



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO
E DEL COMPORTAMENTO
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN PSICOLOGIA

**COMPETENZE TRASVERSALI IN AZIONE:
UNO STUDIO SU RUOLO E IMPATTO
DELLE SOFT SKILLS NEI CONTESTI AZIENDALI
CONTEMPORANEI**

Relatore:

Maria Santa FERRETTI

Correlatore:

Ilaria SETTI

Tesi di Laurea di:

Francesca FASOLI

509458

Anno Accademico 2023 / 2024

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia più profonda gratitudine al Professoressa Maria Santa Ferretti, mia relattrice, per la guida preziosa e il costante supporto fornito durante tutto il percorso di questa tesi.

La sua gentilezza nell'aiutarmi è stata essenziale.

Un ringraziamento particolare va anche al Dottor Corrado Biumi per aver condiviso la sua preziosa conoscenza.

Non posso non ringraziare gli amici nuovi come quelli vecchi, per essere stati sempre al mio fianco.

Melania, Martina, Francesco, Luca, Beya, Youssef, Jasmine vi devo molto per la pazienza, la comprensione e l'incoraggiamento costante durante questi mesi difficili.

Ai miei animali, amici silenziosi ma sempre presenti.

A tutti coloro che, in un modo o nell'altro, hanno contribuito a questo percorso, va il mio più sentito ringraziamento.

INDICE

INTRODUZIONE	p.4
CAPITOLO I	
LE SOFT SKILL: UNA PANORAMICA CONCETTUALE	
1.1 Definizione e classificazione del panorama delle competenze	p.7
1.2 Analisi delle soft skill e loro importanza nel mondo contemporaneo	p.17
1.3 Ruolo delle competenze trasversali e soft skill nel contesto lavorativo	p.22
CAPITOLO II	
TIPOLOGIE E CLASSIFICAZIONI DELLE SOFT SKILL	
2.1 Considerazioni sui modelli di personalità	p.39
2.2 Modelli di competenze	p.52
2.3 Analisi comparativa dei modelli	p.56
CAPITOLO III	
L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE NELLE SOFT SKILL: EVIDENZE E PROSPETTIVE FUTURE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE	
3.1 Casistiche e casi di studio sull'utilizzo efficace delle soft skill nei vari settori professionali	p.62
3.2 Dinamiche di performance: il ruolo cruciale delle soft skill e dell'intelligenza emotiva nel successo lavorativo	p.67
3.3 Valutazione delle prospettive future delle soft skill nell'era digitale e nell'automazione	p.73
3.3.1 Intelligenza Artificiale e competenze umane	p.79

CAPITOLO IV

L'IMPORTANZA DELLE SOFT SKILL NEL CONTESTO AZIENDALE MODERNO: UN'INTERVISTA CON IL DIRETTORE DELLE RISORSE UMANE

4.1 L'intervista	p.85
4.2 Commento critico	p.104

CONCLUSIONI	p.109
--------------------	-------

RIFLESSIONI PERSONALI	p.112
------------------------------	-------

USO DI ChatGPT NELLA REDAZIONE DELLA TESI	p.114
--	-------

BIBLIOGRAFIA	p.115
---------------------	-------

INTRODUZIONE

Nel contesto aziendale moderno, le competenze trasversali, comunemente note come soft skill, hanno acquisito un ruolo di primaria importanza. Contrariamente alle competenze tecniche, che riguardano specifiche abilità pratiche e conoscenze settoriali, le soft skill includono un insieme di capacità interpersonali e intrapersonali che facilitano l'interazione efficace e armoniosa con gli altri. Queste competenze comprendono, tra le altre, la comunicazione efficace, la leadership, la resilienza e l'intelligenza emotiva, tutte essenziali per il successo sia personale che organizzativo. Le soft skill sono diventate una componente fondamentale del profilo professionale di ogni individuo, contribuendo in maniera significativa al raggiungimento degli obiettivi aziendali e al miglioramento delle dinamiche lavorative.

Negli ultimi decenni, il panorama lavorativo ha subito trasformazioni significative, alimentate dai rapidi cambiamenti tecnologici e organizzativi. In questo scenario in continua evoluzione, le soft skill sono diventate indispensabili per navigare le dinamiche complesse del mondo del lavoro contemporaneo. Le aziende non solo cercano professionisti con competenze tecniche avanzate, ma anche individui in grado di adattarsi rapidamente, comunicare efficacemente e lavorare in team. Queste capacità sono cruciali per affrontare le sfide dell'era digitale e dell'automazione, dove la collaborazione e l'innovazione sono fondamentali per il successo. La capacità di comunicare in modo chiaro e persuasivo, di guidare e ispirare un team, di affrontare e superare le difficoltà con resilienza, e di comprendere e gestire le proprie emozioni,

nonché quelle degli altri, sono tutte abilità che fanno la differenza in un ambiente lavorativo dinamico e competitivo.

La presente tesi si suddivide in quattro capitoli principali, ciascuno dei quali esplora un aspetto diverso delle soft skill e del loro impatto.

Il primo capitolo offre una panoramica concettuale delle soft skill, includendo definizioni, classificazioni e l'importanza di tali competenze nel mondo odierno. Vengono esaminati vari approcci teorici e si sottolinea la rilevanza di queste competenze in diversi contesti professionali. Le definizioni delle soft skill variano leggermente a seconda della fonte, ma in generale, si riferiscono a una combinazione di abilità sociali, comunicative, di carattere e di gestione delle emozioni che facilitano l'interazione con gli altri. Le classificazioni delle soft skill possono includere abilità di comunicazione, leadership, problem solving, gestione del tempo, lavoro di squadra, adattabilità e creatività. Queste competenze sono cruciali in quanto completano le competenze tecniche, rendendo gli individui non solo più efficaci nei loro ruoli specifici, ma anche più capaci di contribuire al successo complessivo dell'organizzazione.

Il secondo capitolo si concentra su tipologie e modelli di competenze, presentando un'analisi comparativa dei principali approcci teorici. Viene esaminata la letteratura esistente sulle soft skill, evidenziando come diverse teorie e modelli interpretano e classificano queste competenze. L'analisi comparativa di questi modelli fornisce una comprensione approfondita di come le soft skill possano essere sviluppate e valutate in vari contesti.

Il terzo capitolo discute l'importanza della formazione continua nelle soft skill. Attraverso la presentazione di evidenze e prospettive, si esplora come lo sviluppo continuo di queste competenze possa essere integrato nei vari settori professionali. Vengono visti diversi programmi di formazione e la loro efficacia nel migliorare le soft skill dei lavoratori. La formazione continua è essenziale per mantenere e migliorare le soft skill, poiché

queste competenze non sono statiche e richiedono un costante affinamento. Esempi di programmi di formazione includono workshop di comunicazione, corsi di leadership, sessioni di coaching sulla resilienza e programmi di sviluppo dell'intelligenza emotiva. La ricerca mostra che tali programmi non solo migliorano le competenze specifiche, ma anche la fiducia, la motivazione e il morale dei dipendenti, contribuendo a un ambiente di lavoro più positivo e produttivo.

Infine, il quarto capitolo include un'intervista con un professionista con molti anni di esperienza nelle risorse umane, fornendo una prospettiva pratica sull'implementazione e l'impatto delle soft skill nelle strategie aziendali. Questa sezione offre un punto di vista pragmatico su come le aziende possono valorizzare e promuovere le soft skill tra i propri dipendenti. L'intervista fornisce insights preziosi su come le soft skill vengono percepite e integrate nelle politiche di gestione del personale, nei processi di selezione e valutazione, e nei programmi di sviluppo professionale. Vengono discussi esempi concreti di iniziative aziendali che hanno avuto successo nell'incorporare le soft skill come parte fondamentale della cultura organizzativa, evidenziando i benefici in termini di performance aziendale, soddisfazione dei dipendenti e riduzione del turnover.

CAPITOLO I

LE SOFT SKILL: UNA PANORAMICA CONCETTUALE

1.1 Definizione e classificazione del panorama delle competenze

Nell'era dell'informazione e della globalizzazione, le competenze trasversali emergono come pilastri fondamentali per il successo individuale, organizzativo e collettivo. Queste competenze, che trascendono i confini disciplinari e professionali, si rivelano essenziali per navigare le complesse dinamiche del mondo contemporaneo. La capacità di comunicare efficacemente, di lavorare in team eterogenei, di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di risolvere problemi in contesti vari, non è più un semplice vantaggio competitivo, ma una necessità impellente.

Per condurre un'analisi approfondita delle competenze trasversali, è fondamentale iniziare con una panoramica ampia, delineare una definizione chiara e sviluppare una classificazione metodica. Nel contesto delle competenze, sorge un dettaglio linguistico cruciale: cosa intendiamo con "competenza"? Esiste una definizione generale e condivisa, e quale differenza si stabilisce tra "skill" e "competenza"?

Con il termine skill, tradotto letteralmente in italiano come “abilità”, “maestria”, “talento”, si indica tutti quei tratti personali che possono essere appresi, in contesti formali o informali¹, e che hanno un risvolto utile e pratico.

¹ Apprendimento Formale: L'apprendimento formale è tipicamente strutturato e avviene in istituzioni educative come scuole, università o programmi di formazione professionale. Si caratterizza per un curriculum definito, valutazioni e certificazioni ufficiali. L'istruzione è spesso guidata da un insegnante o formatore, con un ruolo passivo dell'apprendente. Apprendimento Informale: Contrariamente, l'apprendimento informale avviene in modo meno strutturato, spesso come parte della vita quotidiana, attraverso esperienze, attività lavorative,

L'*Oxford English Dictionary* riporta la seguente definizione:

“Capability of accomplishing something with precision and certainty; practical knowledge in combination with ability; cleverness, expertness. Also, an ability to perform a function, acquired or learnt with practice”.
(Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 2015, pag. 1459)

Le *skill* sembrano emergere quando le esperienze personali si combinano con la predisposizione individuale, dando vita a un'attività pratica di successo. In altre parole, quando un individuo mostra una propensione naturale e possiede le conoscenze pratiche necessarie, questi due elementi si uniscono per consentirgli di eseguire un compito con abilità e efficacia. Il modello KSA teorizzato da Bloom² rende bene questo concetto. Secondo il costrutto, perchè un individuo possa svolgere un compito, una mansione o un lavoro efficacemente, deve possedere:

- **Conoscenza (*Knowledge*):** ci si riferisce all'insieme di informazioni teoriche o pratiche acquisite attraverso l'educazione o una formazione tecnica in uno specifico campo del sapere. Questo ambito comprende dati, fatti, procedure e schemi operativi. Per esemplificare, chi ha conseguito un dottorato in ingegneria avrà una conoscenza approfondita di questa disciplina scientifica applicata.
- **Competenza (*Skill*):** si intende il possesso di abilità tecniche o pratiche che un individuo ha sviluppato, spesso acquisite tramite formazione pratica o esperienza lavorativa. Queste competenze sono necessarie per completare con successo un compito specifico. Possono essere

sociali, o di svago. Non segue un curriculum definito e non porta a certificazioni formali. L'apprendente ha un ruolo più attivo e auto-diretto nel proprio processo di apprendimento, utilizzando l'esperienza e la riflessione come mezzi principali (Mocker, Spear, 1982). Per ulteriori approfondimenti sul tema dell'apprendimento consultare i lavori di M. Knowles, J. Dewey, H. Gardner e R. Gagnè.

² Il Modello KSA è un tipo di framework largamente utilizzato in molti campi, dal reclutamento, formazione, valutazione, allo sviluppo di carriera. Viene comunemente ricollegato ai lavori di Benjamin S. Bloom e colleghi per la tassonomia dell'apprendimento presente nell'opera "*Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, Handbook I: Cognitive Domain*". Originariamente questa tassonomia indicava i diversi livelli di difficoltà cognitiva che gli studenti incontrano nel processo di apprendimento, in seguito venne estesa anche ai domini affettivo (David Krathwol) e psico-motorio (Anita Harrow).

orientate a un lavoro particolare, come ad esempio il possesso della patente e la capacità di guidare per un tassista, oppure più trasversali, come le abilità comunicative o di leadership.

Sulla lettera “A” dell'acronimo KSA, vi sono due diverse interpretazioni: chi lo traduce con *abilities* (abilità), intendendo un set di capacità innate per svolgere la mansione lavorativa, o chi invece intende *attitudes* (attitudini), cioè le disposizioni e i comportamenti che una persona porta nell’ambiente lavorativo. La seconda interpretazione porta più enfasi sull’aspetto di percezione affettiva relativo alle qualità personali, quali possono essere la motivazione e l’atteggiamento generale positivo. (Bloom,1956; Scio, et al.,2020; Musvaie, 2023)

Infine, di recente, è anche stata aggiunta la lettera “O” all’acronimo, che diventa così KSAO, per includere tutte le altre caratteristiche della persona che non ricadono nelle precedenti categorie, come i valori personali e l’etica lavorativa. (Musvaie, 2023)

Con il termine "competenza" invece, si intende generalmente

“One's achievement at work, in personal relationships or in civil society are not based simply on the accumulation of secondhand knowledge stored as data, but as a combination of this knowledge with skills, values, attitudes, desires and motivation and its application in a particular human setting at a particular point in a trajectory in time. Competence implies a sense of agency, action and value”³ (Hoskins & Crick, 2010, p.2)

La nozione di 'competenza' è soggetta a un'ampia varietà di definizioni, riflesso di un mondo in rapida evoluzione dove il flusso incessante di

³ "Il successo di una persona sul lavoro, nelle relazioni personali o nella società civile non si basa semplicemente sull'accumulo di conoscenze di seconda mano memorizzate come dati, ma su una combinazione di queste conoscenze con abilità, valori, atteggiamenti, desideri e motivazione e sulla loro applicazione in un determinato contesto umano in un particolare momento di un percorso nel tempo. La competenza implica un senso di agentività, azione e valore."(Hoskins & Crick, 2010, p.2).

informazioni tramite Internet permette un'ampia visione globale di come vengono interpretati i concetti. Tuttavia, questo sovraccarico informativo può rendere ardua la navigazione in tale mare di dati. Di fronte a questa abbondanza, emerge come criterio pragmatico e sensato quello di orientarsi verso le definizioni e gli approcci adottati dalle istituzioni autorevoli, le quali forniscono una guida consolidata e riconosciuta per interpretare e definire il concetto di competenza.

Il progetto DE.SE.CO. (Definizione e Selezione delle Competenze), istituito nel 1997 dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), rappresenta un'iniziativa in cui un gruppo di esperti lavora insieme per delineare una costellazione o tassonomia di competenze considerate cruciali per i cittadini nella società contemporanea. L'uso del termine "costellazione" sottolinea la dinamica di interconnessione tra diverse competenze e evidenzia come spesso più di una di esse contribuisca congiuntamente al raggiungimento di un singolo obiettivo.

Quando si definisce un soggetto "competente" nell'attività che svolge, si intende più che un semplice "essere capace in qualcosa", ma, secondo il progetto DeSeCo, il termine coinvolge aree della persona quali i valori etici e morali, il *corpus* di conoscenze, le strategie e le emozioni e gli atteggiamenti, i quali convergono con lo scopo funzionale di realizzare degli obiettivi, siano essi teorici o pratici. (Rychen & Salganik, 2003)

La competenza, come definita nella "Raccomandazione del Consiglio sulle Competenze chiave per l'apprendimento permanente" dell'Unione Europea, è una combinazione di:

1. Conoscenza: comprendente fatti, cifre, concetti, idee e teorie che costituiscono la base per la comprensione di un settore o di un argomento.
2. Abilità: indicante la capacità di eseguire processi e di applicare le conoscenze esistenti al fine di ottenere risultati.

3. Atteggiamenti: descrivendo la disposizione e la mentalità per agire o reagire a idee, persone o situazioni (ANP, 2018).

Per avere una panoramica dell'argomento completa, e per capire dove si collocano le competenze trasversali in questo orizzonte, dobbiamo analizzare le svariate sottocategorie che ricadono sotto il termine "competenza", tra cui le competenze di base, le competenze chiave, le competenze hard e soft.

Per quanto concerne le competenze di base o *skills*, importante fu il contributo di Jacques Delors il quale, nel 1996, guidò una commissione UNESCO con l'obiettivo di ridefinire le fondamenta dell'educazione per il XXI secolo. Il rapporto conclusivo di questo progetto propone quattro competenze fondamentali, definite "chiave", per la vita e, più specificamente, per l'apprendimento: *learning to know, learning to do, learning to live together, and learning to be*.

Ciascuna di esse è altrettanto importante; insieme compongono la bussola di base per guidare l'acquisizione di competenze in una prospettiva lifelong (UNESCO, 2023) (Kechagias, 2011).

Nel 1997 l'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, anche detto ISFOL, nel suo rapporto pubblicato annualmente, ha dato una classificazione di competenze come distinte in trasversali, tecnico-professionali e di base indipendentemente dal fatto che esse siano saperi teorici (conoscenze) che pratici (abilità tecnico-operative) (ISFOL, 1997).

Argentero (2016) riprende questo concetto sostenendo come la competenza sia, in primis, "competenza a vivere", cioè l'insieme di capacità cognitive, motorie, psichiche, sociali, affettive, che ci consentono di comprendere il mondo e trovare il nostro posto all'interno di esso. Tutti gli esseri umani possiedono la competenza a vivere: essa è dinamica, fluida e plastica. (Argentero, 2016)

Le competenze di base si cominciano ad acquisire nella prima infanzia, in contesti sia formali che informali, e si continuano a sviluppare per tutto l'arco di vita. Queste sono essenziali per vivere e comunicare all'interno di una cultura, per accedere al mondo del lavoro e per mantenere l'occupabilità. Competenze come il linguaggio, l'alfabetizzazione di base, la *numeracy* e la conoscenza matematico-scientifica sono fondamentali per una cittadinanza attiva e per portare avanti l'apprendimento. (Kechagias, 2011)

L'apprendimento continuo non è solamente motivato dalla vastità delle competenze disponibili, ma anche dalla loro tendenza a diventare obsolete. È essenziale impegnarsi costantemente nell'aggiornamento, nella riconversione e nel riadattamento delle competenze. Allo stesso tempo, i cambiamenti nel panorama sociale e lavorativo richiedono l'acquisizione di nuove competenze per rimanere al passo e mantenere una buona *employability*. Tra le competenze fondamentali più rilevanti, si includono quelle legate alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la conoscenza delle lingue straniere, spesso identificate come "key skills".

Competenze Chiave. Tra le varie sfide che le persone devono affrontare c'è quella di scoprire in semi-autonomia quali siano le aree fondamentali in cui formarsi per l'ingresso nel mondo del lavoro e per il progresso sociale ed economico odierno. Competenze come l'apprendimento autonomo e la cittadinanza attiva sono universalmente riconosciute come essenziali. Il progetto DeSeCo, già citato in precedenza, ha invitato diversi paesi membri dell'OCSE a definire le competenze che ritengono "chiave" per il cittadino-lavoratore.

Nei loro report, sono stati frequentemente citati quattro ambiti:

1. Competenze Sociali e di Cooperazione;
2. Alfabetizzazione e Conoscenza intelligente e applicabile;
3. Competenze di Apprendimento e Formazione Continua;
4. Competenze Comunicative.

Inoltre, sono stati delineati dal gruppo di lavoro quattro elementi fondamentali delle competenze chiave: la loro versatilità funzionale; l'applicabilità trasversale in vari ambiti sociali; la loro correlazione con livelli avanzati di complessità mentale, che presuppongono un impegno attivo, consapevole e responsabile nella vita; e la loro natura olistica, che integra capacità pratiche, analitiche, critiche, creative e comunicative, nonché il buon senso. (Hoskins & Crick, 2010)

Il Consiglio Europeo, all'interno del programma di riforme economiche definito dal consiglio straordinario riunitosi nel 2000 chiamato "Strategia di Lisbona" (progetto rinnovato nel 2005, parallelo e interconnesso al già citato DeSeCo) si pone l'obiettivo di creare una definizione delle competenze chiave che stimoli la nascita di un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo.

Vengono identificate 8 competenze chiave per l'apprendimento permanente:

- alfabetizzazione
- multilinguismo
- competenze numeriche, scientifiche e ingegneristiche
- competenze digitali e tecnologiche di base
- competenze interpersonali e la capacità di imparare nuove competenze
- cittadinanza attiva
- imprenditorialità
- consapevolezza ed espressione culturali

(Raccomandazione del Consiglio sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, s.d.)

La nozione di 'competenze chiave' trascende la mera accezione delle cosiddette 'life skills', abbracciando una prospettiva che, pur contemplando una visione olistica, si presta alla discesa in ambiti più circoscritti e specifici. Tale concetto si rivela pertanto flessibile e

suscettibile di applicazione in diverse aree di analisi. Per esempio Giangrande et al. (2019) si sono chiesti quali saranno in futuro le competenze chiave che l'educazione, e in particolare l'ESD (*Education for Sustainable Development*), dovrà promuovere per dedicarsi al SDG 4.7⁴ e per poter creare una più ampia visione della sostenibilità?

Oppure, nell'ambito dell'educazione formale, la questione principale è stata quella dell'occupabilità: l'obiettivo era ridurre le lacune nelle competenze per assicurare che le persone potessero essere facilmente impiegate, sia tramite l'educazione sia attraverso percorsi formativi specifici. Dal canto loro, le aziende hanno creato modelli di competenza principalmente per valutarle e successivamente facilitarne lo sviluppo.

Ricordiamo che creare modelli di competenze aziendali ha dei risvolti benefici anche sui processi di recruiting, training, promozione, compensazione e planning. (Krumm et al., 2016)

Questo tema, tuttavia, emergerà con maggiore evidenza nei capitoli successivi, nei quali verrà esplorato con un grado di dettaglio maggiore.

Competenze Tecniche e Professionali o Hard Skill. Queste competenze permettono di svolgere con competenza un'attività specifica in un determinato campo professionale. Si tratta di una vasta gamma di *know-how* necessari per eseguire un lavoro specifico. Queste competenze si acquisiscono principalmente attraverso percorsi di formazione scolastica o superiore (università, corsi di specializzazione, master) e sono le più soggette a mutare in accordo con i cambiamenti organizzativi. (ANP, 2018).

⁴ SDG: Gli SDG (Sustainable Development Goal), o Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, sono un insieme di 17 obiettivi globali stabiliti dalle Nazioni Unite. Fanno parte dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che è stata adottata da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015. Questi obiettivi sono un appello universale all'azione per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire che tutte le persone godano di pace e prosperità entro il 2030. (AICS, 2023. Obiettivi di sviluppo sostenibile-SDGs, <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>)

Competenze Trasversali o Soft Skill. Le competenze trasversali, spesso chiamate anche soft skill, sono un insieme di competenze e qualità che trascendono i confini di specifiche discipline professionali, essendo applicabili in una vasta gamma di contesti lavorativi e personali. Queste competenze sono state oggetto di studio e definizione da parte di diversi autori, ognuno dei quali apporta una prospettiva unica e preziosa. Secondo una definizione generale, le competenze trasversali includono una serie di abilità e capacità che permettono all'individuo di costruire una rappresentazione della situazione di lavoro, integrare diversi tipi di sapere, adottare strategie di azione adeguate, regolare l'impegno, interagire efficacemente con gli altri, e attribuire un senso all'attività svolta (ANP,2018).

Fraccaroli (2007) amplia questa visione, sottolineando come le competenze trasversali non si limitino a sistemi di conoscenze, ma coinvolgano anche l'identità del soggetto, la sua immagine di sé, e la sfera dei significati simbolici attribuiti al proprio lavoro. Questa prospettiva mette in luce l'importanza delle dimensioni emotive e motivazionali nelle competenze trasversali.

Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer (1993) hanno proposto una classificazione delle soft skill in base ad aree specifiche di appartenenza, includendo competenze comunicative (come empatia e assertività), realizzative (orientamento al risultato, spirito d'iniziativa), organizzative (gestione del tempo, lavoro di gruppo), e di efficacia personale (fiducia in sé, flessibilità). Questa suddivisione evidenzia la diversità e la complessità delle competenze trasversali.

Infine, ANP (2018) e Tempestini (2014) sottolineano che le competenze trasversali sono un insieme di conoscenze, abilità e qualità che gli individui portano con sé nelle varie esperienze personali e professionali, essendo arricchite e consolidate attraverso le esperienze sul campo.

Questa visione riconosce l'importanza dell'apprendimento continuo e dell'adattabilità in contesti lavorativi diversi, tutti elementi già citati in precedenza che accomunano i diversi tipi di competenza (tranne le hard skill).

In conclusione, le competenze trasversali abbracciano una molteplicità di abilità cognitive, emotive e sociali. La loro rilevanza emerge dalla capacità di adattarsi e avere successo in vari contesti lavorativi e personali, conferendo all'individuo una versatilità e efficacia maggiori.

La competenza, dunque, trascende la semplice acquisizione di abilità o 'skill', integrando conoscenze, valori, atteggiamenti e motivazioni in un contesto specifico e in un determinato momento. Il progetto DeSeCo e il modello Europeo, insieme ad altre fonti autorevoli, hanno fornito una struttura per comprendere le diverse dimensioni dell'“essere competente”. Queste includono non solo le capacità tecniche o pratiche (skills), ma anche elementi come la conoscenza, gli atteggiamenti e le competenze trasversali essenziali per il successo in un mondo globalizzato e in rapida evoluzione.

Essendo un concetto dinamico e sottoposto continuamente a mutamenti, la competenza richiede un aggiornamento e un adattamento costanti alle nuove sfide e ai cambiamenti nel panorama lavorativo e sociale. Questo induce a riconoscere l'importanza dell'apprendimento continuo e della capacità di riadattarsi, aspetti fondamentali per mantenere la propria 'competenza a vivere' in un mondo in costante mutamento.

In risposta alle domande iniziali, possiamo affermare che, sebbene non esista una definizione univoca di competenza, è chiaro che essa rappresenta un insieme complesso di elementi interconnessi. Implica una comprensione profonda e un'applicazione consapevole di conoscenze, abilità, valori e atteggiamenti in contesti specifici, sottolineando l'importanza di un approccio olistico all'apprendimento e allo sviluppo personale e professionale.

Sul piano tassonomico vi è un'effettiva differenza fra i termini "skill" e "competenza", ma nell'uso colloquiale, nei diversi ambiti lavorativi ed accademici, nelle politiche educative (che vedremo nel seguente paragrafo) e a causa della loro interdipendenza, sono termini che spesso vengono intercambiati e utilizzati come sinonimi. Tra l'altro, anche all'interno delle stesse tassonomie vi sono termini ambigui per indicare le varie skill, proprio perchè una standardizzazione accettabile per la classificazione delle soft skill non è stata ancora stabilita. Per tutti gli stakeholder di un'organizzazione, è un enigma capire come identificare le soft skill. La maggior parte degli studi accademici sulle soft skill legate all'industria utilizzano espressioni e termini eccessivamente ambigui e questo porta a un'interpretazione diversa da parte dei datori di lavoro in contesti diversi. (Akdur, 2022)

1.2 Analisi delle soft skill e loro importanza nel mondo contemporaneo

"La "competenza" è innanzitutto "competenza a vivere", intendendo con ciò la nostra complessiva, complessa, globale, abilità cognitiva e affettiva, quella che ci consente di essere e stare nel mondo, di trovare il nostro posto e fare il nostro cammino nella vita o più semplicemente da casa al lavoro." (Argentero, 2016)

Con queste parole l'autore intende identificare un precursore delle competenze lavorative, una funzione che organizza il nostro mondo interno e quello delle risposte che proiettiamo all'esterno, sulla base di come interpretiamo gli stimoli, e se queste interpretazioni che si tramutano in azioni siano efficaci o meno. Il suo esordio si verifica da subito, a partire dalla vita intrauterina, e prosegue a pari passo con lo sviluppo degli organi di senso e l'elaborazione cognitiva degli stimoli. In questa ottica

potremmo affermare che la “competenza a vivere” si possa definire anche come "imparare ad imparare". (Argentero, 2016)

Questo concetto va oltre il semplice acquisire nuove conoscenze o abilità. Si tratta di un processo continuo e personalizzato di apprendimento, dove si dà importanza alle proprie esperienze passate e presenti per orientare il futuro. Questo processo implica comprendere e attribuire significato alle proprie esperienze di vita, utilizzandole per costruire piani e progetti, strutture, script da riutilizzare all'occorrenza. È anche un modo per esplorare le proprie motivazioni più profonde, per potenziare i propri desideri e aspirazioni. (Frasson, 2011).

In aggiunta, quando consideriamo il processo di apprendimento nel contesto lavorativo, è essenziale tenere conto della reciproca influenza tra la vita professionale e quella personale. Le esperienze e le sfide sul lavoro possono influenzare la sfera personale e viceversa. Per sviluppare competenze significative, è cruciale inizialmente acquisire comprensione. Un potente mezzo di aiuto reciproco tra esseri umani nel comprendere il mondo circostante è il linguaggio, che veicola significati. Coloro che hanno già compreso comunicano con chi è in fase di comprensione, i membri di un gruppo collaborano per capire insieme, e alcuni si adoperano per verificare se ciò che pensavamo di aver compreso necessita di ulteriori approfondimenti. Così si crea una rete condivisa di significati. Questi processi di *verbal labeling* (Xiaolang, Sexton, 2021, p.449) sono profondamente influenzati dal contesto culturale. Lo evidenziano svariati studi che hanno analizzato l'influenza che la lingua ha sulla categorizzazione e percezione degli oggetti (Xiaoliang, Sexton, 2021), come per esempio le ricerche di Boroditsky and Schmidt (2000, 2001) su come il genere assegnato ad un oggetto nella lingua madre influenzi la loro percezione del genere di una cosa inanimata e su come il tempo venga percepito in modo diverso da chi parla inglese rispetto a chi parla mandarino a causa di differenze linguistiche.

Attraverso il linguaggio che è stato generato, preservato e trasmesso dall'ambiente circostante, noi acquisiamo i modelli, le norme, le regole e le informazioni codificate. Ciò include verità e rappresentazioni che diventano la base per lo sviluppo delle nostre capacità cognitive.

Come tramite per lo sviluppo della competenza non abbiamo solo il linguaggio. Polanyi (1958; 2012) evidenzia un altro elemento come fondamentale nel processo: la componente personale.

Parlando del processo cognitivo che porta alla scoperta, Polanyi critica la visione troppo a lungo basata su un approccio meccanicistico e impersonale alla costruzione del sapere, sottolineando l'importanza dell'intervento attivo del soggetto conoscente. Per Polanyi, l'essere umano si impegna attivamente con la realtà in modo coinvolgente e appassionato. Partecipa attivamente alla vita sociale, stabilisce connessioni con gli altri, risolve problemi, modifica le sue interpretazioni della realtà e supera le continuità logiche per creare nuove strutture e significative unità. In breve, secondo Polanyi, la persona è un agente dinamico che contribuisce attivamente alla costruzione e alla trasformazione del suo ambiente e delle relazioni sociali. (Polanyi, 1958) La competenza professionale, in questa prospettiva, si fonda sulla capacità di creare connessioni significative tra le parti e il tutto. Nella ricerca della conoscenza, siamo spinti verso la verità per adattarci alla realtà condivisa. Questa tensione, ben definita nella nostra competenza, impedisce che essa sia completamente soggettiva. L'impegno intellettuale diventa una scelta responsabile attraverso la quale affrontiamo le richieste di ciò che riconosciamo consapevolmente come vero nel contesto. (Polanyi, 2012)

Oltre al ruolo cruciale del linguaggio e della componente personale nel processo di sviluppo della competenza, Lanzara (1993) identifica un altro elemento essenziale: la capacità negativa. Secondo la sua prospettiva per giungere ad uno stato di confidenza, di praticità, con le proprie abilità

bisogna saper tollerare l'incertezza, riuscire a resistere nell'assenza di senso, nel caos.

Sfruttare la capacità negativa implica accettare i periodi di incertezza e mancanza di orientamento, da cui il termine "negativa", cercando invece di identificare le possibilità di comprensione e le azioni che derivano da tali momenti. (Lanzara, 1993)

Non si tratta tanto di creare completamente nuove attività, ma piuttosto di rivedere e posizionare nuovamente all'interno di contesti differenti e mai esplorati le "routine" comunemente utilizzate. (Lanzara, 1993)

La "capacità negativa" può anche essere intesa come flessibilità, un'abilità di resistere nel dubbio, e può essere vista come una competenza a sé stante inoltre.

Il linguaggio, la componente personale e la capacità negativa sono il tramite cognitivo, comportamentale, di approccio personologico, ma, subito dopo la famiglia, la scuola è il luogo più importante per i significati condivisi e lo sviluppo di competenze.

L'ingresso nel mondo scolastico costituisce un momento cruciale nella vita dei bambini, rappresentando una pietra miliare fondamentale. È il passo iniziale in un ambiente in cui, per la prima volta, si trovano immersi in un contesto paritario, lontano dalla sicurezza offerta dalla rete di supporto dei genitori o delle figure di cura.

Questo momento non è solo l'inizio dell'apprendimento di materie accademiche come matematica, geografia e italiano, ma anche il punto di partenza per l'acquisizione di capacità "trasversali" che continueranno a svilupparsi per tutta la vita, in particolare quelle di natura sociale, fondamentali per la loro crescita personale. L'ambiente sociale della scuola assume un ruolo centrale, offrendo loro la possibilità di trascorrere molte ore al giorno con i coetanei. Questa interazione costante fornisce una base unica per lo sviluppo delle relazioni e delle competenze sociali.

Le capacità trasversali, come la capacità di lavorare in squadra, le abilità di comunicazione e negoziazione, e la creatività, diventano parte integrante del percorso educativo. In questo contesto, queste abilità non sono solo concetti astratti, ma si concretizzano in un terreno di prova, e si sviluppano sempre di più diventando più fini, multidimensionali e flessibili.

Prendiamo ad esempio il cosiddetto “voto di condotta”. Chiunque abbia svolto un percorso scolastico in Italia sa che cosa si intende con tale espressione: si tratta di una votazione assegnata semestralmente agli alunni all'interno della scheda di valutazione (comunemente detta “pagella”). La votazione, che in precedenza seguiva una scala numerica dal 5 al 10, viene ora assegnata su 4 livelli: “In via di prima acquisizione”, “Base”, “Intermedio”, “Avanzato”. I criteri di valutazione riguardano proprio quelle capacità definibili come trasversali: frequenza regolare, puntualità, partecipazione attiva, il rispetto per il personale e per le attrezzature scolastiche, rispetto per i compagni e le loro diversità. (MIUR, 2018).

Sempre nell'ambito della scuola, nel 2003, è stato introdotto il progetto di Alternanza Scuola Lavoro, diventato poi obbligatorio dall'anno scolastico 2017/2018 per tutti gli studenti nel territorio italiano che stessero frequentando la terza, la quarta e la quinta superiore.

L'Alternanza scuola lavoro, ora chiamata PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento), “è una modalità didattica innovativa, che attraverso l'esperienza pratica aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola e testare sul campo le attitudini di studentesse e studenti, ad arricchirne la formazione e a orientarne il percorso di studio e, in futuro di lavoro, grazie a progetti in linea con il loro piano di studi” (MIUR, 2017). In un'ottica in cui “l'istruzione e la formazione sono chiamate a svolgere un ruolo chiave per l'acquisizione di capacità e competenze utili a cogliere le opportunità che si presentano in

previsione dei cambiamenti della società e del mondo del lavoro di domani.” (MIUR, 2018) Questo progetto si propone di fungere da collegamento tra l'esperienza accademica e l'ingresso nel contesto lavorativo, in sintonia con le 8 competenze chiave per l'apprendimento permanente promosse dall'Unione Europea.

Il fine è quello di plasmare gli studenti non solo come individui preparati dal punto di vista accademico, ma anche come futuri cittadini-professionisti, dotati delle competenze necessarie per affrontare le sfide del mondo del lavoro e trovare impiego; questo obiettivo risulta fondamentale dato che è stato provato che il successo lavorativo risulta correlato di più a caratteristiche personali quali la perseveranza, la grinta, la curiosità, l'ottimismo e l'autocontrollo. (Tough, 2012, citato in Kyllonen, 2013, p.19)

La scuola, quindi, dovrebbe essere il tramite per questo tipo di sviluppo di competenze, ma non sempre lo è; molti studenti riportano di apprezzare questo progetto e saperne cogliere gli aspetti di crescita personale, mentre sono i professori che preferirebbero che l'attenzione fosse su un aspetto più professionale, tecnico, in continuità con gli insegnamenti disciplinari di indirizzo. (Passalacqua et al., 2022)

Nel prossimo paragrafo, approfondiremo il contesto del panorama lavorativo, la nascita dell'interesse verso le *soft skill* e analizzeremo le significative trasformazioni che ha subito negli ultimi anni.

1.3 Ruolo delle competenze trasversali e soft skill nel contesto lavorativo

Nei tumultuosi anni '70 in America, assistiamo a profondi rivolgimenti nel mondo del lavoro, caratterizzati da sfide e trasformazioni epocali. Da un lato, l'impatto rivoluzionario delle nuove tecnologie è evidente: l'avvento dei microprocessori nel 1971 dà inizio all'era del personal computing,

segnando una svolta nell'industria informatica. Si delinea anche il futuro dei telefoni cellulari, mentre nel 1971 Ray Tomlinson inventa la prima e-mail, introducendo il simbolo "@" nella rete ARPANET.

In parallelo, il campo medico abbraccia l'uso commerciale della risonanza magnetica (MRI), e nel settore dell'intrattenimento, nel 1972, emergono le console di videogiochi. Collaborazioni tra Philips e Sony portano alla creazione del primo CD, mentre la fibra ottica rivoluziona le comunicazioni, consentendo la trasmissione di dati a velocità notevolmente superiori. Questi sviluppi del decennio delineano il contesto di un'epoca in cui l'accelerazione tecnologica trasforma rapidamente il panorama lavorativo e sociale (Isaacson, 2014).

Dall'altro lato, si è verificato un cambiamento nelle politiche economiche e sociali degli Stati Uniti, che ha portato a una riduzione del potere e dell'influenza della classe lavoratrice. Questo periodo ha visto una diminuzione del sostegno governativo per i sindacati, una riduzione della protezione dei lavoratori e una generale erosione dei diritti lavorativi, tutti cambiamenti che hanno contribuito a un ampliamento delle disparità di reddito e a una riduzione della sicurezza economica per molti lavoratori americani.

Parallelamente al declino della classe lavoratrice, gli anni '70 hanno visto un cambiamento nell'orientamento economico degli Stati Uniti verso il capitalismo azionario. Questo significa che le aziende hanno iniziato a concentrarsi maggiormente sulla massimizzazione dei profitti per i loro azionisti, spesso a scapito di altri stakeholder come i dipendenti, i clienti e la comunità. Questa tendenza, denominata "shareholder capitalism", ha portato a una maggiore enfasi sugli utili a breve termine, sulle fusioni e acquisizioni, e sulle strategie di gestione aziendale incentrate sulla creazione di valore per gli azionisti. (Cowie, 2010)

La prima teoria sulle competenze trasversali sviluppata da David McClelland (1973) emerge in un contesto interessante, che sembra

contraddire il panorama economico e sociale dominato dalla massimizzazione dei profitti e dal declino dei sindacati degli anni '70 e '80. Tuttavia, esistono diversi modi in cui questa teoria può essere vista come una risposta o un complemento alle tendenze dell'epoca:

- **Adattamento al Cambiamento e Sviluppo Professionale:** In un'epoca di rapidi cambiamenti tecnologici, le competenze trasversali come l'adattabilità e la risoluzione dei problemi aiutano i lavoratori a rimanere competitivi;
- **Valore del Capitale Umano per l'Efficacia Aziendale:** Nonostante l'enfasi sui profitti, emerge una crescente consapevolezza dell'importanza delle capacità personali e interpersonali dei lavoratori, oltre alle loro competenze tecniche;
- **Ambiente di Lavoro Collaborativo:** L'accento sulle competenze trasversali può creare ambienti di lavoro più cooperativi e innovativi, beneficiando sia i lavoratori che le aziende;
- **Risposta alle Critiche Sociali:** Promuovere competenze trasversali può essere un modo per le aziende di rispondere alle critiche sociali, mostrando un impegno per lo sviluppo del personale oltre al profitto.

In conclusione, la teoria delle competenze trasversali di McClelland può essere vista come un tentativo di conciliare le esigenze di un'economia in rapida evoluzione con la necessità di sviluppare e valorizzare il capitale umano in modo più olistico. Questo approccio rappresenta un importante passo verso la comprensione dell'importanza delle competenze personali e interpersonali nel contesto lavorativo moderno.

McClelland, con l'articolo *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* introdusse l'opportunità di usare, per la selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati piuttosto che i test di intelligenza. I test precedentemente utilizzati vennero fortemente criticati da McClelland, il quale evidenziava come non vi fosse riscontro fra i risultati di questi ultimi e le successive prestazioni lavorative.

McClelland ha identificato che le persone con prestazioni di alto livello possedevano specifiche competenze personali che contribuivano al loro successo professionale, a differenza di altri individui. La sua ricerca lo portò a definire la competenza come un'abilità personale che consente di raggiungere risultati eccezionali. Egli si è focalizzato sul riconoscimento di competenze che portano a un rendimento eccellente, sviluppando diversi modelli di competenza (competency models), ciascuno collegato a un particolare ruolo lavorativo all'interno di un'organizzazione specifica. (McClelland 1973; Dal Bo', 2020)

Inoltre, l'autore (2015) ha enfatizzato il concetto di "competenza nella realizzazione" (Achievement Motivation) che si riferisce alla motivazione delle persone a raggiungere obiettivi significativi e a cercare di eccellere in ciò che fanno, ha sviluppato test specifici per misurare questa competenza e ha dimostrato come sia correlata al successo professionale. Un autore che in parte riprende il concetto di McClelland per cui le competenze trasversali diano un vantaggio sul lavoro è Richard E. Boyatzis. Il teorico dell'organizzazione greco-americano, nel suo libro *The competent manager: A model for effective performance* (1991), sostiene infatti che le competenze siano la chiave per il successo. Il suo lavoro ha messo in luce come determinate competenze, come la consapevolezza di sé, l'empatia, l'influenza sociale, e la gestione delle relazioni, siano cruciali per il successo nella leadership e nella gestione. (McClelland, Boyatzis, 1982)

Le competenze sono dunque viste come un vantaggio, dato che risultano correlate a una prestazione efficace, ma non solo; solo il fattore x che distingue un soggetto lavorativo mediocre da un *best performer* (competenze di soglia e competenze distintive).

Inoltre, insieme a Daniel Goleman (1998,2002) studiano in particolare il contributo fondamentale delle competenze emotive per determinare una prestazione eccellente.

Inoltre, secondo Boyatzis, le competenze individuali si sviluppano attraverso tre livelli interconnessi (figura 1.1). Al livello più profondo si trovano motivazione e tratti personali, che guidano il comportamento di una persona. Il secondo livello riguarda l'immagine di sé e il ruolo sociale, ovvero come un individuo si percepisce e interagisce con gli altri in contesti sociali. Infine, il terzo livello comprende le skill, o abilità personali, che sono le capacità specifiche che una persona utilizza per raggiungere obiettivi. Boyatzis sottolinea che non tutte le competenze esistono su tutti e tre i livelli in ogni individuo, ma possono manifestarsi in maniera diversa. Inoltre, evidenzia l'interdipendenza tra questi livelli, che si influenzano reciprocamente in un contesto dinamico. (Dal Bo', 2020; Boyatzis, 1982)

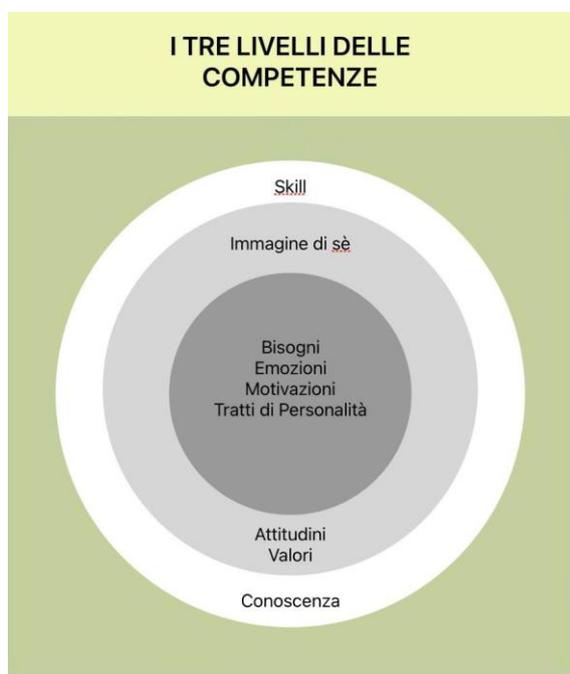


Figura 1.1: I Livelli delle Competenze, Adattata da Boyatzis, 1982, p.35

Le Boterf sostiene che ci sono diverse interpretazioni e modi di definire la competenza, differenziando tra il significato generale del termine al singolare e quello più dettagliato e pratico al plurale. L'autore propone un approccio dinamico-costruttivista, in cui le competenze sono viste come

conoscenze applicate che si manifestano nelle circostanze specifiche di una situazione e in relazione agli obiettivi che le persone mirano a raggiungere in contesti operativi concreti. Di conseguenza, non si possono considerare le competenze solo come un raggruppamento di abilità richieste per eseguire un particolare lavoro (le abilità necessarie per eseguire bene un compito specifico).

La competenza è data dall'interazione attiva tra individuo e attività lavorativa, dipende da come il soggetto codifica e interpreta la situazione, e si rivela nel momento in cui la persona seleziona le risorse, le pratiche e gli atteggiamenti utili per ottenere risultati soddisfacenti in un contesto specifico. A tal proposito, Le Boterf identificano tre dimensioni essenziali per un'attività competente (Fig. 1.2).

Nello schema il termine “mobilitazione” racchiude un senso profondo. Per l'autore indica lo sviluppo di rappresentazioni operative, ovvero visioni del compito che assistono l'individuo nell'individuare e selezionare conoscenze e modelli di azione adeguati a svolgere correttamente un compito. Intende quel processo cognitivo che permette di estrarre dalla memoria diversi tipi di conoscenze (tecniche, relazionali, procedurali) adatte al contesto operativo. In sintesi, Le Boterf enfatizzano i vari processi coinvolti nel collegare sistemi di conoscenze e il loro impiego pratico nella situazione specifica (Fraccaroli, 2007; Le Boterf, 2011).

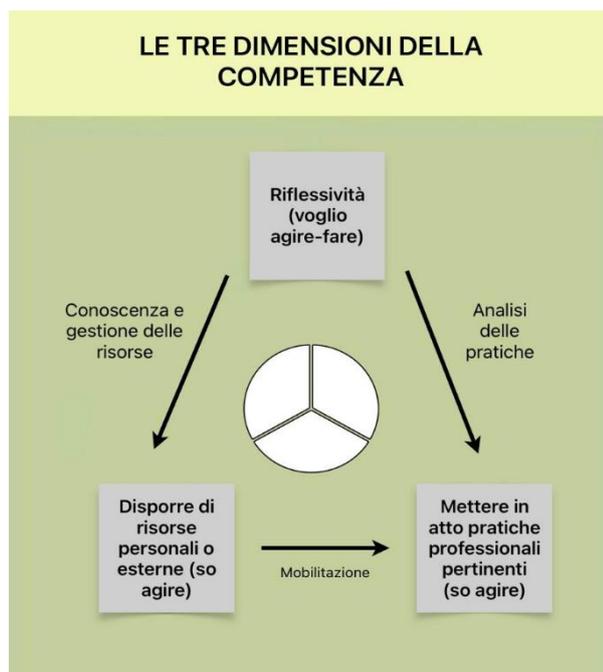


Figura 1.2: Le Tre Dimensioni della Competenza, Adattata da Le Boterf, 2011, p.29

Gli autori Spencer e Spencer, seguendo le influenze di McClelland e Boyatzis, hanno apportato contributi rilevanti al panorama delle competenze, focalizzandosi su un modello chiave chiamato Iceberg (vedi Figura 1.3). Questo modello, assimilato a un iceberg, visualizza alcune competenze come visibili (sulla superficie) mentre altre rimangono nascoste (sotto la superficie). L'analisi proposta suggerisce che le competenze possano essere categorizzate in diversi livelli. Quelli più prossimi alla superficie sono più accessibili per lo sviluppo e la modifica, ad esempio, le abilità tecniche. Al contrario, i livelli più profondi, come i tratti della personalità, sono più stabili nel tempo e sfidano il cambiamento. Gli autori identificano questi 5 elementi come gli attributi distintivi della competenza.

Spencer e Spencer sottolineano che le competenze più profonde e meno visibili sono spesso quelle che differenziano i performer eccellenti da quelli mediocri. Questi aspetti più profondi influenzano il modo in cui un individuo utilizza le sue abilità e conoscenze. Tramite le loro ricerche

hanno infatti scoperto che ciò che distingueva i migliori dai mediocri: nello specifico era la sensibilità interculturale e interpersonale (la capacità di comprendere e anticipare le reazioni di persone di culture diverse), le aspettative positive nei confronti degli altri (mantenere un'opinione positiva di se stessi e degli altri anche sotto stress), e la rapidità nell'apprendere le complessità politiche (capacità di identificare rapidamente gli interessi politici e le influenze chiave).

Il modello viene utilizzato in ambito organizzativo per la selezione, la valutazione e lo sviluppo del personale. Fornisce una cornice per comprendere non solo cosa le persone possono fare (le loro competenze tecniche), ma anche come e perché lo fanno (i loro motivi, tratti e valori). (Spencer, Spencer, 1995)

Inoltre, Spencer e Spencer affermano che una componente fondamentale delle competenze è l'intenzione dell'individuo, guidata dalla potenza della motivazione o di un tratto caratteristico che lo spinge ad agire verso un obiettivo specifico. Secondo la loro visione, un'azione priva di una tale intenzione sottostante non qualifica come competenza. (Dal Bo', 2020).

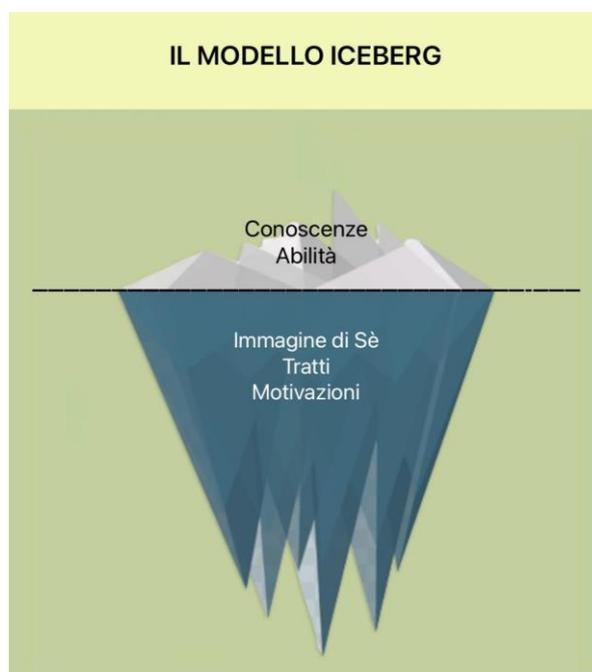


Figura 1.3: Il Modello Iceberg, Adattata da Spencer & Spencer, 1995, p.11

I modelli pionieristici di competenza sviluppati da figure come McClelland, Spencer e Spencer e Boyatzis condividono l'obiettivo di fornire strumenti pratici per il reclutamento e lo sviluppo del personale. Il loro approccio si concentra sull'identificazione di individui con prestazioni superiori attraverso metodi come interviste e la narrazione di eventi significativi, allo scopo di distillare le loro caratteristiche distintive in tipologie e modelli utilizzabili professionalmente.

Interessante anche il contributo di Frederick T. Evers, James C. Rush e Iris Berdrow "Le Basi della Competenza: Abilità per l'Apprendimento Continuo e l'Occupabilità" (Rocco, 2001), in cui gli autori vogliono evidenziare, attraverso uno studio decennale, quale siano le dotazioni di competenze più adeguate ad affrontare il contesto lavorativo globale odierno e aumentare la propria occupabilità.

Essi hanno evidenziato 4 competenze trasversali essenziali:

- *Gestire Sé Stessi*. Questo comporta la capacità di assumersi la responsabilità delle proprie prestazioni, compresa la consapevolezza e la gestione dell'instabilità e dei cambiamenti ambientali.
- *Comunicare*. Abilità di interagire efficacemente con gli altri e i gruppi per facilitare la raccolta, l'integrazione e la trasmissione di informazioni in molteplici forme. Gli autori suggeriscono metodi per migliorare le competenze comunicative, come modificare i criteri di valutazione per includere presentazioni orali e scritte, ascolto attivo e relazioni interpersonali.
- *Gestire Persone e Compiti*. Questa competenza riguarda garantire che il lavoro necessario venga effettivamente svolto dalle persone appropriate e poi misurare e valutare i risultati rispetto agli obiettivi. Gli autori suggeriscono che questa abilità possa essere insegnata nell'istruzione superiore.
- *Mobilizzare Innovazione e Cambiamento*. Sostenere nuove idee per il cambiamento o l'innovazione dei metodi tradizionali, promuove il

pensiero non convenzionale, la creatività e l'assunzione di rischi informata. (Fraccaroli, 2007; Rocco, 1998)

Il panorama lavorativo che abbiamo tracciato all'inizio di questo paragrafo ha subito enormi trasformazioni negli ultimi 40 anni. Negli anni successivi, hanno visto la luce Internet, i telefoni cellulari e gli smartphone (l'iPhone è stato lanciato da Apple nel 2007), rivoluzionando la comunicazione interpersonale. Si sono affermati i motori di ricerca e l'e-commerce, segnando una svolta considerevole per la globalizzazione del commercio al dettaglio. L'avvento della tecnologia GPS ha reso possibile la navigazione avanzata, mentre le automobili elettriche e autonome (self-drive) hanno introdotto innovazioni nel settore automobilistico. Parallelamente, sono state sviluppate le blockchain e le criptovalute, aggiungendo nuovi strumenti al panorama tecnologico e finanziario.

Inoltre, c'è stato l'avanzamento delle scoperte nel campo dell'energia rinnovabile, la robotica e l'automazione, l'intelligenza artificiale e come dimenticare i social media e la rivoluzione totale che hanno creato, in aspetti sociali, comunicativi, economici e lavorativi. (Eligiato, 2021) (EU-OSHA, 2023)

Questi sono solo alcuni esempi delle innumerevoli innovazioni tecnologiche avvenute in questo periodo, ognuna delle quali ha apportato cambiamenti significativi in diversi aspetti della vita e dell'industria. (Monga, 2021)

Un cambiamento significativo è emerso con la riduzione delle attività manifatturiere e l'incremento della produttività in settori diversi, spinto dall'automazione. L'avvento del lavoro remoto, facilitato dall'espansione di Internet e dagli strumenti online, ha ampliato la flessibilità dei lavoratori ma ha introdotto nuove sfide nella gestione e nella leadership dei team (EU-OSHA, 2023). Queste trasformazioni hanno generato nuovi settori lavorativi di miliardi di dollari, richiedendo nuove competenze e creando nuove opportunità di impiego. Il lavoro si è globalizzato, portando a sfide

aggiuntive per la tutela della sicurezza, della salute dei lavoratori e della privacy. A livello sociale e personale, stiamo assistendo a una rivoluzione innescata dal ricambio generazionale.

L'ingresso delle generazioni dei Millennials (1980-1994) e della Generazione Z (1995-2010) nelle organizzazioni rivela una tendenza marcata verso un distacco critico rispetto alla carriera professionale e ai suoi aspetti tradizionali. A differenza delle generazioni nate negli anni '60 e '70, che tendevano a fondere i loro valori con quelli professionali, le generazioni più recenti tendono a privilegiare un approccio più individualista e meno rispettoso del tradizionale mito della carriera, a favore del proprio benessere personale. In questo contesto, l'affermazione secondo cui dobbiamo porre le persone al centro dell'organizzazione perde di rilevanza. Piuttosto, la sfida diventa quella di rendere l'organizzazione una priorità per le persone stesse. (Monga,2021)

Va sottolineato il crescente rilievo del tema della sostenibilità, particolarmente accentuato dall'ingresso delle generazioni menzionate nel mondo del lavoro. Nel 2013, il 40% delle aziende italiane quotate in borsa aveva obiettivi socio-ambientali nel proprio piano strategico; oggi, questa percentuale è salita al 70% e continua a crescere (Molteni et al., 2018).

L'interesse per tali tematiche si riflette anche a livello individuale, con le persone che adottano comportamenti sempre più orientati alla sostenibilità. Al contempo, i governi stanno seriamente implementando politiche operative per limitare i danni ambientali, come evidenziato dagli Sustainable Development Goals (SDG) inclusi nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

È cruciale evidenziare che quando si parla di sostenibilità organizzativa, non si fa riferimento soltanto all'applicazione di politiche di tutela ambientale. Il concetto di sostenibilità deve essere considerato in modo completo, comprese le sfide organizzative legate ai SDG. Alcuni aspetti di particolare rilievo includono i benefici di integrare elementi naturali

negli ambienti di lavoro, la promozione della diversità (in termini di età, orientamento sessuale e background), la gestione della genitorialità e il benessere digitale (SCOA, 2023) (Molteni et al, 2018).

Il mondo del lavoro è sempre più sensibile a questo nuovo interesse, come evidenziato nel rapporto pubblicato dal *World Economic Forum* nel 2023, intitolato *The Future of Jobs*. In questo contesto, la gestione ambientale è citata come una delle competenze per cui la domanda è in costante aumento. Il rapporto offre una visione ampia e obiettiva del contesto lavorativo contemporaneo, in profonda trasformazione a causa di progressi tecnologici come l'intelligenza artificiale, perturbazioni economiche e geopolitiche, e pressioni sociali ed ambientali. (WEF, 2023)

Il documento evidenzia i seguenti punti chiave riguardanti lo stato attuale del mercato del lavoro:

- *Influenza Tecnologica*. Oltre l'85% delle organizzazioni intervistate identifica l'aumento dell'adozione di nuove tecnologie e l'accesso digitale come principali motori di trasformazione. Ciò include big data, cloud computing, intelligenza artificiale, piattaforme digitali e app.
- *Creazione e Distruzione di Lavoro*. Gli investimenti che facilitano la transizione verde e l'applicazione più ampia degli standard ESG si prevede creeranno posti di lavoro.
- *Turbolenza del Mercato del Lavoro*. Si stima che il 23% dei lavori sarà sconvolto nei prossimi cinque anni a causa di ruoli emergenti e in declino, soprattutto nelle industrie della catena di approvvigionamento, dei trasporti, dei media, dell'intrattenimento e dello sport.
- *Automazione e Frontiera Uomo-Macchina*. Il ritmo dell'automazione è più lento di quanto precedentemente previsto, con una proiezione che il 42% dei compiti aziendali sarà automatizzato entro il 2027.

- *Crescita del Lavoro.* Ruoli in rapida crescita sono guidati dalla tecnologia, digitalizzazione e sostenibilità, con specialisti in AI e apprendimento automatico, specialisti in sostenibilità e ingegneri dell'energia rinnovabile tra i lavori in più rapida crescita.
- *Sviluppo, Formazione e Ritenzione dei Talenti.* I datori di lavoro riferiscono sfide nell'attrarre talenti e identificano le lacune di competenze come una barriera alla trasformazione industriale, i lavoratori fanno pressione su tematiche di sicurezza lavorativa, flessibilità e *work-life balance*
- *Prospettive sulle Competenze.* Il pensiero analitico e creativo rimane vitale, e c'è una crescente importanza data alle competenze cognitive e alla alfabetizzazione tecnologica. (WEF, 2023)

L'importanza riconosciuta alle soft skill non è una novità degli ultimi anni. Nel 2013 Patrick Kyllonen diceva, basandosi su svariate ricerche degli ultimi 10 anni, che “non-cognitive factors, soft skills such as motivation, work ethic, teamwork, organization, cultural awareness and effective communication- play a role that is as important or even more important in determining success in school and in the workplace” (p.22) E in seguito, nel 2017, David J. Denim, in una rassegna sul valore delle soft skill nel mercato del lavoro, riporta come le professioni con una richiesta intensiva di skill sociali fossero in costante aumento dal 1980 e che queste competenze risultassero essere i più forti predittori di assunzione full-time e aumento dei salari. Viene riportato anche come il panorama lavorativo oggi richieda lavoratori in grado di risolvere problemi complessi in contesti fluidi, che cambiano rapidamente e che molto spesso implicano il lavoro in team. (Denim, 2017). Questa tendenza è vera ancora oggi, con qualche piccola correzione da apportare.

Nella Figura 1.4 si evidenzia che le abilità essenziali richieste ai lavoratori attuali sono guidate dal Pensiero Analitico, ritenuto la competenza più

importante dalla maggior parte delle aziende, rappresentando circa il 9% delle competenze chiave segnalate dalle imprese. Secondo in classifica, il Pensiero Creativo, un'altra abilità cognitiva, precedendo tre competenze legate all'autoefficacia: Resilienza, Agilità e Flessibilità; Autostima e Motivazione; nonché Curiosità e Impegno nell'Apprendimento Continuo, sottolineando l'importanza dell'adattabilità dei lavoratori in ambienti lavorativi in costante mutamento.

La quarta competenza di autoefficacia, affidabilità e precisione, si colloca al settimo posto, dopo l'Alfabetizzazione Tecnologica. Le dieci competenze principali includono inoltre atteggiamenti relativi alla collaborazione, come Empatia e Ascolto Attivo, Leadership e Influenza Sociale, e il Controllo di Qualità, che, pur essendo decima, rappresenta il 5% delle competenze dei lavoratori, mostrando la sua rilevanza in specifici settori aziendali. Le abilità di gestione, coinvolgimento, tecnologiche, etiche e fisiche sono generalmente considerate meno essenziali rispetto a quelle cognitive, di autoefficacia e di collaborazione. (WEF, 2023)

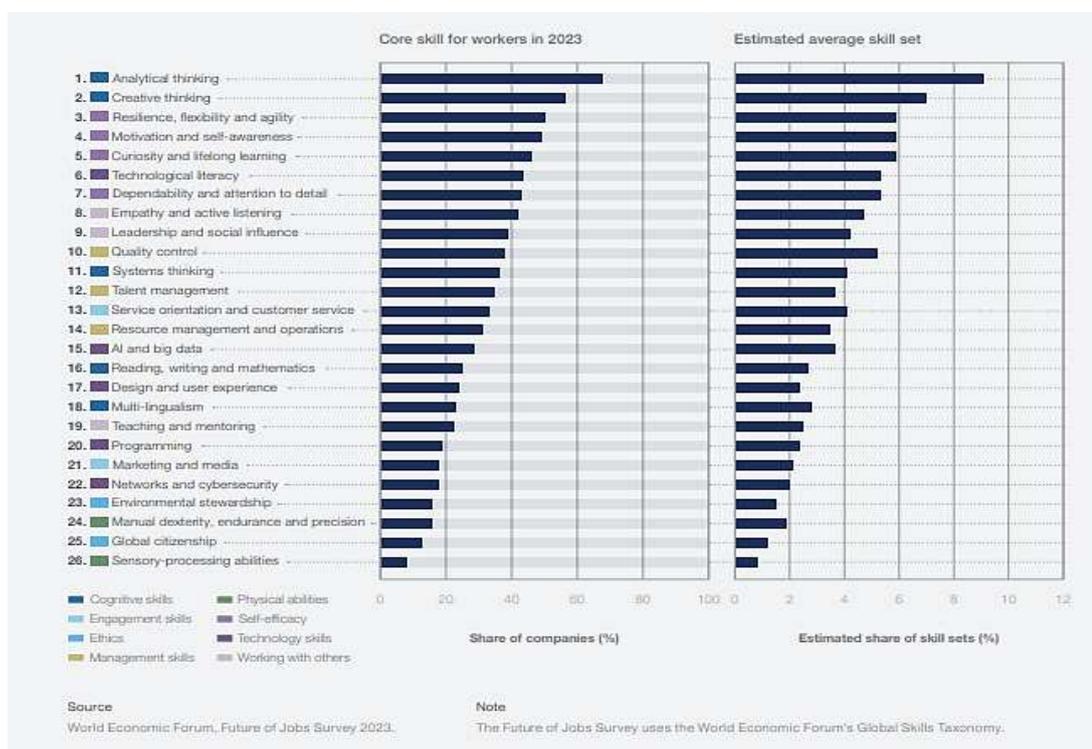


Figura 1.4: Core Skills in 2023, da WEF, 2023, p.37

A questo punto sorge spontaneo un dubbio; è possibile che l'intelligenza artificiale vada a sostituire professioni che tradizionalmente richiedono skill umane, sociali e cognitive, andando così a segnarne l'inevitabile decadenza?

La letteratura è divisa su questo tema, vi è chi loda l'avvento di questa scoperta e chi lo teme, ma nonostante tratteremo questo tema in maniera più estesa e approfondita nel Capitolo III, il sentimento condiviso ad ora sembra essere che invece di sostituire completamente le professioni che richiedono competenze sociali e cognitive, l'IA stia diventando una competenza complementare, importante per il futuro del lavoro. Inoltre, la persistente enfasi sul pensiero creativo indica che le competenze sociali e cognitive continueranno ad essere preziose e non saranno completamente sostituite dalla tecnologia IA (WEF, 2023).

La definizione e classificazione delle soft skill, la loro importanza nel mondo contemporaneo, e il loro ruolo nel contesto lavorativo sono stati analizzati attraverso diversi modelli teorici e approcci pratici. Abbiamo osservato che le competenze trasversali non sono limitate a sistemi di conoscenze specifiche, ma coinvolgono anche l'identità del soggetto, la sua immagine di sé, e la sfera dei significati simbolici attribuiti al proprio lavoro. Le soft skill rappresentano un tema in costante evoluzione nello studio delle organizzazioni e del panorama lavorativo. La capacità di continuare ad apprendere e adattarsi è fondamentale per mantenere la propria 'competenza a vivere' in un mondo in costante mutamento.

CAPITOLO II

TIPOLOGIE E CLASSIFICAZIONI DELLE SOFT SKILL

Il concetto di competenze ha iniziato a guadagnare importanza negli anni '70 nel settore aziendale e nella gestione delle risorse umane. Successivamente, è stato approfondito da diverse discipline come la psicologia, l'economia, la sociologia e la pedagogia, applicandolo in vari contesti.

Nel dibattito scientifico, le competenze sono considerate un "boundary object", termine introdotto da Susan Leigh Star e James Griesemer nel 1989. Questo concetto si riferisce a qualcosa che esiste tra diversi mondi, facilitandone la comunicazione, pur mantenendo un'identità distinta in ciascuno. È qualcosa di flessibile ma definito, che si adatta ai bisogni di diversi settori mantenendo un'identità stabile nel tempo, fungendo da ponte tra diverse comunità epistemiche. Questo rende difficile fornire una definizione universale e sempre valida delle competenze (Pattaro & Setiffi, 2020).

L'idea di possedere competenze trasversali, che non sono legate a specifiche tecniche o a un particolare ambito lavorativo, ma che influenzano il modo in cui agiamo in ambito professionale, risulta particolarmente affascinante. Vi è un riconoscimento universale dell'importanza delle soft skill, ma quando si deve operare una classificazione specifica diviene tutto annesso, infatti ad oggi non esiste un set universale di competenze trasversali che sia formalmente condiviso (Matteson et al., 2016).

Tentare di formulare una classificazione teorica delle soft skill che sia allo stesso tempo completa e universalmente applicabile si rivela un compito complesso. La difficoltà principale nasce dalla natura intrinseca delle soft skill stesse: si tratta di competenze non tecniche, trasversali e cruciali per

il successo in un'ampia varietà di contesti, sia lavorativi che personali. La loro ampiezza e rilevanza generale permette di eludere facilmente una categorizzazione teorica stretta, spingendo verso lo sviluppo di modelli che privilegiano l'utilità pratica rispetto a una strutturazione teorica solida (Marin-Zapata et al., 2022).

In questo panorama, a fianco dello studio delle competenze trasversali troviamo i tratti di personalità. La personalità assume un ruolo centrale nelle interazioni quotidiane e nel contesto lavorativo, influenzando significativamente il potenziale di successo di un individuo in determinate posizioni. Questi tratti sono intimamente legati alle soft skill, essendo fattori determinanti per la loro espressione e sviluppo (Schulz, 2008).

Ad esempio, l'Estroversione si manifesta positivamente influenzando capacità come la comunicazione, la motivazione e la gestione del tempo, evidenziando come gli individui estroversi tendano naturalmente alla socializzazione, dispongano di efficaci capacità comunicative e siano generalmente ben motivati e organizzati (Lajčín et al, 2023)

Sebbene la personalità di una persona presenti una struttura piuttosto stabile nel tempo, le soft skill, al contrario, offrono un margine di miglioramento e sviluppo. Questa osservazione sottolinea un aspetto fondamentale: pur essendo complesso modificare direttamente i tratti di personalità, è possibile apprendere e mettere in pratica comportamenti e competenze che ne derivano, ampliando così il proprio set di soft skill. In definitiva, una ricerca condotta da Lajčín et al. (2023) conferma l'importanza di una visione integrata che consideri sia i tratti di personalità sia le soft skill, riconoscendo la possibilità di crescita e adattamento in quest'ultimo ambito.

2.1 Considerazioni sui modelli di personalità

Il rapporto fra competenze trasversali e personalità è un argomento di ampio interesse nel campo della psicologia organizzativa e dello sviluppo professionale. La personalità, si riferisce a tratti stabili e modelli di pensiero e comportamento che differenziano gli individui.

Diversi studi e teorie hanno esplorato il loro legame, suggerendo che la personalità può influenzare significativamente lo sviluppo e l'espressione di queste competenze nel contesto lavorativo.

Barrick e Mount (1991) in studio classico hanno dimostrato che i cinque grandi tratti di personalità (apertura, coscienziosità, estroversione, gradevolezza e nevroticismo) sono correlati a performance lavorativa e successo in varie professioni, sottolineando l'importanza della personalità nello sviluppo di competenze trasversali come la leadership e il lavoro di squadra (Barrick & Mount, 1991).

Andando più nel dettaglio, ad esempio una meta analisi svolta nel contesto europeo da Salgado (1997) ha mostrato che la Coscienziosità e la Stabilità Emotiva sono indicatori affidabili di una buona performance in vari ambiti lavorativi e gruppi occupazionali. L'Estroversione si è rivelata un fattore predittivo per due diverse professioni, mentre l'Apertura e l'Amicalità sono stati identificati come predittori validi della competenza nell'ambito della formazione. Questi risultati sono coerenti con una ricerca di Sackett e Walmsley (2014) nella quale Coscienziosità e all'Amicalità sono risultate fondamentali per il successo in molteplici professioni, che variano da quelle di bassa a alta complessità.

Nel 2003 Hogan e Holland, autori il cui lavoro analizzeremo a breve, hanno condotto una ricerca sul ruolo della personalità nel predire il successo lavorativo e su come le valutazioni di personalità possano essere utilizzate per migliorare la selezione dei candidati e lo sviluppo delle competenze trasversali.

È emerso che, sebbene le misure di personalità siano utili predittori della performance lavorativa, l'assenza di una teoria concordata che spieghi i risultati limita il loro valore. La teoria socioanalitica proposta dagli autori cerca di colmare questa lacuna, suggerendo che la personalità può essere definita sia dalla prospettiva dell'attore che da quella dell'osservatore, collegando così la personalità alla performance lavorativa.

In termini di applicazioni pratiche, gli autori propongono che le valutazioni di personalità, quando allineate teoricamente ai criteri di prestazione lavorativa, possono migliorare significativamente la selezione dei candidati e lo sviluppo delle competenze trasversali. Questo allineamento consente una maggiore specificità e pertinenza nella predizione del successo lavorativo.

L'articolo enfatizza anche l'importanza di valutare la personalità in relazione agli specifici contesti lavorativi e alle specifiche esigenze di prestazione, piuttosto che affidarsi a valutazioni generali della personalità. In questo modo, le organizzazioni possono utilizzare le valutazioni di personalità in modo più mirato ed efficace per identificare candidati con le maggiori probabilità di successo in determinati ruoli o compiti, nonché per identificare aree di sviluppo delle competenze trasversali rilevanti per il miglioramento delle prestazioni lavorative (Hogan & Holland, 2003).

L'interconnessione che si verifica tra le costellazioni di competenze trasversali e i costrutti di personalità ci porta a esaminare se specifici tratti di personalità possano influenzare le prestazioni lavorative.

Considerando l'abbondante letteratura esistente, inclusi numerosi studi e metanalisi, si procederà alla presentazione soltanto delle ricerche principali e rilevanti, orientandosi secondo la teoria dei Big Five: Estroversione: L'estroversione è strettamente collegata a diverse competenze e performance lavorative. Studi hanno dimostrato che gli individui estroversi tendono ad eccellere in capacità d'insegnamento (Barrick & Mount, 1991) e nella performance nell'apprendimento e nella

formazione (Mount, Barrick & Strauss, 1994). Inoltre, l'estroversione è fortemente associata alla leadership, come evidenziato da numerosi ricercatori (Graziano & Eisenberg, 1997; Hogan & Ones, 1997; McCrae, 1996; Watson & Clark, 1997). Gli estroversi tendono a performare meglio in ruoli che richiedono un elevato livello di interazione sociale e persuasione, come vendite e management, poiché questo tratto è particolarmente predittivo per lavori che richiedono frequenti interazioni sociali (Judge et al., 2002).

Amicalità: L'amicalità è un tratto che mostra una forte correlazione con la performance nel lavoro di gruppo (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001). Sebbene generalmente non sia un forte predittore della performance lavorativa generale, l'amicalità può essere vantaggiosa in ambienti che richiedono cooperazione e lavoro di squadra (Mount et al., 1998). Questo tratto facilita la creazione di un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo, essenziale per team coesi ed efficaci.

Coscienziosità: La coscienziosità è considerata un forte predittore di performance lavorative (Witt & Carlson, 2006). Questo tratto è costantemente associato a una maggiore performance lavorativa in una varietà di settori e professioni. Le persone coscienziose tendono ad essere meticolose, affidabili e organizzate, qualità che sono altamente valutate sul posto di lavoro. Inoltre, la coscienziosità è generalmente il miglior predittore dei Big Five per la performance lavorativa, dimostrando una relazione significativa con il successo professionale (Barrick & Mount, 1991).

Apertura Mentale: L'apertura mentale è particolarmente utile in lavori che richiedono creatività e innovazione. Questo tratto è legato alla performance in ruoli che necessitano di pensiero originale e una costante adattabilità a nuove informazioni (Hurtz & Donovan, 2000). Gli individui con alta apertura mentale tendono ad essere più flessibili e pronti ad

accogliere nuove idee e cambiamenti, rendendoli adatti a posizioni che richiedono innovazione e pensiero critico.

Stabilità Emotiva: La stabilità emotiva correla negativamente con il livello di stress, suggerendo che individui con alta stabilità emotiva sono meno inclini a stress e ansia (Hurtz & Donovan, 2001). Questo tratto predice buone performance nel lavoro di gruppo (Borman et al., 2001; Hough, 1992; Ones & Viswesvaran, 2001; Robertson & Kinder, 1993; Salgado, 1997). Gli individui con alta stabilità emotiva, o basso nevroticismo, tendono a mostrare migliori performance lavorative perché sono meno suscettibili a emozioni negative che possono interferire con la produttività (Judge et al., 2001).

Questi studi e teorie suggeriscono che esiste una relazione significativa tra i tratti di personalità e lo sviluppo o l'espressione delle competenze trasversali.

Mentre alcuni tratti come la Coscienziosità e la Stabilità emotiva sono consistentemente collegati alla performance lavorativa attraverso una vasta gamma di settori, altri tratti possono avere un impatto più specifico a seconda del contesto lavorativo.

La comprensione di questa relazione può aiutare le organizzazioni a migliorare le pratiche di selezione, formazione e sviluppo, enfatizzando l'importanza di considerare sia i tratti di personalità sia le competenze trasversali nella gestione delle risorse umane.

Robert Hogan, distinto psicologo americano, ha apportato contributi fondamentali alla psicologia organizzativa attraverso il suo lavoro focalizzato sugli strumenti di valutazione della personalità, esaminando come queste influenzino il comportamento e il successo lavorativo. Le ricerche di Hogan (Hogan & Holland, 2003; Hogan & Shelton, 1998) hanno evidenziato l'importanza di vari aspetti della personalità nel contesto lavorativo, offrendo insight significativi su come queste dimensioni modellino le interazioni professionali e il percorso di successo.

Una delle innovazioni principali introdotte da Hogan riguarda la concezione della personalità come reputazione, ossia come gli individui sono percepiti dagli altri, piuttosto che focalizzarsi unicamente sul concetto di identità (Hogan & Sherman, 2019). Questo approccio sottolinea l'importanza delle percezioni esterne nelle dinamiche sociali e professionali, evidenziando come l'impressione personale possa influenzare il successo lavorativo.

Hogan sottolinea anche l'importanza dell'adattabilità sociale, ovvero la capacità di integrarsi efficacemente entro le norme sociali e di interagire con successo con altri individui. Questa dimensione comprende competenze essenziali quali la comunicazione, il lavoro di squadra e le abilità di leadership, identificate come fondamentali per il successo nel contesto lavorativo.

Gli strumenti di valutazione sviluppati da Hogan mirano a misurare vari tratti di personalità legati al successo professionale, quali ambizione, sociabilità, prudenza, adattabilità, curiosità e integrità. Questi tratti si rivelano determinanti per un'ampia gamma di comportamenti lavorativi, influenzando la performance individuale, la capacità di leadership e la gestione dei conflitti (Hogan & Shelton, 1998).

Un ulteriore aspetto distintivo del lavoro di Hogan è l'attenzione verso i tratti di personalità che, sotto stress o pressione, possono diventare controproducenti, potenzialmente sabotando le relazioni interpersonali e le carriere professionali se non adeguatamente gestiti.

Oltre a ciò, le ricerche di Hogan esplorano le motivazioni, i valori e le preferenze individuali, che giocano un ruolo cruciale nel guidare il comportamento delle persone, influenzando le scelte di carriera, l'impegno lavorativo e la soddisfazione professionale (Hogan Assessments, n.d.).

Gli strumenti di valutazione della personalità di Hogan sono suddivisi in tre diversi inventari:

1. Hogan Personality Inventory (HPI): Questo strumento si concentra sulla personalità "luminosa" o sul lato della personalità che si manifesta quando una persona è al suo meglio. Il HPI valuta sette dimensioni principali della personalità che sono importanti per il successo lavorativo:

- Adattabilità (Adjustment): Stabilità emotiva e fiducia in sé.
- Ambizione (Ambition): Energia, leadership e desiderio di successo.
- Sociabilità (Sociability): Preferenza per la socializzazione e avere rapporti interpersonali
- Prudenza (Prudence): Autocontrollo, responsabilità e affidabilità.
- Intelletto (Inquisitive): Apertura al nuovo, curiosità intellettuale e creatività.
- Approccio alla Formazione (Learning Approach): Valutazione dell'apertura all'apprendimento e alla formazione continua (Hogan & Hogan, 1995)

2. Hogan Development Survey (HDS): Conosciuto anche come il lato "oscuro" della personalità, l'HDS identifica 11 tratti che possono diventare controproducenti sotto stress, pressione o quando una persona non è vigilata. Questi tratti includono:

Eccessiva fiducia in sé (Bold), Meticolosità eccessiva (Dutiful), Cautela eccessiva (Cautious), Riservatezza (Reserved), Sfuggente (Leisurely), Colorito (Colorful), Inventivo (Imaginative), Diligente (Diligent), Perfezionista (Perfectionistic), Dominante (Dominant), Scettico (Skeptical).

Questi tratti, se non gestiti correttamente, possono ostacolare la performance lavorativa e le relazioni interpersonali (Hogan, 2009).

3. Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI): Questo inventario valuta i valori centrali, gli obiettivi e gli interessi di una persona, che guidano le decisioni, influenzano la compatibilità con la cultura aziendale e determinano la motivazione intrinseca. Include 10 scale di valori come:

Riconoscimento, Potere, Edonismo, Altruismo, Affiliazione, Tradizione, Sicurezza, Commercio, Estetica, Scienza (Hogan Assessments, n.d.).

Questi diversi aspetti della personalità misurati dagli strumenti di Hogan forniscono un quadro complesso delle caratteristiche individuali, che possono essere utilizzate per predire il successo lavorativo, migliorare la selezione e lo sviluppo dei talenti, e guidare le strategie di leadership e gestione delle performance.

Il Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) è uno degli strumenti di tipologia della personalità più utilizzati al mondo, concepito per aiutare le persone a comprendere sé stesse e gli altri attraverso una classificazione che identifica 16 tipi di personalità. Basato sulle teorie di Carl Jung presentate nel suo lavoro "Tipi psicologici" (1921), l'MBTI è stato sviluppato da Katharine Cook Briggs e sua figlia, Isabel Briggs Myers, nel XX secolo. Esso mira a rendere la teoria di Jung accessibile a individui e organizzazioni per facilitare il miglioramento personale, lo sviluppo della leadership, la dinamica di gruppo e la comprensione interpersonale (Quenk, 2009).

L'MBTI si basa su quattro dimensioni bipolari, ognuna rappresentante una coppia di preferenze opposte. Queste dimensioni sono:

1. Introversione (I) vs Estroversione (E): Questa dimensione indica la direzione dell'energia di una persona; verso il mondo interno delle idee e dei concetti (Introversione) o verso il mondo esterno delle persone e delle attività (Estroversione).
2. Sensazione (S) vs Intuizione (N): Rappresenta il modo preferito di percepire o ricevere informazioni; attraverso i cinque sensi e i dati concreti (Sensazione) o tramite i processi intuitivi, i pattern e le possibilità (Intuizione).
3. Pensiero (T) vs Sentimento (F): Indica il criterio preferito per prendere decisioni; attraverso logica e oggettività (Pensiero) o basandosi su valori personali e considerazioni umane (Sentimento).

4. Giudizio (J) vs Percezione (P): Riflette l'approccio preferito verso la struttura della vita; preferendo vivere in modo organizzato e decisivo (Giudizio) o essere aperti, adattabili e flessibili (Percezione)(Briggs Myers & Myers, 1980; Myers & Myers, 1995).

Sebbene l'MBTI sia ampiamente utilizzato ha ricevuto critiche riguardo la sua validità scientifica e la sua affidabilità. Critiche sostengono che manchi di supporto empirico sufficiente e che i tipi di personalità non siano categorizzati in modo esclusivo, con individui che possono cambiare nel tempo. Tuttavia, continua ad essere uno strumento popolare per la crescita personale e professionale, grazie alla sua facilità di comprensione e applicazione (Pittenger, 1993).

Il più famoso ed utilizzato rimane comunque il modello dei Big Five, il quale valuta cinque dimensioni fondamentali della personalità: Apertura all'esperienza, Coscienziosità, Estroversione, Amicalità (Accordo), e Neuroticismo. È uno dei modelli più supportati dalla ricerca psicologica per la valutazione della personalità (Costa & McCrae, 1992).

Vediamo le dimensioni nel dettaglio:

Apertura all'esperienza (inventivo/curioso vs. coerente/cauto): è un aspetto strettamente legato all'immaginazione, alle emozioni e alla creatività di una persona. Individui con un elevato livello di apertura mostrano una forte propensione a sperimentare nuove esperienze e a imparare più della media. Possiedono un ampio spettro di interessi e sono più avventurosi nel prendere decisioni. Le persone con punteggi alti in questa caratteristica hanno una propensione al rischio e hanno uno spirito avventuroso diversi rispetto a chi li circonda.

Coloro che sono bassi in questa tratto tendono ad avere difficoltà ad uscire dalla propria zona di comfort e di solito si attengono alla routine o a un modo tradizionale di fare le cose (Costa & McCrae, 1992).

Coscienziosità (efficiente/organizzato vs. spigliato/spericolato): La coscienziosità è un tratto che include un alto grado di riflessività, un ottimo

controllo degli impulsi e un comportamento orientato agli obiettivi. Questo approccio organizzato e strutturato è comune nel mondo accademico e in coloro che lavorano nella finanza, che richiede direzioni dettagliate e capacità organizzative.

Le persone altamente coscienti pianificano regolarmente in anticipo e analizzano il proprio comportamento per vedere come influisce sugli altri. Le persone poco coscienti non amano la struttura e gli orari e tendono a procrastinare e non completare mai o raramente compiti importanti (Costa & McCrae, 1992; Power & Pluess, 2015).

Estroversione (socievole/energico vs. solitario/riservato): Questo tratto è noto anche come estroversione (come nella descrizione dell'MBTI). La loquacità, il prosperare essendo al centro dell'attenzione, e il piacere di incontrare nuove persone sono alcune caratteristiche di una persona con alta estroversione.

L'opposto, cioè una persona introversa, che ha bassi tratti di estroversione, di solito non è molto energico socialmente o non guadagna energia dall'essere circondato da molte interazioni (Costa & McCrae, 1992).

Amicalità (amichevole/compassionevole vs. critico/giudicante): Le persone amichevoli mostrano segni di fiducia, altruismo, gentilezza e affetto. Tendono a esibire comportamenti prosociali forti e sono il tipo di persone che tendono ad aiutare gli altri.

Condividere, confortare e collaborare sono tratti che si prestano a un tipo di personalità altamente piacevole. L'empatia per gli altri è comunemente intesa come un'altra forma di consenso, anche se i termini non si adattano perfettamente.

Gli individui poco amichevoli antepongono l'interesse personale al benessere degli altri. Talvolta, il loro scetticismo riguardo le intenzioni altrui li porta a essere sospettosi e non collaborativi (Bartneck et al., 2007; Costa & McCrae, 1992).

Nevroticismo (sensibile/nervoso vs. resiliente/sicuro di sé): Il nevroticismo è caratterizzato da infelicità, malumore e imprevedibilità emotiva. Spesso confuso con comportamento antisociale, o peggio, il nevroticismo è una risposta fisica ed emotiva allo stress e alla percezione di minaccia nella vita quotidiana di una persona.

Le persone che ottengono punteggi alti in questo tratto sono inclini a sbalzi d'umore, ansia e irritabilità e possono riflettere eccessivamente su molte situazioni, trovando difficile rilassarsi anche nel proprio spazio.

I candidati che hanno ottenuto punteggi più bassi in nevroticismo mostrano un atteggiamento più stabile ed emotivamente resiliente allo stress, si prendono il tempo di concentrarsi sul momento presente e agiscono in modo ponderato (Costa & McCrae, 1992; Kim, 2023).

DISC Assessment: consiste in uno strumento di autovalutazione comportamentale basato sulla teoria emotiva e comportamentale dello psicologo William Moulton Marston, pubblicata per la prima volta nel libro *Emotions of Normal People* (Marston, 1928). Interessante è il fatto che Marston utilizzò la ricerca derivante dalla sua teoria sui tratti di personalità DISC per creare la prima macchina della verità (Fakete, 2024).

Il DISC classifica le persone secondo quattro tratti principali: Dominanza, Influenza, Stabilità e Conformità. È utilizzato per migliorare la comunicazione, la leadership e il lavoro di squadra, offrendo approfondimenti su come gli stili comportamentali influenzano queste aree (Beedu, 2021).

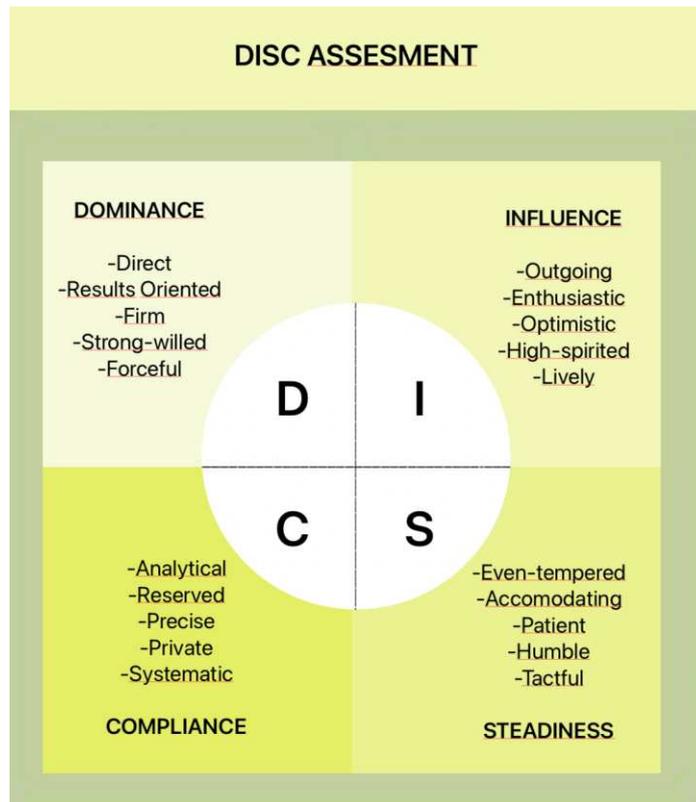


Figura 2.1.: DISC Assesment. Adattata da "How DISC Personality Assessment Can Make Our Life at Work Better", da United Partners, 2021, <https://united-partners.com/how-disc-personality-assessment-can-make-our-life-at-work-better/>.

La dominanza si riferisce alla fiducia in sé stessi, all'essere diretti, assertivi, avere fermezza e al focus sul raggiungimento dei risultati. L'influenza si caratterizza per estroversione, ottimismo, socialità e descrive il processo di persuasione e di creazione di relazioni con gli altri. La stabilità pone l'accento sulla cooperazione, armonia, sincerità e affidabilità. La conformità si concentra sulla qualità e l'accuratezza, al pensiero sistemico, analitico e preciso. Il DISC è disponibile in formato tradizionale (chiamato DiSC Classic), un questionario a 28 domande obbligate valutato su quattro scale (Greir 1977, 1994). Il suo completamento richiede circa 10–15 minuti ed è disponibile sia in formato cartaceo che online (Owen et al., 2020).

Il modello dei temi occupazionali di John Holland (RIASEC) è uno dei modelli più influenti nel campo dell'orientamento professionale e della psicologia vocazionale. Holland ha proposto che le persone e gli ambienti lavorativi possano essere divisi in sei tipi e ambienti distinti. Secondo la sua teoria, le persone si trovano più soddisfatte e sono più produttive in ambienti lavorativi che corrispondono ai loro tipi (Nauta, 2010). I sei tipi lavorativi secondo Holland sono:

1. **Realistico (Doers):** Individui che preferiscono attività che richiedono abilità meccaniche, lavorare con oggetti, macchine, strumenti, piante o animali, o essere all'aperto. Tendono ad essere pratici, fisici, concreti, e spesso sono abili manualmente.
2. **Investigativo (Thinkers):** Persone che preferiscono lavorare con idee, teorie, fatti e figure; amano analizzare, valutare e risolvere problemi. Sono tipicamente curiosi, analitici, intellettuali e metodici.
3. **Artistico (Creators):** Individui che preferiscono lavorare in contesti che permettono libertà e l'espressione della creatività attraverso l'arte, la musica, la scrittura o il teatro. Sono spesso innovativi, intuitivi, non conformisti e sensibili.
4. **Sociale (Helpers):** Persone che preferiscono lavorare con gli altri, aiutare, formare, sviluppare o curare gli altri. Sono spesso descritti come collaborativi, amichevoli, generosi e empatici.
5. **Imprenditoriale (Persuaders):** Individui che preferiscono lavorare in contesti che permettono di influenzare, persuadere, guidare o gestire per il raggiungimento di obiettivi personali o aziendali. Sono comunemente ambiziosi, assertivi, energici e ottimisti.
6. **Convenzionale (Conventional):** Persone che preferiscono lavorare con dati, avere compiti chiari e strutturati, e operare in contesti organizzati. Tendono ad essere ordinati, precisi, affidabili e buoni gestori di progetti e dati (Holland, 1959).

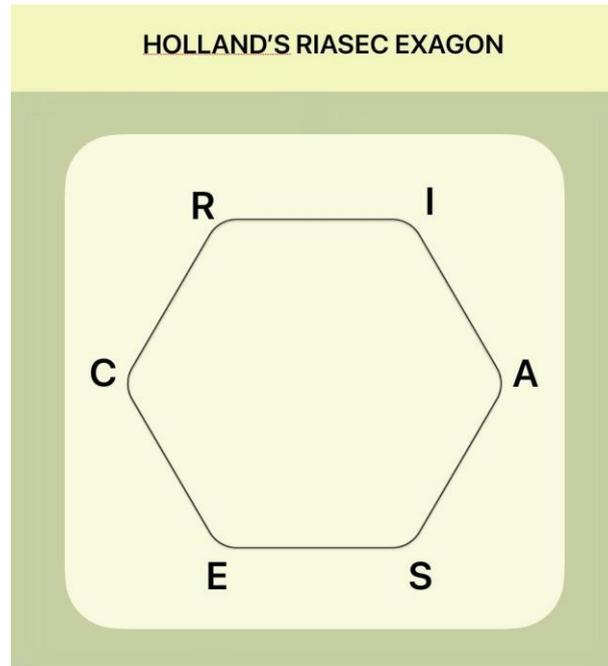


Figura 2.2: Hexagonal arrangement of the RIASEC dimensions. Adattata da Hartmann, F. G., Heine, J. H., & Ertl, B. (2021). Concepts and coefficients based on John L. Holland's theory of vocational choice—Examining the R package holland. *Psych*, 3(4), 728-750.

La teoria di Holland suggerisce che la soddisfazione lavorativa, la persistenza e la performance nel lavoro sono maggiori quando c'è una corrispondenza tra la personalità dell'individuo e l'ambiente lavorativo. Questa teoria è stata ampiamente utilizzata per la consulenza di carriera, la selezione professionale e la pianificazione educativa, fornendo una base per la valutazione degli interessi professionali e la guida nella scelta di carriere, lavori e ambienti lavorativi. Gli strumenti di valutazione basati sulla teoria di Holland, come il Self-Directed Search (SDS), sono utilizzati per aiutare le persone a identificare quali tipi di carriere potrebbero essere più adatte a loro in base alla loro tipologia di personalità (Holland, 1959) (Campbell & Borgen, 1999).

2.2 Modelli di competenze

Dave Bartram, un noto psicologo occupazionale, ha contribuito significativamente allo sviluppo di un framework per la classificazione delle competenze, specialmente nel contesto della valutazione per la selezione e lo sviluppo professionale. Il suo lavoro è stato influente nella definizione degli standard per le competenze lavorative, in particolare attraverso il suo contributo allo sviluppo del "SHL Universal Competency Framework", una base razionale, coerente e pratica per comprendere i comportamenti delle persone sul lavoro e la loro probabilità di successo in determinati ruoli e ambienti. Questo framework è stato sviluppato attraverso un ampio programma di ricerca sui comportamenti lavorativi e può essere utilizzato per costruire modelli di competenza per tutti i tipi di lavori o per mappare modelli esistenti su un insieme universale di componenti di competenza. (Bartram, 2006).

Il "Great Eight Competencies" di Dave Bartram, d'altra parte rappresenta un modello criterio-centrico per la validazione delle competenze, derivato da una meta-analisi di studi di validazione, utilizzando anche il modello dei "Big Five" (Kurz et al., 2003).

Queste competenze sono state identificate come un insieme di otto classi di soft skill che sono ritenute cruciali per il successo in vari ruoli lavorativi. Le "Great Eight" sono:

1. Leading and Deciding: La capacità di prendere il controllo, esercitare la leadership, l'azione, dare direzioni e lavorare bene in modo autonomo.
2. Supporting and Co-operating: la propensione a sostenere gli altri, mettere le persone al primo posto, agire con integrità.
3. Interacting and Presenting: abilità a comunicare, tessere reti sociali in modo efficace, persuadere e influenzare con successo gli altri, essere empatici e costruire relazioni.

4. Analyzing and Interpreting : Possedere pensiero analitico chiaro, saper risolvere chiaramente problemi complessi, avere la capacità di assumere rapidamente nuove idee, la nuova tecnologia e di comunicare bene per iscritto
5. Creating and Conceptualizing : L'apertura a nuove idee ed esperienze, la ricerca di opportunità di apprendimento e la spinta a guidare verso il cambiamento
6. Organizing and Executing: capacità di lavorare con dedizione, pianificare in anticipo, seguire istruzioni e procedure
7. Adapting and Coping: L'abilità di adattarsi a nuove situazioni, di essere flessibili di fronte ai cambiamenti e di gestire efficacemente l'ambiguità.
8. Enterprising and Performing: il focus è sui risultati e sul raggiungimento di obiettivi di lavoro. C'è una propensione a cercare avanzamenti di carriera e realizzazione in questo ambito (Bartram, 2005).

Queste competenze trasversali sono state ampiamente adottate in molti sistemi di valutazione e sviluppo delle risorse umane, poiché offrono un quadro solido per identificare e sviluppare le capacità che contribuiscono al successo professionale. Le organizzazioni utilizzano questi criteri per guidare processi di selezione, formazione e sviluppo, assicurandosi che i loro dipendenti possiedano le competenze necessarie per affrontare le sfide attuali e future del mondo del lavoro (Bartram, 2005).

Un altro strumento ampiamente utilizzato è il CliftonStrengths Assessment, precedentemente noto come StrengthsFinder, uno strumento di sviluppo personale concepito per aiutare gli individui a scoprire e costruire sui propri punti di forza naturali. Creato da Donald O. Clifton, padre della psicologia dei punti di forza e ex presidente della Gallup, questo strumento è stato introdotto nel 1998 con la pubblicazione del libro "Now, Discover Your Strengths" di Marcus Buckingham e Donald O. Clifton (2001).

L'idea centrale dietro l'assessment è quella di cambiare il focus dalla correzione delle debolezze all'amplificazione e all'utilizzo dei punti di forza.

Clifton ha sviluppato questo strumento basandosi su decenni di ricerche, con l'obiettivo di identificare pattern di pensiero, emozione e comportamento che contribuiscono al successo individuale. L'assessment è stato progettato per fornire un insight profondo sui talenti unici di una persona, offrendo una piattaforma per la crescita personale e professionale attraverso una maggiore comprensione e applicazione dei propri punti di forza (Clifton, & Harter, 2019).

L'assessment serve a diversi scopi che vanno dall'aiuto agli individui nel riconoscere i loro talenti più significativi a fornire un punto di partenza per lo sviluppo personale e a offrire strategie per applicare i punti di forza nel lavoro e nella vita quotidiana. L'approccio unico all'auto-miglioramento pone l'accento sull'importanza di lavorare sui propri punti di forza piuttosto che spendere energie nel tentativo di migliorare le aree di debolezza.

CliftonStrengths classifica i punti di forza in 34 temi, raggruppati in quattro domini generali che riflettono i modi in cui gli individui possono ottenere l'eccellenza. Questi domini sono:

1. Esecuzione: Riguarda la capacità di far accadere le cose. I temi in questo dominio descrivono persone che sanno trasformare le idee in realtà.
2. Influenza: Include i temi relativi alla capacità di influenzare gli altri. Le persone con punti di forza dominanti in questo settore sono particolarmente abili nel prendere la guida e portare gli altri a seguire.
3. Costruzione di Relazioni: Copre i temi che riguardano la capacità di costruire relazioni forti che tengono unite le persone. Individui con punti di forza in questo dominio possono creare gruppi e organizzazioni coesi.
4. Pensiero Strategico: Comprende i temi legati alla capacità di pensare e pianificare in modo strategico. Questi talenti consentono alle persone di

prendere decisioni basate su informazioni, riflessioni e considerazioni a lungo termine.⁵

Attraverso l'identificazione e la comprensione dei propri temi di forza dominanti, gli individui possono sfruttare queste aree di talento naturale per migliorare la propria vita e accelerare la propria carriera. L'approccio unico di CliftonStrengths all'auto-miglioramento pone l'accento sull'importanza di lavorare sui propri punti di forza piuttosto che spendere energie nel tentativo di migliorare le aree di debolezza (Gallup, 2019, 2023).

Oltre agli strumenti appena analizzati vi sono numerosi altri metodi per l'assessment delle soft skill l'Emotional Intelligence Appraisal (Bradberry & Greaves, 2009), che valuta l'intelligenza emotiva fondamentale per la leadership e il lavoro di squadra, il Conflict Resolution Style Questionnaire (Weeks, 1994) per la gestione dei conflitti, il Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 2003) per le competenze di leadership, il Team Roles Test basato sulla teoria dei ruoli di team di Belbin per l'ottimizzazione dei team, e il DiSC Workplace Profile (United Partners, 2021), già sopraccitato, che fornisce insight sulle dinamiche di comunicazione, lavoro di squadra e gestione dei conflitti. Questi strumenti possono essere impiegati per varie finalità, inclusa la selezione del personale, lo sviluppo professionale, il coaching, la formazione delle squadre e la gestione dei talenti. La scelta dello strumento giusto dipenderà dagli obiettivi specifici dell'organizzazione e dalle competenze chiave che desidera valutare e sviluppare nel suo personale.

⁵ Per un approfondimento sui 34 temi di CliftonStrengths, si veda "34 CliftonStrengths Themes," Gallup, <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx>.

2.3 Analisi comparativa dei modelli

Il paragrafo seguente è dedicato all'analisi comparativa dei vari framework, con l'obiettivo di identificare e discutere i punti di convergenza e le differenze tra i modelli considerati.

In primis esamineremo dimensioni legate alla socialità e alle relazioni interpersonali tra diversi modelli, Confrontiamo il dominio Costruire Relazioni del CliftonStrengths con la Sociabilità dell'Hogan Personality Inventory (HPI), l'Estroversione nei Big Five e nel Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) e il tipo Sociale nel RIASEC di Holland.

La Sociabilità (HPI) e l'Estroversione (Big Five e MBTI) condividono un orientamento verso l'esterno, valorizzando le interazioni sociali e la facilità di stabilire contatti. Tuttavia, mentre la sociabilità e l'estroversione si focalizzano sull'energia derivata dalle interazioni sociali, il dominio Costruire Relazioni enfatizza ulteriormente la qualità e la durabilità di queste connessioni, oltre alla pura tendenza alla socializzazione.

Il tipo Sociale nel RIASEC evidenzia la preferenza per professioni e attività che includono l'aiuto e il sostegno agli altri, rispecchiando una propensione verso la cura e l'assistenza. Questa dimensione condivide con il dominio Costruire Relazioni l'importanza di interazioni umane positive, ma si applica più direttamente all'ambito professionale e alle scelte di carriera basate su interessi specifici nel settore sociale.

Mentre il tipo Sociale del RIASEC offrono una prospettiva orientata rispettivamente alle abilità pratiche e agli interessi professionali, il dominio Costruire Relazioni sottolinea la capacità intrinseca di nutrire e valorizzare relazioni interpersonali in tutti gli aspetti della vita. Per quanto riguarda temi legati alla determinazione e all'imprenditorialità vediamo l'Ambizione dell'HPI, la Dominanza (DISC), Enterprising and performing (Big Five), il tipo Imprenditoriale (RIASEC), e il dominio dell'esecuzione del Cliftonstrengths.

Tutti i modelli condividono un focus sull'orientamento al successo e sulla capacità di assumere ruoli di leadership. La dimensione di Ambizione dell'HPI, la Dominanza del DISC e il tipo Imprenditoriale del RIASEC evidenziano direttamente questi aspetti, mentre nel Big Five, caratteristiche simili sono inferite attraverso la combinazione di Coscienziosità ed Estroversione e nel Clifton Strengths il dominio dell'Esecuzione pone l'accento specificamente sulle capacità operative: la trasformazione delle idee in realtà concrete.

La Dominanza del DISC enfatizza particolarmente l'assertività e la volontà di esercitare controllo, un tratto che si trova, in forme diverse, anche nell'Ambizione dell'HPI e nel tipo Imprenditoriale del RIASEC. Nel Big Five, l'assertività è spesso associata all'Estroversione.

Il dominio dell'Esecuzione si distingue per la sua enfasi sul completamento efficace dei compiti e sul raggiungimento degli obiettivi tramite una metodica e diligente applicazione delle abilità. Questo aspetto lo differenzia dall'Ambizione (HPI) e dal tipo Imprenditoriale (RIASEC), dove il focus è più ampio, includendo anche l'aspirazione alla leadership e il successo generale. Nel contesto del Big Five, la realizzazione di obiettivi è implicitamente connessa alla Coscienziosità, ma il Dominio dell'Esecuzione del CliftonStrengths offre un quadro più dettagliato e specifico sulle strategie operative adottate per conseguire tali obiettivi.

Per quanto concerne l'area delle creatività e della spinta all'innovazione analizziamo il cluster Creating and Conceptualizing di Bartram (Great Eight Competencies), il tipo Artistico nel RIASEC di Holland e l'Apertura all'Esperienza nel modello dei Big Five.

Mentre Creating and Conceptualizing si concentra su capacità e comportamenti specifici legati all'innovazione e alla generazione di idee, il tipo Artistico e l'Apertura all'Esperienza enfatizzano aspetti più ampi della personalità che influenzano la creatività, come la preferenza per l'espressione personale e la curiosità intellettuale.

Il tipo Artistico del RIASEC e l'Apertura all'Esperienza tendono a descrivere tratti di personalità generali e preferenze che influenzano la scelta di carriere e hobbies (Barrick, 2003). Al contrario, Creating and Conceptualizing è più specificamente legato a competenze e comportamenti osservabili nel contesto lavorativo.

L'Apertura all'Esperienza considera una gamma più ampia di inclinazioni, incluse l'apprezzamento per l'arte, la curiosità e la disponibilità al cambiamento, che si estendono oltre la creatività strettamente definita. Le altre categorie, pur includendo questi aspetti, si focalizzano più direttamente sulle capacità creative e concettuali applicate.

Tra l'altro, anche il tratto dell'Intelletto dell'HPI condivide un nucleo comune che celebra la curiosità, l'apertura mentale e la creatività con l'Apertura all'esperienza del Big Five (Oleynick et al., 2017).

Analizzando e confrontando invece Analyzing and Interpreting di Bartram (Great Eight Competencies), il tipo Convenzionale nel RIASEC di Holland e la Conformità nel DISC, si può osservare come diversi modelli concettualizzano la capacità di pensare in modo analitico, lavorare con dati, seguire procedure e utilizzare il pensiero critico per interpretare informazioni.

Questi costrutti, pur avendo ciascuno il proprio focus specifico, condividono l'importanza della precisione, dell'ordine e del pensiero critico nel trattare dati e informazioni. Analyzing and Interpreting sottolinea fortemente il pensiero critico e l'analisi, mentre il tipo Convenzionale e la Conformità enfatizzano l'adattamento a strutture e procedure esistenti. La principale distinzione tra questi approcci risiede nella misura in cui ciascuno valorizza l'autonomia nel pensiero critico rispetto al seguire le regole e lavorare all'interno di sistemi stabiliti. La capacità di analizzare e interpretare dati è una competenza trasversale fondamentale in molti campi, ma il modo in cui si manifesta e viene valorizzata può variare

significativamente a seconda del contesto professionale e del modello di personalità o competenza considerato.

In questo capitolo, attraverso una disamina dettagliata dei vari modelli e strumenti di valutazione, abbiamo potuto apprezzare l'interdipendenza tra le caratteristiche personali e le competenze professionali, e come questi costrutti influenzino l'efficacia lavorativa in diversi contesti.

La maggior parte dei modelli propone un approccio olistico nell'analisi di personalità e competenze, riconoscendo che il successo personale e professionale dipende da un'integrazione di entrambi. Questo approccio è particolarmente evidente nel modello di Hogan, che collega la personalità alla performance lavorativa attraverso la reputazione, e nel sistema RIASEC di Holland, che associa tipi di personalità a preferenze professionali.

Inoltre, l'analisi presentata in questo capitolo dimostra come diverse teorie e modelli, da Hogan a Holland, da CliftonStrengths a MBTI, offrano approcci complementari e a volte contrastanti alle competenze e alla personalità (Kim, 2023). L'utilizzo combinato di questi strumenti può fornire una comprensione più profonda e una migliore implementazione delle soft skill nei diversi contesti lavorativi.

Abbiamo esplorato il ruolo chiave dei framework di soft skill e degli assessment di personalità, mostrando come strumenti come il MBTI e i Big Five, così come gli approcci di Hogan e CliftonStrengths, aiutino nella selezione, nella formazione, nello sviluppo del personale e nella valutazione delle prestazioni (Barrick & Mount, 1991).

CAPITOLO III

**L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE NELLE SOFT SKILL:
EVIDENZE E PROSPETTIVE FUTURE PER LO SVILUPPO
DELLE COMPETENZE**

Nell'ambito del mondo lavorativo e aziendale, la distinzione tra soft skill e hard skill ha da tempo alimentato un vivace dibattito sul loro relativo impatto sul successo lavorativo e sulla produttività. Una ricerca pionieristica condotta da Harvard University, in collaborazione con la Carnegie Foundation e il Stanford Research Center, ha messo in luce che l'85% del successo sul posto di lavoro è attribuibile alle soft skill, lasciando solo il 15% alle competenze tecniche (Mann, 1918).

Questo studio ha aperto la strada a un'indagine più approfondita sull'importanza delle competenze interpersonali, comunicative, di gestione del tempo e dello stress, nonché sulla capacità di risolvere problemi e lavorare efficacemente in team.

Ulteriori studi hanno corroborato e ampliato queste scoperte. Per esempio, ricerche condotte dal Stanford Research Institute e dalla Carnegie Mellon Foundation su CEO di aziende Fortune 500 hanno rivelato che il 75% del successo lavorativo a lungo termine deriva dalla padronanza delle soft skill, con solo il 25% attribuibile alle competenze tecniche (Doyle, 2021). Questo sottolinea non solo l'importanza delle soft skill nel raggiungimento del successo individuale, ma anche il loro valore inestimabile nell'ambito della realizzazione personale.

Un importante contributo alla letteratura sul tema proviene da una ricerca condotta dall'Università del Michigan in collaborazione con Harvard University e Boston College. Questo studio ha dimostrato che i lavoratori dotati di formazione in soft skill tendono non solo a lavorare in aziende

migliori e a guadagnare salari più elevati, ma sono anche il 12% più produttivi rispetto ai colleghi privi di tale formazione (Adhvaryu et al., 2016).

La capacità di comunicare efficacemente, di gestire il tempo e lo stress, di risolvere problemi in modo creativo e di collaborare armoniosamente con gli altri si rivela quindi una leva potente per il miglioramento della produttività lavorativa.

Parallelamente, uno studio di interesse pubblico condotto nel Regno Unito da McDonald e Hite ha previsto che oltre mezzo milione di persone sarebbero state ostacolate dall'accesso a determinati settori lavorativi entro il 2020 a causa della mancanza di soft skill (McDonald & Hite, 2018; Vasanthakumari, 2019). Questa previsione mette in evidenza l'urgente necessità di integrare la formazione in soft skill nei percorsi educativi e professionali per preparare adeguatamente la forza lavoro del futuro.

Nel contesto universitario si riscontra come la formazione sulle soft skill abbia un impatto significativo sull'occupabilità dei laureati, con un effetto diretto del 58% sulla loro capacità di inserirsi nel mercato del lavoro. Questa percentuale si confronta con un impatto complessivo del 52% quando si considera l'effetto combinato della formazione accademica e delle soft skill. Inoltre, l'influenza delle competenze trasversali sulle prestazioni di apprendimento è stata quantificata al 64%, evidenziando l'efficacia dei metodi di formazione (Ghaith, 2024).

L'insieme di questi studi segnala un cambiamento paradigmatico nella comprensione del successo lavorativo e della produttività aziendale. La crescente consapevolezza dell'importanza delle soft skill invita a una riflessione su come queste competenze possano essere coltivate, valutate e integrate nei contesti lavorativi e formativi, per ottimizzare sia il benessere individuale che il successo organizzativo.

Attraverso l'analisi di casi studio concreti, esploreremo come diverse organizzazioni hanno implementato programmi di formazione sulle soft skill per migliorare la produttività, la collaborazione e il benessere dei lavoratori. Questi casi offriranno una visione pratica dell'impatto di tali programmi.

In un mondo sempre più dominato dalla tecnologia, le competenze trasversali rappresentano un contrappeso essenziale all'impersonalità potenzialmente indotta dall'automazione. Questo capitolo indagherà sul rapporto fra soft skill e performance lavorativa, sulle variabili che influenzano questa relazione e come le competenze trasversali diventino indispensabili per navigare le sfide poste dall'integrazione tra uomo e macchina, nonché per garantire che la tecnologia amplifichi le capacità umane anziché sostituirle.

3.1 Casistiche e casi di studio sull'utilizzo efficace delle soft skill nei vari settori professionali

I lavori riportati spaziano ampiamente fra diverse aree geografiche del mondo e svariati settori professionali.

Un recente studio ha esplorato le competenze trasversali nella gestione del cambiamento all'interno di organizzazioni in Italia e Finlandia, affrontando più domande di ricerca mediante un campione di 100 manager. Dall'analisi è emerso che le competenze trasversali richieste variano significativamente tra diversi ambienti lavorativi e posizioni. Ad esempio, in ambienti caratterizzati da rapidi cambiamenti, competenze come l'adattabilità e la capacità di gestire l'incertezza sono state ritenute cruciali. Invece, in posizioni di leadership, sono state più valorizzate competenze come la comunicazione efficace e il lavoro di squadra. Queste differenze sottolineano l'importanza di un approccio mirato nello sviluppo delle soft skill, considerando le specificità del ruolo e dell'ambiente

lavorativo. I risultati hanno anche mostrato che è realistico presumere che alcune soft skill possano essere sviluppate attraverso formazione ed esperienza pratica, come la capacità di lavorare in team, la flessibilità, la comunicazione efficace, la gestione del tempo, la risoluzione dei problemi e l'orientamento al cliente. Infine, lo studio ha rivelato che le considerazioni dei manager sulle soft skill sono influenzate da fattori culturali, indicando che la percezione e l'importanza di queste competenze variano notevolmente tra culture diverse (Schleutker et al., 2019).

Una ricerca del 2020 ha indagato come i docenti delle istituzioni di istruzione superiore in Thailandia acquisiscono e applicano le soft skill. Utilizzando un metodo misto che combina questionari e interviste, lo studio ha coinvolto otto docenti e 163 studenti di un college internazionale a Khon Kaen. I risultati quantitativi hanno evidenziato l'importanza di alcune specifiche soft skill per i docenti, come la capacità di lavorare in team, l'efficacia comunicativa, la flessibilità, l'apertura all'apprendimento continuo e l'abilità nel problem solving. Queste competenze sono state ritenute essenziali per migliorare la qualità dell'insegnamento, facilitare lo sviluppo professionale dei docenti e gestire efficacemente le dinamiche di gruppo e le esigenze educative degli studenti. (Tang, 2020)

Il paper di Deshpande e Munshi (2020) sull'efficacia della formazione sulle soft skill in India offre una visione approfondita su come questo tipo di formazione può influenzare positivamente il comportamento dei dipendenti e le prestazioni lavorative nelle organizzazioni di servizi (l'ospitalità, il settore bancario e finanziario, l'istruzione, la consulenza, i servizi sanitari, e molti altri). Lo studio dimostra in modo convincente che un training focalizzato sulle soft skill può avere un impatto sostanziale e misurabile sull'efficacia dei dipendenti nelle loro interazioni quotidiane. I dipendenti formati hanno mostrato miglioramenti nella performance; un aumento della produttività, una maggiore soddisfazione del cliente e un miglioramento generale nella qualità del servizio offerto, contribuendo

direttamente agli obiettivi organizzativi e al successo complessivo dell'azienda (Deshpande, Munshi, 2020).

Sempre nel contesto indiano, la ricerca "The Skills to Pay the Bills: Returns to On-the-job Soft Skills Training" esamina l'impatto della formazione sulle soft skill sulla produttività, i salari e la ritenzione delle lavoratrici nel settore dell'abbigliamento in India. Il programma ha incrementato l'estroversione e le capacità comunicative delle donne, stimolando anche l'aggiornamento delle competenze tecniche. Le lavoratrici formate sono diventate il 20% più produttive rispetto al gruppo di controllo dopo il programma, con un modesto aumento dei salari dello 0,5% e senza differenze significative nel turnover. Nonostante la produttività aumentata, le frizioni del mercato del lavoro hanno impedito un significativo incremento salariale. L'analisi dimostra che il programma ha generato un grande ritorno netto per l'azienda del 258% otto mesi dopo il completamento, sottolineando l'efficacia della formazione sulle soft skill nel migliorare sia le competenze individuali che i risultati aziendali (Adhvaryu et al., 2018).

Gli stessi autori, in una ricerca precedente, già citata all'inizio di questo capitolo, hanno riscontrato che i lavoratori che hanno ricevuto una formazione sulle soft skill sono il 12% più produttivi rispetto a quelli che non hanno ricevuto tale formazione. Il programma di formazione valutato in questo studio si è concentrato sulle lavoratrici del settore dell'abbigliamento in India, mostrando non solo un aumento della produttività, ma anche un significativo ritorno sull'investimento del 256% nove mesi dopo la conclusione del programma (Adhvaryu et al., 2016).

Nel contesto statunitense, in particolare nel sud-est, la ricerca di Charoensap-Kelly e colleghi (2016) esplora l'efficacia del People Styles Model Training per migliorare le soft skill dei dipendenti di un grande ospedale. Utilizzando i criteri di apprendimento e cambiamento comportamentale di Kirkpatrick, i risultati mostrano che il training ha

avuto successo nell'insegnare ai partecipanti come adattare i propri stili personali e migliorare le relazioni interpersonali (Charoensap-Kelly et al., 2016).

La ricerca di Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare nel "European Journal of Training and Development" analizza come le soft skill e la metodologia di formazione influenzano le prestazioni lavorative in Malesia, coinvolgendo 260 dipendenti selezionati da nove aziende private, compresi manager, esecutivi e supervisori.

Attraverso un'indagine quantitativa utilizzando questionari, lo studio valuta l'impatto di programmi di formazione sulle soft skill con sessioni intervallate da pause ("apprendimento spaziato nel tempo"). I risultati evidenziano che l'acquisizione di soft skill e l'approccio formativo predicono significativamente il miglioramento delle prestazioni lavorative, con un incremento fino al 27,9%. (Ibrahim et al., 2017).

Una ricerca condotta presso una filiale bancaria in Indonesia (Lahope, Worang, Gunawan, 2020) si è concentrata sull'impatto della formazione sulle soft skill sulle prestazioni lavorative, conducendo l'analisi con metodi qualitativi.

I risultati evidenziano che la formazione sulle soft skill è vista come essenziale per le prestazioni aziendali. I dipendenti riconoscono l'importanza di tali competenze e ritengono che l'azienda dovrebbe organizzare più formazioni di questo tipo. È stato inoltre osservato che l'adozione e lo sviluppo delle soft skill contribuiscono efficacemente al funzionamento dell'ufficio della filiale e a miglioramenti tangibili nelle prestazioni aziendali. Lo studio sottolinea l'importanza di adattare i metodi di formazione ai diversi stili di apprendimento dei dipendenti per massimizzare il coinvolgimento e l'efficacia (Lahope, Worang, Gunawan, 2020).

In Colombia, in una ricerca condotta da Barrera-Osorio e colleghi (2023) sulle soft skill nel contesto di programmi di formazione professionale è emerso che:

Analizzando l'impatto di programmi di formazione che enfatizzano le hard skill rispetto a quelle che puntano sulle soft skill è emerso che sebbene la formazione tecnica offra benefici a breve termine più evidenti, tali vantaggi si assottigliano rapidamente, indicando che i partecipanti ai programmi focalizzati sulle soft skill raggiungono livelli simili di risultati lavorativi in meno di un anno.

I risultati suggeriscono che l'enfasi sulle soft skill nei programmi di formazione professionale può offrire vantaggi sostenibili a lungo termine, equiparabili a quelli ottenuti dalla formazione tecnica. Questo implica che, nonostante i benefici immediati dell'addestramento tecnico, le soft skill diventano altrettanto importanti per il successo a lungo termine nel mercato del lavoro (Barrera-Osorio, 2023).

Invece, la ricerca di Ubfal e colleghi (2022) sembra dare risultati leggermente contrastanti. Viene esaminato l'impatto di programmi di formazione sulle soft skill per imprenditori in Giamaica. I risultati mostrano effetti positivi significativi del training sulle soft skill sui risultati aziendali a breve termine, soprattutto tra gli uomini, ma tali effetti non persistono dopo 12 mesi. Inoltre, il programma non ha migliorato in modo significativo le competenze o i risultati lavorativi delle donne. Questi risultati suggeriscono che mentre la formazione sulle soft skill può avere impatti positivi immediati, la sostenibilità di tali benefici e la loro applicabilità universale, specialmente tra le donne, rimangono sfide (Ubfal et al., 2022).

Dagli studi citati emerge un quadro chiaro dell'importanza critica delle soft skill nel contesto lavorativo contemporaneo, sia a livello individuale che organizzativo. Le conclusioni che si possono trarre da questa ampia

gamma di ricerche sottolineano diversi aspetti fondamentali dell'impatto delle soft skill sul successo lavorativo e sulla produttività aziendale.

In sintesi, le ricerche analizzate offrono una visione convincente dell'importanza delle soft skill nel migliorare le prestazioni lavorative, la produttività aziendale e il benessere organizzativo. Sottolineano l'urgenza di riconoscere e implementare programmi di formazione sulle soft skill come parte integrante dello sviluppo professionale, per affrontare efficacemente le sfide del lavoro nel XXI secolo e oltre.

Queste ricerche sottolineano la necessità di integrare la formazione sulle soft skill nei percorsi educativi e professionali, per preparare una forza lavoro capace di affrontare le sfide del futuro in un contesto globalizzato e in rapida evoluzione.

3.2 Dinamiche di Performance: il ruolo cruciale delle soft skill e dell'intelligenza emotiva nel successo lavorativo

Il modello del Capitale Psicologico, o PsyCap, è stato teorizzato da Fred Luthans e i suoi colleghi nel 2006. Questo modello si concentra sull'importanza di quattro competenze psicologiche: autoefficacia, speranza, ottimismo e resilienza. Queste competenze, secondo il modello, sono dinamiche e possono essere sviluppate attraverso interventi mirati nel contesto lavorativo.

Secondo il modello del Capitale Psicologico, c'è una relazione diretta tra il miglioramento delle capacità psicologiche individuali - autoefficacia, speranza, ottimismo e resilienza - e la performance lavorativa. Il modello suggerisce che rafforzare quest'ultime può non solo migliorare direttamente le prestazioni individuali dei dipendenti, ma anche avere un impatto positivo sull'ambiente di lavoro nel suo complesso, contribuendo a un clima organizzativo più positivo e produttivo.

Inoltre, il miglioramento del PsyCap può favorire comportamenti lavorativi più efficaci e un maggiore impegno verso gli obiettivi organizzativi, influenzando direttamente i risultati di performance.

Questo approccio enfatizza il potenziale di sviluppo e adattamento delle risorse umane nelle organizzazioni moderne, sottolineando come l'investimento nel capitale psicologico possa portare a vantaggi competitivi sostenibili (Luthans et al., 2006).

Il motivo per cui ho deciso di dedicare un paragrafo al modello PsyCap risiede nella rilevanza che le risorse psicologiche hanno nel potenziare le competenze trasversali. Sebbene le dimensioni del modello siano classificate come "stati" psicologici e non come competenze nel senso tradizionale, vi sono importanti punti di contatto che giustificano il loro accostamento ai modelli di competenze (Luthans et al., 2007).

L'autoefficacia, ovvero la fiducia nelle proprie capacità di affrontare e superare le sfide, è strettamente collegata alla competenza della gestione dello stress e alla capacità di problem-solving. Bandura (1997) sostiene che l'autoefficacia influisca su come le persone pensano, sentono, si motivano e agiscono, dimostrando come una maggiore autoefficacia sia correlata a migliori performance lavorative e accademiche. Inoltre, Luthans et al. (2006) evidenziano come l'autoefficacia sia un componente cruciale del PsyCap, contribuendo alla resilienza e alla capacità di raggiungere obiettivi complessi.

L'ottimismo, la tendenza a vedere il futuro in una luce positiva, può influenzare significativamente la motivazione e la capacità di collaborazione. Seligman (1998) ha dimostrato che l'ottimismo è associato a una maggiore resilienza, benessere e performance. Inoltre, Luthans et al. (2007) sottolineano come l'ottimismo, come componente del PsyCap, possa migliorare la capacità di lavorare in team e di gestire conflitti, facilitando la comunicazione e la cooperazione.

La speranza, intesa come la capacità di fissare obiettivi e di pianificare le strategie per raggiungerli, è strettamente correlata alla competenza di goal-setting e alla capacità di adattamento. Snyder et al. (2002) descrivono la speranza come un processo cognitivo che permette agli individui di identificare percorsi per raggiungere i propri obiettivi e di mantenere la motivazione per seguirli. Luthans et al. (2007) identificano la speranza come una risorsa psicologica che alimenta la creatività e l'innovazione, competenze cruciali nel contesto lavorativo moderno.

La resilienza, la capacità di rimbalzare dopo le avversità, è una componente essenziale delle competenze di gestione dello stress e dell'intelligenza emotiva. Masten (2001) descrive la resilienza come un processo dinamico che consente agli individui di adattarsi positivamente di fronte alle difficoltà. Luthans et al. (2007) affermano che la resilienza, come parte del PsyCap, è fondamentale per mantenere la calma sotto pressione e per recuperare rapidamente dalle situazioni difficili, dimostrando una maggiore capacità di gestione delle emozioni.

Il modello PsyCap offre dunque un quadro utile per comprendere come le risorse psicologiche possano sostenere e potenziare le competenze trasversali. Sebbene non siano competenze in senso stretto, le dimensioni del PsyCap contribuiscono alla crescita personale e professionale degli individui, rendendole un complemento prezioso ai tradizionali modelli di competenze.

Parallelamente, la ricerca di Akla e Indradewa (2022) esplora l'effetto delle soft skill, della motivazione e della soddisfazione lavorativa sulla performance lavorativa attraverso l'impegno organizzativo. I risultati evidenziano una significativa relazione diretta tra queste variabili e la performance lavorativa, indicando che le soft skill, la motivazione e la soddisfazione lavorativa non solo aumentano l'impegno organizzativo, ma migliorano anche direttamente la performance lavorativa dei dipendenti. (Akla & Indradewa, 2022).

Una ricerca recente di Muktamar e colleghi analizza l'influenza dell'impegno organizzativo, della motivazione lavorativa e della compensazione sulla performance lavorativa e sulla soddisfazione dei dipendenti. Utilizzando un approccio quantitativo con dati primari raccolti da 300 dipendenti di Pt. Sinar Mas Agro in Indonesia, lo studio utilizza l'analisi Smart PLS 4.0 per valutare l'effetto di queste variabili. I risultati rivelano che un forte impegno organizzativo, una elevata motivazione lavorativa e una compensazione adeguata sono positivamente correlati e hanno un impatto significativo sia sulla performance che sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti. Questo suggerisce che questi fattori non solo migliorano la performance dei dipendenti, ma aumentano anche la loro soddisfazione lavorativa, con buone implicazioni per il benessere complessivo dell'azienda e dei suoi dipendenti (Muktamar et al., 2023).

In un altro studio, condotto da Ramadhan e colleghi (2021) ha rivelato che sia le soft skill che le hard skill influenzano positivamente e significativamente la performance lavorativa dei dipendenti. È stato inoltre evidenziato che la soddisfazione lavorativa agisce come una variabile intermedia significativa in questa relazione, mediando positivamente l'effetto di hard skill e soft skill sulla performance lavorativa. In sintesi, una maggiore competenza, sia hard che soft, non solo migliora direttamente la performance lavorativa, ma aumenta anche la soddisfazione lavorativa, che a sua volta migliora ulteriormente la performance (Ramadhan et al., 2021).

Vi è un consistente corpo di ricerca in merito all'intelligenza emotiva e al suo ruolo nel mondo del lavoro. Una meta-analisi condotta da David L. Van Rooy e Chockalingam Viswesvaran (2004) esplora il rapporto tra l'intelligenza emotiva (EI) e la performance lavorativa, utilizzando dati aggregati da 69 studi indipendenti che hanno riportato correlazioni tra EI e vari outcome lavorativi. Lo studio ha trovato che l'EI presenta una

validità operativa di 0.23 nel predire i risultati lavorativi, indicando che l'EI può influenzare moderatamente la performance lavorativa. L'analisi ha anche considerato il modo in cui vari fattori come il tipo di misura di EI usata, le dimensioni di EI, il metodo di scoring e il criterio usato, possono influenzare questa relazione. L'EI mostra una correlazione di 0.22 con l'abilità mentale generale e varia da 0.23 a 0.34 con i fattori della personalità Big Five. I risultati suggeriscono inoltre che l'intelligenza emotiva (EI), pur non essendo strettamente legata alle abilità cognitive generali (GMA, General Mental Ability), fornisce comunque un valore aggiunto nella previsione delle performance lavorative. In altre parole, l'EI consente di prevedere aspetti del rendimento lavorativo che non sono coperti dalle sole capacità cognitive. Questo è particolarmente rilevante nei contesti lavorativi dove le competenze interpersonali e la capacità di gestire le proprie emozioni e quelle degli altri sono importanti.

L'EI, quindi, si rivela un fattore predittivo utile per quei lavori che richiedono una forte interazione con altre persone o la gestione di situazioni emotivamente complesse (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). L'intelligenza emotiva tuttavia, lungi dall'essere un concetto monodimensionale, è un costrutto psicologico complesso e multifacettato che incapsula una vasta gamma di funzioni mentali essenziali per la regolazione delle emozioni e le interazioni sociali. Questo costrutto, originariamente teorizzato da Salovey e Mayer (1990) e successivamente popolarizzato da Goleman (Cherniss et al., 1998), abbraccia diverse dimensioni cognitive ed emotive che permettono agli individui di riconoscere, comprendere, utilizzare e gestire le proprie emozioni e quelle altrui in modo efficace. Ognuna di queste dimensioni svolge un ruolo critico nel determinare come gli individui interagiscono con il mondo esterno, influenzando direttamente la loro performance sociale e lavorativa.

Una metanalisi del 2011 di Hülshager & Schewe analizza l'*emotional labour* e il suo impatto sul benessere e la performance lavorativa, offrendo un esame approfondito dei costrutti sottostanti come la dissonanza emotiva e le strategie di regolazione emotiva (*surface acting e deep acting*).

Di seguito riportati i risultati O'Boyle si sono chiesti come mai l'intelligenza emotiva predicesse la performance lavorativa e se vi fosse l'intrusione di altri costrutti in questa relazione.

Hanno deciso di valutare l'intelligenza emotiva (EI) da un punto di vista "misto".

L'"EI mista" (mixed EI) si riferisce a un approccio che combina aspetti di abilità dell'intelligenza emotiva (come definita da Salovey e Mayer) con tratti di personalità correlati all'emotività. Questo modello di intelligenza emotiva non si limita a misurare la capacità pura di percepire, utilizzare, comprendere e gestire le emozioni, ma include anche autovalutazioni di tratti e comportamenti correlati alle emozioni. Di conseguenza, l'EI mista spesso appare sovrapposta a misure di personalità e altri costrutti psicologici come la stabilità emotiva (neuroticismo), l'autoefficacia e la motivazione.

La meta analisi ha sortito risultati molto interessanti: l'EI mista può prevedere fortemente la performance lavorativa oltre alle capacità cognitive e ai tratti della personalità Big Five. Tuttavia, vengono sollevati dubbi sulla validità costruttiva delle misure di EI mista a causa della loro sovrapposizione con altri costrutti psicologici noti, come la stabilità emotiva, l'autoefficacia e la personalità. Il documento propone che queste sovrapposizioni spieghino perché l'EI mista correla fortemente con la performance lavorativa.

I risultati della meta-analisi indicano che, una volta controllati per questi costrutti sovrapposti, la relazione tra l'EI mista e la performance lavorativa diventa insignificante ($r = -0.02$), suggerendo che le misure di EI mista

potrebbero non aggiungere informazioni significative sulla capacità di un individuo di performare a lavoro oltre quelle fornite da misure di personalità e capacità cognitive. Questo solleva questioni importanti sulla rilevanza pratica dell'EI mista nel contesto lavorativo e sull'interpretazione dei suoi legami con la performance lavorativa (Joseph et al., 2015).

In conclusione, va dato spazio a una più profonda comprensione delle vie causali e dei meccanismi sottostanti che mediano la relazione fra soft skill e performance lavorativa. In particolare, sarebbe utile esplorare come specifiche combinazioni di soft skill possano interagire per produrre effetti sinergici sulla performance lavorativa.

La ricerca futura potrebbe anche considerare l'analisi comparativa tra diversi settori e culture lavorative per determinare se le dinamiche di soft skill e performance lavorativa variano significativamente tra contesti diversi. Questo potrebbe offrire una visione più globale e adattata alle specificità culturali e settoriali.

Infine, la relazione tra intelligenza emotiva e performance lavorativa, pur essendo documentata, merita un'indagine più approfondita per decifrare il ruolo di variabili intermedie come la gestione dello stress e la leadership emotiva.

Investigando questi aspetti, si potrebbero offrire soluzioni più mirate e efficaci per il miglioramento delle prestazioni lavorative attraverso lo sviluppo delle soft skill, arricchendo così sia la teoria che la pratica nella gestione delle risorse umane.

3.3 Valutazione delle prospettive future delle soft skill nell'era digitale e nell'automazione

Negli ultimi anni si è verificato un sottile cambio di paradigma nel panorama lavorativo. Attraverso la quinta rivoluzione industriale siamo passati dall'industria 4.0 alla 5.0. In particolare, quest'ultima mira a

trasformare il settore industriale in un alleato per il raggiungimento di obiettivi più ampi che interessano la società nel suo complesso. Questo approccio si propone di armonizzare la produzione con le esigenze ambientali e di garantire che il benessere dei dipendenti sia una priorità fondamentale, spostando l'attenzione dal semplice avanzamento tecnologico (industria 4.0) verso un modello di sviluppo più sostenibile e orientato all'individuo. (Xu et al., 2021).

In questo contesto risulta importante il concetto di competenza digitale, descritto da Calvani e colleghi (2009) come la capacità di navigare con agilità in contesti caratterizzati dall'uso di nuove tecnologie. Questa abilità comprende l'analisi, la selezione e la valutazione critica dei dati e delle informazioni, sfruttando al contempo il potenziale tecnologico per rappresentare e risolvere problemi. Include anche la capacità di costruire e condividere nuove conoscenze, mantenendo un senso di responsabilità e rispettando il reciproco equilibrio tra diritti e doveri.

Oltre al notevole impatto che la digitalizzazione in corso nella nostra società ha sulla vita quotidiana, le nuove tecnologie influenzano profondamente anche il modo in cui lavoriamo. Dispositivi e programmi software utilizzati nei contesti professionali sono in continua evoluzione per diventare più efficienti e semplificare le attività lavorative. Già nel 2006, il Parlamento Europeo e il Consiglio hanno riconosciuto la competenza digitale come una delle otto competenze chiave per l'apprendimento permanente (Ferrari, 2012; Oberländer, 2020).

Ma quali sono le competenze soft che affiancano, promuovono e permettono l'acquisizione della competenza digitale?

In uno studio del 2023 di Poláková e colleghi, viene approfondito il ruolo di rilevanza, sempre più evidente, delle competenze trasversali per navigare l'era dell'Industria 5.0.

La ricerca, che analizza dati raccolti da annunci di lavoro, mette in luce una notevole richiesta di soft skill quali pensiero critico, problem solving, doti comunicative e creatività. Lo studio evidenzia quanto sia vitale trovare un equilibrio tra le competenze digitali e quelle trasversali per affrontare con successo le sfide future nel mondo del lavoro, evidenziando l'importanza fondamentale di queste ultime per garantire l'adattabilità e la flessibilità dei lavoratori.

In un'altra ricerca, "Soft skills: A key driver for digital transformation" (Gulati & Reaiche, 2020), viene approfondita ulteriormente l'importanza di queste competenze nel processo di trasformazione digitale, mettendo in risalto come abilità quali la comunicazione, l'intelligenza emotiva, l'empatia, la leadership e la motivazione siano determinanti. Ciò risulta particolarmente importante per i manager di progetto in diversi settori, indispensabili per guidare con successo le iniziative di digitalizzazione. Dalla ricerca emerge che queste competenze non solo contribuiscono a migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro di squadra, ma sono anche cruciali per gestire i cambiamenti e le sfide derivanti dall'innovazione tecnologica.

Questo accento sulle soft skill viene ribadito nella sezione dedicata ai risultati preliminari e alle ricerche future, dove si sottolinea come i manager di progetto abbiano riconosciuto l'importanza di queste abilità attraverso esperienze dirette sul campo, nonostante una precedente mancanza di consapevolezza o conoscenza. Le interviste hanno inoltre messo in luce il ruolo significativo che l'ambiente organizzativo svolge nello sviluppo delle soft skill, suggerendo che, in assenza di un adeguato impegno organizzativo per il loro sviluppo, i manager di progetto potrebbero incontrare ostacoli nel coltivare queste competenze essenziali, come evidenziato dai ricercatori. Queste osservazioni sottolineano l'importanza di integrare lo sviluppo delle soft skill nelle strategie organizzative e nei programmi di formazione, per costruire una forza

lavoro capace di affrontare con resilienza e versatilità le sfide imposte dall'evoluzione tecnologica e dal continuo cambiamento del mercato del lavoro (Gulati & Reaiche, 2020).

Il rapporto "Future of Jobs 2023" del World Economic Forum evidenzia che l'automazione e la digitalizzazione hanno un impatto significativo in vari settori, guidati principalmente dall'adozione di nuove tecnologie, accesso digitale esteso, e standard ESG (Environmental, Social, and Governance). Un cambiamento a livello sociale si riflette direttamente nel mondo del lavoro, con la conseguenza che settori come la tecnologia dell'informazione, l'energia verde, e il commercio digitale vedranno la maggiore creazione di posti di lavoro, mentre i ruoli in declino includeranno quelli amministrativi e manifatturieri tradizionali, principalmente a causa della digitalizzazione e dell'automazione.

Le competenze analitiche e creative sono identificate come cruciali, con un'enfasi crescente sulla formazione in pensiero analitico, creatività, e l'uso di AI e big data.

Il rapporto evidenzia specificamente che le competenze socio-emotive all'interno del cluster delle "Attitudini" sono enfatizzate maggiormente nei programmi di formazione nei settori dei Servizi Medici e Sanitari, dell'Infrastruttura, della Produzione di Beni di Consumo, dell'Estrazione Mineraria e dei Metalli, e della Manifattura Avanzata, dove si avvicinano alla parità con le competenze tecniche. Ciò suggerisce che, in questi settori, c'è un riconoscimento crescente dell'importanza delle soft skill per operare efficacemente in un contesto in rapido cambiamento.

In particolare, le abilità come la leadership e l'influenza sociale, la resilienza, la flessibilità, l'agilità, la curiosità, l'apprendimento continuo, la motivazione, la consapevolezza di sé, l'empatia e l'ascolto attivo sono identificate come prioritarie (WEF, 2023).

Un recente report di ricerca (Kolade & Owoseni, 2022) sull'evoluzione del mondo del lavoro sotto l'impatto della digitalizzazione e dell'automazione, basato su una vasta gamma di studi e sondaggi, analizza nello specifico le previsioni relative alla crescita e al declino dei lavori tra il 2023 e il 2027. Ecco un riassunto delle proiezioni chiave:

Lavori in Crescita:

- Specialisti in intelligenza artificiale (AI) e apprendimento automatico
- Ingegneri (della robotica, dei dati, DevOps, full stack, elettrotecnici, dell'automazione, civili, dell'energia rinnovabile, chimici, meccanici, FinTech, industriali)
- Specialisti in big data
- Sviluppatori blockchain
- Designer commerciali e industriali
- Sviluppatori di software, applicazioni e database
- Specialisti dell'Internet of Things
- Designer grafici
- Installatori e riparatori di apparecchiature elettriche
- Specialisti della sostenibilità
- Analisti di business intelligence
- Analisti e scienziati dei dati
- Specialisti in pubblicità, marketing, strategia digitale e-commerce
- Professionisti dello sviluppo aziendale
- Specialisti in gestione del rischio
- Project manager
- Architetti e geometri
- Consulenti finanziari e per investimenti
- Specialisti nella catena di approvvigionamento e logistica
- Insegnanti (di istruzione professionale o di educazione speciale)
- Docenti universitari e di istruzione superiori
- Operatori di attrezzature agricole

- Lavoratori specializzati nella costruzione di strutture
- Specialisti tecnici
- Professionisti di database e reti
- Sviluppatori di applicazioni
- Lavoratori specializzati in lamiera e strutture metalliche
- Meccanici e riparatori di macchinari
- Operatori di impianti di produzione di energia
- Lavoratori specializzati in finiture edili e mestieri correlati
- Operai edili
- Autisti di camion pesanti e autobus
- Autisti di furgoni o servizi di consegna

Lavori in Declino:

- Impiegati addetti all'inserimento dati
- Segretari esecutivi e amministrativi
- Impiegati contabili e di paghe
- Guardie di sicurezza
- Custodi e addetti alle pulizie
- Cassieri e impiegati biglietteria
- Impiegati di magazzino e di stoccaggio
- Operai di assemblaggio e di fabbrica
- Impiegati dei servizi postali
- Cassieri bancari e impiegati correlati
- Addetti alle vendite, venditori di giornali e lavoratori stradali correlati
- Telemarketing
- Lavoratori dell'informazione al cliente e del servizio clienti
- Manager dei servizi aziendali e dell'amministrazione

Queste previsioni riflettono l'evoluzione dei mercati del lavoro. Nascono nuove opportunità in settori ad alta tecnologia e sostenibilità, e vi è un concreto rischio di declino in ruoli tradizionalmente amministrativi o

manuali, sottolineando l'importanza dell'adattamento e della formazione continua nelle competenze richieste per il futuro del lavoro. (Kolade & Owoseni, 2022)

3.3.1 Intelligenza Artificiale e competenze umane

È dall'invenzione del primo computer che l'uomo aspira alla creazione di una macchina intelligente, cioè che possieda il più possibile le capacità di ragionamento che sono prettamente umane. L'Intelligenza Artificiale è sicuramente una delle più grandi innovazioni in campo tecnologico. Questo termine ha svariate definizioni; può essere vista sia come un campo di studio in informatica focalizzato sullo sviluppo di computer capaci di processi di pensiero umano quali apprendimento, ragionamento e autocorrezione, sia come l'idea che le macchine possano essere migliorate per assumere capacità tipicamente umane. Viene anche considerata come un'estensione dell'intelligenza umana attraverso l'uso dei computer, simile al modo in cui il potere fisico è stato ampliato con gli strumenti meccanici nel passato, oppure, in un senso più ristretto, lo studio di tecniche per utilizzare i computer in modo più efficace (Kok et al., 2009).

L'intelligenza artificiale (IA) rappresenta oggi una delle tecnologie più promettenti, con applicazioni in svariati settori e funzioni. Offrendo la possibilità di incrementare la produttività e creare nuovi lavori, rischia anche di sostituire il lavoro umano per ridurre i costi, potenzialmente portando a una diminuzione della quota di lavoro, un aumento delle disuguaglianze e interruzioni in molte industrie (Alekseeva et al., 2021). Tuttavia è opinione condivisa che l'elemento umano nei contesti organizzativi sia all'apparenza insostituibile (Murcio et al., 2021).

In particolare, le aziende con maggiore capitalizzazione di mercato, riserve di cassa e investimenti in ricerca e sviluppo mostrano una più elevata domanda di queste competenze. Interessante notare che posizioni

richiedenti conoscenze in IA godono di un premio salariale, con un beneficio maggiore per le occupazioni manageriali. Questo suggerisce che l'IA non solo automatizza compiti ma richiede anche lavoratori altamente qualificati per gestire e implementare queste tecnologie, spingendo verso un'economia sempre più basata sulla conoscenza e l'innovazione (Alekseeva et al., 2021).

Qui sorge spontaneo il dubbio, ma quindi l'IA può sostituire i ruoli manageriali?

Il quesito richiede un'analisi approfondita che tenga conto della complessità e della natura multidimensionale della leadership. Come osservato da Ciulla (2005), quest'ultima è intrinsecamente un concetto sfaccettato, che va oltre la mera gestione dei compiti per abbracciare un insieme di responsabilità intrinseche, influenze e poteri esercitati sui colleghi. Queste dinamiche si fondano su una base di valori morali che riflettono il senso etico della leadership, sottolineando l'importanza dell'integrità, della prudenza, delle virtù e della preoccupazione morale come soft skill essenziali per una guida efficace ed etica.

In questo contesto, valutare la capacità dell'AI di sostituire i ruoli manageriali richiede di considerare se queste tecnologie possano emulare non solo le capacità analitiche e decisionali, ma anche le competenze interpersonali e le qualità etiche fondamentali per una leadership efficace. I leader efficaci si distinguono per la loro capacità di comprendere e gestire le dinamiche interpersonali, di costruire relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto reciproco, e di guidare i loro team attraverso sfide complesse con integrità e saggezza. Questi aspetti della leadership si fondano su competenze emotive e sociali che al momento sono difficilmente replicabili e vanno oltre le capacità attuali dell'AI, in quanto richiedono un'intima comprensione dei principi etici, un profondo senso di responsabilità morale che caratterizza la leadership umana.

Mentre l'AI può supportare i ruoli manageriali in molti modi, come nell'analisi dei dati e nell'ottimizzazione dei processi, la sostituzione completa dei leader umani appare improbabile nel futuro prevedibile (Murcio et al., 2021).

Prendendo la questione da un punto di vista più ampio la domanda potrebbe diventare: Quanto può l'AI simulare le soft skill umane? Ergo, le macchine possono pensare e agire come gli esseri umani?

Alan Turing per valutare se una macchina potesse essere considerata intelligente ideò il "Turing Test". Turing immaginò un "gioco di imitazione", in cui un interrogatore (C) deve distinguere tra un uomo (A) e una donna (B) basandosi sulle loro risposte a delle domande. Le persone sono separate dall'interrogatore, che conosce le due persone solo tramite le etichette X e Y e deve decidere quale dei due è l'uomo e quale la donna. Il test si evolve ulteriormente ponendo la domanda: cosa succede se una macchina prende il posto dell'uomo (A) nel gioco? L'obiettivo è vedere se l'interrogatore si sbaglia nell'identificare chi è chi con la stessa frequenza sia che il gioco si svolga tra un uomo e una donna, sia che una macchina prenda il posto di uno dei due. Questo sostituisce la domanda originale "Le macchine possono pensare?".

Per superare il Turing Test, una macchina deve integrare abilità chiave come l'elaborazione del linguaggio naturale per comunicare in modo efficace, la rappresentazione della conoscenza per utilizzare e memorizzare informazioni, il ragionamento automatizzato per trarre conclusioni logiche, e l'apprendimento automatico per migliorare attraverso l'esperienza⁶. Queste capacità consentono una comprensione profonda e un'interazione significativa, avvicinandosi all'intelligenza umana.

⁶ per approfondimenti vedere: Kok, J. N., Boers, E. J., Kusters, W. A., Van der Putten, P., & Poel, M. (2009). Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases. *Artificial intelligence*, 1, 270-299.

Il Turing Test fornisce un criterio di valutazione molto condiviso, e ad oggi nessuna macchina lo ha ancora passato, tuttavia è controverso perché molti credono che sia possibile ingannare l'interrogatore senza che ciò implichi necessariamente la presenza di un programma "veramente" intelligente. (Kok et al.,2009).

In una ricerca del 2023 sulle capacità di ChatGPT-4, l'ultima versione rilasciata dall'azienda OpenAI dell'ormai famoso chatbot, è emerso che si distingue non solo per le sue capacità di linguaggio eccezionali, ma anche per la sua abilità di affrontare compiti inediti e complessi che coprono un ampio spettro di discipline, tra cui matematica, programmazione, visione artificiale, medicina, diritto e psicologia, senza necessità di istruzioni specifiche. La sua efficacia in queste aree si avvicina notevolmente a quella umana, superando spesso in modo significativo le prestazioni di modelli precedenti come ChatGPT (Bubeck et al., 2023). In un'altra ricerca che ha testato ChatGPT 4 utilizzando l'USMLE (United States Medical Licensing Examination) il software è risultato avere una capacità notevole nel trattare non solo le questioni basate sulla conoscenza medica ma anche quelle che richiedono un grado di empatia, giudizio etico e professionalismo. Rispetto alla valutazione delle soft skill, GPT-4 ha mostrato una performance ottima, rispondendo correttamente al 90% delle domande. Questi studi sottolineano la capacità emergente dell'IA, in particolare GPT-4, di soddisfare complesse richieste interpersonali, etiche e professionali nella medicina (Brin et al., 2023), evidenziando un salto qualitativo che riflette sia l'avanzamento nell'intelligenza artificiale sia la sua applicabilità versatile e adattabile a una vasta gamma di sfide, superando notevolmente le prestazioni dei suoi predecessori (Bubeck et al., 2023).

Tuttavia, secondo Dede e colleghi (2021), l'intelligenza artificiale (IA) e l'intelligenza umana presentano comunque delle differenze di base imprescindibili, basate su due ruoli complementari dell'intelligenza:

"reckoning" (calcolo, previsione, e decisione formulaica) e "judgement" (giudizio). L'IA eccelle nel "reckoning", ovvero nei compiti di calcolo, previsione e decisione basati su formule, grazie alla sua velocità, precisione e capacità di gestire grandi volumi di dati. Al contrario, il "judgement" umano si distingue per la capacità di pensiero deliberativo, imparzialità, impegno etico e adeguatezza alla situazione. Questo include valori etici, comprensione del contesto, sensibilità sociale e responsabilità personale, aspetti nei quali l'IA attualmente non può eguagliare l'intelligenza umana (Dede et al., 2021).

E' importante ricordare che, dal punto di vista economico, un macchinario sostituisce un umano solo quando ciò risulta più efficiente o efficace. I sistemi IA che sono più costosi o meno efficienti di quanto le persone farebbero per uno stipendio ragionevole non verranno costruiti. La sostituzione dell'IA per ruoli occupazionali dipende da quanto il processo decisionale si basi su fattori contestuali, come le specifiche caratteristiche delle persone coinvolte e il contesto in cui vengono implementate le decisioni. Se mai avverrà, per molte occupazioni ci vorrà molto tempo prima che i sistemi IA diventino capaci di conoscenze prettamente umane⁷ e prima che il loro utilizzo superi i costi per la loro efficienza ed efficacia (Dede et al., 2021).

Mentre l'avanzamento dell'intelligenza artificiale (IA) solleva interrogativi sul suo potenziale ruolo sostitutivo nella forza lavoro, è essenziale riconoscere le sue capacità di agire in sinergia con l'umano. Un ambito promettente di questa collaborazione è l'uso dell'IA per valutare le competenze dei candidati, una pratica che combina le capacità analitiche

⁷ l'articolo fa riferimento a conoscenza esperienziale incarnata (EEK), la conoscenza culturale collettiva (CCK) e la conoscenza performativa personale (PPK), per approfondimenti vedi: Dede, C., Etemadi, A., & Forshaw, T. (2021). Intelligence augmentation: Upskilling humans to complement AI. *The Next Level Lab at the Harvard Graduate School of Education. President and Fellows of Harvard College: Cambridge, MA.*

del ML (Machine Learning) con l'intuizione umana per ottimizzare i processi di selezione.

Una ricerca ha esplorato l'utilizzo del Machine Learning (ML) per valutare le soft skill, fondamentali nell'odierno panorama aziendale. Attraverso l'analisi di 10583 enunciati da 1520 ingegneri di software open-source, il modello ML ha identificato metriche socio-cognitive chiave, dimostrando la sua efficacia nell'assegnare ruoli basati sull'engagement sociale. Questo metodo innovativo, basato su dati organizzativi interni, apre nuove vie per valutazioni affidabili delle competenze trasversali, essenziali per il successo professionale (Aviv et al., 2021).

L'attuale realtà ci mostra che l'intelligenza artificiale (IA) e la robotica stanno continuando a diffondersi ed evolversi, portandoci sempre più vicini all'era in cui verranno impiegate in tutti gli aspetti delle attività aziendali. Ciò significa che assisteremo a progressi nell'automazione e nell'ottimizzazione delle competenze tecniche, ma anche che l'incremento delle soft skill diventerà una nuova sfida imprenditoriale per rafforzare la competitività aziendale. L'IA generativa è già in uso come strumento per migliorare queste competenze interpersonali, dimostrando un potenziale enorme in questo ambito. È addirittura possibile che l'IA riesca a emulare alcune soft skill umane, sviluppandosi e rafforzandosi attraverso le interazioni con gli esseri umani (Open-AI, 2024)⁸. Collaborando, si può contribuire a creare un ambiente di lavoro più intelligente ed efficiente. (NRI, 2024).

⁸ a Maggio 2024 è stata rilasciata una nuova versione di ChatGPT, ChatGPT-4o (“omni”) capace di interagire tramite audio, video e testi in tempo reale. OpenAI. (2024). *Hello GPT-4*. OpenAI. <https://openai.com/index/hello-gpt-4o/>

CAPITOLO IV
**L'IMPORTANZA DELLE SOFT SKILL NEL CONTESTO
AZIENDALE MODERNO: UN'INTERVISTA
CON IL DIRETTORE DELLE RISORSE UMANE**

4.1 L'intervista

In questo capitolo, esploreremo il ruolo cruciale delle soft skill nel mondo del lavoro contemporaneo attraverso l'esperienza diretta di un professionista del settore. La testimonianza offre una prospettiva privilegiata sulla trasformazione aziendale e sull'importanza crescente delle competenze trasversali. La nostra intervista approfondisce come queste competenze, spesso sottovalutate, siano diventate essenziali per il successo personale e organizzativo.

Durante l'intervista, discuteremo l'evoluzione della cultura aziendale, il cambiamento del modello di business e le strategie adottate per promuovere lo sviluppo delle soft skill tra i dipendenti. Inoltre, esamineremo come l'azienda abbia risposto alle nuove sfide del mondo del lavoro.

Questa conversazione ci permetterà di comprendere meglio le dinamiche interne di un'azienda in trasformazione e le implicazioni pratiche dell'investimento nelle soft skill per il futuro del lavoro.

Prima di entrare nel vivo dell'intervista, forniremo alcune informazioni sull'azienda in cui ha lavorato per anni il nostro intervistato.

L'azienda in questione è stata fondata nel 1957 da una famiglia che decise di separarsi da una società farmaceutica in cui lavorava da anni per fondare una nuova impresa. Sfruttando l'esperienza accumulata, avvia un'azienda specializzata nella produzione chimica di principi attivi per l'industria farmaceutica.

Insieme ad essa, alcune figure chiave contribuiscono significativamente alla nascita e allo sviluppo dell'impresa. Nello stesso anno, iniziano i lavori per la costruzione del primo stabilimento. Così ha inizio l'avventura di questa nuova organizzazione.

Negli anni seguenti continuerà un processo di costante crescita ed espansione, entrando infine nel mercato internazionale.

Nel 2020 ha cominciato a trasformarsi da una gestione privata a una più pubblica. Questo cambiamento ha segnato l'inizio di una nuova era per l'azienda, attirando l'attenzione di vari attori nel settore delle fusioni e acquisizioni. Il lungo processo di *due diligence* ha coinvolto tre fondi di investimento, culminando nell'acquisizione da parte di un fondo di investimenti americano, che ha portato significativi capitali da investire.

Fondata come un'azienda familiare con una cultura fortemente radicata nelle competenze tecniche di chimica e ingegneria chimica, l'azienda, non solo sviluppa principi attivi, ma progetta e costruisce anche impianti produttivi. L'azienda è cresciuta enormemente, passando da 60 a 2.500 dipendenti. Inizialmente, la crescita era organica, ma con l'acquisizione da parte del fondo, l'espansione è ora guidata da acquisizioni esterne.

Il cambiamento di governance ha introdotto una nuova struttura di management, con dirigenti provenienti dall'esterno invece che dalle aree produttive interne. Questo ha segnato una transizione da una gestione tradizionale, tipica delle aziende italiane familiari, a una gestione internazionale moderna. Con una varietà generazionale molto forte, che arriva addirittura alla presenza di cinque generazioni nell'azienda, questo cambiamento ha comportato una significativa trasformazione culturale.

Dal 2020, la pandemia ha accelerato vari processi di cambiamento nel mondo del lavoro, introducendo concetti come il *quiet quitting* e valorizzando l'equilibrio tra vita privata e professionale. Questi cambiamenti hanno richiesto una maggiore enfasi sulle competenze trasversali e soft skills, in passato poco presenti. La dottoressa X, una

Psicologa del Lavoro, è stata fondamentale in questo processo, utilizzando strumenti di assessment per valutare il potenziale dei dipendenti e accompagnarne il cambiamento culturale.

Il cambiamento del modello di business ha portato a una definizione più chiara della distribuzione dei clienti, concentrandosi sia sulle case farmaceutiche che sulla produzione di generici. Inoltre, il progetto di formazione pratica, coinvolgendo circa 120 persone, ha integrato attività formative legate alla pratica quotidiana, costruendo un piano strategico dettagliato.

L'azienda dunque, in piena trasformazione, richiede un continuo cambiamento culturale, trascinando con sé le competenze necessarie per affrontare le nuove sfide del mercato globale.

La metodologia utilizzata per condurre questa ricerca si basa su un approccio qualitativo, focalizzato sull'esplorazione delle esperienze e delle percezioni del soggetto intervistato. Questo tipo di metodologia permette di raccogliere dati ricchi e dettagliati, utili per comprendere meglio le dinamiche interne e le percezioni soggettive.

L'intervista è stata il principale strumento di raccolta dati utilizzato. È stata condotta un'intervista semi-strutturata, che combina domande aperte e chiuse, permettendo di esplorare in profondità i temi di interesse.

Le interviste semi-strutturate sono guidate da uno schema prestabilito, che funge da riferimento per l'intervistatore. Questo schema aiuta a mantenere la discussione focalizzata sugli argomenti chiave previsti dal progetto, consentendo al contempo di orientare la conversazione nella direzione desiderata.

Questo metodo è ampiamente utilizzato nella ricerca qualitativa perché unisce la precisione dei temi trattati con la flessibilità necessaria per adattarsi alle risposte dell'intervistato. In questo modo, permette di esplorare in modo più approfondito aspetti specifici che emergono durante

l'intervista. L'obiettivo principale è raccogliere opinioni e commenti in modo dettagliato e pertinente.

L'intervista ha avuto durata di circa un'ora, si è svolta il 2 luglio 2024 ed è stata condotta in un ambiente tranquillo e privo di distrazioni, per garantire la massima concentrazione e partecipazione da parte dell'intervistato. È stata registrata con il consenso dell'intervistato, per assicurare l'accuratezza dei dati raccolti e permettere un'analisi dettagliata successiva.

Per questa ricerca, il campione è stato selezionato in modo mirato. È stato intervistato il professionista che per 4 anni è stato Direttore del personale della suddetta organizzazione. La scelta di questo intervistato si basa sulla sua vasta esperienza e conoscenza delle dinamiche aziendali e delle competenze trasversali necessarie per il successo organizzativo.

L'intervista è stata preceduta da una presentazione delle domande principali ed è iniziata con una breve introduzione sull'argomento.

Durante tutto il processo di ricerca, sono state seguite considerazioni etiche. L'intervistato è stato informato del fine della ricerca, del suo diritto a ritirarsi in qualsiasi momento e della riservatezza delle informazioni fornite. Tutti i dati raccolti sono stati trattati in modo anonimo e utilizzati esclusivamente per fini di ricerca.

I temi trattati e sulla base dei quali si sono strutturate le domande sono: descrizione del ruolo e responsabilità del Direttore delle Risorse Umane, esperienza personale e percorso formativo, modello di competenze trasversali, dinamiche di performance management e assessment, progetti formativi e sviluppo delle soft skill, valutazione della formazione e ROI, evoluzione del ruolo delle soft skill e innovazione.

Prima di iniziare l'intervista, desidero ringraziarla sinceramente per la sua disponibilità e il suo tempo. La sua esperienza e la sua prospettiva saranno fondamentali per comprendere meglio

l'importanza delle competenze trasversali nel contesto aziendale moderno.

Potrebbe darmi una descrizione del ruolo del direttore del personale dell'azienda? A chi riporta?

Il direttore delle risorse umane riporta al CEO (chief executive officer). Nella storia dell'azienda, dal 2020 al 2024, insieme al ruolo del CFO (chief financial officer) e del COO (chief operation officer) abbiamo svolto un'attività a stretto contatto con il CEO per proiettare un'azienda di famiglia dal privato al pubblico. Vi è stata l'emissione di un bond a fine 2022 a cui si è susseguita la vendita dell'azienda a fine 2023. Questo è il ruolo dal punto di vista organizzativo del direttore delle risorse umane. Nella struttura dell'azienda a me riportavano due dirigenti, sei quadri e una struttura molto articolata che andava dall'amministrazione del personale payroll, agli HR business partner o HR site manager, inseriti nelle diverse unità produttive, la talent manager, la responsabile della formazione e il responsabile delle relazioni industriali. Quest'ultimo ruolo in particolare è stato assorbito dalla mia figura. Per esigenze di ottimizzazione dell'organizzazione si è deciso di operare questo accorpamento, quindi io sono diventato anche l'interlocutore diretto e costante con il sistema delle relazioni con i sindacati.

Mi occupo di tutte le fasi di vita del dipendente, come l'identificazione del disegno organizzativo funzionale, coerente con il piano strategico, dove bisogna determinare anche la quantità delle persone (staffing) da un punto di vista che si direbbe di competenze hard. Per quanto riguarda le soft, si tratta di capire e identificare le competenze coerenti con il piano strategico, quindi identificare quelle già esistenti nell'azienda e quelle mancanti, che possono essere formate o trovate all'esterno. In merito a ciò una delle altre funzioni fondamentali del direttore delle risorse umane è quella della ricerca del personale, un processo di selezione che cambia fra diverse categorie di dipendenti. Mi occupavo anche di onboarding (o

induction), cioè tutti gli elementi relativi alla gestione contrattuale delle diverse figure, l'applicazione di eventuali trattative individuali, la tenuta sotto controllo dell'equità della proposta retributiva, che corrisponda a criteri di equità interna e di coerenza con il mercato. Poi come parte del processo di onboarding per la persona che viene assunta c'è la formazione per essere coerentemente inserita in azienda in modo che possa conoscere anche le norme relative alla sicurezza, particolarmente importanti in un'azienda chimica.

Altri aspetti dell'induction riguardano la conoscenza dell'azienda, gli interlocutori principali delle diverse aree, e il sapersi muovere in maniera autonoma in un'organizzazione complessa.

Come dicevo prima, oltre a guardare all'esterno, si valuta se determinate competenze siano già presenti all'interno, perchè a volte rimangono nascoste.

Come fa un direttore delle risorse umane a sapere quali sono le competenze di una persona? Può acquisire queste conoscenze attraverso le informazioni, ma sono molto sintetiche e non del tutto confermate, quindi, bisogna ricordare, che parte delle performance delle persone sono comportamenti manifesti della competenza alla base. Per capire quali sono le capacità, le competenze e le abilità e le conoscenze al proprio interno ho rivisto il processo di valutazione e performance delle competenze.

Si trattava di un sistema molto complesso che richiedeva uno strumento difficile da utilizzare, creato da una mia collega Psicologa del Lavoro, che richiedeva competenze specifiche. Lo strumento aveva il limite che un responsabile, o manager o un capo non avevano tutte le competenze per poterlo applicare in modo corretto. Per questo si è cercato di rendere più semplice un sistema che sicuramente aveva valore, ma che doveva essere utilizzato da altre figure anche.

È stato rivisto il sistema e si è anche implementata una formazione rapida, in pillole e costante per questo nuovo sistema, sono stati identificati e formati i valutatori.

Inoltre è stato implementato anche un piano di incentivazione, fondato su criteri più oggettivi, quantitativamente rilevabili, e facilmente applicabile, fondato sui KPI.

È stata identificata una chiave di accesso al sistema di erogazione dei premi, utilizzando un criterio oggettivo e certificato (EBITDA).

Per quanto riguarda i dirigenti essi avevano un loro MBO diviso in due parti, una parte aziendale basata su altri indicatori economici oltre all'EBITDA, fatturato e il margine, e poi dai 3 ai 5 obiettivi basati sui KPI, obiettivi misurabili e mensilmente rilevati.

Altri processi presieduti dalla funzione del direttore delle risorse umane riguardano il compensation and benefits. Le persone all'interno devono essere remunerate attraverso criteri di merito, relativamente anche a quanto il mercato esterno indica i livelli retributivi delle diverse funzioni. È stato applicato un sistema Mercer di pesatura delle posizioni, fondato su criteri quantitativi relativi all'ampiezza dell'ambito di responsabilità, al volume in termini economici, della specifica area e in termini di complessità organizzativa e di livelli di riporto al CEO.

Poi c'è tutto l'ambito relativo allo sviluppo, la valutazione delle performance e delle competenze, che fa emergere a volte dei gap che vanno colmati con attività formative, che vanno dall'autoformazione, indicando bibliografia specifica, alla formazione tradizionale, sia intesa come formazione sul campo, sia come formazione in aula, ma anche formazione individuale utilizzando la rete di riferimento per formazione specifica, formazione esperienziale. Lo spettro è più che ampio rispetto a quanto utilizzato nell'ambito dello sviluppo individuale.

Poi c'è il discorso della retribuzione e dell'amministrazione delle paghe del personale, che si svolge mensilmente; veniva fatta all'interno ad

esclusione dei dirigenti e i membri del board, per i quali il processo era esternalizzato ad uno studio di consulenza sul lavoro. Questo anche per questioni di riservatezza dei dati, per mantenere separati questi due flussi amministrativi.

Come sappiamo i dirigenti in Italia hanno un contratto diverso dagli altri lavoratori, che si rifanno al contratto collettivo nazionale, che è il contratto dei dirigenti in busta.

E poi abbiamo anche il momento della chiusura del rapporto, che può avvenire in maniera naturale, cioè quando arriva il momento del pensionamento e l'accompagnamento alla pensione. Il processo di aging in azienda viene gestito quando al lavoratore mancano circa due anni al pensionamento, allora bisogna valutare come gestire il subentro di ruolo e il passaggio di competenze, da qualsiasi area provenga il lavoratore.

Abbiamo poi le dimissioni volontarie, che a volte possono costituire un problema in aziende non bene organizzate, dove deve mobilitarsi una sostituzione rapida ed efficace. Vi è infine la chiusura del rapporto di lavoro non fisiologica, quella che viene costretta per varie ragioni, siano esse a livello di cambiamenti di strutture organizzative, e anche la chiusura dovuta alla giusta causa o per elementi di natura contenziosa che può nascere fra l'azienda e un soggetto.

Tutta la parte relativa alla gestione di suddetto contenzioso era sempre mia responsabilità.

Le relazioni sindacali in questa azienda erano molto sviluppate, storicamente è un'azienda molto sindacalizzata. Devo dire che l'esperienza significativa di questi anni è stata la gestione della chiusura di un precedente contratto aziendale di secondo livello e la stesura e firma di un nuovo accordo sindacale di secondo livello. Ciò è particolarmente interessante perché ha legato il 60% del premio di risultato aziendale al raggiungimento di obiettivi economico-finanziari: questa è una novità. Il

restante 40% è invece legato a obiettivi misurabili di qualità e rispetto dei piani produttivi.

Un premio di partecipazione che ha mediamente erogato nel triennio 6.000 euro a persona. Un premio sicuramente interessante.

Abbiamo legato una parte del premio ad un sistema di welfare, per chi lo desiderava (una mossa che ha avuto particolarmente successo), attraverso una piattaforma molto flessibile per concedere di massimizzare il premio di risultato per i lavoratori.

Qual è stato il tuo percorso formativo?

Io sono capitato a fare risorse umane per caso, mi sono laureato in Filosofia Teoretica.

Mi interessava la Filosofia e pensavo di fare il ricercatore, ma giocavo anche a rugby, che strane le vicende della vita...

Un mio allenatore dell'epoca mi aveva chiesto di andare a lavorare all'istituto P. e a occuparmi di formazione. L'istituto P. si trovava vicino al campo di rugby e così avrei potuto continuare a giocare.

Quindi ho iniziato occupandomi di formazione solo per poter continuare a giocare a rugby! Dalla formazione sono passato alla consulenza organizzativa, come consulente ero legato ad un'azienda che in seguito mi ha proposto di diventare loro HR business partner. Così ho cominciato ad occuparmi di gestione del personale a 360°, una multinazionale nel settore automotive. Questa è stata la mia formazione nel campo, non posso legarla a una formazione specifica, anche se aver fatto filosofia mi ha aiutato molto, nel negoziare con i sindacati per esempio, o anche nel saper leggere la realtà e trasferire i piani di business in piani operativi per l'azienda. Se dovessi consigliare cosa fare per formarsi come direttore del personale consiglieri Psicologia del Lavoro, soprattutto per la parte di competenze trasversali, poi Economia. Inoltre al giorno d'oggi la

digitalizzazione e la gestione dei dati è talmente centrale che un laureato in discipline matematiche sarebbe una persona adatta alle risorse umane. A mio avviso non è necessario avere una conoscenza troppo approfondita e specialistica in temi di diritto del lavoro, esistono figure di consulenti che ne sanno anche molto di più del direttore del personale. Una conoscenza di base è tuttavia necessaria.

Vi era un modello di competenze trasversali specifico per l'azienda?

Si rifaceva ad altri modelli?

Esiste e viene usato in molti ambiti delle risorse umane. Era un modello di competenze che prevede di rilevare il potenziale delle persone, delle figure già esistenti e di identificare nuove figure da inserire in azienda.

È un eptagramma dove ci sono Leadership e decisione, lateral thinking, orientamento al business, organizzazione, pianificazione, connettività, sensibilità economica e quantitativa.

Questo era il modello storico, a cui si è poi aggiunto il learning agility e la compatibilità con i valori aziendali. È un modello creato sulla base del piano strategico, che prevedeva un maggiore concentrazione sul back integration, cioè riportare all'interno la produzione di semilavorati. È utilizzato come faro di riferimento per l'analisi del potenziale delle persone. Abbiamo valutato tutti i membri del leadership team usando questo nuovo modello e poi lo abbiamo applicato anche ai capi di prossimità, capi area e capi linea. È stato quindi stato un processo lungo più di un anno di assessment sulle figure chiave per il management, dagli executive fino ai manager di prossimità. Intanto trovo giusto dare un nome, questo progetto si chiamava Progetto Astra e aveva proprio lo scopo di identificare i talenti. Nonostante il progetto di valutazione di performance, abbiamo voluto indagare ancora più profondamente e oggettivamente il potenziale presente, che magari era rimasto

intrappolato nelle strutture organizzative o che poteva essere stato mal indirizzato.

Il progetto è stato concepito su 6 step:

La fase di presentazione e definizione del profilo di talento, il modello di diagnosi e il modello di competenze di leadership dell'azienda: questa fase iniziale riguardava la pesatura delle soft skill in base al profilo di talento, la definizione delle posizioni chiave, l'organizzazione del project management, la preparazione di un questionario, e la definizione dei criteri di ponderazione dei risultati del survey.

Poi abbiamo l'individuazione da parte di ogni direttore d'area del gruppo di talenti della propria area e riferito al resto dell'azienda. Queste persone devono corrispondere minimo al 75% a caratteristiche indicate dagli HR in merito al profilo di talento.

Qui abbiamo un primo gap. I risultati vengono elaborati e c'è una stesura della prima graduatoria dei talenti, i quali in seguito entreranno nella fase di assessment successiva.

Nel confronto dei dati del calibration performance dell'anno precedente, che può avvenire in una discussione in plenaria con il management, si discutono eventuali gap.

A questo punto inizia il secondo step, la fase di assessment vero e proprio con il testing individuale e il colloquio.

Il testing è basato sulla somministrazione di questionari individuali, online fondati su tre pilastri: test di intelligenza, test attitudinale sul profilo del talento e pampere valoriale e motivazionale.

A questo punto si passa all'intervista individuale centrata sul competency model dell'azienda.

Giunti qui, prima di passare al terzo step, abbiamo un altro gap, frutto dell'elaborazione dei risultati, da cui estrarre dati in forma grafica e comparativa con dati raccolti dai test, assessment e valutatori e fare un paragone con un modello ideale.

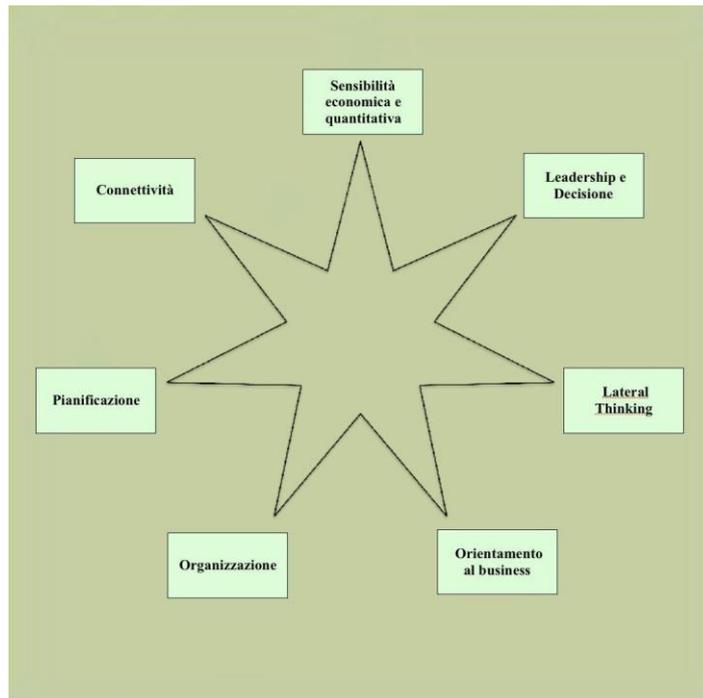


Figura 4.1: Ricostruzione del Modello a Eptagramma di Competenze Trasversali

Scusa l'interruzione, immagino che un processo simile si applichi anche nel performance management?

Si, anche se chiaramente il performance management è basato sulla valutazione che il valutatore fa rispetto ai propri collaboratori, si svolge una volta all'anno e ha un feedback finale. Questo processo invece, basato sempre sullo stesso modello, è molto più profondo.

Si è utilizzato il criterio dei Nine Box per inserire e distribuire i talenti e alla fine abbiamo preparato un report conclusivo per ogni singolo candidato.

Il terzo step consiste nel passaggio dei dati al management o leadership team.

Questo su un piano generale, poi con i singoli direttori si scende più nel dettaglio, anche parlando di career path, così da identificare elementi di successione planning. Perché conoscere i potenziali? Perché noi

dobbiamo identificare nel breve/medio/lungo termine quali sono le possibilità di sostituire diversi manager all'interno dell'organizzazione, così da poter assicurare la business continuity.

Tutto ciò può essere utilizzato anche per trattenere un talento! È molto importante, attraverso piani di incentivazione, piani di formazione.

Abbiamo formato due classi di potenziali, con la collaborazione di una business school, consentendo ai nostri talenti di seguire un percorso di erogazione di competenze di management base e trasversale per poter crescere nella posizione. È stata una academy che ha utilizzato appunto una business school del territorio.

A questo punto passiamo al quarto step, chiamato "Il rabbocco del talent e la riconciliazione con i Nine Box".

Consiste nel rivedere tramite i percorsi formativi, come le persone si ricollocano nei Nine Box e recuperare potenziali che si sono persi nel processo.

Ciò che preme di più a un direttore del personale è retribuire al meglio le proprie persone e cercare di non farsi scappare dei talenti, tantomeno accorgersi quando è troppo tardi che un talento si è perso.

Un processo quindi che si attua tramite uno strumento molto fine che fornisce dei risultati quanto più oggettivi, tenendo sempre a mente che nell'ambito delle discipline umane l'oggettività è una tensione a cui si punta ma che non viene mai raggiunta per definizione, perché l'incontro fra due soggetti implica la non possibile risoluzione all'oggetto di un altro soggetto.

Si potrebbe anche dire che sarebbe una risoluzione "pornografica", passami il termine, di una persona a un solo particolare. Questo grado di incertezza è anche ciò che permette di non perdersi talenti nascosti offrendo second chance alle persone.

Tutto ciò ha permesso un secondo round nell'assessment: una somministrazione di questionari in forma individuale online, abbiamo quindi rifatto l'operazione con una struttura simile alla precedente.

Questo secondo passaggio serve per aggiornare i nine box e per preparare il feedback per il candidato. Momento molto delicato nel quale nascono le attese, le persone sanno di essere state inserite in un percorso di talent, hanno fatto una formazione e si attendono di vedere realizzate in termini concreti un progetto di sviluppo di carriera e quindi è delicato per questo. Va offerto un percorso chiaro pur sapendo che i percorsi di carriera possono variare in base ai cambiamenti delle condizioni generali dell'azienda, condizioni specifiche dell'area, condizioni di mercati e riuscire a fornire continua a motivazione ai talenti fa parte della delicatezza di questo feedback, che va preparato in maniera molto accurata.

Una cosa da notare è che la job rotation non veniva utilizzata, è stata inserita anche grazie al processo di digitalizzazione dell'HR. Tendenzialmente le persone di valore tendono a essere nascoste o trattenute per non perdere un potenziale, peccato che rischi di generare un circolo vizioso di perdita di motivazione del singolo a causa di mancate opportunità.

Le trasferte all'estero si utilizzano, anche per far conoscere i colleghi e i diversi modi di lavorare e abbiamo creato anche un percorso di progetti specifici per le singole persone.

Vi sono altri progetti formativi sulle soft skill?

Sì, vi sono percorsi di coaching a tutti i livelli, ad esempio per persone che facevano il salto di carriera, come il manager che diventa executive e viene accompagnato in un percorso individuale. Poi ci sono altri percorsi specifici che non mi ricordo con estrema precisione, ma sono tutti percorsi molto validi. Avevamo 3 giorni di formazione mediatica per tutti i

dipendenti dell'azienda, escludendo la formazione sulla sicurezza chiaramente, e non è poco!

Poi facevamo formazione interna alle risorse umane, per i miei stessi collaboratori.

un altro progetto importante in merito alle soft skill era quello di formazione capi, un progetto di cambiamento molto spinto dovuto già dal cambio di proprietà. Sono stati formati tutti i capi in un ambito di modello delle competenze cambiato, modello di governance cambiato e piano strategico potenziato e variato rispetto al solito.

Questo percorso ha coinvolto 130 persone. Costituito da 4 moduli d'aula, si era pensato di creare anche un lavoro intermodulo che passasse attraverso il lavoro individuale del singolo, coaching individuali, restituzione ai diversi responsabili delle competenze raggiunte, livello di consapevolezza su come si eserciti la leadership in quanto capo. Sono state utilizzate anche modalità innovative nella pedagogia per gli adulti: durante le attività di aula si è lavorato in piccoli gruppi e ciascuno poi ha scritto un proprio piano di azione e miglioramento nell'ambito del proprio esercizio, utilizzato poi nei momenti di coaching e feedback individuale. È stata una formazione molto sofisticata.

Quali sono gli indicatori di successo più rilevanti quando si attuano strategie di questo tipo?

Valutare la formazione è estremamente difficile. Il fine ultimo del direttore del personale è di avere un indicatore chiaro della ricaduta formativa (quale sia il ROI della formazione per capirci) dato che si spendono anche molte risorse in formazione. E questo è un aspetto estremamente complicato.

Il motivo di rivedere il sistema di rotazione delle competenze e delle performance è servito anche per legare gli indicatori relativi alla formazione rispetto ai successivi momenti di valutazione. Una volta

identificato il gap e l'attività formativa adatta poi viene valutata nella sessione successiva la stessa persona per capire se il gap fra la fase 0 e la fase 1 si sia rimarginato, però il tempo è lungo, ci vuole circa un anno. Abbiamo istituito dei momenti di osservazione per specifiche attività formative ongoing; con alcune è stato semplice perché ci siamo avvalsi di una struttura esterna. attraverso tutor della business school vi sono stati momenti di verifica, i famosi test, esami e project work, sono stati dettati dal percorso accademico della business school.

Invece per attività di natura pratica, come per esempio la formazione alla leadership per i capi, i due momenti di coaching individuale sono serviti per valutare il grado di apprendimento. Devo dire che riuscire a valorizzare la ricaduta della formazione dell'investimento rispetto a tutto il processo formativo è estremamente complesso, siamo riusciti a farlo solo per alcune attività formative ritenute più strategiche.

Devo dire che la soddisfazione è stata riconosciuta da tutti e non ti nego che per molti di questi candidati ora sta iniziando una via di crescita professionale, molti soggetti hanno cambiato ruolo e altri stanno facendo formazione trasversale.

Nella tua esperienza, hai mai osservato che per determinate soft skill vi sono interventi più efficaci di altri?

Prenderei il corso per i capi come riferimento, che è un corso che aveva all'interno più generazioni presenti, ma essendo un'azienda cresciuta molto dall'interno, la media di età era intorno ai 40 anni.

A mio modo di vedere l'elemento di successo di quella formazione è stato il riuscire a tradurre in termini concreti i piani di azione per ciascuna persona.

Abbiamo utilizzato, per esempio, il diagramma causa-effetto che le persone adoperano abitualmente, lo abbiamo applicato nell'esercizio dell'autoformazione e autovalutazione e gestione dei collaboratori.

Riuscire a utilizzare uno strumento statistico, che normalmente viene utilizzato per fare controllo di qualità in un processo produttivo, per valutare l'esercizio della propria leadership.

Che cosa conduce un capo ad essere un buon capo? si è determinato ciò sui vari elementi del diagramma di Ishikawa, le azioni che possono comportare una maggiore o minore adeguatezza dell'esercizio del capo rispetto all'obiettivo.

Questa traduzione è servita anche nei confronti con i singoli per entrare su aspetti più facilmente comprensibili per persone ormai abituate a lavorare da molto tempo e apprendere per imitazione o esperienza.

Discorso diverso vale per i giovani che hanno seguito il percorso per i potenziali. Teniamo presente che una grande fetta dei partecipanti ha un dottorato di ricerca, sono giovani ancora abituati allo studio teoretico. Nel loro caos la formazione e d'aula tradizionale ha portato benefici.

A detta delle persone e della business school il ritorno alla formazione in compresenza in aula ha dato risultati più efficaci rispetto al periodo di formazione online durante il Covid. La formazione online è riuscita comunque a mantenere la continuità, ma ha perso in termini di efficacia.

Abbiamo utilizzato una piattaforma creata al nostro interno, per l'erogazione di pillole formative, che è risultata efficace non tanto sulle soft skill ma più su aspetti comportamentali legati alla sicurezza o formazione di settore specifica. È fruibile in ogni momento, per un utilizzo asincrono, permettendo così di tornarci su in ogni momento. Tuttavia ha uno scopo preciso per attività formative molto specifiche o per dei refresh didattici.

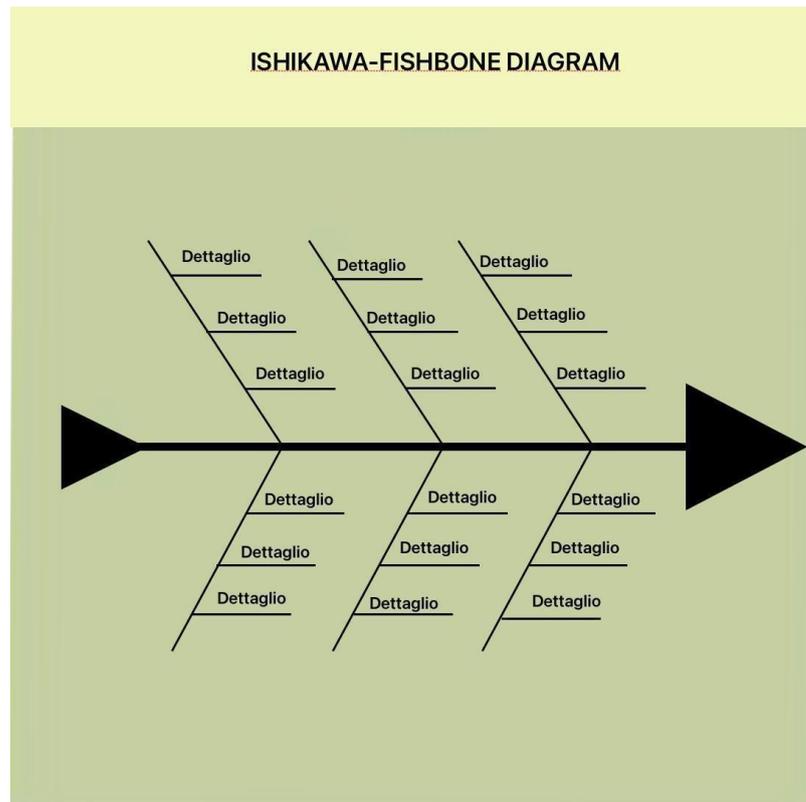


Figura 4.2: Cause-and-effect diagram (Ishikawa-Fishbone diagram), Adattata da “The influence of quality tools in human resources management”, Blaga, P., & Boer, J., 2012

Quali sono i bisogni attualmente scoperti nel mondo della valutazione delle soft skill?

Questa è una bella domanda! Qua c'è bisogno di scomodare l'epistemologia, cioè, qual è lo statuto epistemologico delle scienze sociali? Vi è l'esigenza da parte del cliente interno di avere risposte oggettive e misurabili, il problema è che siamo di fronte a un soggetto, la risorsa umana appunto, che sfugge alla quantificazione, rimaniamo nell'ambito di quelle che Galilei chiamava qualità primarie e secondarie. le primarie sono quelle misurabili e le secondarie quelle che ancora non lo sono. E noi dobbiamo tendere a renderle il più misurabili possibili. Facciamo un esempio usando il modello delle competenze dell'azienda. Avevamo citato la connettività, che non è soltanto la relazione, ma è anche la capacità di saper condividere le informazioni con le diverse parti

dell'organizzazione. Questo l'abbiamo inserito perchè era un problema di natura scientifico-tecnica: ogni ambito era abituato a lavorare isolato, noi abbiamo insegnato a creare un flusso di informazione fra le parti. Ecco, riuscire a quantificare il grado di questa capacità è estremamente difficile, questa è appunto la zona grigia che vale la pena di approfondire ulteriormente.

Come si vede evolvere il ruolo delle soft skill nel futuro del lavoro e della gestione delle risorse umane?

Un'evoluzione la stiamo già vivendo, la digitalizzazione diventa oggi l'elemento in cui la funzione HR si muove e sta cambiando il modo di utilizzare le soft.

Pur avendo avuto una storia di digitalizzazione forte e rapida, per le aree dell'ingegneria, dell'operation, ecc...ultimamente ha rallentato nella diffusione sulle strutture di smart.

Lo vedo come una possibilità di ampliamento in tema di soft skill, immaginiamo: quando hai a che fare con uno strumento di selezione del personale che utilizza analisi per connettere determinate parole utilizzate dal candidato non fa altro che potenziare la capacità di elaborazione della valutazione sulle persone. Il che non sostituisce l'abilità nell'identificare elementi significativi nella valutazione del futuro candidato, cioè, è uno strumento molto rapido che deve essere utilizzato attraverso la competenza del selezionatore dell'identificare la coerenza rispetto al modello di competenze, rispetto ai valori che sono ineludibili rispetto a una macchina. Non è traducibile in quella che è l'abilità del valutatore.

Quindi abbiamo un'accelerazione nella digitalizzazione e nell'uso dell'intelligenza artificiale. Io vedo una capacità che ancora manca è quella di analizzare il dato qualitativo.

Il data analyst, a mio parere, è una figura che dovrà penetrare anche all'interno delle risorse umane perché si ha che fare con un'estrema quantità di dati, l'abilità sta nel connetterli.

Quali potrebbero essere i bisogni di chi fa gestione HR in merito alle soft skill?

Mi riallaccio alla risposta precedente perchè ci tengo alla funzione del data analyst, che possa connettere e dare questo tipo di attenzione alle risorse umane.

Noi abbiamo a che fare anche con il discorso dello stanare i potenziali, che è un lavoro che prende molto tempo, bisogna riuscire attraverso un processo paradossale di fare in modo che la nostra funzione sia sempre meno regolatoria e sempre più strategica.

strategica nel definire strumenti e piani coerenti col business, e meno regolatoria nel dover intervenire, attraverso la calibrazione e l'attività nei confronti di direzione di linea, nell'esercitare meglio la gestione dei collaboratori.

Spesso ci troviamo a sostituire i capi nelle aree nel loro esercizio di leader. Mi rifaccio al discorso precedente sul bisogno di avere uno strumento semplice da usare nella valutazione, così che possano utilizzarlo valutatori anche non psicologi, ma anche che vi sia maggior consapevolezza da parte delle singole direzioni, che nell'operatività il feedback, la valutazione, la proposta di cambio di ruolo, l'identificazione di elementi ambientali non siano funzioni solo HR.

Le persone vanno conosciute per determinarne gli elementi soft, le relazioni e le connessioni.

La nostra intervista termina qui, desidero ringraziare ancora una volta il professionista per aver condiviso il suo tempo e le sue preziose intuizioni sul tema. Trascriverò accuratamente l'intervista e gliela

invierò per la sua revisione. La sua approvazione sarà importante per garantire che tutte le informazioni siano rappresentate correttamente e in modo accurato. Grazie ancora per la sua disponibilità e il suo prezioso contributo.

4.2 Commento critico

I dati raccolti sono stati trascritti e analizzati utilizzando un approccio tematico.

I temi principali emersi dall'intervista sono stati codificati e interpretati in relazione agli obiettivi della ricerca e al contesto teorico delineato nei capitoli precedenti della tesi.

L'intervista con il professionista delle Risorse Umane ha fornito preziose intuizioni riguardo l'importanza delle competenze trasversali nel contesto aziendale moderno. Attraverso questa conversazione, sono emersi vari punti di forza e debolezza che meritano una riflessione critica, nonché la necessità di ulteriori ricerche e applicazioni pratiche per ottimizzare l'utilizzo delle soft skill nel mondo del lavoro.

Uno dei punti di forza più evidenti emersi dall'intervista è l'importanza crescente delle soft skill nel promuovere una cultura aziendale positiva e nel facilitare l'adattamento ai cambiamenti. Il professionista ha sottolineato come la capacità di comunicare efficacemente, lavorare in team, risolvere problemi in modo creativo e gestire lo stress sia diventata fondamentale per il successo organizzativo. Queste competenze sono considerate essenziali non solo per il benessere individuale dei dipendenti, ma anche per la coesione e l'efficienza del team.

Nei capitoli precedenti, abbiamo discusso ampiamente del ruolo cruciale delle soft skill. Ad esempio, nel Capitolo I, abbiamo definito le soft skill come competenze essenziali per navigare le complesse dinamiche del mondo contemporaneo.

Queste competenze, che trascendono i confini disciplinari e professionali, si rivelano essenziali per il successo individuale, organizzativo e collettivo. Le osservazioni del professionista confermano questa visione, mostrando come le aziende moderne debbano necessariamente integrare queste competenze nei loro processi di sviluppo e formazione.

Nel Capitolo III, abbiamo esaminato casi di studio sull'utilizzo efficace delle soft skill nei vari settori professionali (Adhvaryu et al., 2016, 2018; Barrera-Osorio, 2023; Charoensap-Kelly et al., 2016; Deshpande, Munshi, 2020; Ibrahim et al., 2017; Lahope, Worang, Gunawan, 2020; Schleutker et al., 2019; Tang, 2020). La testimonianza del professionista si allinea perfettamente con queste evidenze, indicando come la formazione continua e il supporto allo sviluppo delle soft skill possano portare a un miglioramento significativo delle performance lavorative e della soddisfazione dei dipendenti. Studi precedenti confermano che le soft skill possono contribuire significativamente alla produttività e al successo lavorativo, con ricerche che indicano che l'85% del successo sul posto di lavoro può essere attribuito a queste competenze.

Nonostante il riconoscimento della loro importanza, l'intervista ha rivelato alcune sfide nell'implementazione efficace delle soft skill. Un problema rilevante è la difficoltà di quantificare e misurare queste competenze in modo oggettivo. Come evidenziato dal professionista, le soft skill sfuggono spesso alla quantificazione precisa, rendendo complessa la valutazione e lo sviluppo mirato di queste capacità all'interno delle organizzazioni.

Nel Capitolo II, abbiamo esplorato le diverse classificazioni e tipologie di soft skill, evidenziando come la mancanza di standardizzazione renda difficile la loro valutazione (Matteson et al., 2016; Pattaro & Setiffi, 2020). Ad esempio, abbiamo analizzato vari modelli di competenze che, sebbene utili, mostrano limitazioni quando si tratta di applicazioni pratiche. Questa

"zona grigia" richiede ulteriori approfondimenti scientifici per sviluppare strumenti di valutazione più accurati e affidabili.

Un altro punto debole emerso dall'intervista riguarda la formazione delle soft skill. Sebbene l'azienda in questione abbia implementato programmi di formazione specifici, la mancanza di strumenti di valutazione standardizzati rende difficile misurare l'efficacia di tali programmi. Inoltre risulta molto interessante osservare come il modello delle competenze si sia evoluto nel tempo, evidenziando uno sforzo di costruzione "bottom up", ovvero una ricerca di modelli che si sviluppino in parallelo con l'evoluzione dell'azienda e delle competenze professionali al suo interno. Questo ci porta a riflettere sul fatto che spesso esiste un "disallineamento" tra la ricerca che crea modelli generalizzabili dall'alto verso il basso (top down) e la necessità di modelli che rispecchino la specificità e unicità di ciascuna azienda. Inoltre, un'altra considerazione riguarda la necessità di rendere gli strumenti accessibili anche a chi non è psicologo, il che implica la ricerca di soluzioni che siano affidabili, oggettive, precise, ma anche facili da usare.

Guardando al futuro, è essenziale considerare come le aziende possano migliorare l'integrazione e lo sviluppo delle soft skill nei loro processi. Una prospettiva interessante emersa dall'intervista è l'utilizzo crescente della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale (IA) per supportare la valutazione delle competenze trasversali. Strumenti avanzati di analisi dei dati possono aiutare a identificare modelli e connessioni che potrebbero sfuggire alla valutazione umana, migliorando così la precisione e anche la rapidità dei processi di selezione e sviluppo del personale.

Nel Capitolo III, abbiamo discusso delle prospettive future delle soft skill nell'era digitale e nell'automazione, evidenziando come l'intelligenza artificiale possa svolgere un ruolo complementare alle competenze umane. La testimonianza riportata supporta questa visione, suggerendo che la

digitalizzazione può giocare un ruolo chiave nel superare le attuali limitazioni nella valutazione e nello sviluppo delle soft skill.

Vi è una chiara necessità di approfondire la ricerca sulle soft skill, soprattutto per quanto riguarda la loro misurazione e il loro sviluppo in contesti organizzativi diversi. È cruciale esplorare come le competenze trasversali possano essere integrate nei percorsi di formazione e sviluppo professionale in modo sistematico e strutturato. Ulteriori studi potrebbero concentrarsi sull'impatto specifico delle diverse soft skill in vari settori e ruoli aziendali, offrendo così un quadro più completo delle loro applicazioni pratiche.

In sintesi, l'intervista ha fornito un quadro dettagliato e critico dell'importanza delle soft skill nel contesto aziendale moderno, evidenziando sia i punti di forza che le aree di debolezza. La digitalizzazione offre nuove opportunità per migliorare la valutazione e lo sviluppo di queste competenze, ma resta ancora molto lavoro da fare per colmare le lacune esistenti nella ricerca e nelle applicazioni pratiche. Le aziende devono continuare a investire nelle soft skill, sviluppando strumenti e metodologie che ne facilitino la valutazione, l'integrazione e l'applicazione quotidiana per affrontare con successo le sfide future del mondo del lavoro.

CONCLUSIONI

La presente tesi ha esplorato in profondità il ruolo e l'importanza delle competenze trasversali, comunemente note come soft skill, nel contesto lavorativo contemporaneo. Attraverso un'analisi teorica e pratica articolata in quattro capitoli, si è cercato di evidenziare come queste competenze siano diventate fondamentali per il successo individuale e organizzativo in un mondo del lavoro in continua evoluzione. Nel Capitolo I, è stata fornita una panoramica storica e concettuale delle soft skill, delineando la loro evoluzione e la crescente rilevanza nell'ambito professionale. Si è evidenziato che, nonostante l'importanza crescente di queste competenze, non esista ancora una classificazione generale e condivisa delle soft skill accettata universalmente. Questa

mancanza di standardizzazione rappresenta una sfida significativa sia per i ricercatori che per i professionisti, poiché rende complesso l'approccio uniforme alla loro definizione e valutazione. Tuttavia, è emerso chiaramente che la globalizzazione, l'avanzamento tecnologico e i cambiamenti socioeconomici hanno incrementato la necessità di abilità come la comunicazione efficace, la leadership, la gestione del cambiamento e l'intelligenza emotiva, ergo, la necessità di un framework condiviso è più forte ora che mai. Il Capitolo II ha approfondito le diverse tipologie e classificazioni delle soft skill, analizzando vari modelli teorici proposti dalla letteratura. Sono stati esaminati i contributi di autori come Richard Boyatzis e Spencer & Spencer, che hanno sviluppato modelli strutturali come il "Modello Iceberg" per rappresentare la complessità e la profondità di queste competenze. È stato sottolineato che ogni anno vengono pubblicati nuovi modelli e teorie che tentano di spiegare e strutturare queste competenze, il che dimostra l'evoluzione continua del campo ma anche la difficoltà nel raggiungere un consenso accademico stabile. Questo continuo rinnovamento riflette sia l'importanza crescente delle soft skill sia la loro natura dinamica e contestuale, rendendo il panorama delle competenze trasversali in costante mutamento. Nel Capitolo III, l'attenzione si è focalizzata sull'importanza della formazione, dello sviluppo e del potenziamento delle soft skill. In questo capitolo sono stati analizzati vari programmi e metodologie formative formali, organizzati dalle aziende, come workshop, corsi di leadership, e sessioni di coaching. Questi approcci hanno dimostrato di essere efficaci nel migliorare le competenze trasversali dei lavoratori, contribuendo al loro sviluppo professionale e al successo organizzativo. Una possibile osservazione riguarda il ruolo cruciale che la formazione informale gioca nello sviluppo delle soft skill. Nonostante nel capitolo non siano stati trattati esempi specifici di formazione informale, è importante

riconoscere che situazioni quotidiane come riunioni di lavoro, comunicazioni one-to-one e l'insorgenza di imprevisti da risolvere rappresentano momenti chiave per l'apprendimento e il miglioramento di queste competenze in modo spontaneo e naturale. Questo tipo di apprendimento esperienziale, sebbene meno strutturato, è altrettanto fondamentale e meriterebbe di essere esplorato più a fondo nelle future ricerche.

Questa osservazione suggerisce che, per ottenere una visione più completa dello sviluppo delle soft skill, sarebbe opportuno integrare l'analisi delle dinamiche di apprendimento informale con quelle formali. Studi futuri potrebbero investigare come questi due approcci si complementino e in che modo le competenze acquisite in contesti informali possano essere riconosciute e valorizzate dalle aziende, contribuendo così a una formazione più olistica.

Il Capitolo IV ha presentato un caso di studio attraverso un'intervista con un esperto nel campo delle risorse umane, fornendo una prospettiva pratica sull'implementazione e la valutazione delle soft skill in ambito aziendale. È importante notare che i risultati emersi sono basati su una singola intervista, il che limita la possibilità di generalizzare le conclusioni. Tuttavia, nonostante i limiti derivanti da ciò, i risultati emersi sono coerenti con molte delle teorie e delle evidenze discusse nei capitoli precedenti, confermando la validità delle osservazioni fatte. Questo rafforza l'idea che le soft skill siano sempre più riconosciute come un elemento cruciale nelle strategie aziendali. In particolare, è stato evidenziato un crescente interesse, soprattutto per quanto riguarda la loro valutazione attraverso il ROI (Return on Investment). Questo legame tra la formazione delle soft skill e i benefici economici e di performance aziendale sottolinea l'importanza di investire in tali competenze non solo per il miglioramento individuale, ma anche per l'efficienza e il successo complessivo dell'organizzazione.

In questo contesto, emerge la necessità di una maggiore collaborazione tra il mondo accademico e quello aziendale, spesso infatti esiste un "disallineamento" tra la ricerca che crea modelli generalizzabili dall'alto verso il basso (top down) e la necessità di modelli che rispecchino la specificità e unicità di ciascuna azienda.. Un impegno congiunto potrebbe portare allo sviluppo di metodologie di formazione e valutazione delle soft skill più efficaci e integrate, capaci di rispondere meglio alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione. Tale sinergia potrebbe favorire non solo l'avanzamento della ricerca in questo campo, ma anche la creazione di programmi formativi più aderenti alla realtà operativa delle aziende, massimizzando così il ritorno sugli investimenti in termini di competenze e risultati organizzativi. Per superare tutte queste sfide, è fondamentale che le organizzazioni adottino approcci integrati e personalizzati nello sviluppo delle soft skill, combinando strumenti di valutazione avanzati con programmi formativi flessibili e orientati all'esperienza. La collaborazione tra istituzioni accademiche ed educative e aziende può facilitare la creazione di percorsi formativi più aderenti alle esigenze del mercato del lavoro. Le implicazioni di questa tesi suggeriscono diverse direzioni per future ricerche e applicazioni pratiche. Studi futuri potrebbero approfondire l'efficacia di specifici interventi formativi sulle soft skill in diversi settori industriali, nonché esplorare l'impatto delle tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e la realtà virtuale, nello sviluppo e nella valutazione di queste competenze. Inoltre, la crescente importanza della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa apre nuove prospettive per l'integrazione delle soft skill nella promozione di culture aziendali etiche e orientate al bene comune. Investire nello sviluppo delle soft skill non solo favorisce il successo economico delle organizzazioni, ma contribuisce anche alla creazione di ambienti di lavoro più inclusivi, equi e sostenibili.

Si sottolinea l'urgenza e la necessità di riconoscere e valorizzare le soft skill come componente essenziale del capitale umano. Solo attraverso un impegno consapevole e strategico nel loro sviluppo sarà possibile affrontare con successo le sfide presenti e future del mondo del lavoro.

RIFLESSIONI PERSONALI

Il percorso che mi ha condotto alla realizzazione di questa tesi è stato segnato da diverse sfide e cambiamenti imprevisti. Tra queste, il cambio inaspettato di relatore, che ha comportato una fase iniziale di incertezza e difficoltà. In questo contesto, desidero esprimere la mia più profonda gratitudine alla professoressa Ferretti per la pazienza, l'aiuto e il rispetto che mi ha mostrato. Non posso fare a meno di sottolineare come sia stato necessario conciliare l'impegno lavorativo con la stesura della tesi, oltre ad affrontare diverse situazioni personali. Tuttavia, riconosco che tali esperienze sono comuni nella vita di molti giovani nella mia età.

Ho scelto di specializzarmi in psicologia del lavoro per diverse ragioni. Una delle principali è la mia aspirazione a creare ambienti di lavoro più umani e sostenibili, dove ogni individuo possa esprimere al meglio le proprie potenzialità. Inoltre, desidero avere un impatto sociale significativo: aiutare le persone a trovare un equilibrio tra vita lavorativa e personale. La psicologia del lavoro è un campo interdisciplinare che offre l'opportunità di collaborare con professionisti di diverse aree, arricchendo così le mie conoscenze e ampliando la mia rete professionale. In sintesi, significa avere la possibilità di fare la differenza nella vita quotidiana delle persone, migliorando il loro benessere e le loro

performance professionali, e contribuendo a costruire organizzazioni più efficienti e armoniose.

Il mio desiderio è utilizzare queste competenze nel mio futuro professionale e avere un impatto significativo, anche se probabilmente tutti a vent'anni aspirano a questo. Tuttavia, nella realtà odierna, è fondamentale avere una formazione molto solida a causa della grande competizione nel mercato del lavoro.

E chissà, forse anche io avrò sviluppato qualche soft skill durante la stesura di questa tesi.

USO DI ChatGPT NELLA REDAZIONE DELLA TESI

In nome della trasparenza e della correttezza accademica, ritengo doveroso ammettere di aver utilizzato ChatGPT come strumento di supporto nella stesura della presente tesi. Tuttavia, devo precisare che le chat originarie, contenenti le conversazioni dettagliate con il modello di intelligenza artificiale, sono state cancellate nel corso dei mesi di lavoro.

Di seguito, presento una ricostruzione il più dettagliata possibile dei prompt utilizzati per ottenere informazioni, analisi e riferimenti bibliografici tramite ChatGPT. Questa ricostruzione è frutto della mia memoria e delle note raccolte durante il processo di redazione, e intende fornire una panoramica chiara e trasparente sull'uso dello strumento.

Prompt utilizzati:

- "Analizza i punti chiave del rapporto 'Future of Jobs 2023' pubblicato dal World Economic Forum."
- "Quali sono le principali tendenze identificate nel 'Future of Jobs 2023' riguardo alle competenze richieste nel mercato del lavoro futuro?"
- "Puoi suggerirmi delle fonti bibliografiche sui principali modelli di personalità utilizzati nel contesto delle risorse umane e della psicologia organizzativa?"
- "Mi puoi indicare dei testi o paper che trattano le principali teorie sui Big Five nel contesto della selezione del personale?"
- "Puoi aiutarmi a trovare materiale bibliografico sui modelli di personalità e la loro applicazione nel contesto lavorativo?"
- "Puoi aiutarmi a trovare materiale bibliografico sui modelli di competenze e la loro applicazione nel contesto lavorativo?"
- "Puoi aiutarmi a trovare materiale bibliografico sull'intelligenza emotiva e la sua applicazione nel contesto lavorativo?"
- "Quali sono le evidenze empiriche che supportano l'importanza dell'intelligenza emotiva per il successo professionale?"

BIBLIOGRAFIA

Adhvaryu, A., Kala, N., & Nyshadnam, A. (2016). *Soft skills to pay the bills: Evidence from female garment workers* [Unpublished manuscript]. University of Michigan.

Akdur, D. (2022). Analysis of software engineering skills gap in the industry. *ACM Transactions on Computing Education*, 23(1), 1-28.

Akla, S., & Indradewa, R. (2022). The effect of soft skill, motivation and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. *BIRCI Journal*, 5(1), 6070-6083.

Alekseeva, L., Azar, J., Gine, M., Samila, S., & Taska, B. (2021). The demand for AI skills in the labor market. *Labour Economics*, 71, 102002.

- Almonte, R. (2021). *A Practical Guide to Soft Skills: Communication, Psychology, and Ethics for Your Professional Life*. Taylor & Francis.
- Argentero, P., & Cortese, C. (2016). *Psicologia del Lavoro*. Raffaello Cortina Editore.
- Aviv, I., Barger, A., & Pyatigorsky, S. (2021). Novel machine learning approach for automatic employees' soft skills assessment: Group collaboration analysis case study. In *2021 Fifth International Conference On Intelligent Computing in Data Sciences (ICDS)* (pp. 1-7). IEEE.
- Barrera-Osorio, F., Kugler, A., & Silliman, M. (2023). Hard and soft skills in vocational training: Experimental evidence from Colombia. *The World Bank Economic Review*, *37*(3), 409-436.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*, *56*(1), 45-74.
- Bartneck, C., Van der Hoek, M., Mubin, O., & Al Mahmud, A. (2007, March). "Daisy, Daisy, give me your answer do!" Switching off a robot. In *Proceedings of the Second ACM SIGCHI/SIGART Conference on Human-Robot Interaction (HRI 2007)* (pp. 217-222)
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *The Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1185-1203.
- Bartram, D. (2006). The SHL universal competency framework. *SHL White Paper*, 1-8.
- Bastin Jerome, Alagra Antony (2018). *Soft Skills for Career Success: Soft Skills*. Educreation Publishing.
- Beckhusen, L. (2001). *SkillScan Online: Have skills, will travel*. In *Staying innovative and change-focused in the new economy: A collection of*

special papers generated for the 2001 International Career Development Conference

Beedu, G. K. (2021). *A study on the effectiveness of DISC personality test* [Unpublished doctoral dissertation]. Selinus University of Sciences and Literature.

Blaga, P., & Boer, J. (2012). The influence of quality tools in human resources management. *Procedia Economics and Finance*, 3, 672-680.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 1: Cognitive Domain* (2nd ed.). Addison Wesley Publishing Company.

Boroditsky, L. (2001). Does language shape think? Mandarin and English speakers' conceptions of time. *Cognitive Psychology*, 43(1), 1-22.

Boroditsky, L., & Schmidt, L. A. (2000). Sex, syntax, and semantics. *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society*, 22.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.

Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.

Briggs Myers, I., & Myers, P. B. (1980). *Gifts differing: Understanding personality type*. Davies-Black Publishing.

Brin, D., Sorin, V., Vaid, A., Soroush, A., Glicksberg, B. S., Charney, A. W., ... & Klang, E. (2023). Comparing ChatGPT and GPT-4 performance in USMLE soft skill assessments. *Scientific Reports*, 13(1), 16492.

Bubeck, S., Chandrasekaran, V., Eldan, R., Gehrke, J., Horvitz, E., Kamar, E., ... & Zhang, Y. (2023). *Sparks of artificial general intelligence: Early experiments with GPT-4*. arXiv preprint arXiv:2303.12712.

Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. Simon and Schuster.

Calvani, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2009). Assessing digital competence in secondary education. Issues, models and instruments. *Issues in Information and Media Literacy: Education, Practice and Pedagogy*, 2, 153-172.

Campbell, D. P., & Borgen, F. H. (1999). Holland's Theory and the Development of Interest Inventories. *Journal of Vocational Behavior*, 55(1), 86–101.

Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). *Bringing emotional intelligence to the workplace*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University.

Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323-335.

Clifton, J., & Harter, J. K. (2019). *It's the Manager: Gallup Finds the Quality of Managers and Team Leaders Is the Single Biggest Factor in Your Organization's Long-Term Success*. Gallup Press.

Coelho, M. J., & Martins, H. (2022). The Future of Soft Skills Development: A Systematic Review of the Literature of the Digital Training Practices for Soft Skills. *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, 18(2), 78-85.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Psychological Assessment Resources.

Cowie, J. (2010). *Stayin' Alive: The 1970s and the Last Days of the Working Class*. New York, The New Press.

Dal Bo', I. (2020). *Competenze trasversali: Valutazione empirica di un nuovo modello del Ca' Foscari Competency Center* (Tesi di laurea, Università Ca' Foscari, Venezia).

Dede, C., Etemadi, A., & Forshaw, T. (2021). Intelligence augmentation: Upskilling humans to complement AI. *The Next Level Lab at the Harvard Graduate School of Education. President and Fellows of Harvard College*: Cambridge, MA.

Deming, David J. (2017). "The value of soft skills in the labor market." *NBER Reporter* 4: 7-11.

Deshpande, S., & Munshi, M. M. (2020). The Impact of Soft Skills Training on the Behavior and Work Performance of Employees in Service Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, 14(1).

Fekete, R. S. (2024). How the DISC assessment tool builds and develops relationships for sales professionals. *Transformational Sales Leadership* (pp. 31-52). Routledge.

Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks* (No. 82116). Publications Office of the European Union.

Fraccaroli, F., (2007). *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni. Una prospettiva psicologica*.

Il Mulino.

Frasson, D. (2011). *Allenare le competenze trasversali. Apprendimenti e risultati di un percorso formativo* [Training transversal competencies. Lessons learnt and results from a training course]. FrancoAngeli.

Ghaith, M. M. (2024). The Effects of Soft Skills and Training Methodology on the Students' Learning Performance and Graduate Employability in Jordan. *Research and Advances in Education*, 3(1), 1-12.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.

Grant, A.M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*.

Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 795-824). Academic Press

Gulati, R., & Reaiche, C. H. (2020). Soft skills: A key driver for digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on Digital Society*

Hartiti, T., Poddar, S., & Bhaumik, A. (2020). Development Transformational Leadership Model to Improve Nurses' Soft Skills. *Malaysian Journal of Medicine & Health Sciences*, 16.

Hartmann, F. G., Heine, J. H., & Ertl, B. (2021). Concepts and coefficients based on John L. Holland's theory of vocational choice—Examining the R package *holland*. *Psych*, 3(4), 728-750.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), 35.

Hogan, R. (2009). *Hogan development survey manual*. Hogan Assessment Systems.

Hogan, R., & Hogan, J. (1995). Hogan personality inventory. *Journal of Applied Psychology*.

Hogan, R., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112

Hogan, R., Shelton, D. (1998). "A Socioanalytic Perspective on Job Performance". *Human Performance*, 12, 129–144

Hogan, R., & Sherman, R. A. (2019). The functionality of self-narratives. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 3(1), 49-52.

Hogan, R., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 849-870). Academic Press.

Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables—construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5(1-2), 139-155.

Hu, A., Li, X., & Song, H. (2023). The influence of Big Five personality traits on college students' key competencies: the mediating effect of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14.

Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.

Isaacson, W. (2014). *The innovators: How a group of inventors, hackers, geniuses and geeks created the digital revolution*. Simon and Schuster.

Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of applied psychology*, 100(2), 298.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.

Jung, C. G. (1921). *Psychological types* (Vol. 6). In *The collected works of C. G. Jung*. Princeton University Press.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2001). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 54(1), 89-126.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.

Jungsun, K., Mehmet, E., JeoungWoo, B., & Hwayoung, J. (2011). Training soft skills via e-learning: International chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 738-754.

Kim, M. (2023). *Personality type theory in the workplace*. [Master's thesis, Tampere University]. Theseus.

Kok, J. N., Boers, E. J., Kusters, W. A., Van der Putten, P., & Poel, M. (2009). Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases. *Artificial intelligence*, 1, 270-299.

Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 102086.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument* (Vol. 52). John Wiley & Sons.

Kurz, R., Bartram, D., & Baron, H. (2003). *Development of the 'Great Eight' competency factor model*. In *Proceedings of the EAWOP Congress* (Lisbon, 2003). SHL Group.

Kyllonen, P., C. (2013) Soft skills for the workplace, *Change: The magazine of higher learning* 45.6: 16-23.

Lahope, R. R., Worang, F. G., & Gunawan, E. (2020). The importance of soft skills training on company performance at BNI Tolitoli Branch

Office. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 1-10.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Lanzara, G. F. (1993). *Capacità negativa: competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*. Il Mulino.

Lajčin, D., Miško, D., & Vojtilová, V. (2023). Assessment of links between personality traits and soft skills in the work environment. *Polish Journal of Management Studies*, 28.

Le Boterf, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. *Educ Permanente*, 188(3), 97-112.

Le Boterf, G. (2011). Qu'est-ce qu'un professionnel compétent? Comment développer son professionnalisme? *Pédagogie collégiale*, 24(2), 25-32.

Mahasneh, J. K., & Thabet, W. (2016). Developing a normative soft skills taxonomy for construction education. *Journal of Civil Engineering and Architecture Research*, 3(5), 1468-1486.

Mann, C. R. (1918). *A study of engineering education: Prepared for the Joint Committee on Engineering Education of the National Engineering Societies* (No. 11).

Marco, M. (2021). *Nativi digitali. La rivoluzione del lavoro e delle competenze nell'era della digital transformation*. GoWare & Guerini Next.

Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000.

Marston, W. M. (2013). *Emotions of Normal People*. Routledge.

Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.

McClelland, D. A. (2015). Achievement motivation theory. In *Organizational behavior 1* (pp. 46-60). Routledge.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737.

McCrae, R. R. (1996). Social Consequences of Experiential Openness. *Psychological Bulletin*, 120(3), 323-337.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "Adequacy Taxonomy": Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710.

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349–372.

Muktamar, A., Jenita, J., Munizu, M., Astuti, A. K., & Putra, A. S. B. (2023). The Influence of Organizational Commitment, Work Motivation, And Compensation On Employee Performance and Employee Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1).

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1994). Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 272-280.

Murcio, R., Scalzo, G., & Pinto, J. (2021). 10 Can AI Emulate Soft Skills? *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*, 139.

Myers, I. B., & Myers, P. B. (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing.

Nauta, M. M. (2010). The development, evolution, and status of Holland's theory of vocational personalities: Reflections and future directions for counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 57(1), 11.

Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752.

Oleynick, V. C., DeYoung, C. G., Hyde, E., Kaufman, S. B., Beaty, R. E., & Silvia, P. J. (2017). Openness/intellect: The core of the creative personality. In *The Cambridge handbook of personality psychology* (pp. 421-434). Cambridge University Press.

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 31-39.

Owen, J. E., Mahatmya, D., & Carter, R. (2020). Dominance, influence, steadiness, and conscientiousness (DISC) assessment tool. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 1186-1189). Springer International Publishing.

Passalacqua, F., Flammia, M., & Patrizia, P. (2022). *Il PCTO come esperienza di promozione delle soft skills: Il punto di vista di studenti e docenti*. In *Atti del Convegno Nazionale SIRD 2022: Ricerca didattica e formazione insegnanti per lo sviluppo delle soft skills*

Pattaro, C., & Setiffi, F. (2020). Quali competenze? Una bussola per orientarsi tra definizioni, approcci e paradigmi. In *Una grammatica della digitalizzazione. Interpretare la metamorfosi di società, economia e organizzazioni* (pp. 143-157). Angelo Guerini e Associati.

Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8).

Polanyi, M. (2012). *Personal knowledge*. Routledge.

Power, R.A., & Pluess, M. (2015). Heritability estimates of the Big Five personality traits based on common genetic variants. *Translational Psychiatry*, 5, e604.

Quenk, N. L. (2009). *Essentials of Myers-Briggs type indicator assessment*. John Wiley & Sons.

Ramadhan, H., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2021). Analysis of the effect of competence and soft skill on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the regional social services of south tapanuli regency. *International Journal of Research and Review*, 8(8), 290-298.

Robertson, I. T., & Kinder, A. (1993). Personality and job competencies: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 225-244.

Rocco, T. S. (1998). *The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability* [Review of the book *The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability*, by F. T. Evers, J. C. Rush, & I. Berdrow]. Jossey-Bass.

Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (Eds.). (2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. Hogrefe & Huber Publishers.

Sackett, P. R., & Walmsley, P. T. (2014). Which Personality Attributes Are Most Important in the Workplace? *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 538-551.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied psychology*, 82(1), 30.

Schleutker, K. J., Caggiano, V., Coluzzi, F., & Luján, J. L. P. (2019). Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, (19), 123-144.

Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1995). *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore* (Vol. 2). FrancoAngeli.

Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123-142

Tempestini, G. (2014). *Competenze trasversali e flessibilità: Come scoprire il potenziale delle risorse umane tramite il bilancio delle competenze* (Tesi di laurea, Università di Pisa). CORE.

Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787.

Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of vocational Behavior*, 65(1), 71-95.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press.

Weeks, D., (1994). *The eight essential steps to conflict resolution*.
Tarcher/Putman

Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343-357.

Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, *61*, 530-535.

SITOGRAFIA

- ANP. (2018). *Raccomandazioni del Consiglio dell'Unione Europea relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente: Approfondimenti e riflessioni.* https://www.anp.it/wp-content/uploads/2018/10/2018_10_30-nuove-competenze-chiave-UE_2018_riflessioni-ANP.pdf
- Career Assessment Resources | Skillscan. (2022). *Skills tests, career aptitude, career counseling, development tools.* Skillscan. <https://www.skillscan.com/learning-center/resources>
- Delaney, K. J. (2022). *What the 1970s Tell Us About the Future of Work.* Time Magazine. <https://time.com/charter/6155459/1970s-future-of-work/>
- Doyle, A. (2021). *Top soft skills employers value with examples.* The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/top-soft-skills-employers-value-with-examples-2060852>
- Eligiato, M. (2021). *Le più importanti invenzioni tecnologiche dagli anni '60 ad oggi.* Dealogando.

<https://www.dealogando.com/imprenditoria/invenzioni-tecnologiche-anni-60-oggi/>

- EU-OSHA. (2023). *Digitalizzazione del lavoro*. <https://osha.europa.eu/it/themes/digitalisation-work>
- Gallup. (2019). *What are the 34 CliftonStrengths themes?* Retrieved from <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx>
- Gallup. (2023). *Learn how the CliftonStrengths assessment works*. Retrieved from <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253676/how-cliftonstrengths>
- Hughes, M. (2019). *Team emotivamente intelligente: Come sviluppare le 7 competenze emotive necessarie al team*. Unicomunicazione.it. <https://www.unicomunicazione.it/team-emotivamente-intelligente>
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills*. 1st Second Chance School of Thessaloniki (Neapolis), Thessaloniki. Retrieved from https://web.archive.org/web/20150807162639/http://mass.educationa1-innovation.org/attachments/396_MASS_wp4_final_report_part-1.pdf
- Nomura Research Institute (NRI). (2024). *Generative AI and soft skills*. Retrieved from <https://www.nri.com/en/journal/2024/0119>
- ISFOL. (1997). *Rapporto ISFOL 1997; Formazione e occupazione in Italia e in Europa*. Angeli.
- MIUR. (2017). *L'Alternanza*, <https://alternanza.miur.gov.it/cos-e-alternanza.html#:~:text=L'Alternanza%20scuola%20Dlavoro%20%C3%A8,futuro%20di%20lavoro%2C%20grazie%20a>
- MIUR. (2018). *Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento: Linee Guida*,

<https://www.miur.gov.it/documents/20182/1306025/Linee+guida+PCTO+con+allegati.pdf>

- MIUR. (2018). *Valutazione*, <https://www.miur.gov.it/valutazione>
- Molteni, M., Minciullo, M., & Bertolini, S. (2018). *La sostenibilità irrompe nei Consigli di amministrazione delle società quotate italiane*, ASVIS, <https://asvis.it/approfondimenti/22-2683/la-sostenibilita-irrompe-nei-consigli-di-amministrazione-delle-societa-quotate-italiane>
- Musvaie, M. (2023). *KSAOS - Step by step guide to understanding KSAOs*. <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/ksaos-step-by-step-guide-to-understanding-ksaos>
- New Hampshire Employment Security, Economic and Labor Market Information Bureau. (n.d.). *Holland codes*. <https://www.nhes.nh.gov/elmi/career/documents/holland-code-sparks.pdf>
- Nomura Research Institute (NRI). (2024). *Generative AI and soft skills*. <https://www.nri.com/en/journal/2024/0119>
- Scio, F., Radice, S. C., Loglisci, G., Zeni, E., Monachino, D., & Crespi, A. (2020). *Il modello di Competenze*. <https://www.meliusform.it/il-modello-di-competenze-da-mcclelland-alla-valutazione-dei-ruoli.html>
- SCOA. (2023). *Room for sustainability: un dialogo tra arte e i principi ESG*. <https://schoolofcoaching.it/room-for-sustainability-un-dialogo-tra-arte-e-i-principi-esg/>
- SkillScan. (2012). *Chart of Skill Categories, Skill Sets, and Sample Career Options*. <https://www.skillskan.com/sites/default/files/2023-01/chart-of-skill-sets.pdf>
- UNESCO. (2023). *Reworking Four Pillars of Education to Sustain the Common*. <https://www.unesco.org/en/articles/reworking-four-pillars-education-sustain->

commons#:~:text=To%20%E2%80%9Csimultaneously%20provide%20maps%20of,four%20fundamental%20types%20of%20learning

- United Partners. (2021). *How DISC personality assessment can make our life at work better*. <https://united-partners.com/how-disc-personality-assessment-can-make-our-life-at-work-better/>
- WEF. (2023). *The Future of Jobs Report*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>