati delle analisi correlazionali è inoltre emerso che individui con elevati livelli di ansia di tratto mostravano minori livelli di soddisfazione per la vita in generale e maggiori livelli di ansia di stato (Spielberger, 1972).

La seconda ipotesi aveva come scopo quello di individuare nello sport un fattore di protezione nella percezione di benessere generale degli individui, diminuendo il livello di ansia di tratto percepita. È stato ipotizzato inoltre che coloro che lavorano e praticano sport, a qualsiasi livello, fossero maggiormente soddisfatti rispetto ai lavoratori non sportivi (Orsini e Rodriguez, 2020).

Tramite il test U di Mann-Whitney si è potuto eseguire un confronto del livello di ansia di tratto fra i lavoratori sportivi e il campione dei lavoratori che non praticavano sport. L'ipotesi è stata confermata. Lo sport rappresenta un fattore di protezione. Tale dato si presenta in accordo con la letteratura e suggerisce che coloro che praticano sport siano in grado di fronteggiare ansia e stress adottando strategie più adattive (Mikolajczak & Luminet, 2008;

Laborde, Dosseville & Allen, 2016). Occorre ricordare che i due gruppi non erano omogenei: i lavoratori non sportivi erano solamente 9 contro i 126 che costituivano il resto del campione.

La terza ipotesi coinvolgeva il grado di soddisfazione sportiva percepita a seconda della tipologia dello sport che si praticava. Tramite un confronto fra le medie dei due gruppi è emerso che coloro che praticavano sport individuali erano meno soddisfatti rispetto agli atleti che prendevano parte agli sport di squadra: l'ipotesi è in linea con quanto riportato dalla letteratura. Il grado di piacere connesso alla pratica sportiva è influenzato dalla componente relazionale. La presenza di questo fattore negli sport di squadra contribuisce alla spiegazione del risultato ottenuto (Chelladurai, 1984; Deci & Ryan, 2017).

Per quanto riguarda l'ambito lavorativo invece, è stata confermata l'ipotesi secondo cui individui che occupavano posizioni lavorative più elevate risultavano maggiormente soddisfatti. Ricoprire posizioni lavorative superiori comporta maggiori responsabilità e allo stesso tempo compiti più sfidanti e motivanti che, se eseguiti correttamente, determinano maggiori livelli di soddisfazione lavorativa (Sawyer, 1988).

Ci si aspettava che l'intelligenza emotiva moderasse la relazione fra ansia di stato e soddisfazione per la vita. Dalle analisi correlazionali non è emersa alcuna relazione significativa fra l'intelligenza emotiva di tratto, l'ansia di stato e la soddisfazione per la vita. Il risultato si pone in disaccordo con la letteratura che postula una correlazione negativa fra IE e ansia (Ciarrochi, Chan, & Bajgar, 2001). Inoltre, individui con bassi livelli di IE di tratto sono più propensi a percepire gli eventi come minacciosi e presenteranno quindi maggiori livelli di ansia di stato (Mikolajczak e colleghi, 2008). Il risultato può essere spiegato dal fatto che l'associazione fra IE e il costrutto dell'ansia costituisce un artefatto dei metodi di misura. Strumenti di misura *self-report* subiscono l'effetto della desiderabilità sociale, secondo cui gli individui potrebbero aumentare il reale livello di intelligenza emotiva posseduto.

La presente ricerca, infine, si propone di indagare il ruolo della *leadership empowerment-oriented* nella relazione tra ansia di stato e soddisfazione sportiva e fra ansia di stato e soddisfazione lavorativa. Nello specifico, si è ipotizzato che la *leadership empowerment oriented* moderasse entrambe le relazioni.

Dalle analisi di moderazione è emerso che il costrutto della *leadership* orientata alla valorizzazione degli individui modera la relazione fra ansia di stato e soddisfazione sportiva, mentre non è significativo il suo effetto nella relazione che intercorre fra ansia e

soddisfazione lavorativa. Tale dato si trova in disaccordo con la letteratura, in quanto nei contesti organizzativi in cui prevale tale approccio, gli individui riportano maggiori livelli di soddisfazione nell'ambito lavorativo (Park et al., 2017; Kim & Beehr, 2018).

Una spiegazione del risultato potrebbe essere fornita dall'assenza di contesti in cui tale approccio sia conosciuto e diffuso.

L'ipotesi di moderazione è stata confermata nell'ambito sportivo. Ciò costituisce un contributo importante alla letteratura che indaga il costrutto della *leadership empowerment oriented* in ambito sportivo. Poiché l'interazione è risultata significativa, sono state svolte delle *slope analysis*, da cui è emerso che nei contesti sportivi in cui il livello della *leadership empowerment oriented* era basso, gli atleti registravano maggiori livelli di ansia e minore soddisfazione in ciò che praticavano.

Tale risultato costituisce un dato di notevole rilevanza che conferma l'importanza del ruolo del *leader* all'interno dei contesti sportivi. In particolare, colui che svolge il ruolo di guida dovrebbe valorizzare gli atleti e metterli nelle condizioni migliori affinché possano esprimere il loro potenziale. In questo particolare periodo storico, dovrebbe inoltre motivarli a non abbandonare la pratica sportiva e a fronteggiare le incertezze dovute alla pandemia. E' stato dimostrato che contesti in cui manca quell'orientamento allo sviluppo delle potenzialità degli individui, saranno caratterizzati da maggiori livelli di ansia e una minor percezione di piacere nei confronti di ciò che si esegue.

CAPITOLO 4. CONCLUSIONI

La presente ricerca ha cercato di fornire nuove conoscenze circa il ruolo della *leadership empowerment oriented* e l'intelligenza emotiva di tratto all'interno di due contesti che presentano alcune caratteristiche comuni, quello organizzativo e quello sportivo. A tal proposito, si sono indagate le relazioni fra tali costrutti e altre variabili psicologiche rilevanti all'interno di entrambi i contesti, nell'attuale periodo storico determinato dalla pandemia da Covid-19.

A partire dai dati emersi, è possibile fare alcune considerazioni generali. In primo luogo, è stato confermato che individui che presentano elevati livelli di ansia di tratto, percepiscono come più minacciose e stressanti le situazioni contingenti e il loro grado di soddisfazione per la vita in generale sarà inferiore (Spielberger, 1972). Tuttavia, non risulta significativa la correlazione fra ansia di tratto, soddisfazione per la vita e la percezione del Covid-19. Tale risultato potrebbe essere influenzato da una percezione maggiormente positiva del periodo in cui il questionario è stato somministrato.

A supporto delle evidenze empiriche precedenti, lo sport è stato confermato un fattore di protezione nella percezione dell'ansia. Coloro che praticano sport adottano strategie più adattive per fronteggiare ansia e stress (Laborde, Dosseville & Allen, 2016).

Per quanto riguarda l'ambito sportivo, è stato confermato che il livello di soddisfazione sportiva aumenta quando è presente la componente relazione, dimostrando che individui che praticano sport di squadra risultano maggiormente soddisfatti rispetto a ciò che eseguono (Chelladurai, 1984; Deci & Ryan, 2017).

Per quanto concerne l'ambito organizzativo, è corroborata l'ipotesi secondo cui occupare posizioni più rilevanti e svolgere mansioni con maggiori responsabilità, favorisce un grado di soddisfazione maggiore rispetto alle posizioni inferiori (Sawyer, 1988).

In secondo luogo, la presente ricerca ha fornito un contributo importante alla letteratura in merito al ruolo della *leadership empowerment oriented*, dimostrando che tale costrutto modera la relazione fra ansia di tratto e soddisfazione sportiva. A tal proposito, quando il livello della *leadership empowerment oriented* era basso, gli atleti registravano maggiori livelli di ansia e minore soddisfazione in ciò che praticavano.

Tuttavia, dalle analisi di moderazione che coinvolgevano il sopra citato costrutto all'interno del contesto lavorativo, non sono stati riscontrati dati molto interessanti. Il dato si pone in disaccordo con le precedenti evidenze empiriche che affermano che, dipendenti,

organizzazioni e utenti traggono grandi benefici da un contesto “*empowered*” o “*empowering*”, in termini di clima organizzativo, impegno, efficacia, efficienza e produzione di innovazione (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Infine, l’ipotesi di moderazione che coinvolgeva l’intelligenza emotiva di tratto nella relazione fra ansia di stato e soddisfazione per la vita non è stata confermata. Ciò è stato attribuito a differenze metodologiche tra questa ricerca e quelle presenti in letteratura, che segnalano l’associazione negativa fra IE e ansia di stato (Mikolajczak et al., 2008).

4.1 Limiti della ricerca e prospettive future

Sebbene siano emersi dei risultati interessanti da questa ricerca, essa presenta alcuni limiti. Il motivo dell’indagine nasce da un mio interesse personale con lo scopo di confrontare le relazioni fra alcune variabili psicologiche all’interno di due contesti che presentano caratteristiche differenti e analoghe, ovvero quello sportivo e quello organizzativo. Si tratta quindi di un’indagine di carattere esplorativo, per cui non è possibile generalizzare i risultati ottenuti alla popolazione generale. Un secondo limite può essere rappresentato dalla scarsa confrontabilità del campione scelto, suggerendo che, per un confronto più equo, ricerche future, debbano individuare dei criteri di inclusione più specifici. Il campione potrebbe essere allargato, creando dei gruppi di confronto più omogenei. Ad esempio, la seconda ipotesi, seppur confermata, presenta un importante limite nella disomogeneità numerica fra il gruppo dei lavoratori sportivi e il gruppo dei non sportivi.

Un ulteriore limite potrebbe essere rappresentato dalla mancanza di approfondimento della percezione del Covid-19 fra la popolazione nei confronti delle variabili indagate. Sono state eseguite solamente analisi correlazionali. Ricerche future potrebbero analizzare il ruolo della percezione del Covid-19 fra gli individui all’interno della relazione fra ansia di stato e soddisfazione per la vita in generale, indagando se tale percezione possa moderare o mediare tale relazione.

Sviluppi futuri potrebbero estendere la presente ricerca, indagando la relazione fra le variabili presentate e differenti costrutti che svolgono un ruolo cruciale all’interno dei contesti sportivi ed organizzativi, quali la motivazione e la prestazione.

Al fine di meglio comprendere le interazioni fra le variabili presenti nella ricerca, sarebbe auspicabile adottare un disegno di ricerca di tipo longitudinale, così da verificare la validità

dei dati nel tempo e cogliere i cambiamenti che avvengono nel corso dello sviluppo della gestione della pandemia.

Anche l'ipotesi di moderazione che coinvolgeva l'intelligenza emotiva di tratto non è stata confermata. Ricerche future potrebbero indagare il ruolo dell'intelligenza emotiva misurata attraverso strumenti di misura differenti, nonché indagare il ruolo dell'IE quando viene intesa come un'abilità.

Infine, la presente ricerca ha confermato le precedenti evidenze empiriche riguardo il livello di soddisfazione sportiva per tipologia di sport, associando maggiori punteggi agli sport di squadra. Sviluppi futuri della ricerca potrebbero indagare la differenza di percezione di soddisfazione sportiva tra atleti che praticano a diversi livelli, quali amatoriale, dilettantistico e professionistico. Per quanto riguarda il contesto organizzativo, future ricerche potrebbero indagare come cambia il grado di soddisfazione lavorativa percepita in relazione all'anzianità lavorativa e alla modalità di svolgimento del lavoro. In particolare, l'attuale periodo storico ha stravolto la consueta modalità di svolgimento lavorativo prediligendo il telelavoro, sarebbe quindi interessante approfondire quali vantaggi sono associati allo *smart-working* in termini di soddisfazione lavorativa.

BIBLIOGRAFIA

Adhanom Ghebreyesus T. (2020). Addressing mental health needs: An integral part of COVID-19 response. *World Psychiatry*, 19, 129–130.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.

Amundsen, Ø. L. & Martinsen, (2014). *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale*, in *The Leadership Quarterly* 25, 487-511.

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* (pp. 3–34). Amsterdam, Netherlands: JAI.

Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter and Buckley. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 335-361.

Antonakis, J. (2004). On why “emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “big five”: An extension and rejoinder. *The International Journal of Organizational Analysis*, 12, 171-182.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F., (2000). “The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors”, in *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H. S., & McKenney, D. M. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, 36, 555-562.

Avallone, F. (2011), *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci, Roma.

Avolio BJ. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *Am. Psychol.* 62:25–33.

Avolio, B., Walumbwa, F., and Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Management Department Faculty Publications. 37.

- Barbuto, A., Gilliland, A., Peebles, R., Rossi, N., & Shrout, T. (2020). Telecommuting: Smarter Workplaces.
- Barlow DH. (2002). Anxiety and its Disorders: The Nature and Treatment of Anxiety and Panic. 2nd ed. New York: Guilford Press.
- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry (pp. 82-97). New York, NY: Psychology Press.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 8
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Basso, G. e Formai, S. (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato". Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio 2021.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Binet, A. (1905). L'âme et la corps. Paris, FR: Ernest Flammarion.
- Bloom, N., E. Brynjolfsson, L. Foster, R. Jarmin, M. Patnaik, I. Saporta-Eksten, J. Van Reenen. (2019). "What Drives Differences in Management Practices?", *American Economic Review*, 109(5).
- Bobbio A., Manganelli Rattazzi A.M., Muraro M., 2007, *Empowering Leadership Style in ambito sanitario. Uno studio sul coordinatore infermieristico*, in *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, Vol. 29, pp. 37-49.
- Brannick, M. T., Wahi, M. M., Arce, M., & Johnson, H. A. (2009). Comparison of trait and ability measures of emotional intelligence in medical students. *Medical Education*, 43, 1062-1068.

- Brooks SK, Webster RK, Smith LE, Woodland L, Wessely S, Greenberg N, & Rubin GJ (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *Lancet*, 395, 912–920.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Bruscaglioni M. (2005). *Per una formazione vitalizzante: strumenti professionali*. FrancoAngeli, Milano.
- Bruscaglioni M. (2007). *Persona Empowerment: Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. FrancoAngeli, Milano.
- Burke C.S., Stagl K.C., Klein C., Goodwin G.F., Salas E., Halpin S.M. (2006). What type of Leadership behaviors are functional in teams? A Meta-Analysis, *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 288-307.
- Cacioppo S, Grippo AJ, London S, Goossens L, & Cacioppo JT. (2015). Loneliness: Clinical import and interventions. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 238–249.
- Capodieci, S. (2015). *Agenda di psicopatologia*. Padova, IT: Libreriauniversitaria.it edizioni.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*. 6.27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 133-159
- Chemers, M. M. & Murphy, S. E. (1995). Leadership and diversity in groups and organizations. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations* (pp. 157 – 188). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen G., Kirkman B.L., Kanfer R., Allen D., Rosen B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams, in *Journal of applied psychology*, 92, 331-346.

- Cheonga M., Yammarino F.J., Dionne S.D., Spain S.M., Tsai C. (2019). *A review of the effectiveness of empowering leadership*, in *The Leadership Quarterly* 30, pp. 34-58.
- Chirico, A., Lucidi, F., Galli, F., Giancamilli, F., Vitale, J., Borghi, S., La Torre, A. & Codella, R. (2020). COVID-19 Outbreak and Physical Activity in the Italian Population: A Cross-Sectional Analysis of the Underlying Psychosocial Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Ciarrocchi, J. V., Chan, A. J. C., & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Ciarrochi, J. V., Deane, F. P., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.
- Clemente-Suárez, V. J., Fuentes-García, J. P., de la Vega, M. R., & Martínez, P. M. J. (2020). Modulators of the Personal and Professional Threat Perception of Olympic Athletes in the Actual COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 11, 19-85.
- Cogliser CC, Schriesheim CA. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *J. Organ. Behav.* 21:487–511.
- Conger JA, & Kanungo RN. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*; 13: 471-482.
- Conti, C., di Fronso, S., Pivetti, M., Robazza, C., Podlog, L., and Bertollo, M. (2019). Well-Come Back! Professional Basketball Players Perceptions of Psychosocial and Behavioral Factors Influencing a Return to Pre-injury Levels. *Frontiers in Psychology*, 10, 222.
- Costa, S., Santi, G., di Fronso, S., Montesano, C., Di Gruttola, F., Ciofi, E. G. (2020). Athletes and adversities: Athletic identity and emotional regulation in time of COVID-19. *Journal of Sport and Health Science*, 16, 609-618.
- Cox, J. F., & Sims, H. P. (1996). Leadership and team citizenship behavior: A model and measures. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 1-41.
- Cox J., Tekleab A.G., Sims Jr. H.P., Yun S., Tesluk E. (2007). Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership, in *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol.10, n.10.
- Craft, L. L., Magyar, T. M., Becker, B. J., & Feltz, D. L. (2003). The relationship between the Competitive State Anxiety Inventory-2 and sport performance: A meta-analysis. *Journal of sport and exercise psychology*, 25(1), 44-65.

Crombie, D., Lombard, C., & Noakes, T. (2009). Emotional intelligence scores predict team sports performance in a national cricket competition. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4, 209-224.

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.

Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2011a). Proprietà psicometriche del Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form (TEIQue-SF) nel contesto italiano. *Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 4, 327-336.

Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2011b). Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form (TEIQue-SF): Proprietà psicometriche della versione italiana. *Giornale di Psicologia dello Sviluppo*, 100, 14-26.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.

Depalo, D., F. Giorgi. (2021). “Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato”, Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio.

di Fronso, S., Costa, S., Montesano, C., Di Gruttola, F., Ciofi, E. G., Morgilli, L. (2020). The effects of COVID-19 pandemic on perceived stress and psychobiosocial states in Italian athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2020, 1-13.

Fernández M.M., Brito C.J., Miarka B. & Díaz-de-Durana A.L. (2020). Anxiety and Emotional Intelligence: Comparisons Between Combat Sports, Gender and Levels Using the Trait Meta-Mood Scale and the Inventory of Situations and Anxiety Response.

Fiedler, F. E. (1964). “A Contingency Model of Leadership Effectiveness.” In *Advances in Experimental Social Psychology*, edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press.

Fields, D. L. (2002), *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fisher, C. D. (2003), "Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory", *Journal of Organizational Behavior*, 24(6): 753-77.

Gao J, Zheng P, Jia Y, Chen H, Mao Y, Chen S, Dai J. (2020). Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak. *PLoS ONE*, 15, e0231924.

Gardner, H. (1983). *Formae mentis: Essay on the plurality of intelligence*. New York, NY: Basic Books.

- Gardner, H. (1993a). *Multiple intelligences: Theory in practice*. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, H. (1993b). *Stati d'animo: La teoria delle intelligenze multiple*. New York, NY: Basic Books.
- George JM, & Jones GR. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*; 81: 318-325.
- Giuzio, W., L. Rizzica. (2021). "Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche", Banca d'Italia, Note Covid-19, gennaio.
<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113419>.
- Goleman, D. (1999). *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*. Milano, IT: Biblioteca Universale Rizzoli.
- Goleman, D. (1996). *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*. Milano, IT: Biblioteca Universale Rizzoli.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. BUR.
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader–member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915–935.
- Gruber J, & Rottenberg J (2020). *Flattening the mental health curve is the next big coronavirus challenge*. Retrieved from <https://theconversation.com/flattening-the-mental-health-curve-is-the-next-big-coronavirus-challenge-139066>.
- Gruber, J., Prinstein, M.J., Clark, L.A., Rottenberg, J., Abramowitz, J.S., Albano, A.M., Aldao, A., Borelli, J.L., Davila, J., Forbes, E.E., Gee, D.G., Hall, G.C.N., Hallion, L.S., Hinshaw, S.P., Hofmann, S.G., Hollon, S.D., Joormann, J., Kazdin, A.E., Klein, D.N., Levenson, R.W., MacDonald A.W., III, McKay, D., McLaughlin, K.A., Mendle, J., Miller, A.B., Neblett, E., Nock, M., Olatunji, B.O., Persons, J.B., Rozek, D.C., Schleider, J.L., Slavich, G.M., Teachman, B.A., Vine, V.J., Weinstock, L. (2020). Mental health and clinical psychological science in the time of COVID-19: challenges, opportunities, and a call to action. *American Psychologist*. Advance online publication.
- Gruneberg M.M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*, John Wiley & Sons, New York.
- Guenzi P. e Ruta D. (2010). *Team Leadership. Idee e azioni tra sport e management*, Edizioni Egea.

- Hanin, Y. L. (2007). Emotions in sport: Current issues and perspectives. In G. Tenenbaum & R. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (Third edition) (pp. 31-58). New York, NY: Wiley.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1984). *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e guida degli uomini*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Hodges, T.D. (2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement and the contagion effect. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln, NE.
- Hogg, M. A. (2010). Influence and leadership. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 1166-1207). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hombrados-Mendieta, I., & Cosano-Rivas, F. (2013). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228-246.
- House R.J., & Mitchell T.R. (1974). Path-Goal Theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323–352.
- Joseph, Jin, Newman, & O'Boyle, 2015, *Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI*, in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 2, pp. 298 –342.
- Judge T.A. & Watanabe S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between Job and Life Satisfaction, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 101-7.
- Judge, T. A., J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4: 765–780.

- Kim, J., & James, J. D. (2019). Sport and happiness: Understanding the relations among sport consumption activities, long-and short-term subjective well-being, and psychological need fulfillment. *Journal of Sport Management*, 33(2), 119-132.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Laborde, S., Dosseville, F., & Raab, M. (2013). Introduction, comprehensive approach, and vision for the future. Emotions and decision making in sports. *International Journal of Sport & Exercise Psychology*, 11, 143-150.
- Laborde S., Dosseville F., Allen M.S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. In *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26, 862–874.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836–855.
- Lane, A. M., Thelwell, R. C., Lowther, J., & Devonport, T. J. (2009). Emotional intelligence and psychological skills use among athletes. *Social Behavior and Personality*, 37, 195-202.
- Lane, A. M., Devonport, T. J., Soos, I., Karsai, I., Leibinger, E., & Hamar, P. (2010). Emotional intelligence and emotions associated with optimal and dysfunctional athletic performance. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9, 388-392.
- Lauderdale, S. A. and Sheikh, J. I. (2003). Anxiety disorders in older adults. *Clinics in Geriatric Medicine*, 19, 721–741.
- Liden RC, & Tewksbury TW. (1995). Empowerment and work teams. In: GR. Reffis, SD. Rosen, DT. Barnum (Eds.). *Handbook of Human Resources Management*. Blackwell Publishers, Cambridge, Mass, 386-403.
- Locke E.A. (1969). What is Job Satisfaction?, in *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(4), 309-36.
- Lu, F. J. H., Li, G. S. F., Hsu, E. Y. W., & Williams, L. (2010). Relationship between athletes' emotional intelligence and precompetitive anxiety. *Perceptual and Motor Skills*, 110, 323-338.

Luo, M., Guo, L., Yu, M., Jiang, W., & Wang, H., (2020). The psychological and mental impact of coronavirus disease 2019 (COVID-19) on medical staff and general public. A systematic review and meta-analysis. *Psychiatry Research*, 291,113-190.

Luthans F, Avolio BJ. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, ed. KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn, pp. 241–58. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 2, pp. 219-238.

Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367.

Manz CC, & Sims HP Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*; 32: 10.

Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective

Marroquín, B., Vine, V., & Morgan, R. (2020). Mental health during the COVID-19 pandemic: Effects of stay-at-home policies, social distancing behavior, and social resources. *Psychiatry research*, 293, 113419.

Martens, R., Vealey, R.S., & Burton, D. (1990a). *Competitive anxiety in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R., Burton, D., Vealey, R.S., Bump, L.A., & Smith, D.E. (1990b). Development and validation of the Competitive State Anxiety Inventory-2 (CSAI-2). In R. Martens, R.S. Vealey, & D. Burton (Eds.), *Competitive anxiety in sport* (pp. 193-208). Champaign, IL: Human Kinetics.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2007). Emotional intelligence: Consensus, controversies, and questions. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 3-46). Oxford, UK: Oxford University Press.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002a). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) item booklet. Toronto, CA: Multi- Health System.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002b). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual. Toronto, CA: Multi-Health System.
- Meyer JP, & Allen NJ. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*; 1: 61-89.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*; 61: 20-52.
- C. Miao, R. H. Humphrey, S. Qian. (2016). *Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects*, in *Personality and Individual Differences*, 102, pp. 13-24.
- Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 1445-1453.
- Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M., & Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44, 1356-1368.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Mon-López, D., de la Rubia, A., Hontoria, M., and Refoyo, I. (2020). The impact of covid-19 and the effect of psychological factors on training conditions of handball players. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 64-71.
- Nieuwenhuys, A., Pijpers, J. R., Oudejans, R. R., & Bakker, F. C. (2008). The influence of anxiety on visual attention in climbing. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 171-185.

- Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oei, T., Evans, L., & Crook, G. (1990). Utility and validity of the STAI with anxiety disorder patients. *British Journal of Clinical Psychology*, 29, 429-4
- Orsini, C. & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: the role of basic psychological needs. *Medical Teacher*.
- Paoli A. & Musumeci G. (2020). Elite Athletes and COVID-19 Lockdown: Future Health Concerns for an Entire Sector. *Journal of Functional Morphology and Kinesiology*, 5, 30.
- Park J.G., Kim J.S., Yoon S.W. Joo B. (2017). *The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. The mediating role of psychological capital*, in *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 38 No. 3, 350-367.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale, in *Psychological Assessment*, 5, pp. 164–172, DOI: 10.1207/s15327752jpa4901_13.
- Pavot, W., & Diener, E., 1993, *Review of the Satisfaction With Life Scale*, in *Psychological Assessment*, 5, pp. 164–172, DOI: 10.1207/s15327752jpa4901_13.
- Pavot, W. & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction, in *The Journal of Positive Psychology*, 3:2, 137-152, DOI: 10.1080/17439760701756946.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors, in *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Peráčková, J., & Peráček, P. (2019). Sport for the subjective dimensions of quality of life. In *Quality of Life-Biopsychosocial Perspectives*. IntechOpen.
- Perini, M. (2013). *Lavorare con l'ansia. Costi emotivi nelle moderne organizzazioni*. Milano: Angeli.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000a). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 27, 45-53.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000b). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, 42, 449-461.

- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-428.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2004). Technical manual of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). London, UK: University of London, Institute of Education.
- Petrides, K. V., Sangareau, Y., Furnham, A., & Frederickson, N. (2006). Trait emotional intelligence and children's peer relations at school. *Social Development*, 15, 537-547.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Konakki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Eds.), *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York, NY: Springer.
- Petrides K.V., Siegling A.B., Vesely A.K., Saklofske D.H. (2015). Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF), in *Journal of Personality Assessment*, 97:5, 525-535.
- Piccardo C. (1995). *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Pillay, L., van Rensburg, D., van Rensburg, A., Ramagole, D. A., Holtzhausen, L., Dijkstra H. P. (2020). Nowhere to hide: the significant impact of coronavirus disease 2019 (covid-19) measures on elite and semi-elite South African athletes. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 23, 670-679.
- Podlog, L. & Eklund, R. C. (2010). Returning to competition after a serious injury: The role of self-determination. *Journal of Sports Sciences*, 28, 819-831.
- Rappaport J. (1987). Terms of empowerment, exemplars of prevention: forward a theory for Community Psychology, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 16, n.15.
- Riemer H. A. & Chelladurai P., 1998, *Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ)*, in *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, pp. 127-156.
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior*. J I , 29-41.

Rodriguez-Romo G., Blanco-Garcia C., Diez-Vega I. & Acebes-Sánchez J. (2021). Emotional Intelligence of Undergraduate Athletes: The Role of Sports Experience. *Frontiers in Psychology*, 12:609154.

Ryff, C.D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 4 No. 4, 99-104.

Rubaltelli, E., Agnoli, S. A., & Leo, I. (2018). Emotional intelligence impact on half marathon finish times. *Personality and Individual Differences*, 128, 107-112.

Russell RF, Stone AG. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 23:145–57.

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.

Sawyer J.E. (1988). Measuring attitudes across job levels: when are scale scores truly comparable, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 324-42.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory–GS. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual* (pp. 22-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Sclip, G. (2017). *Analisi e gestione dello stress: sport e lavoro a confronto*.

Slavich G.M. (2020). Social safety theory: A biologically based evolutionary perspective on life stress, health, and behavior. *Annual Review of Clinical Psychology*, 16, 265–295.

Smith P.C., Kendall L., Hulin C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand-McNally, Chicago (IL).

Spagnoli, P., Caetano, A. and Santos, S. C. (2012), "Satisfaction with Job Aspects: Do Patterns Change over Time?", *Journal of Business Research*, 65(5): 609-16.

Spector P.E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of studies concerning autonomy and participation at work. In *Human Relations*, 39 (11), 1005-16.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., & Lushene, R. E. (1970). Manual for the State-Trait Anxiety Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Spielberger, C. (1972). Anxiety: Current trends in research. London: Academic Press.

Spielberger, C. D. (1983). Manual for the State-Trait Anxiety Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Spielberger, C. D. (1989). State-Trait Anxiety Inventory: Forma Y. In L. Pedrabissi & M. Santinello (Eds.). Firenze, IT: Giunti Organizzazioni Speciali.

Spreitzer GM. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*; 39: 483-504.

Stern, W. (1912). I metodi psicologici dell'esame dell'intelligenza e il loro impiego nelle scuole dei bambini. Leipzig, L: Barth.

Sternberg, R. J. (1985). The triarchic mind: A new theory of human intelligence. New York, NY: Penguin.

Srivastava, A., Bartol, K.M. and Locke, E.A. (2006), "*Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*", in *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 6, pp. 1239-1251.

Thomas KW, & Velthouse, BA. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*; 15: 661-681.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Uhl-Bien M, Graen GB, Scandura TA. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. *Res. Pers. Hum. Resour. Manage.* 18:137–85

Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *J. Manage.* 34:89–126.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. and Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 5, pp. 901-914.

Wechsler, D. (1939). The measurement of adult intelligence. Baltimore, MD: Williams & Wilkins.

Wechsler, D. (1949). Wechsler Intelligence Scale for Children. New York, NY: The Psychological Corporation.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wiese-Bjornstal, D. M. (2019). Psychological predictors and consequences of injuries in sport settings, in *APA Handbook of Sport and Exercise Psychology*, 2, 1, ed. M. H. Anshel Worcester, MA: American Psychological Association, 697-726.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Woodworth, R. S. (1940). *Psychology* (Fourth edition). New York, NY: Henry Holt.
- Young, P. T. (1936). *Motivation of behavior*. New York, NY: Wiley.
- Yukl G. *Leadership in organization* (6th ed.) (2006). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, 7th ed. Upper Saddle Creek, N.J.: Prentice-Hall.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P., Jr. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.
- Zimmerman M.A., Rappaport J. (1998). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 16, n.5.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 18, n.1.
- Zizzi, S. J., Deaner, H. R., & Hirschhorn, D. K. (2003). The relationship between emotional intelligence and performance among college baseball players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 262-269.

SITOGRAFIA

www.governo.it

www.istat.it