

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

Tesi di Laurea

**L'evoluzione del significato e dell'importanza delle
soft-skill nel mondo del lavoro odierno**

*The evolution of the meaning and importance of soft-skills
in today's world work*

Relatore:

Prof. Angelo Boccato

Laureando: Rocco Paolin

Matricola n. 1234750

Anno Accademico 2024-2025

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 5 |
| Capitolo 1 - Trasformazioni Contemporanee: Analisi dell'Impatto Sociale e Culturale in Europa | 7 |
| 1. Premessa | 7 |
| 1.1. L'impatto sociale dei grandi eventi | 7 |
| 1.1.1. Il fenomeno neet | 14 |
| 1.1.2. Il settore turistico | 15 |
| 1.2. I processi psicologici-sociali che hanno seguito i grandi eventi | 16 |
| 1.3. Gli scenari anticipati (Gli investimenti di ricerca strategici) | 20 |
| | |
| Capitolo 2 - La diffusione delle Soft-Skill | 23 |
| 2. Premessa: | 24 |
| 2.1 L'importanza crescente delle soft-skill | 24 |
| 2.2 Che cosa sono le soft skill | 25 |
| 2.3 L'evoluzione delle soft-skill nella ricerca | 27 |
| 2.4 Le soft skill più frequenti nelle ricerche tra il 2000 e 2024 | 35 |
| 2.5. Conoscenze rispetto alle soft-skill più presenti in letteratura | 36 |
| | |
| Capitolo 3 - Soft skill tra la ricerca e le applicazioni | 39 |
| 3. Premessa | 39 |
| 3.1. Soft skill in AS e PMI: il caso delle aziende cinesi | 39 |
| 3.1.1 Le competenze più richieste dalle AS | 40 |
| 3.1.2. Le soft skill più richieste dalle PMI | 41 |
| 3.3. Soft-skill e influenze culturali: il caso del turismo | 42 |
| | |
| Conclusioni. | 45 |
| Bibliografia | 46 |
| Appendice | 55 |

Introduzione

Questa ricerca si propone di evidenziare l'importanza delle Soft Skills, chiarendo i significati che il termine ha assunto negli ultimi 25 anni. In questi anni, le Soft Skills sono state sempre più riconosciute come competenze fondamentali per il successo professionale, influenzando non solo le dinamiche lavorative, ma anche le interazioni sociali e le relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni. L'obiettivo di questo studio è analizzare come queste competenze siano state definite e interpretate nel tempo, tenendo conto delle evoluzioni delle esigenze del mercato del lavoro.

Inoltre, la ricerca mira a identificare le aree in cui vi è un crescente interesse per le Soft Skills e dove sono possibili ulteriori studi. Ciò include l'esplorazione del settore turistico, dove le Soft Skills possono svolgere un ruolo cruciale nel migliorare l'efficacia dell'azione lavorativa.

La metodologia adottata per questa ricerca combina diversi approcci, tra cui l'uso di strumenti come Scopus Analyzer, che consente di osservare le nuove tendenze della ricerca in questo campo. Questo strumento permette di analizzare i dati bibliometrici, le aree di maggiore attività di ricerca e le collaborazioni tra autori e istituzioni. Inoltre, verrà effettuato un confronto tra vari articoli, libri di testo e manuali per recuperare le definizioni, i contesti e le potenziali applicazioni di queste abilità nel mondo del lavoro.

Attraverso questa analisi, la ricerca intende fornire un quadro chiaro e aggiornato delle Soft Skills, contribuendo ad una comprensione più profonda del loro valore e della loro applicazione pratica nella psicologia del lavoro, nonché stimolare ulteriori discussioni e ricerche nei programmi di formazione e sviluppo professionale, nel miglioramento delle pratiche lavorative e delle relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni.

Capitolo 1

Trasformazioni Contemporanee: Analisi dell'Impatto Sociale e Culturale in Europa

1. Premessa

Per grandi eventi storici qui si intenderà quei cambiamenti che hanno avuto delle conseguenze sulla popolazione, sulle scelte strategiche delle organizzazioni modificando anche il mercato del lavoro.

Negli ultimi 25 anni si sono registrati diversi grandi cambiamenti la cui natura politica ed economica ha trasformato non solo i rapporti tra gli Stati ma anche, in maniera massiva, i rapporti tra le aziende e tra queste e i propri dipendenti. Gli eventi a cui mi riferisco possono essere divisi in tre archi temporali:

- 2000-2006, nascita del mercato unico europeo e relativa espansione del mercato con la perdita dello strumento del tasso del cambio.
- 2006-2018, crisi finanziaria, crisi sovrana e conseguenze negative sulla crescita che hanno portato all'evidenza degli squilibri all'interno dell'area euro alimentati dalla competitività senza tassi di cambio.
- 2019-2025, pandemia Covid-19 che, da un lato ha rappresentato una crisi senza precedenti (sia per la salute che per l'economia) e dall'altro ha accelerato alcuni processi come la digitalizzazione e l'automatizzazione in un modello globalizzato.

1.1. L'impatto sociale dei grandi eventi

All'inizio degli anni 2000 vi era la convinzione, diffusa tra economisti e istituzioni, che le norme a tutela dell'occupazione avessero scarsi o nulli effetti sul livello generale della disoccupazione (*Alberti, 2016*).

Nello stesso periodo, il mercato del lavoro europeo stava subendo una serie di trasformazioni significative che hanno profondamente influenzato il panorama economico e sociale. La trasformazione digitale, caratterizzata dall'adozione delle

tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), ha segnato l'inizio di una nuova era industriale che ha richiesto una riorganizzazione delle imprese e un maggiore impiego di capitale umano qualificato (*Guerrieri & Padoan, 2020, 82-83*). Questo processo, assieme all'attuazione di politiche cooperative tra gli stati europei con il programma della strategia di Lisbona e in seguito l'introduzione dell'euro, ha promosso la liberalizzazione dei servizi e gli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S). L'introduzione dell'euro nel 2002 ha rappresentato un passo cruciale verso l'unificazione monetaria, eliminando il tasso di cambio tra i paesi aderenti, ma ha anche reso necessarie strategie per sostenere la competitività in un mercato economico meno protetto per le imprese nazionali (*Guerrieri & Padoan, 2020, 98-99*).

Nel 2004, l'Unione Europea stava avendo la sua fase di allargamento più grande (Cechia, Cipro, Estonia, Lettonia, Lituania, Ungheria, Malta, Polonia, Slovenia, Slovacchia), che ha rafforzato la percezione di sicurezza dell'Europa, ponendo fine alla divisione politica successiva alla seconda guerra mondiale e generando nuovi flussi di capitali e migrazioni di lavoratori (*Guerrieri & Padoan, 2020, 123-130*); si stava anche diffondendo la convinzione, tra economisti e istituzioni, che le norme a tutela dell'occupazione avessero effetti limitati o inesistenti sul tasso generale della disoccupazione (*Alberti, 2016, 188*).

In Italia a rafforzare questa convinzione politica c'erano diversi fattori: un calo del tasso di disoccupazione, l'introduzione di nuove tipologie contrattuali (lavoro atipico), la moderazione salariale, la crescita della scolarità, fattori demografici, la regolarizzazione degli immigrati e l'emersione del lavoro sommerso oltre a un governo in carica che ebbe una politica di spesa pubblica meno restrittiva rispetto ai governi precedenti, portando a interventi di politica del lavoro orientati alla deregolamentazione piuttosto che alla protezione (*Alberti, 2016, 156*).

In questo contesto la crisi economica iniziata nel 2007 e la successiva crisi del debito sovrano ebbero un impatto devastante. Iniziata come perturbazione finanziaria negli Stati Uniti e in seguito diffusa nell'eurozona, attraverso una pesante recessione economica, ha comportato la perdita di milioni di posti di lavoro (*Guerrieri & Padoan, 2020, 150*). La disoccupazione ha registrato un forte incremento in tutta

Europa, ad eccezione della Germania, dove si è addirittura ridotta. Questo fenomeno ha avuto ripercussioni significative sul quadro politico sia Italiano che Europeo, dove l'idea di poter sconfiggere radicalmente il problema della disoccupazione è ormai considerata obsoleta. È evidente che il pieno impiego, un obiettivo ambizioso del Novecento, è stato sostituito da una nuova realtà in cui la disoccupazione è accettata come parte integrante del sistema economico (*Alberti, 2016, 188*).

Le nuove direttive politiche europee del 2007 avevano preso ispirazione dalla legge Olandese denominata Flexibility and Security Act (*Flexicurity, 2014*). I principi di questo orientamento politico, noto in Italia con il termine flessicurezza, si sono concretizzati attraverso l'attuazione di quattro componenti politiche: forme contrattuali flessibili e affidabili; strategie integrate di apprendimento lungo tutto l'arco della vita; efficaci politiche attive del mercato del lavoro; sistemi moderni di sicurezza sociale. L'idea generale era quella di promuovere tanto la flessibilità quanto la sicurezza del mercato del lavoro. Il tentativo in ogni caso era di rendere il mercato lavorativo più resiliente alle crisi, incentivare la mobilità dei lavoratori, e facilitare il reinserimento dei disoccupati dando nuove opportunità soprattutto ai lavoratori meno qualificati o anziani (*EUR-Lex, 2007*).

Tuttavia, con il perseguimento di questa strategia politica, l'Italia è l'unico paese OCSE nel quale i salari sono diminuiti (-2,9%) dal 1990, mentre in altri paesi, come la Germania (+33,7%) e la Spagna (+6,2%), si è registrato un aumento degli stessi. Invece di garantire un equilibrio tra flessibilità e sicurezza, ha piuttosto alimentato una precarietà strutturale (*Cesare Damiano, 2024*).

Ciò che si osserva è che la disoccupazione italiana è passata da 6,1% nel 2007 a 10,7% nel 2012 avendo quasi un raddoppio del numero dei disoccupati. (*Occupati e disoccupati, 2013*). Inoltre, nel 2008, i contratti di lavoro atipici in Italia, in rapporto al totale degli occupati, mostrano che i lavoratori instabili (con contratto a tempo determinato o con contratto di lavoro parasubordinato) hanno raggiunto un valore superiore alla media europea, aggirandosi attorno al 16% (*Alberti, 2016, 189-191*). L'ampliamento di forme e modalità di impiego è in linea con quanto incentivato dalle politiche di flessibilità promosse dall'Unione Europea a partire dalla metà degli anni '90. Si evidenzia però che la crescita percentuale di queste fasce disomogenee di

lavoratori ha comportato e comporta tuttora sia vantaggi che svantaggi. Il lavoro atipico è definito come “insieme dei rapporti di lavoro diversi da quello del lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato” (*Enciclopedia - Treccani, 2012*).

Secondo Giovanna Altieri, che è stata direttrice dell'Ires fino al 2012, questi contratti di lavoro presentano vantaggi significativi in termini di competitività aziendale e opportunità di inserimento per alcuni lavoratori, inclusi gruppi svantaggiati come i lavoratori stranieri. Tuttavia, i rischi di insicurezza sociale, precarietà e mancanza di tutele adeguate rimangono problematiche centrali. Molti schemi di protezione sociale risultano inadeguati per tutelare i lavoratori con carriere atipiche. La crescita del lavoro a termine ha portato a un aumento dell'insicurezza, con un numero crescente di lavoratori insoddisfatti che lamentano condizioni di lavoro instabili. Tuttavia, gli svantaggi associati al lavoro atipico non si limitano solo a questo. Le esperienze lavorative discontinue, caratterizzate da opportunità casuali e percorsi incerti, ostacolano la capacità dei lavoratori di pianificare un futuro professionale stabile. Questo fenomeno è particolarmente preoccupante per le fasce più vulnerabili del mercato del lavoro, come i giovani e le donne, che si trovano a fronteggiare maggiori difficoltà nel raggiungere un'occupazione stabile. Con il passare del tempo, il prolungato stato di precarietà riduce ulteriormente le possibilità di transizione verso impieghi garantiti, specialmente con l'avanzare dell'età (*Altieri, 2009, 1-19*).

In una situazione in cui la presenza della crisi economica assieme a forme contrattuali che sembrano favorire una visione del futuro incerta, la precedente sensazione di “euforia” dei primi anni dell'euro si trasforma rapidamente in “panico” interrompendo il flusso di capitali privati tra i paesi dell'euro e con l'aggiunta di un'aggressione speculativa verso i sistemi bancari più fragili. Da qui ha origine un circolo "infernale" che influisce profondamente sulle dinamiche economiche e sociali. La diminuzione dei prezzi dei titoli sovrani, accompagnata dall'aumento dei tassi di interesse e dalle fughe di capitali dai paesi considerati a rischio, genera una spirale di instabilità che colpisce non solo i mercati finanziari, ma anche le comunità e le istituzioni. In tale situazione, la crisi del debito sovrano e la crisi bancaria si intrecciano in modo indissolubile, creando circoli viziosi sempre più complessi e difficili da gestire. (*Guerrieri & Padoan, 2020, 153-155*).

Le conseguenze di queste crisi si riflettono nella vita quotidiana delle persone, amplificando le disuguaglianze sociali e minacciando la coesione sociale. La crisi ha generato ansia e incertezza, che possono influenzare le relazioni interpersonali e la fiducia nelle istituzioni. La cooperazione internazionale e le politiche di "globalizzazione intelligente" sono essenziali per affrontare le sfide future, ma è altrettanto importante dimostrare ai cittadini i benefici dell'apertura e della cooperazione. Come si evince dal grafico in Tab.1A il disimpegno giovanile nei confronti della politica sembra essere cresciuto moltissimo a seguito delle crisi mantenendosi in seguito non soltanto a livelli alti ma è più preoccupante, a livelli costanti (*Fondazione RiES, 2017*).

Secondo i rapporti dell'osservatorio sulle politiche giovanili della fondazione RiES (ex fondazione Visentini), la crisi economica ha ulteriormente amplificato questa forbice, rendendo le disuguaglianze tra le generazioni ancora più marcate. I report della fondazione descrivono come, a seguito del periodo di crisi, la società contemporanea sia strutturata a favore delle generazioni precedenti, in particolare dei baby boomers, che hanno beneficiato di una gioventù prospera e ora si avviano verso una vecchiaia confortevole, detenendo la maggior parte della ricchezza e del reddito medio. (*Fondazione RiES, 2017; Fondazione RiES, 2023*).

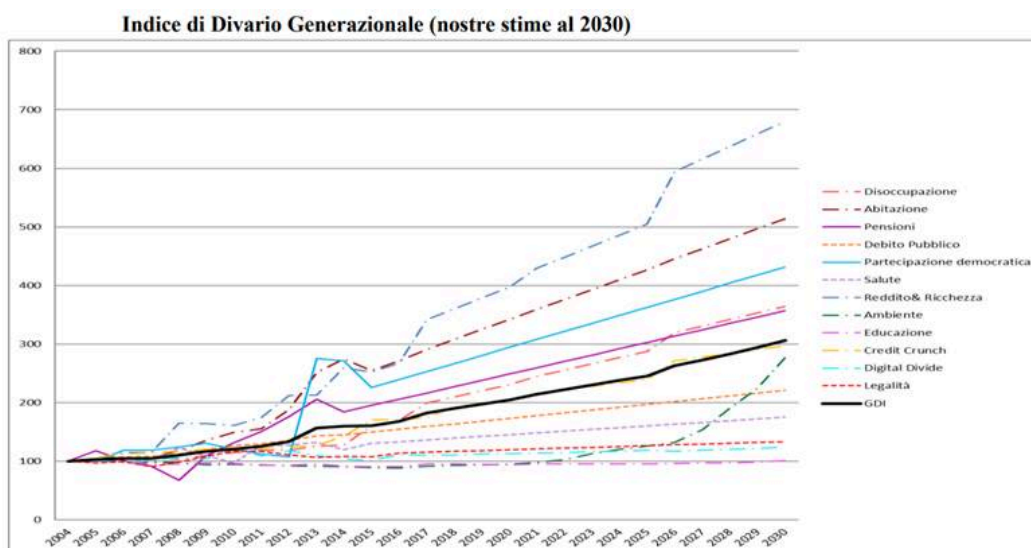
L'intero sistema, quindi, si trova a fronteggiare il rischio di possibili default, non solo da parte delle istituzioni bancarie, ma anche degli Stati sovrani. Questo scenario solleva interrogativi cruciali sulla stabilità delle strutture sociali e sulla fiducia nelle istituzioni. A un certo punto, la stessa sopravvivenza della moneta unica viene messa in discussione, evidenziando come le crisi economiche possano avere ripercussioni profonde e durature sulle relazioni sociali e sulla percezione di sicurezza tra i cittadini (*Guerrieri & Padoan, 2020, 153-155*).

Attenuata la crisi grazie agli sforzi di cittadini e istituzioni sia nazionali che europee però il mercato economico e del lavoro non è tornato ai livelli precedenti *"la presenza costante della disoccupazione ha iniziato ad essere percepita come un elemento normale e funzionale agli equilibri del sistema capitalistico"* (*Alberti, 2016, 189*).

Si è creato quindi un contesto in cui i giovani italiani affrontano tassi di disoccupazione prolungati e difficoltà nello sviluppo personale e professionale, portando a un fenomeno noto come "ritardo generazionale" che si mantiene anche dopo la crisi del debito sovrano (*Fondazione RiES, 2017*).

Secondo quanto riportato da Alberti, questo ritorno di idee ottocentesche è emblematico di un cambiamento nel discorso pubblico e politico, in cui il concetto di "disoccupazione naturale" — già menzionato in relazione alle teorie di Friedman — è oggi ampiamente accettato come una categoria utile per definire l'azione governativa (*Alberti, 2016, 188-189*). In termini psicologici attuali si fa riferimento ad un ampliamento del concetto di precarietà che non si limita più alla sola sfera lavorativa, ma investe anche la situazione familiare e personale dell'individuo diventando "precarietà di vita" (*Callea, 2010*).

Anche ad anni di distanza dalla crisi economica è l'invecchiamento generale della popolazione italiana che continua a sollevare preoccupazioni per la sostenibilità dei sistemi pensionistici e sanitari. Il rallentamento economico dovuto alla contrazione della forza lavoro non è mai tornato ai livelli precedenti. Nel periodo compreso tra il 2014 e il 2018, l'Europa ha vissuto una ripresa economica, sostenuta dalla politica monetaria espansiva e non convenzionale della Banca Centrale Europea (*Guerrieri & Padoan, 2020, 179-183*). Per quanto riguarda l'Italia l'Istat ad agosto 2018 registra la disoccupazione al 9,7% (*Occupati e disoccupati (mensili), 2018*) dato considerato il più basso dal 2012 secondo SkyTG24 (*Istat, 2018*) Tuttavia va ricordato che i tassi di disoccupazione sono ben alti rispetto a quelli prima della crisi che si aggiravano attorno al 6% (*Occupati e disoccupati, 2013*). Inoltre nel 2019, questa crescita ha iniziato a perdere slancio, con previsioni per il 2020 che si sono deteriorate ancor prima dell'emergere della crisi legata al coronavirus. I limiti dell'architettura della politica economica europea, e in particolare dell'Eurozona, sono diventati ancora una volta evidenti. È chiaro che proseguendo in questa direzione l'unione monetaria rappresenta un progetto fragile e vulnerabile a nuove crisi (*Guerrieri & Padoan, 2020, 179-183*).



Tab.1A¹

Come si evince dal grafico le generazioni che hanno approcciato il mercato del lavoro a partire dal 2008 hanno osservato difficoltà crescenti rispetto ai loro predecessori, tra cui soluzioni abitative più care, reddito più basso, con un aumento del livello di disoccupazione generale (*Fondazione RiES, 2017*). Con giovani lavoratori che, a dispetto delle precedenti generazioni, si ritrovano a continuare ad abitare a casa dei loro genitori anche in seguito all'assunzione lavorativa. Il che si manifesta anche in un fenomeno sociale che verrà denominato in termini dispregiativi *Adultescenza*. Il termine viene impiegato per descrivere adulti che sembrano continuare a mostrare comportamenti giovanili anche in età adulta, con la conseguenza di ritardare e in alcuni casi a rinunciare all'indipendenza abitativa ed economica (*Enciclopedia - Treccani, s.d.*).

Su uno sfondo economico già indebolito, l'emergere dello shock del coronavirus ha innescato una profonda recessione (l'ennesima), aggravando ulteriormente le prospettive di crescita globali ed Europee. Le istituzioni internazionali, come il Fondo Monetario Internazionale e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), hanno delineato scenari che evidenziano la gravità della crisi. In particolare gli effetti economici della pandemia si manifestano attraverso canali di diffusione che combinano shock di offerta e di domanda, come le interruzioni nelle

¹ (*Fondazione RiES, 2017*)

catene globali del valore, la sospensione dei servizi e il crollo del turismo (*Guerrieri & Padoan, 2020, 179-183*).

Nel suo complesso, la pandemia Covid-19 ha portato a una doppia crisi: sanitaria ed economica, le cui interazioni aumentano l'incertezza e complicano la gestione dell'emergenza. La novità del virus ha generato confusione riguardo alle modalità di diffusione e alle misure necessarie per il contenimento; mentre la risposta alla crisi economica ha mostrato incertezze ed inefficacia. Inizialmente, molti paesi hanno percepito l'epidemia come un problema che riguardava "altri", come la Cina e l'Italia, evidenziando un fallimento nel coordinamento delle politiche economiche nazionali. Questa mancanza di coordinamento ha avuto ripercussioni significative sulla percezione collettiva e sul comportamento sociale.

1.1.1. Il fenomeno neet

In Italia, la percentuale più alta di NEET (Not in Education, Employment or Training) si riscontra nella fascia di età compresa tra i 25 e i 29 anni, il che indica un periodo di transizione scuola-lavoro eccessivamente lungo. Sebbene le opportunità lavorative aumentino con il livello di istruzione, spesso l'istruzione stessa è percepita come una perdita di tempo e di risorse economiche (*Boccatto & Maeran, 2019 p.21*).

Secondo i dati forniti da Eurofound, nel 2011, ogni singolo NEET costava all'Italia oltre 14.000 euro all'anno, per un totale complessivo di circa 23,8 miliardi di euro. È importante notare che il costo maggiore non deriva tanto dalle spese sostenute dallo Stato, quanto dalle risorse "non sfruttate" che questi giovani rappresentano (*Fondazione RiES, 2017*). Nel 2016, i costi economici associati ai NEET sono stati stimati in oltre 32 miliardi di euro a livello nazionale, corrispondenti a circa il 2,3% del PIL. Questo dato evidenzia come una parte significativa delle risorse economiche venga annualmente impiegata per sostenere il costo sociale ed economico di questa fascia di popolazione. L'Italia, infatti, non ha mai sperimentato tassi di disoccupazione giovanile così elevati per un periodo così prolungato, creando un contesto che ostacola lo sviluppo dei più giovani. Di conseguenza, si può parlare di un vero e proprio ritardo generazionale (*Fondazione RiES, 2017*), con implicazioni

significative non solo per l'economia, ma anche per il benessere psicologico e sociale di questi individui.

Come evidenziato dall'ex fondazione Visentini, la pandemia ha avuto effetti asimmetrici sulla popolazione colpendo in modo particolarmente duro giovani, donne e stranieri. La povertà assoluta giovanile (18-34) si è ulteriormente aggravata. La disoccupazione ha colpito maggiormente le donne rispetto agli uomini e di più i giovani rispetto agli anziani. L'indagine evidenzia alcuni settori particolarmente colpiti come quello alberghiero e della ristorazione (*Fondazione RIES, 2023*).

1.1.2. Il settore turistico

In Italia un settore fortemente colpito è stato quello turistico. In particolare, il 2020 è stato un anno disastroso, segnato dall'emergere della pandemia da Covid-19, che ha causato un crollo drastico dei flussi turistici. Tra il 2020 e 2022 gli arrivi sono scesi a poco più di 400 milioni di persone quando negli anni precedenti si attestavano a oltre un miliardo. La natura interconnessa del settore ha reso la situazione particolarmente critica, con un forte calo sia degli arrivi che delle presenze. Nel 2020, le presenze si sono praticamente dimezzate, con una leggera ripresa nel 2021, ma i numeri sono rimasti ben al di sotto dei livelli pre-pandemici. Economicamente, questo ha comportato una perdita di circa 45 miliardi di euro nel valore aggiunto generato dalla spesa turistica, scendendo da 119,4 miliardi del 2019 a 74,9 miliardi del 2021. Di conseguenza, la quota del turismo sul PIL nazionale è diminuita dal 7% al 4%. Questi dati evidenziano la gravità della crisi che ha colpito questo settore (*Marasco, 2022*).

Nello stesso anno, a livello nazionale, il numero di occupati nel settore turistico è diminuito dell'11,4%, rispetto a una riduzione dell'1,2% del resto dell'economia. Questo calo corrisponde al 40% della diminuzione dell'occupazione complessiva in tutti i settori. Inoltre, il fatturato delle aziende di capitali attive nei settori dell'alloggio, della ristorazione e dell'intrattenimento ha subito una contrazione del 40%, un valore circa quattro volte superiore alla diminuzione media registrata dalle altre imprese (*Fondazione Tor Vergata, 2023*).

Sommati anche ai danni degli altri settori economici e sociali già prima della fine della pandemia Guerrieri & Padoan hanno notato un cambiamento radicale nelle scelte di politica economica, con un crescente riconoscimento della necessità di nuove riforme. Tra queste si inseriscono investimenti nel supporto alla ricerca e alla gestione delle emergenze (*Guerrieri & Padoan, 2020, 182*).

A livello Europeo, si è potuto assistere allo stanziamento di ingenti investimenti verso la digitalizzazione, la ricerca e la promozione delle Soft-Skill. Queste ultime sono coinvolte in almeno quattro progetti di finanziamento europei, per un totale di investimenti di 1.027,6 miliardi di euro (*European Union, s.d.*).

1.2. I processi psicologici-sociali che hanno seguito i grandi eventi

Il profondo cambiamento nel rapporto tra persone e mercato del lavoro, dovuto alle nuove politiche e alle crisi, ha fatto sì che la stabilità occupazionale che si era in un certo modo raggiunta nei primi anni del 2000 si è sgretolata generando una percezione di precarietà e insicurezza.

Sia l'introduzione di forme di lavoro atipico che l'entrata in vigore di politiche orientate alla flessicurezza (flexsecurity) si sono riconosciute per avere promosso una certa flessibilità all'interno del mercato del lavoro, con il tentativo da parte delle direttive europee di gestire questa flessibilità a livello sistematico. Tuttavia, se da una parte le politiche di flexicurity si propongono esplicitamente di affrontare la situazione di coloro che hanno un lavoro irregolare (precario o ai margini del mercato), dall'altra diverse fonti hanno associato a questo termine e alle tipologie contrattuali atipiche situazioni di precarietà e insicurezza (*Boccatto & Maeran, 2019, p.11-16*).

Le incertezze legate al mercato del lavoro possono compromettere la fiducia dei lavoratori nelle proprie capacità e nel futuro professionale (*Guerreri e Padoan, 188*). La sola presenza dei contratti di lavoro atipico si è rivelata portatrice di situazioni di precarietà di lunga durata con conseguenze importanti sugli sviluppi dei progetti futuri (*Altieri, 2012, 1-19*).

Per quanto riguarda chi svolge un lavoro atipico si osserva una certa ambivalenza: da una parte c'è la possibilità di una maggiore autonomia e autogestione ma

dall'altra si vive una scarsa possibilità di carriera e di sicurezza del posto di lavoro (*Chicchi, 2002 citato da Boccato & Maeran, 2019 p.66*).

Nonostante i buoni propositi della flessicurezza questo intento ha lasciato spazio a ciò che è stato definito da Callea (2010) "Precarietà di vita" che investe oltre ad una riduzione economica anche una riduzione del benessere personale, familiare e sociale. Instabilità e incertezza sul futuro, disoccupazione sono tutti scenari che nel loro manifestarsi, hanno lasciato il segno nella popolazione europea che vive nel XXI secolo. La conseguenza di ciò si traduce anche oggi in diversi fattori che ~~non solo~~ hanno effetti che sono ancora pesanti sul mercato del lavoro avendo portato ~~anche a~~ scelte di non ritorno che vanno al di là di un mero disagio economico. Un esempio è la relazione tra il fenomeno dell'aumento della disoccupazione dal 2007 e la crescita relativa dei suicidi e dei tentati suicidi, correlati a motivi economici, che si è mossa in contrasto al trend del calo dei suicidi in generale. (*De Vogli et al., 2013; il fatto quotidiano cita ricerca del Eures*)

Secondo quanto riportato da alcuni autori tra i fattori che contribuiscono all'insicurezza giovanile ci sono sia fattori contestuali come quello economico che caratteristiche personali (*Boccato e Maeran, 2019 p.63; Hvinden et al., 2019*).

Rispetto all'insicurezza lavorativa, *Hvinden* identifica a livello Micro² i seguenti fattori:

1. Essere giovani (15-24 anni)
2. Essere donna
3. Non avere esperienze lavorative
4. Avere un'istruzione bassa o incompleta (formazioni professionali comprese)
5. Avere poco supporto da parte della famiglia (poca disponibilità economica)
6. Godere di un basso livello di salute (incluso avere una disabilità)
7. Rientrare in una minoranza etnica

Mentre a livello Macro³

1. Condizioni dei mercati economici instabili (opportunità e offerte)
2. Trattati strutturali del mercato del lavoro inadeguati (aspetti legislativi)

² Includono sia caratteristiche individuali che caratteristiche del contesto immediato

³ Contesto Regionale, Istituzionale, Economico

3. Istituzioni e politiche deboli (servizi per l'impiego, sistemi educativi, ecc..)
4. Pratiche dei datori di lavoro scorrette

Da sottolineare che le politiche work-first, definite come quelle che spingono i giovani verso lavori di bassa qualità, possono essere controproducenti poiché questi lavori spesso non sono trampolini di lancio ma vicoli ciechi (*Hvinden et al., 2019 p.154*).

In questa situazione di insicurezza molti giovani hanno intrapreso due strade. C'è chi ha deciso di non tentare nemmeno di entrare nel mercato lavorativo, scoraggiato da una visione del futuro incerta e dall'impossibilità di ottenere un'indipendenza economica. Questo ha avuto un effetto significativo sull'economia, contribuendo alla crescita del fenomeno NEET. Dall'altra parte, molti giovani hanno scelto di continuare la propria formazione, con l'idea di ritardare l'ingresso nel mondo del lavoro, ma garantendo così un'occupazione più stabile e con maggiori garanzie.

La crescente incidenza dei NEET (Not in Education, Employment or Training), ovvero i giovani tra i 15 e i 29 anni che non sono né impegnati nello studio né nel lavoro, nel 2009 rappresenta un fenomeno di particolare rilevanza (*Alberti, 2009*). L'ex Fondazione Visentini nel 2023 riporta un'indagine condotta tra gli studenti volta a valutare la salute dei giovani. La ricerca ha misurato lo stress e la pressione scolastica e ha rilevato che uno studente su quattro dichiara di sentirsi spesso o sempre solo. Particolarmente significativo risulta che il 17% circa degli studenti ha affermato di essersi isolato volontariamente e che potrebbe avere le caratteristiche per una diagnosi da Hikikomori (*Fondazione ETS, 2023*) ovvero persone che si isolano dalla società (*Enciclopedia - Treccani, 2024*).

Come riportato da diversi autori sembra che ci sia varietà tra i giovani NEET, con la presenza di diversi "grad" di vulnerabilità. Infatti non tutti i casi sono gravi e se la loro condizione è temporanea, può trasformarsi in un'opportunità per riorientare le proprie scelte e fare un'auto-riflessione. Il "mondo" dei NEET è, quindi, eterogeneo e questa variabilità deve essere presa in considerazione nella progettazione di interventi efficaci per prevenire e contrastare il fenomeno, che non può essere ridotto a una semplice questione di scarsa motivazione tra i giovani (*Boccatto & Maeran, 2019 p.20-27*).

D'altra parte, si registra anche l'aumento degli investimenti nella formazione da parte dei giovani. Tuttavia la possibilità di trovare lavoro in un ambito per il quale ci si è formati non è garantito e sempre più spesso si assiste al fenomeno della overqualification (*Erdogan & Bauer, 2021*) e della overeducation chiamata anche sovra-istruzione o mismatch verticale. I due fenomeni possono sembrare simili ma sono diversi e vanno distinti. Per overeducation si fa riferimento a tutte le persone che posseggono un titolo di studio superiore rispetto a quello richiesto o necessario per svolgere il ruolo lavorativo che stanno ricoprendo. La Overqualification invece riguarda le qualifiche e non i titoli di studio che può racchiudere un campione più ampio di persone, compresi coloro che sono già inseriti nel mondo del lavoro. Sia l'una che l'altra possono essere sia "transitorie" che "permanenti". Ad esempio, è transitoria quando un giovane sovraqualificato accetta un lavoro di basso livello fino a trovare un impiego più adeguato mentre quando il lavoratore è nella condizione di avere un lavoro più adeguato alle sue qualifiche ma non cambia mansione la situazione di "mismatch" è considerata permanente (*Boccatto & Maeran, 2019 p.20; Cedefop, s.d.*).

I modi di misurare l'Overqualification possono essere molto vari. Infatti è possibile fare diverse tipologie di misurazioni: attraverso il confronto tra la qualifica (o il titolo di studio) che il lavoratore possiede e il lavoro che svolge; oppure rilevando la percezione che l'individuo ha di sé, della propria formazione e competenze con quanto gli sembra essere richiesto dalla mansione. Secondo alcuni autori, alcune caratteristiche associate a individui narcisistici o con affettività negativa tenderebbero a percepirsi come sovraqualificati.

Tuttavia, ci sono altri fattori che influiscono sulla possibilità che il lavoratore si percepisca come sovraqualificato: la ripetitività del lavoro è il predittore più forte; l'importanza percepita del lavoro, il suo status e l'influenza che il lavoratore ha all'interno dell'organizzazione sembrano essere fattori significativi; mentre lavori più semplici, di routine e meno impegnativi, l'obbligo di indossare un'uniforme e un livello di bassa retribuzione aumentano il rischio di una sovraqualificazione percepita (*Erdogan & Bauer, 2021*).

1.3. Gli scenari anticipati (Gli investimenti di ricerca strategici)

Negli ultimi anni, si è assistito a una compressione dei diritti sociali, spesso giustificata dalla necessità di contenere la spesa pubblica. Una sentenza della Corte Costituzionale (n. 173/16) suggerisce che la solidarietà intergenerazionale può giustificare misure, anche impositive, sui redditi pensionistici elevati, per ristabilire un corretto rapporto tra le generazioni. Tuttavia, tali misure devono essere ragionevoli e rispettare le esigenze minime di protezione della persona.

Secondo quanto esposto dalla Fondazione RiES (ex. fondazione Visentin) per affrontare queste sfide, è necessaria un'azione organica su due livelli:

1. **Affrontare il disagio sociale:** è fondamentale considerare il disagio giovanile come parte di un problema sociale più ampio, richiedendo un'agenda sociale con dimensione europea.
2. **Ridurre gli ostacoli specifici:** è essenziale agire direttamente sulla riduzione del divario generazionale, implementando misure strutturali e non temporanee, specificamente indirizzate ai giovani, eventualmente attraverso incentivi dedicati.

Principi comuni a entrambi i livelli includono la priorità alla formazione, all'occupazione e alla permanenza nel mondo del lavoro. Si suggerisce l'introduzione di incentivi contributivi e fiscali che tengano conto della minore maturità economica dei giovani, oltre a politiche a favore dell'indipendenza abitativa, della tutela della salute, dell'ambiente e dell'accesso al credito (*Fondazione RiES, 2017*).

Secondo quanto riportato dalla Gazzetta dell'Unione, un coordinamento efficace dei partenariati tra i vari ambiti strategici (fra cui occupazione, istruzione, giovani, parità di genere e affari sociali) sono fondamentali in termini di incremento di un'occupazione di qualità, opportunità di istruzione e formazione e apprendistati e tirocini.

I servizi integrati (ad esempio sportelli unici o altri modelli) offrono un accesso più agevole ai servizi e alle prestazioni e possono fornire più facilmente soluzioni, flessibili e più reattive per i giovani. I servizi integrati richiedono un cambiamento

della cultura del lavoro, che metta i giovani al centro degli interventi, promuova lo scambio di idee sulle migliori prassi a tutti i livelli di governo e crei reti tra tutti gli attori pertinenti. Occorre inoltre affrontare le questioni relative alla protezione dei dati per consentire una cooperazione efficace e agevole tra diverse amministrazioni e servizi pubblici. (*EUR-Lex, 2020*)

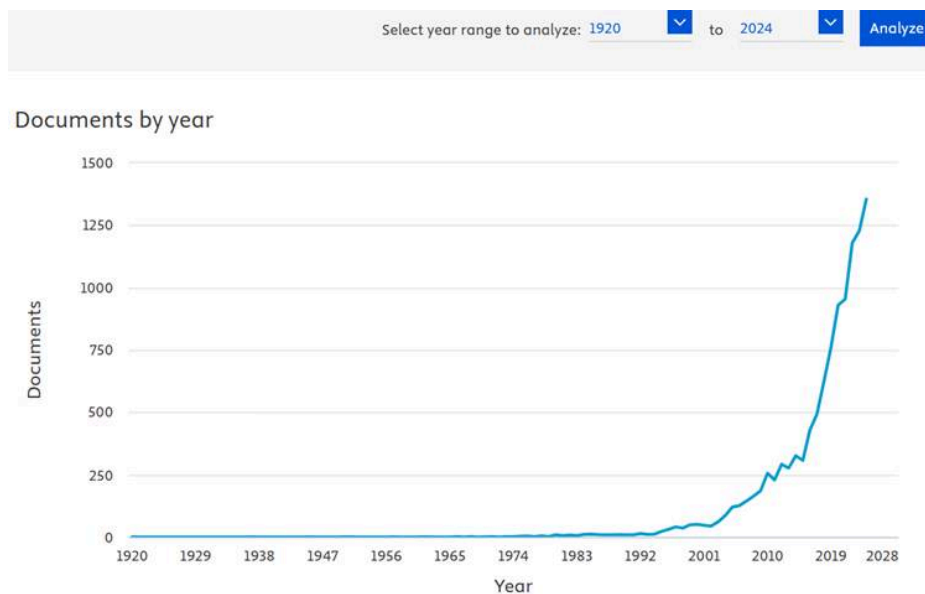
L'attenzione che viene rivolta alle soft-skill e al loro sviluppo riveste un ruolo importantissimo. Queste competenze possono essere sviluppate in due modi: sia attraverso attività lavorative che didattiche. Queste qualità potrebbero risultare utili per diverse tipologie di lavori indipendentemente dalle competenze HARD che si sono acquisite.

Capitolo 2

La diffusione delle Soft-Skill

2. Premessa:

L'argomento delle soft skill è di interesse crescente per le scienze sociali e la psicologia, com'è possibile vedere da un'analisi delle ricerche su scopus (Tab.2A) la pubblicazione su questo ambito percorre una rotta che potremo dire esponenziale.

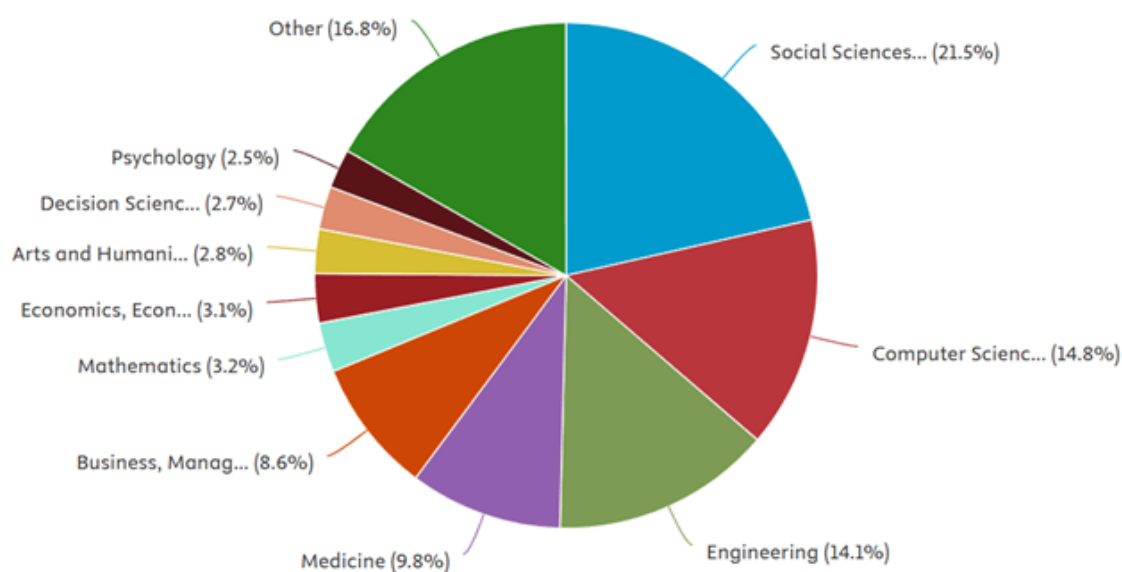


Tab.2A⁴

Tuttavia lo studio delle Soft Skill per la psicologia applicata risulta importante anche per un'altro fattore. Dai dati disponibili su Scopus Analyzer, (n.d.) nonostante il numero sempre crescente di articoli in questo campo, gli studi con l'etichetta Psychology risultano essere solo il 2,5%.

⁴ Scopus Analyzer n.d.

Documents by subject area



Tab.2B⁵

Nelle prossime pagine verrà presentata un'analisi approfondita per osservare come queste competenze siano state riconosciute fondamentali da una così grande varietà di discipline. Saranno esaminati i significati attribuiti alle soft skill e si identificheranno le competenze più studiate nella letteratura accademica.

2.1 L'importanza crescente delle soft-skill

Le soft skill rivestono sempre più un ruolo importante per i risultati accademici, il benessere individuale e il raggiungimento della soddisfazione personale sia nell'adolescenza che nell'età adulta (*Feraco et al., 2023*). L'importanza che questo tema sembra rivestire è sottolineata anche dall'entità dei finanziamenti dalla Commissione Europea che, dalle analisi fatte su Scopus, risulta lo sponsor principale verso questo ambito di ricerca con 224/801 pubblicazioni. (*Scopus Analyzer, n.d.*). Secondo quanto riportato da canali web ufficiali dell'EU l'importanza di queste competenze rimane tale anche quando il 14% dei lavori è altamente automatizzato e il 32% dei lavori potrebbe cambiare radicalmente a causa dell'AI nei

⁵ Scopus Analyzer n.d.

prossimi 10 anni (*European Union, s.d.*). In linea con questa posizione alcuni ricercatori riportano che queste competenze sono considerate fondamentali anche per le industrie 5.0 per le quali l'interazione umana per in non addetti ai lavori sembra più un aspetto secondario. Nelle industrie con alto livello di specializzazione tecnologica fare processi formativi ai propri dipendenti viene considerato necessario per migliorare le prestazioni lavorative. Inoltre, si anticipa che la richiesta di Soft Skill continuerà a crescere in settori in continua evoluzione quali quello tecnologico e dell'industria 5.0. (*Poláková, 2023*). Sembra essere particolarmente significativo che l'interesse verso le competenze trasversali da parte delle piccole medie imprese ha una crescita maggiore di quelle verso le competenze digitali (*European Union, s.d.*)

La diffusione dell'interesse verso questo oggetto di studio negli ultimi anni, non appare strana. Le competenze trasversali o Soft Skill sono considerate una risorsa importantissima per le aziende, in quanto aiutano a risolvere efficacemente e in poco tempo tanti problemi diversi, consentendo alle organizzazioni maggiore flessibilità e adattamento (*CUOA, s.d.*).

Oltre ad essere estremamente rilevanti per le aziende tali abilità sembrano rivestire un ruolo importante per i risultati accademici, il benessere individuale e il raggiungimento della soddisfazione personale (*Feraco et al., 2023*).

2.2 Che cosa sono le Soft Skills

All'interno della letteratura accademica il termine Soft Skills (competenze trasversali) ha ricevuto molte altre dominazioni come quello di "abilità relazionali", "abilità interpersonali" e "abilità sociali", fino al acronimo "CORE Competence in Organisational and Relational"⁶ (*Poláková et al., 2023*).

Partendo da una definizione di senso comune, le soft-skill sono qualità che consentono di comunicare bene con altre persone (*Oxford Learner's Dictionaries 2025*). Questa definizione può trovare consenso anche in alcune affermazioni riportate nella letteratura di settore, per esempio quando si riporta che queste abilità soft sono fondamentali per mantenere le relazioni con gli altri (*Rienda et al., 2024*).

⁶ La denominazione CORE è nata per equiparare l'importanza di tali competenze alle discipline STEM (science technology engineering math) o STEAM (dove A=art)

Tuttavia approfondendo risulta che spesso, sono state considerate come qualcosa di più di semplici qualità che consentono di comunicare bene (Coates 2020).

A differenza del senso comune la letteratura recente offre una visione più ampia del termine. Come si può vedere dalla Tab.2C dal corso del nuovo millennio le definizioni di soft skills sono cambiate. Nei primi anni 2000 erano viste per lo più come un insieme di capacità particolari (es. lavorare in gruppo) oggi il significato attribuito al termine è stato generalizzato e ampliato.

| Soft skills | Anni | Autori |
|---|---|---|
| Competenze Interpersonali, Intrapersonali (c.comportamentali, emotive, cognitive, metacognitive, comunicative) | 2019-2025 (5) 2007-2018 (4) 2000-2006 (0) | (Chiu et al 2024) ^{††} ; (Jubas & Butterwick, 2008) [†] ; (Shakir, 2009) [†] ; (Laker & Powell, 2011) [†] ; ; (Rachmawati, 2012) [†] ; (Hurrell et al., 2012); (Poláková et al., 2023) ^{††} ; (Rienda et al., 2024) [†] ; (Coates 2020) ^{††} ; (Feraco et al., 2022) [†] |
| Insieme di capacità particolari, es. lavorare in gruppo, pensiero critico, leadership | 2019-2025 (0)+(*****) 2007-2018 (0)+(10*) 2000-2006 (4) | (Clarkeburn et al., 2000); (Falconer e Pettigrew 2003); (Zaff et al., 2003); (Julliard & Schwab, 2000) |
| Tratti della personalità | 2019-2025 (1)+(***) 2007-2018 (2)+(†) 2000-2006 (0) | (Lindsay et al., 2014) [†] ; (Hussein, 2024) [†] (Herawati, 2012) [†] |

Tab.2C⁷

⁷ La seguente tabella è stata costruita attraverso la raccolta delle definizioni di soft-skill presenti nei 17 articoli, le soft skill sono state considerate come tratti di personalità soltanto quando nella ricerca ciò era esplicitato in modo formale. Per questo motivo quando le ricerche hanno usato i termini qualità o caratteristiche personali non sono state indicizzate sotto la categoria tratti di personalità.

Una definizione recente di soft skills viene data da Chiu et al., (2024) citando Succi e Canovi:

“This study is based on Succi’s (2019) and Succi and Canovi (2020) definitions of soft skills as a dynamic combination of cognitive and meta-cognitive skills; interpersonal, intellectual, and practical skills; and ethical values. These soft skills play a crucial role in enabling individuals to adapt and respond positively to challenges in both their professional and everyday lives.”⁸

(Succi’s (2019) and Succi and Canovi (2020) citato da Chiu et al., 2024)

2.3 L’evoluzione delle Soft Skills nella ricerca

Le soft skills negli articoli pubblicati tra il 2000 e il 2006 si caratterizzano per essere presentate senza raggruppamenti particolari. Sono poche le abilità che sono presenti più di una volta. Ogni autore in questi anni identifica un insieme di abilità trasversali o soft che considera essere rilevanti per il tema trattato. Alla fine, in questo arco temporale, le abilità più richieste sono: Lavoro di squadra, Abilità comunicative, capacità di risoluzione dei problemi, Leadership.

| Soft skill comuni nella ricerca 2000-2006 | Frequenza |
|---|-----------|
| Volontà di apprendere | (1) |
| Lavoro di Squadra | (4) |
| Comunicazione | (3) |
| La risoluzione dei Problemi | (3) |
| Capacità analitica | (1) |
| Argomentazione logica | (1) |
| Capacità di riassumere | (2) |
| Energia | (1) |
| Impegno | (1) |
| Competenze numeriche | (1) |

⁸ Traduzione mia: “Questo studio si basa sulle definizioni di Succi (2019) e Succi e Canovi (2020) delle competenze trasversali come una combinazione dinamica di competenze cognitive e metacognitive; competenze interpersonali, intellettuali e pratiche; e valori etici. Queste competenze trasversali svolgono un ruolo cruciale nel consentire agli individui di adattarsi e rispondere positivamente alle sfide, sia nella vita professionale che in quella quotidiana.”

| | |
|-------------------------|-----|
| Competenze informatiche | (1) |
| Leadership | (3) |
| Capacità negoziali | (2) |
| Competenze sociali | (2) |
| Affidabilità | (1) |
| Intenzionalità | (1) |
| Fedeltà | (1) |
| Amore | (1) |
| Saggezza | (1) |
| Autoefficacia | (1) |
| Abilità accademiche | (1) |

Tab.2D⁹

In questo insieme disordinato e poco raggruppato di abilità, gli autori del 2000 tendono a scrivere le informazioni che reputano più rilevanti delle loro ricerche. Grazie a ciò è stato possibile avere una rappresentazione di alcuni ventagli di abilità particolarmente richieste per alcuni ruoli e talvolta qualche indicazione che permette di capire come sia possibile promuovere alcune abilità:

- Julliard & Schwab, (2000) per esempio indicano che le abilità transitive più richieste per gli ingegneri sono l'abilità di squadra, di comunicazione, di leadership. Mentre viene considerata molto importante la capacità di portare avanti la propria posizione e le competenze sociali. Tuttavia solo l'avere o il non avere le competenze sociali sufficienti funziona come un filtro che permette di decidere chi può superare la prima fase delle selezioni e chi verrà escluso dalle aziende.
- Clarkeburn et al., (2000) ritengono che le abilità considerate più importanti per gli studenti sono: le capacità di lavoro di squadra, l'abilità di fare chiare prestazioni, l'abilità di presentare rapporti con considerazioni chiare.

⁹ Le Tab.2D; Tab.2E; Tab.2F presentano alcuni limiti: innanzitutto sono state costruite attraverso un campionamento che inizialmente aveva lo scopo di raccogliere il numero maggiore possibile di definizioni di Soft Skills. Inoltre il campionamento ha visto Soft Skills che venivano impiegate per ricerche sugli studenti che per le richieste del mercato del lavoro. Gli articoli considerati per formare questa tabella sono i seguenti (Clarkeburn et al., 2000); (Falconer e Pettigrew 2003); (Zaff et al., 2003); (Julliard & Schwab, 2000);

- Zaff et al., (2003) evidenziano le abilità che si possono incrementare attraverso lo svolgimento delle attività extra accademiche negli studenti: lavoro in squadra, abilità di leadership, autoefficacia

Le Soft Skills dopo il 2007 continuano ad aumentare la loro importanza. La ricerca, in questo periodo, vede incrementare di molto il numero di pubblicazioni su questo filone ambito. Se si va a guardare soltanto la frequenza rispetto ai primi sei anni del 2000, alcune abilità mantengono la loro importanza; infatti le abilità comunicative, capacità di risoluzione dei problemi, Leadership continuano a comparire con una frequenza equivalente. Alcune abilità sembrano iniziare a perdere attrattiva per la ricerca, come per esempio il lavoro di squadra. Altre invece iniziano ad avere l'opportunità di potersi considerare rilevanti oltre che per le indicazioni di alcuni autori anche per la frequenza con le quali compaiono nelle ricerche, come ad esempio le competenze sociali Tab.2E.

| Soft skill comuni nella ricerca 2007-2018 | Frequenza | Presenza o Assenza rispetto al 2006-2007 |
|---|-----------|--|
| Volontà di apprendere | (2) | Presente |
| Lavoro di squadra | (3) | Presente |
| Comunicazione | (6) | Presente |
| La risoluzione dei problemi | (3) | Presente |
| Energia | (1) | Presente |
| Impegno | (1) | Presente |
| Leadership | (3) | Presente |
| Competenze sociali | (4) | Presente |
| Affidabilità | (1) | Presente |
| Saggezza | (1) | Presente |
| Competenze organizzative | (2) | Assente |
| Competenze imprenditoriali | (1) | Assente |
| Etica | (1) | Assente |
| Autogestione | (1) | Assente |
| Intelligenza emotiva | (2) | Assente |

| | | |
|------------------------|-----|---------|
| Iniziativa | (1) | Assente |
| Integrità | (1) | Assente |
| Pensiero critico | (1) | Assente |
| Motivazione | (1) | Assente |
| Creatività | (1) | Assente |
| Assunzione del rischio | (1) | Assente |
| Processo decisionale | (1) | Assente |

Tab.2E¹⁰

Dato il numero ridotto di ricerche considerate, l'indice di frequenza non può essere associato necessariamente ad un aumento o a una diminuzione della rilevanza di alcune Soft Skills. Tuttavia, il dato risulta comunque utile per capire se l'interesse di alcuni ricercatori verso una determinata competenza trasversale riesce ad essere sufficientemente studiato e approfondito. In particolare mi riferisco alla abilità/competenza nel lavorare in gruppo. Infatti, per quanto riguarda questo tipo di abilità si registra che tra il 2008 e il 2018 sembra essere meno considerata nelle ricerche, in quanto presente meno frequentemente, ma per gli alcuni autori che la inseriscono, continua ad essere considerata tra le abilità più importanti (*Jubas & Butterwick, 2008; Rachmawati, 2012*). Inoltre per quanto riguarda questa abilità si considera che sarà una di quelle che continuerà ad essere considerata rilevante nel mercato del lavoro come si può trovare nella ricerca di Poláková et al., (2023).

Rispetto a questo periodo è degno di nota che:

- Jubas & Butterwick, (2008) considerano queste soft skills le più importanti: capacità comunicative, capacità di lavoro di gruppo, capacità di problem solving.
- Secondo Shakir, (2009) per il personale accademico le soft skills comunicative le competenze analitiche quali il problem solving assieme ad una frequente interazione con il team di lavoro è fondamentale al fine di creare relazione di fiducia.

¹⁰ Gli articoli considerati per formare la tabella sono stati i seguenti: (*Jubas & Butterwick, 2008*); (*Shakir, 2009*); (*Laker & Powell, 2011*); (*Rachmawati, 2012*); (*Hurrell et al., 2012*); (*Lindsay et al., 2014*); (*Herawati, 2012*)

- Inoltre, sembrano comparire alcune soft skill come la competenza organizzativa e l'intelligenza emotiva che avranno particolare successo nelle ricerche tra il 2019 e 2024. Il dato forse più rilevante di questo periodo è che a partire dal 2007 le ricerche tendono a riportare definizioni di soft skills; le quali iniziano ad essere definite principalmente in due modi: soft skills come competenze e soft skills come tratti della personalità.

Questa contrapposizione è particolarmente evidente se si prendono in considerazione alcuni autori. Secondo quanto riportato da Hurrell 2012:

soft skills are not only distinct from inherent traits and attitudes, as has already been acknowledged by others (e.g. Meichenbaum et al., 1981), but are also more than individualized learned abilities.¹¹ “

(Hurrell, 2012)

Il motivo per il quale si presenta questa opposizione viene giustificato dal fatto che in quanto abilità le Soft Skills hanno la capacità di svilupparsi nel tempo e quindi di poter essere allenate (Hurrell, 2012). Il che secondo Shakir (2009) diventa un aspetto particolarmente problematico per l'apprendimento quando si aggancia alla convinzione degli studenti di non poter migliorare:

“Given the belief that graduates often over rate themselves in believing that they are well qualified and do not lack any necessary skills coupled by the belief that soft skills are part of personal traits that is not possible to be enhanced, Institutes of Higher Learning must create awareness to graduates on the needs and expectation of the globalized job market. Acknowledging the fact that these traits should be part of the students when they leave high school, the lack of these skills amongst students is largely attributed to the education system in Malaysia that focuses on rote learning.

¹¹ Traduzione mia: le soft skills non sono solo distinte da tratti e atteggiamenti innati, come già riconosciuto da altri (ad es. Meichenbaum et al., 1981), ma sono anche più di semplici abilità apprese individualmente.

Thus, graduates must be made aware of their shortcomings so that they are able to identify their weaknesses and limitations and take the opportunity to acquire as much good traits as possible while in University to prepare them for the demanding job market.¹² “

(Shakir, 2009)

Da notare che sono in molti gli autori ad appoggiare questa linea togliendo anche la parola “traits” (tratti) delle loro ricerche facendo riferimento piuttosto a qualità personali o formulando alcune varianti come quella riportata da Poláková et al., (2023) secondo cui le Soft Skills non sarebbero dei tratti di personalità ma l’interazione tra i tratti di personalità ed elementi contestuali (*Rachmawati, 2012; Rienda et al., 2024; Poláková et al., 2023*).

Infatti, negli anni successivi al 2018 gli autori si caratterizzano per collocare la loro posizione in un quadro più ampio. Per cui è possibile ritrovare che nello stesso articolo, che a seguito di una particolare scelta teorica-concettuale, si faccia riferimento alla posizione adottata da altri studi che considerano le Soft Skills in modo diverso (*Chiu et al 2024; Poláková et al., 2023; Rienda et al., 2024; Feraco et al., 2023*). Tutto ciò porterà Hussein (2024) ad appoggiare la posizione di Cotes (2020) considerando le Soft Skills un termine eccessivamente inclusivo e a ricordare che è possibile dare ordine alla classificazione delle abilità.

¹² traduzione mia: “Data la convinzione che i laureati tendano a sovrastimarsi, credendo di essere ben qualificati e di non mancare delle competenze necessarie, unita all’idea che le soft skills siano parte dei tratti personali che non possono essere migliorati, le istituzioni di istruzione superiore devono sensibilizzare i laureati sulle esigenze e le aspettative del mercato del lavoro globalizzato. Riconoscendo che queste caratteristiche dovrebbero far parte degli studenti al momento del diploma, la mancanza di tali competenze tra gli studenti è ampiamente attribuita al sistema educativo in Malesia, che si concentra sull’apprendimento meccanico. Pertanto, i laureati devono essere resi consapevoli delle loro carenze, in modo da poter identificare le loro debolezze e limitazioni e cogliere l’opportunità di acquisire il maggior numero possibile di buone caratteristiche mentre sono all’università, per prepararli al mercato del lavoro esigente.”

(Shakir, 2009)

Citando Gejdoš (2021) Hussein condivide la proposta di una suddivisione delle abilità trasversali in due macro-categorie:

“The ability to control oneself for the best development of works, such as creative thinking, stress management, and time management, is referred to as intrapersonal talent. Interpersonal skills, on the other hand, are the capacity to inspire, lead, and negotiate in order to manage relationships with people for the benefit of one’s professional development.”

(Hussein, 2024 citando Gejdoš et al., 2021)

Le Soft Skills si possono quindi suddividere in:

- Competenze Intrapersonali: capacità di controllare se stessi per il miglior sviluppo del lavoro, come, la gestione dello stress, la gestione del tempo e il pensiero creativo.
- Competenze Interpersonali: capacità di gestire la propria relazione con gli altri per uno sviluppo professionale ottimale, cioè la capacità di motivare, guidare e negoziare.

Le soft skills rilevate tra il 2019-2024 sono le seguenti

| Soft Skills comuni nella ricerca 2019-2024 | Frequenza | Presenza o Assenza rispetto al 2000-2018 |
|---|-----------|--|
| Volontà di imparare | (4) | Presenza |
| Lavoro di squadra | (3) | Presenza |
| Comunicazione | (4) | Presenza |
| Risoluzione dei problemi | (3) | Presenza |
| Leadership | (4) | Presenza |
| Capacità negoziali | (2) | Presenza |
| Competenze sociali / Consapevolezza Sociale | (3) | Presenza |
| Etica | (4) | Presenza |
| Intelligenza emotiva | (2) | Presenza |
| Iniziativa / Autopromozione | (4) | Presenza |
| Pensiero Critico (Critical Thinking) | (1) | Presenza |

| | | |
|--|-----|----------|
| Motivazione | (1) | Presenza |
| Creatività/Innovazione | (2) | Presenza |
| Assunzione del rischio | (1) | Presenza |
| Processo decisionale (Decision Making) | (1) | Presenza |
| Adattabilità e flessibilità | (4) | Assenza |
| Orientamento al benessere | (1) | Assenza |
| Persistenza o (Stress Resistance) | (3) | Assenza |
| Gestire l'ambiguità | (1) | Assenza |
| Autoapprendimento | (1) | Assenza |
| Orientamento al cliente | (1) | Assenza |
| Rendere l'ambiente di lavoro positivo | (1) | Assenza |
| Consapevolezza delle usanze culturali | (1) | Assenza |
| Conoscenza delle lingue straniere | (1) | Assenza |
| Comprensione interculturale | (1) | Assenza |
| Attenzione alle diversità | (1) | Assenza |

Tab.2F¹³

Dato che le politiche per la flessicurezza sono già comparse è strano vedere come le le abilità transitive dell'adattabilità e flessibilità compaiano solo in questo momento. In ogni caso grazie alla ricerca di Chiu possiamo dire che l'adattabilità è un'abilità particolarmente importante per le piccole e medie imprese. Mentre la persistenza o resistenza allo stress risulta essere importante sia per le piccole medie imprese che per Aziende/società di proprietà statale. Le abilità che compaiono con maggiore frequenza in questi anni sono le seguenti: volontà di imparare; comunicazione; leadership; etica; iniziativa; flessibilità.

¹³ Gli articoli considerati per formare la tabella sono stati i seguenti: (Chiu et al 2024); (Poláková et al., 2023); (Rienda et al., 2024); (Coates 2020); (Feraco et al., 2022); (Hussein, 2024)

2.4 Le Soft Skills più frequenti nelle ricerche tra il 2000 e 2024

| Soft Skills più frequenti nelle ricerche tra 2000 e 2024 | Anni | Frequenza totale |
|--|---|------------------|
| Volontà di apprendere | 2019-2025 (4) 2007-2018 (2) 2000-2006 (1) | 7 |
| Capacità di lavoro in gruppo | 2019-2025 (3) 2007-2018 (3) 2000-2006 (4) | 10 |
| Capacità comunicative | 2019-2025 (4) 2007-2018 (6) 2000-2006 (3) | 13 |
| Risoluzione dei problemi | 2019-2025 (3) 2007-2018 (3) 2000-2006 (3) | 9 |
| Leadership | 2019-2025 (4) 2007-2018 (3) 2000-2006 (3) | 10 |
| Capacità negoziali | 2019-2025 (2) 2007-2018 (0) 2000-2006 (2) | 4 |
| Competenze sociali o abilità interpersonali | 2019-2025 (3) 2007-2018 (4) 2000-2006 (2) | 9 |
| Intelligenza emotiva | 2019-2025 (2) 2007-2018 (2) 2000-2006 (0) | 4 |

| | | |
|--|---|---|
| Iniziativa | 2019-2025 (4) 2007-2018 (1) 2000-2006 (0) | 5 |
| Persistenza (resistenza allo stress) | 2019-2025 (4) 2007-2018 (0) 2000-2006 (0) | 4 |
| Creatività | 2019-2025 (3) 2007-2018 (1) 2000-2006 (0) | 4 |
| Flessibilità (adattabilità al cambiamento) | 2019-2025 (4) 2007-2018 (0) 2000-2006 (0) | 4 |

Tab.2F¹⁴

2.5. Conoscenze rispetto alle Soft Skills più presenti in letteratura

| Soft Skills | Qualità attribuite | Autori |
|--------------------------|---|---|
| Risoluzione dei problemi | Particolarmente richieste dai datori di lavoro Considerate cruciali per lo sviluppo, l'approvvigionamento (fornitura) e il marketing dei prodotti e dei servizi IT Fondamentale al fine di creare relazione di fiducia all'interno del mondo accademico | (Poláková et al., 2023) (Jubas & Butterwick, 2008) (Shakir, 2009) |
| Capacità comunicative | Particolarmente richieste dai datori di lavoro. Considerate cruciali per lo sviluppo, | (Poláková et al., 2023) (Jubas & Butterwick, 2008) (Shakir, 2009) |

¹⁴ Quanto riportato in Tab.2F sono le soft-skill più frequenti nel set delle 17 ricerche raccolte pertanto non sono da intendersi come le competenze più richieste né quelle rispetto alle quali viene posta maggiore attenzione anche se alcune di queste potrebbero effettivamente esserlo.

| | | |
|------------------------------|--|---|
| | <p>l'approvvigionamento (fornitura) e il marketing dei prodotti e dei servizi IT</p> <p>Fondamentale al fine di creare relazione di fiducia all'interno del mondo accademico.</p> <p>Tra le competenze più richieste agli ingegneri</p> <p>Le abilità comunicative e di presentazione scritta sono considerate molto importanti per gli studenti</p> | <p>(Julliard & Schwab, 2000)</p> <p>(Clarkeburn et al., 2000)</p> |
| Capacità di lavoro in gruppo | <p>Considerate cruciali per lo sviluppo, l'approvvigionamento e il marketing dei prodotti e dei servizi IT</p> <p>Tra le competenze più richieste agli ingegneri</p> <p>Considerate molto importanti per gli studenti</p> <p>Si è rilevato che è possibile incrementare attraverso lo svolgimento delle attività extra accademiche</p> | <p>(Jubas & Butterwick, 2008)</p> <p>(Julliard & Schwab, 2000)</p> <p>(Clarkeburn et al., 2000)</p> <p>(Zaff et al. 2003)</p> |
| Leadership | <p>Tra le competenze più richieste agli ingegneri</p> <p>Si è rilevato che è possibile incrementare attraverso lo svolgimento delle attività extra accademiche</p> | <p>(Julliard & Schwab, 2000)</p> <p>(Zaff et al. 2003)</p> |
| Competenze sociali | <p>Gli ingegneri che non hanno competenze sociali adeguate possono essere esclusi dalla rosa dei candidati già alla prima selezione.</p> | <p>(Julliard & Schwab, 2000)</p> |

Tab.2G¹⁵

¹⁵ La seguente tabella è stata sviluppata a partire dalle informazioni trovate nei 17 articoli analizzati per formare le tabelle Tab.2C Tab.2D Tab.2E, Tab.2F

Capitolo 3

Soft Skills tra la ricerca e le applicazioni

3. Premessa

Poláková et al., (2023) a livello “pratico”, indicizzano almeno 16 categorie¹⁶ di Soft Skills di interesse per il mercato del lavoro. Nei prossimi paragrafi si andranno ad osservare alcuni casi particolari, quello delle piccole medie imprese cinesi e quelle del settore turistico, per avere un'idea di come alcune Soft Skills siano di maggiore interesse per alcuni settori.

Come espresso in *Bocato e Maeran (2019)* quando un'azienda o un individuo sono interessati a migliorare la propria performance o rendita lavorativa è necessario progettare progetti formativi tarati su misura. Tuttavia alcuni autori hanno provato a fornire alcune indicazioni per venire incontro alle richieste del mercato del lavoro. In particolare di seguito sarà possibile osservare come il cambiamento della richiesta può variare a seconda di vari fattori quali la grandezza dell'azienda e la cultura di riferimento.

3.1. Soft Skills in AS e PMI: il caso delle aziende cinesi

In linea generale è possibile osservare come vi sia una significativa differenza tra le Soft Skills richieste dalle grandi società a conduzione statale rispetto alle piccole e medie imprese. La ricerca di *Chiu et al., (2024)* ha avuto modo di analizzare ben 373,498 “job advertisements” per rilevare le differenze tra le competenze trasversali richieste dalle Piccole e Medie Imprese (PMI) e quelle richieste dalle Aziende Statali (AS) nel mercato del lavoro cinese.

Dopo un'analisi iniziale, lo studio ha preso come riferimento 15 indicatori dividendoli in tre categorie: personali, sociali, metodologiche.

¹⁶ Capacità di risoluzione dei problemi, Capacità di comunicazione, Capacità organizzative/manageriali, Lavoro di squadra, Capacità di leadership, Creatività, Pensiero analitico e critico, Orientamento ai valori, Flessibilità, Iniziativa e coinvolgimento, Capacità di apprendimento, Orientamento al benessere, Assunzione di responsabilità, Intelligenza emotiva, Persistenza, Gestire l'ambiguità/incertezza

- Alcune competenze personali (Personal Skills):
 - Impegno nel lavoro (Committed to Work) (P1)
 - Etica professionale (Professionally Ethical) (P2)
 - Resistenza allo stress (Tolerant to Stress) (P3)
 - Capacità creative e di innovazione (Creativity/Innovation Skills) (P4)
 - Capacità di auto-apprendimento (Learning Skills) (P5)
- Tutte le competenze sociali (Social Skills):
 - Comunicazione (Communication Skills) (S1)
 - Gestione dei conflitti e negoziazione (Conflict Management and Negotiation Skills) (S2)
 - Capacità di networking sociale (Contact Network Skills) (S3)
 - Leadership e management (Leadership and Management Skills) (S4)
 - Lavoro di squadra (Team-Work Skills) (S5)
- Alcune competenze metodologiche (Methodological Skills):
 - Adattabilità al cambiamento (Adaptability to Change Skills) (M1)
 - Capacità analitiche (Analysis Skills) (M2)
 - Miglioramento continuo (Continuous Improvement Skills) (M3)
 - Orientamento al cliente/utente (Customer/User Orientation Skills) (M4)
 - Capacità decisionali (Decision-Making Skills) (M5)

3.1.1 Le competenze più richieste dalle Aziende Statali (AS)

Le analisi basate sugli annunci di lavoro mostrano che le Soft Skills più frequentemente presenti negli annunci delle AS sono:

- Alcune competenze personali (Personal Skills):
 - Impegno nel lavoro (P1)
 - Etica professionale (P2)
 - Resistenza allo stress (P3)
 - Capacità di auto-apprendimento (P5)
- Tutte le competenze sociali (Social Skills):
 - Comunicazione (S1)
 - Gestione dei conflitti e negoziazione (S2)
 - Capacità di networking sociale (S3)

- Leadership e management (S4)
- Lavoro di squadra (S5)
- Tutte le competenze metodologiche (Methodological Skills):
 - Adattabilità al cambiamento (M1)
 - Capacità analitiche (M2)
 - Miglioramento continuo (M3)
 - Orientamento al cliente/utente (M4)
 - Capacità decisionali (M5)

La ricerca ha fatto emergere che le AS tendono a dare priorità a una gamma più vasta di Soft Skills. Infatti l'unica eccezione significativa, sembra essere la creatività/innovazione (P4), che non risulta significativamente enfatizzata nei loro annunci di lavoro.

3.1.2. Le Soft Skills più richieste dalle PMI

Anche le Soft Skills richieste dalle PMI includono molte delle Soft Skills evidenziate inizialmente:

- Alcune competenze personali (Personal Skills):
 - Impegno nel lavoro (P1)
 - Etica professionale (P2)
 - Resistenza allo stress (P3)
 - Capacità di auto-apprendimento (P5)
- Tutte le competenze sociali (Social Skills):
 - Comunicazione (S1)
 - Gestione dei conflitti e negoziazione (S2)
 - Capacità di networking sociale (S3)
 - Leadership e management (S4)
 - Lavoro di squadra (S5)
- Tutte le competenze metodologiche (Methodological Skills):
 - Adattabilità al cambiamento (M1)
 - Orientamento al cliente/utente (M4)
 - Capacità decisionali (M5)

Le PMI tendono a essere meno interessate alle capacità di analisi e di miglioramento continuo.

Inoltre gli autori ci tengono ad evidenziare che le AS considerano, la gestione dei conflitti e l'adattabilità al cambiamento come competenze necessarie per una coordinazione efficiente. Mentre l'immagine pubblica e la responsabilità sociale associate alle AS amplificano l'importanza di competenze come comunicazione, leadership, etica del lavoro, resistenza allo stress e orientamento al cliente.

In conclusione, mentre le PMI tendono a privilegiare un numero più limitato di Soft Skills, le AS richiedono un set di Soft Skills più ampio per gestire la complessità organizzativa e mantenere la loro immagine pubblica (*Chiu et al., 2024*).

3.3. Soft Skills e influenze culturali: il caso del turismo

Secondo alcuni autori la cultura potrebbe avere un'influenza sullo sviluppo di alcune abilità transitive di interesse per il settore turistico (*Da'as, 2017* e *Caruana and Mcpherson, 2015* citato da *Rienda et. al 2024*).

Lo studio di *Rienda et al, 2024* confrontando due paesi leader e culturalmente simili nel settore turistico, Italia e Spagna, ha evidenziato come la formazione fornita nell'istruzione superiore abbia portato alla richiesta di differenti Soft Skills da parte del mercato.

In particolare per quanto riguarda l'Italia, le competenze che sono maggiormente richieste si annoverano:

- La volontà di imparare (Willingness to learn).
- L'orientamento al cliente (Customer orientation).
- La condotta etica e il rispetto (Ethic conducts and respect).
- La promozione di un ambiente di lavoro positivo (Promoting a positive work environment).

Nel caso della Spagna, le competenze più richieste:

- L'orientamento al cliente (Customer orientation).

- La condotta etica e il rispetto (Ethic conducts and respect).
- La promozione di un ambiente di lavoro positivo (Promoting a positive work environment).
- La comprensione e il rispetto interculturale ospite-turista (Intercultural host-guest understanding and respect).

(Rienda et al., 2024)

Nonostante i passi avanti che sono stati fatti per promuovere le competenze dei lavoratori in questo settore deve ancora essere fatto molto. Per quanto si è potuto osservare è emersa la necessità di sviluppare ulteriori percorsi formativi specifici per i giovani lavoratori. Al fine di garantire l'acquisizione delle competenze necessarie per eccellere nel settore turistico, non è sufficiente¹⁷ avere dei livelli di interazione tra l'università e mondo lavorativo quali quelli presentati in Albanese A, Bocci E. Bove C. De Simoni S.(2019). Inoltre, per preparare i professionisti del turismo a rispondere alle sfide di un mercato in continua evoluzione, l'investimento in programmi di formazione continua e in opportunità di apprendimento pratico appare come un passaggio necessario.

¹⁷ Nell'analisi di Albanese A, Bocci E. Bove C. De Simoni S.(2019) era emerso che: oltre il 72% dei corsi di primo livello e circa il 32% di quelli di secondo livello prevedono un periodo di stage obbligatorio; nella quasi totalità dei corsi (91,8% per i corsi di primo livello e 78,3% per quelli di secondo) sono previste testimonianze da parte del mondo del lavoro; in quasi tutti i corsi di primo livello (95,2%) e nell'82,6% dei corsi di secondo livello sono previste esercitazioni pratiche.

Conclusioni.

L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di mettere in evidenza il ruolo cruciale delle Soft Skills, analizzando i significati che il termine ha assunto nel nuovo millennio. Per farlo è stato chiarito il contesto in cui è emerso l'interesse per queste competenze, esaminando le evoluzioni delle esigenze del mercato del lavoro. In seguito, attraverso l'uso di strumenti come Scopus Analyzer (che ha permesso di mappare le tendenze nella letteratura accademica) e un'analisi incrociata di 17 articoli, è stato possibile fornire un quadro chiaro e aggiornato delle Soft Skills. Tutto ciò ha permesso di conoscere sia il loro valore accademico che il valore associato alla loro applicazione pratica.

Attraverso l'indagine approfondita, è emersa anche l'esigenza di sviluppare Soft Skills nel contesto lavorativo e si sono potute osservare alcune delle competenze più richieste sia nel pubblico che nel privato. Tra i vari ambiti in cui le Soft Skill sono state considerate importanti ci si è soffermati nel settore turistico, dove queste competenze possono migliorare significativamente l'efficacia dell'azione lavorativa.

Tuttavia lo studio non è privo di alcuni limiti metodologici: per quanto riguarda l'analisi dell'evoluzione dei significati delle Soft Skills, l'esplorazione condotta ha riguardato un numero relativamente piccolo degli articoli presenti in letteratura. Per superare questo problema, durante la selezione degli articoli, si sono preferiti quelli che hanno riportato almeno una definizione di Soft Skills, il che ha prediletto alcune tipologie di ricerche rispetto ad altre.

In conclusione, questa ricerca rappresenta un passo significativo verso una maggiore comprensione delle Soft Skills nel contesto della psicologia del lavoro, fornendo punti di riferimento utili per orientarsi nell'interesse sociale, economico, accademico e applicativo. Infine ci si auspica che i risultati di questo studio possano contribuire a future ricerche e pratiche nel campo, promuovendo un'integrazione più efficace delle Soft Skills nei percorsi formativi e professionali.

Bibliografia

- Albanese, A. & Bocci, E. (2019). “alternanza scuola lavoro, turismo intergenerazionale e patto tra le generazioni”. *Turismo e Psicologia. Rivista Interdisciplinare di Studi e Ricerche e Formazione* 9, (1).
- Alberti, M. (2016). *Senza lavoro: La disoccupazione in Italia dall'Unità a oggi* (Prima edizione). GLF editori Laterza.
- Altieri, G., Dota, F., & Piersanti, M. (2009). *Percorsi nel lavoro atipico: Il caso dei lavoratori interinali*.
- Boccatto A., Maeran R. (2019). *Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*, Padova: Padova University Press.
- Cedefop (s.d.) Overqualification.
<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary/overkwalificatie>
- Chiu, Y.-L., Xu, L., Hsu, Y.-T., & Wang, J.-N. (2024). Soft skills unveiled: A comprehensive exploration of employer preferences and employability essentials. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49(8), 1105–1120. <https://doi.org/10.1080/02602938.2024.2351198>
- Clarkeburn, H., Beaumont, E., Downie, R., & Reid, N. (2000). Teaching biology students transferable skills. *Journal of Biological Education*, 34(3), 133–137.
<https://doi.org/10.1080/00219266.2000.9655703>
- Coates, K. (2020). The value of soft skills: Preparing the next generation of workforce for future work [Master of Public Administration, College of

Science and Humanities, Ball State University].

<https://cardinalscholar.bsu.edu/handle/123456789/202677>

CUOA. (s.d.) Soft Skills - cosa sono e perché sono fondamentali per il tuo successo professionale —. Soft Skills - cosa sono e perché sono fondamentali per il tuo successo professionale.

<https://www.cuoa.it/ita/sviluppo-professionale/soft-skills-cosa-sono-e-perché-sono-fondamentali-per-il-tuo-successo-professionale#:~:text=Perché%20sono%20importanti%20le%20soft,tanti%20problemi%20che%20possono%20sorgere.>

Damiano C. (2024). Dalla Flexicurity alla flexstability: un passaggio virtuoso.

Assolavoro - Agenzia Nazionale delle Agenzie del Lavoro.

<https://assolavoro.eu/cesare-damiano-dalla-flexicurity-alla-flexstability/#:~:text=La%20“flexicurity“,%20un%20modello,piuttosto%20alimentato%20una%20precarietà%20strutturale.>

De Vogli, R., Marmot, M., & Stuckler, D. (2013). Strong evidence that the economic crisis caused a rise in suicides in Europe: The need for social protection. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 67(4), 298–298.

<https://doi.org/10.1136/jech-2012-202112>

EUR-Lex. (2007). Verso principi comuni di flessicurezza: Posti di lavoro più numerosi e migliori grazie alla flessibilità e alla sicurezza {SEC(2007) 861} {SEC(2007) 862}. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language.

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:IT:PDF>

EUR-Lex (2020). Raccomandazione del Consiglio: relativa a un ponte verso il lavoro, che rafforza la garanzia per i giovani e sostituisce la raccomandazione del Consiglio del 22 aprile 2013 sull'istituzione di una garanzia per i giovani {2020/C 372/01} Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020H1104\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020H1104(01))

Enciclopedia - Treccani. (s.d.). Treccani - Adulthood.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/adulthood_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/adulthood_(altro)/)

Enciclopedia - Treccani. (2012). Treccani - Atypical, work.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/lavoro-atipico_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lavoro-atipico_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)

Enciclopedia Treccani. (s.d.). Treccani - Hikikomori.

https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/hikikomori.html

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at Work: A Review and Synthesis of the Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 259–283.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055831>

European Year of Skills (s.d.). Transversal skills.

https://year-of-skills.europa.eu/transversal-skills_en

Falconer, S., & Pettigrew, M. (2003). Developing added value skills within an academic programme through work-based learning. *International Journal of Manpower*, 24(1), 48–59. <https://doi.org/10.1108/01437720310464963>

Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., Spoto, A., & Meneghetti, C. (2022). An integrated model of school students' academic achievement and life satisfaction. Linking soft skills, extracurricular activities, self-regulated learning, motivation, and emotions. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 109–130. <https://doi.org/10.1007/s10212-022-00601-4>

Fiorenza E. (2024) "L'influenza del turismo esperienziale: un'analisi delle Nuove tendenze nel settore turistico " *Turismo e Psicologia*, 17(2), 15-24, <https://turismoepsicologia.padovauniversitypress.it/2024/2/3>

Fondazione RiES (2017), Home - Il Divario Generazionale tra conflitti e solidarietà - Sintesi della ricerca. <https://www.fondazioneries.it/archivio-documenti/Sintesi-ricerca-Divario-generazionale1.pdf>

Fondazione RiES (2023), Il divario generazionale Le politiche pubbliche alla prova della VIG. https://www.osservatoripolitichegiovanili.it/_files/ugd/176730_1d25848c1c76455496c28db0c43499e6.pdf

Fondazione Tor Vergata. (2023) Impatto della spesa turistica sull'economia. https://fondazionetorvergata.it/public/fondazioneceis/files/News-Eventi/2024/OE_ImpattoTurismo_report_dicembre_2023.pdf

- Gejdoš, P., Simanová, L., Čierna, H., Sujová, E., & Schmidtová, J. (2021). Integration of Soft Skills of Graduates of the Technical University in Zvolen and Their Applicability in Slovak Business Environment. The Case Study. *Central European Business Review*, 10(5), 21–36.
<https://doi.org/10.18267/j.cebr.268>
- Guerrieri, P., & Padoan, P. C. (2020). *L' economia europea: Tra crisi e rilancio*. Il Mulino.
- Herawati, S. D. (2012). Review of the Learning Method in the Accountancy Profession Education (APE) Programs and Connection to the Students Soft Skills Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 155–162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1169>
- Hvinden, B., Hyggen, C., Schoyen, M. A., & Sirovátka, T. (A c. Di). (2019). *Youth Unemployment and Job Insecurity in Europe: Problems, Risk Factors and Policies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788118897>
- Hurrell, S. A., Scholarios, D., & Thompson, P. (2012). More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 161–182.
<https://doi.org/10.1177/0143831X12444934>
- Hussein, M. G. (2024). Exploring the Significance of Soft Skills in Enhancing Employability of Taif University Postgraduates: An Analysis of Relevant Variables. *Sage Open*, 14(3), 21582440241271941.
<https://doi.org/10.1177/21582440241271941>

Istat. (2013) *Occupati e disoccupati*.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/occupati-e-disoccupati-dati-ricostruiti-dal-1977-anni-1977-2012/>

Istat. (2018). *Occupati e disoccupati (mensili)*.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/occupati-e-disoccupati-dati-provvisori-agosto-2018/>

Jubas, K., & Butterwick, S. (2008). Hard/soft, formal/informal, work/learning: Tenuous/persistent binaries in the knowledge-based society. *Journal of Workplace Learning*, 20(7/8), 514–525.

<https://doi.org/10.1108/13665620810900337>

Julliard, Y., & Schwab, A. J. (2000). Social competences and personal ethical development-soft skills or a need for survival? *University as a Bridge from Technology to Society. IEEE International Symposium on Technology and Society (Cat. No.00CH37043)*, 57–61.

<https://doi.org/10.1109/ISTAS.2000.915579>

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>

Lauglo, J. (1985). Concepts of General Education and the Norwegian Basic School. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 29(4), 155–173.

<https://doi.org/10.1080/0031383850290402>

Learner's Dictionaries. (2025). Oxford University Press,

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/soft-skills>

Lindsay, S., Adams, T., Sanford, R., McDougall, C., Kingsnorth, S., &

Menna-Dack, D. (2014). Employers' and employment counselors'

perceptions of desirable skills for entry-level positions for adolescents: How

does it differ for youth with disabilities? *Disability & Society*, 29(6), 953–967.

<https://doi.org/10.1080/09687599.2013.874330>

Marasco, A. (2022). Rapporto sul Pil italiano XXV edizione.

<https://www.iriss.cnr.it/wp-content/uploads/2023/01/XXV-Edizione-2020-2022-del-Rapporto-sul-Turismo-Italiano.pdf>

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), e18670.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>

Rachmawati, R. (2012). The Implementation Quantum Teaching Method of

Graduate Through Up-Grade Hard Skill and Soft Skill. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 477–485.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1214>

Rienda, L., Ruiz-Fernández, L., & Andreu, R. (2024). Soft skills in the tourism

industry of the future: A comparison between Italy and Spain. *Journal of*

Tourism Futures. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2023-0165>

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Bodega, D. (2021). *Comportamento organizzativo: Conoscere e sviluppare competenze organizzative* (18. ed). Pearson.

Scopus Analyzer. (n.d.). Scopus Analyzer.

<https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=3aeb61cd7766b67cb85dfb7a8074dd62&sot=a&sdt=a&sl=26&s=TITLE-ABS-KEY%28Soft+Skills%29&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results>

Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Education Review*, 10(3), 309–315.

<https://doi.org/10.1007/s12564-009-9038-8>

Sky TG24 (2018, 12 ottobre) Istat: ad agosto disoccupazione al 9,7%, risultato più basso dal 2012. News: ultime notizie di oggi e ultima ora | Sky TG24.

<https://tg24.sky.it/economia/2018/10/01/istat-tasso-disoccupazione>

Tureck, R., Țierean, O. M., & Transilvania University of Braşov. (2021). Soft Skills development among students of Transylvania University of Brasov. *Series V - Economic Sciences*, 14(63)(2), 151–160.

<https://doi.org/10.31926/but.es.2021.14.63.2.18>

Von Stumm, S., Hell, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). The Hungry Mind: Intellectual Curiosity Is the Third Pillar of Academic Performance.

Perspectives on Psychological Science, 6(6), 574–588.

<https://doi.org/10.1177/1745691611421204>

Zaff, J. F., Moore, K. A., Papillo, A. R., & Williams, S. (2003). Implications of Extracurricular Activity Participation During Adolescence on Positive Outcomes. *Journal of Adolescent Research*, 18(6), 599–630.

<https://doi.org/10.1177/0743558403254779>

Appendice

La rilevanza delle Soft Skills per la psicologia del lavoro

Nella manualistica psicologica è raro trovare citate tutte le categorie di Abilità Transitive o Soft Skill in un unico capitolo. I manuali di psicologia del lavoro hanno l'interesse di promuovere diverse tipologie di conoscenze e spesso la parte che riguarda in modo esplicito le Soft Skills generalmente è molto ridotta. Nonostante questo apparente disinteresse verso questo ambito, le abilità che si è avuto modo di catalogare come Soft Skills nei capitoli precedenti ritornano spesso all'interno di alcune manualistiche in capitoli che non le considerano sempre come delle abilità.

Si può trovare conferma di ciò cercando le Soft Skill citate da Poláková 2023 all'interno del manuale di Robbins et al., pubblicato nel 2021. La seguente tabella descrive i campi trattati dal manuale dove le competenze trasversali dell'articolo hanno avuto un ruolo importante nell'argomentazione degli autori.

| Poláková | Abilità considerate trasversali ai profili di laurea | Considerate come abilità che si possono promuovere | Integrata nei modelli di valutazione di personalità big 5 | Atteggiamenti correlati a tipologie lavorative o ad aspetti culturali* |
|---------------------------------------|--|--|---|--|
| Capacità di risoluzione dei problemi, | | si | | |
| Capacità di comunicazione, | si | si | | |
| Capacità organizzative/manageriali, | | si | si | |
| Lavoro di squadra, | si | | si | |
| Capacità di leadership, | | si | si | |
| Creatività, | | | | si |

| | | | | |
|--------------------------------|----|----|----|-----|
| Pensiero analitico e critico, | si | | | si |
| Orientamento ai valori, | si | si | | |
| Flessibilità, | | | si | |
| Iniziativa e coinvolgimento, | | | si | |
| Capacità di apprendimento, | si | | si | |
| Orientamento al benessere, | | | si | |
| Assunzione di responsabilità, | si | | | |
| Intelligenza emotiva, | | | si | |
| Persistenza, | | | si | |
| Gestire l'ambiguità/incertezza | | | | si* |

Tab.AA¹⁸

Ciò che è emerso da questa divisione è che alcune di quelle che per la manualistica che viene fornita agli studenti di psicologia alcune di quelle abilità considerate come Soft Skill non sono sempre state considerate come tali da parte del manuale. Infatti alle volte sono state considerate come delle dimensioni appartenenti ai tratti di personalità e alle volte come atteggiamenti relativi al contesto lavorativo.

Ciò che si evince dal manuale quindi è che non tutte le abilità CORE necessitano della stessa attenzione e che alcune di queste sono ancora considerate più vicine rispetto ad altre ai tratti di personalità. Questa stessa differenza teorica si riflette poi anche nella confusione da parte di alcuni autori nel considerare tutte queste abilità in

¹⁸ E' stato generato a partire dal manuale di Robbins et al., 2021 e la ricerca di Poláková 2023

modo equivalente come atteggiamenti tratti di personalità o competenze come Hussein 2024.

Trasversalmente un punto comune potrebbe essere quello che queste abilità interagiscono con i tratti di personalità come riportato dallo stesso Poláková 2023. Ma alla fine molto dipende dalla scelta teorica che lo psicologo assume in partenza, anche se a prescindere dalla scelta teorica sembra che in una certa misura tutte molte delle abilità CORE che interessano sia studenti che lavoratori possano essere incrementate ed acquisite attraverso la pratica e formazioni specifiche.

Il settore turistico:

Secondo alcuni autori la cultura potrebbe avere un'influenza sullo sviluppo di alcune abilità transitive di interesse per il settore turistico (Da'as,2017 e Caruana and Mcpherson, 2015 citato da Rienda et. al 2024).

Il turismo è un'attività dove l'atteggiamento dei dipendenti e il trattamento che offrono, riveste un ruolo cruciale per garantire un'esperienza soddisfacente ai clienti (Andreu et al., 2024). L'azione dei dipendenti ha un impatto diretto sui risultati delle aziende, e ci si aspetta che entro il 2030 la domanda di Soft Skills continuerà a crescere (McKinsey, 2018 citato da Rienda et al.,2024).

Tuttavia a causa della bassa disponibilità di risorse non tutti i lavoratori turistici ricevono una formazione atta a migliorare le proprie abilità (Andreu et al., 2024). Ciò fa sì che circa nella metà dei casi le persone in questo settore non hanno la possibilità di migliorare adeguatamente le proprie Soft Skills attraverso una formazione specifica. Questa situazione di fatto limita le opportunità sia per le aziende che per i lavoratori. I primi potrebbero avere più disponibilità economica mentre i secondi potrebbero acquisire competenze che sono trasferibili in caso di crisi economica e licenziamento.

Inoltre, si denota come le competenze insegnate attraverso corsi universitari possano sembrare inadeguate o di poco interesse rispetto a quanto richiesto dagli imprenditori di questo settore; nello studio di Amedeo Tarsia in Curia del 2009 in particolare si denota come questo settore sia particolarmente restio ad assumere

personale laureato. In generale lo studio aveva evidenziato la necessità di “ampliare e rafforzare i rapporti tra il mondo del lavoro e quello della formazione turistica”. (A. Tarsia in Curia, 2009).

In anni più recenti sono state messe in atto politiche sia nazionali che sovranazionali che hanno cercato di rispondere a questa esigenza tra le quali è possibile citare il Next Tourism Generation (NTG), una partnership volta a promuovere una relazione collaborativa e produttiva tra il sistema educativo e l'industria del turismo e l'introduzione di programmi di alternanza scuola-lavoro poi diventati percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO). (Rienda et. al 2024; Albanese A. 2019)

Da quanto emerso in Albanese A E Bove C. 2019 i Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO) hanno rappresentato un passo importante verso l'integrazione delle soft skill nel curriculum formativo. Tuttavia molta strada deve ancora essere fatta, lo studio di Rienda et al, 2024 confrontando due paesi leader e culturalmente simili nel settore turistico, Italia e Spagna, ha evidenziato come la formazione fornita nell'istruzione superiore si debba concentrare su specifiche competenze trasversali per soddisfare le esigenze del settore in ciascun paese.

In particolare per quanto riguarda l'Italia, le competenze che sono maggiormente richieste si annoverano:

- La volontà di imparare (Willingness to learn).
- L'orientamento al cliente (Customer orientation).
- La condotta etica e il rispetto (Ethic conducts and respect).
- La promozione di un ambiente di lavoro positivo (Promoting a positive work environment).

Nel caso della Spagna, le competenze più richieste:

- L'orientamento al cliente (Customer orientation).
- La condotta etica e il rispetto (Ethic conducts and respect).

- La promozione di un ambiente di lavoro positivo (Promoting a positive work environment).
- La comprensione e il rispetto interculturale ospite-turista (Intercultural host-guest understanding and respect).

(Rienda et al., 2024)

Nonostante i passi avanti che sono stati fatti per promuovere le competenze dei lavoratori in questo settore deve ancora essere fatto molto. Per quanto si è potuto osservare è emersa l'evidenza e la necessità di sviluppare di ulteriori percorsi formativi specifici per i giovani lavoratori. Al fine di garantire l'acquisizione delle competenze necessarie per eccellere nel settore turistico, avere dei livelli di interazione tra l'università e mondo lavorativo quali quelli presentati in Albanese A, (2019) non è sufficiente¹⁹. Inoltre per preparare i professionisti del turismo a rispondere alle sfide di un mercato in continua evoluzione l'investimento in programmi di formazione continua e in opportunità di apprendimento pratico appare come un passaggio necessario.

¹⁹ Nell'analisi di Albanese A, Bocci E. Bove C. De Simoni S.(2019) era emerso che: oltre il 72% dei corsi di primo livello e circa il 32% di quelli di secondo livello prevedono un periodo di stage obbligatorio; nella quasi totalità dei corsi (91,8% per i corsi di primo livello e 78,3% per quelli di secondo) sono previste testimonianze da parte del mondo del lavoro; in quasi tutti i corsi di primo livello (95,2%) e nell'82,6% dei corsi di secondo livello sono previste esercitazioni pratiche.