



UNIVERSITÀ DI PADOVA

**Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della
Socializzazione (DPSS)**

Corso di laurea in Psicologia

Tesi di laurea triennale

**SEB skills in un contesto organizzativo: l'importanza delle competenze trasversali
nella selezione del personale**

**Relatore
Dr. Tommaso Feraco**

**Laureando: Mattia Periti
Matricola: 2116370**

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

CAPITOLO 1.....	4
LA PERSONALITÀ.....	4
1.1 Definizione di personalità.....	4
1.2 Modello dei 5 fattori.....	6
1.3 Tratti di personalità e mondo del lavoro.....	7
CAPITOLO 2.....	8
SOCIAL, EMOTIONAL AND BEHAVIORAL SKILLS	8
2.1. Definizione di SEB: social, emotional and behavioral skills.....	9
2.2 I cinque domini.....	12
2.2.1 Capacità di Interazione sociale.....	12
2.2.2 Capacità di Cooperazione.....	13
2.2.3 Capacità di Autogestione.....	13
2.2.4 Capacità di Regolazione emotiva	13
2.2.5 Capacità di Innovazione	14
2.3 SEB e selezione del personale.....	14
2.4 SEB skills e tratti di personalità nel mondo del lavoro	15
CAPITOLO 3.....	16
LA RICERCA.....	16
3.1 Obiettivo	16
3.2 Ipotesi	16
3.3 Metodo.....	19
3.3.1 Partecipanti.....	19
3.3.2 Materiali	19
3.3.3 Procedura.....	20
3.4 Risultati.....	21
3.4.1 Statistiche descrittive.....	21
3.4.2 Classifica domini SEB skills	23
3.4.3 Analisi delle differenze nei punteggi relativi all'importanza	23
3.4.4 Analisi delle differenze nei punteggi relativi alla credenza di fattibilità di cambiamento	24
Discussione dei risultati.....	25
CAPITOLO 4.....	27
CONCLUSIONI	27
BIBLIOGRAFIA	29

INTRODUZIONE

Oggi il valore lavorativo di un individuo viene definito non solo in base alla sua capacità di svolgere un'attività, ma in gran parte anche in relazione alle competenze trasversali possedute: le cosiddette soft skills (Cimatti, 2016).

Le soft skills sono definite come “competenze sociali, emotive e comportamentali (SEB)[che] comprendono un'ampia gamma di abilità relative al modo in cui gli individui costruiscono e mantengono le relazioni, comprendono e gestiscono le emozioni, perseguono gli obiettivi e imparano dall'esperienza” (Napolitano et al., 2021, p. 1). Tuttavia, in ambito occupazionale e organizzativo è opportuno identificare con precisione a cosa ci si riferisce quando si parla di competenze e da cosa queste vanno differenziate, poiché, come suggeriscono recenti studi sul campo, l'assenza di una tassonomia unica e coerente che descriva soft skills e tratti di personalità porta a confusione e applicazione errata di questi termini (Fantozzi et al., 2024).

Questo elaborato si pone l'obiettivo di indagare se e in quale misura, all'interno di contesti organizzativi e aziendali, il concetto di personalità e quello di competenza vengano effettivamente differenziati tra di loro. La percezione della differenza tra i due costrutti è fondamentale per comprenderne l'uso durante la selezione del personale.

Nel primo capitolo si definisce il costrutto di personalità evidenziando brevemente le tappe che hanno portato alla nascita del modello dei Cinque fattori, inserendo poi quest'ultimo in una dimensione lavorativa. Successivamente, nel secondo capitolo si delinea il costrutto di SEB Skills differenziandole dai tratti di personalità prima su base teorica e poi sotto il profilo applicativo aziendale. Il terzo capitolo invece descrive la ricerca riportando più nello specifico l'obiettivo, le ipotesi iniziali e il metodo. Infine, nel quarto capitolo, verrà presentata la discussione dei risultati.

CAPITOLO 1

LA PERSONALITÀ

1.1 Definizione di personalità

Quando si parla di personalità è complesso fornire una definizione precisa e univoca (Bergner, 2020). Molti studiosi della personalità hanno tentato di dare il proprio contributo alla creazione di un modello esplicativo del costrutto fornendo una specifica nomenclatura e definendone i principali fattori. Queste teorie risalgono all'inizio del XX secolo, periodo in cui la personalità emerge come area di interesse della psicologia (Bornstein, 2024, p. 6).

Tra i primi e più importanti psicologi a parlare di personalità figura Gordon W. Allport, fautore di una nuova psicologia delle differenze individuali che identifica una combinazione irripetibile di tratti che rende un individuo diverso da tutti gli altri. È grazie ad Allport che il concetto di personalità assume un significato diverso dalle accezioni precedenti, quali carattere o condotta morale (Carver & Scheier, 2019). Una definizione ampia ed esaustiva della personalità, proveniente dall'originaria formulazione di Allport, è la seguente “La personalità è un'organizzazione dinamica, entro l'individuo, di sistemi psicofisici che determinano i pattern di comportamento, di pensiero e di emozioni tipici di ciascun individuo” (Carver & Scheier, 2019, p. 4). Da questa definizione, appare dunque evidente un primo tentativo di porre al centro degli studi l'individualità del soggetto, considerando le cause determinanti dei suoi pattern di comportamento, influenzato sia dalla propria genetica sia dall'interazione con l'ambiente.

È chiara, alla luce di questa definizione, l'esistenza di aspetti peculiari della personalità. Tuttavia, è opportuno evidenziare che quest'ottica, ponendo enfasi sull'individualità, non tiene conto del soggetto in relazione ad altri. Questo modo di studiare la personalità è caratteristico del cosiddetto approccio idiografico che si differenzia dall'approccio nomotetico. L'approccio idiografico studia il soggetto nella sua individualità focalizzandosi sui processi interni, mentre quello nomotetico cerca di individuare una tassonomia universale delle caratteristiche

dell'individuo confrontando il suo comportamento con altre persone o gruppi (Barta & Tennen, 2013).

Storicamente altri due psicologi della personalità hanno originariamente dato il proprio contributo alla causa nomotetica, cercando di fornire un quadro della personalità che potesse colmare questa lacuna: Raymon Cattell e Hans Eysenck. Raymond Cattell ha proposto una struttura gerarchica della personalità in base alla quale questa si può descrivere secondo più livelli: il livello di secondo ordine più ampio e concettuale che comprende una misurazione globale della personalità e un livello di primo ordine la cui misurazione riguarda fattori primari che rivelano dettagli e sfumature uniche di ogni individuo (Cattell & Mead, 2008).

Per la misurazione, Cattell utilizza il questionario dei sedici fattori di personalità (16PF), che sono “il risultato di anni di ricerca fattoriale incentrata sulla scoperta degli elementi strutturali di base della personalità” (Cattell, 1957, 1973).

Accanto a Cattell, anche Eysenck individua una tassonomia universale dei fattori che costituiscono la personalità. Nonostante le due concezioni di partenza fossero diverse, poiché Eysenck attribuiva tanta importanza alla ricerca teorica, mentre Cattell era scettico riguardo a questo punto, il grado di comunanza tra i fattori di Eysenck e quelli di Cattell era sorprendente (Boyle et al., 2016). A livello processuale Eysenck effettua un passo avanti rispetto a Cattell poiché applica una seconda analisi fattoriale ai risultati di una prima analisi fattoriale. Infatti, quando si effettua una sola analisi fattoriale il numero di fattori risultanti è piuttosto elevato e molto spesso questi correlano tra loro, come nel caso di Cattell. Dunque, Eysenck cerca di risolvere il problema con una seconda analisi fattoriale, cercando di identificare dei fattori più generali, che sono tre e vengono definiti super fattori (Carver & Scheier, 2019).

Appare evidente, alla luce di queste definizioni, la presenza di numerosi punti in comune tra le principali teorie che costituiscono il fondamento della psicologia della personalità. Tuttavia, queste presentano numerosi punti di disaccordo sul numero dei tratti, sulla loro definizione e sulla metodologia ottimale per il loro studio.

1.2 Modello dei 5 fattori

A partire dagli anni 80, una vasta letteratura scientifica ha dimostrato come un modello basato su cinque fattori sia necessario e statisticamente esaustivo per descrivere la struttura della personalità in diverse matrici linguistiche e culturali. Tale tassonomia ha permesso di evidenziare una convergenza significativa tra i diversi strumenti di misurazione psicometrica utilizzati fino a quel momento (Digman, 1990; Tupes & Christal, 1992). Proprio sulla base di questi 5 fattori nasce il modello dei Big Five che, pur presentando un consenso generale sul numero dei tratti, trova ancora qualche discordanza sulla loro denominazione (Briggs, 1989; Johnson e Ostendorf, 1993; Zillig et al., 2002; Saucier, 1992).

I maggiori capisaldi della teoria dei Big Five sono Costa e McCrae, fautori del modello Five-Factor Theory of Personality (FFM). Secondo la teoria ogni individuo può essere definito in base a dei modelli relativamente stabili di pensieri, azioni e sentimenti che rimangono coerenti nelle diverse situazioni (McCrae & Costa, 2008). Di seguito la definizione dei cinque tratti individuati:

- **Estroversione:** tendenza a essere energici, preferire la compagnia e le interazioni sociali.
- **Nevroticismo/Stabilità emotiva:** tendenza a esperire emozioni negative come tristezza e senso di colpa.
- **Amicalità:** tendenza all'altruismo, all'empatia e alla cooperazione.
- **Coscienziosità:** forte senso di scrupolosità, determinazione e pianificazione a lungo termine.
- **Apertura mentale:** bisogno di varietà, novità e cambiamento.

I cinque tratti di personalità evidenziati nel modello Big Five sono fondamentali nella determinazione del comportamento delle persone (Paunonen, 2003). Come suggerito da Roberts et al. (2007) emerge che specifici tratti della personalità sono in grado di predire importanti esiti nella vita quali mortalità, divorzio e successo lavorativo. Di conseguenza è bene tenere conto del grande impatto che i tratti possono avere nel determinare il grado di soddisfazione nell'esistenza dell'individuo.

1.3 Tratti di personalità e mondo del lavoro

Già agli inizi del 900 con Münsterberg, uno dei primi studiosi che si interessa al rapporto tra individuo e lavoro, si afferma il bisogno di identificare l'impatto di specifiche variabili della personalità nella selezione del personale (Haslam, 2015).

La teoria dei Big Five viene considerato il modello più solido e adatto per formulare e verificare ipotesi relative alle differenze individuali nell'ambito della psicologia del lavoro, in particolare nella selezione del personale e nella valutazione della performance. È stato dimostrato, infatti, che tratti come la Coscienziosità, associati a un forte senso di scopo, obbligo e persistenza sono predittori affidabili della performance lavorativa in molti contesti organizzativi (Barrick & Mount, 1991). Altri tratti, invece, sono maggiormente associati a specifici lavori poiché risultano predittivi della prestazione lavorativa in relazione alle caratteristiche del contesto in cui questa si verifica. Ad esempio, l'estroversione è più predittiva delle prestazioni lavorative nei lavori sociali, mentre l'apertura mentale predice le prestazioni in modo più forte nei lavori creativi e innovativi (Pletzer & Abrahams, 2025). Inoltre, è stato dimostrato che alcuni tratti possano influenzare le prestazioni lavorative in maniera diversa a seconda del contesto. Alti livelli di nevroticismo nell'individuo, suscettibile ai distrattori e tendente ad emozioni negative, influenzano negativamente la prestazione lavorativa quando il contesto presenta caratteristiche come alta temperatura o forte rumore. Al contrario, è probabile che quando le condizioni di lavoro siano favorevoli, gli individui con un alto livello di nevroticismo rimangano comunque motivati e fortemente coinvolti nel proprio lavoro (Uppal, 2014).

Alla luce delle ricerche sopra riportate appare evidente l'importanza di considerare i tratti di personalità nel mondo del lavoro. Conoscere le caratteristiche peculiari dell'individuo consente alle aziende di selezionare i candidati più adatti al ruolo e al tempo stesso fornisce una maggiore soddisfazione lavorativa per i soggetti (Judge et al., 2002).

CAPITOLO 2

SOCIAL, EMOTIONAL AND BEHAVIORAL SKILLS

Introduzione

Le Social, Emotional and Behavioral Skills (SEB skills) sono considerate un fattore di massima importanza nel garantire risultati positivi nella vita dell'individuo (Napolitano et al., 2021). Vista l'importanza di queste competenze in vari ambiti della vita delle persone, molte istituzioni come l'Organizzazione Mondiale della Sanità (1994) e l'Unione Europea (2016) ne hanno sottolineato la rilevanza e hanno proposto l'attivazione di specifici programmi educativi al fine di svilupparle e sostenerle. In particolare, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (1992) ha affermato che "l'assenza di tali skills può causare, soprattutto nei giovani, la messa in atto di comportamenti negativi e a rischio in risposta agli stress". Risulta quindi opportuno insegnarle al fine di prevenire i comportamenti negativi e di favorire la promozione del benessere.

Questo capitolo si pone l'obiettivo di introdurre le Social, Emotional and Behavioral Skills (SEB skills) inquadrandole secondo una prospettiva storico-temporale di riferimento. Successivamente viene data una definizione accurata di queste competenze differenziandole da altri costrutti (come i punti di forza del carattere) e soprattutto dai tratti di personalità in quanto il modello dei Big Five è il punto di partenza per la loro concettualizzazione. Verrà sottolineato il ruolo che queste abilità rivestono nel raggiungimento degli obiettivi personali, nello sviluppo del benessere, nel mantenimento di relazioni sociali positive e nello svolgimento di compiti in generale.

Infine, si porrà il focus sull'importanza delle SEB skills nel mondo del lavoro. È importante sottolineare infatti, che fin ora il modello è stato applicato principalmente su campioni di studenti e adolescenti. Di conseguenza l'impatto di queste competenze sulla vita lavorativa dell'individuo rimane poco chiaro (Chen et al., 2024). Tuttavia, negli ultimi anni, molte aziende hanno affermato l'importanza delle competenze per il successo organizzativo e individuale. Dunque, appare evidente l'importanza di applicare questo modello anche ai contesti organizzativi (Dixon et al., 2010).

2.1. Definizione di SEB: social, emotional and behavioral skills

Uno sviluppo positivo nella vita dell'individuo viene considerato il prodotto di molteplici fattori che non riguardano soltanto la componente cognitiva e intellettuale ma anche una serie di competenze che influenzano le possibilità di successo di quest'ultimo (Napolitano et al., 2021).

Messick (1979) spiega che il termine cognitivo viene spesso utilizzato in relazione alle capacità intellettuali e ai risultati nelle materie scolastiche mentre il termine non cognitivo entra in gioco per descrivere tutto il resto. Di conseguenza la letteratura sulle qualità non cognitive presenta alternative terminologiche differenti: competenze del XXI secolo, punti di forza del carattere, abilità non cognitive, competenze di apprendimento sociale ed emotivo e abilità trasversali (Abrahams et al., 2019; Berg et al., 2017). Nonostante la moltitudine di definizioni, esistono però degli aspetti in comune: le qualità non cognitive si riferiscono a qualità che influenzano in maniera benefica l'individuo e le sue parti sociali, vengono espresse maggiormente in situazioni rilevanti, costituiscono un costrutto distinto dall'intelligenza e sebbene siano relativamente stabili nel tempo potrebbero essere sensibili all'intervento (Duckworth & Yeager, 2015).

Negli ultimi anni ha acquisito notevole rilevanza il modello delle "Social, Emotional and Behavioral Skills" (SEB skills) per via della loro correlazione con esiti positivi in importanti ambiti della vita come la qualità delle relazioni, la performance accademica e il benessere generale. Sebbene questo modello si collochi in un ampio filone di studi sulle "soft skills" è di fondamentale importanza considerare gli aspetti innovativi che porta con sé. La ricerca svolta da Soto et al. (2022) propone un quadro che tiene conto delle caratteristiche in comune rispetto alle diverse tassonomie esistenti creando un modello strutturale di domini inclusivo. In secondo luogo, fornisce il BESSI, ovvero l'Inventario delle Abilità Comportamentali, Emotive e Sociali (Behavioral, Emotional and Social Skills Inventory) come la misura più completa e psicometricamente valida per misurare queste abilità in maniera efficace.

Soto e colleghi (2022) hanno definito le SEB skills come "le capacità delle persone di mantenere relazioni sociali, regolare le emozioni e gestire i comportamenti diretti all'obiettivo e

all'apprendimento". Le hanno inoltre descritte come delle "capacità funzionali che possono essere migliorate attraverso l'allenamento e la pratica e che riguardano le capacità di interagire con gli altri, di portare a termine i compiti, di fissare e perseguire obiettivi, di regolare le emozioni e di imparare da nuove esperienze" (Soto et al., 2022, p.5). Appare evidente alla luce di questa definizione l'importanza di considerare tre caratteristiche distintive delle Social, Emotional and Behavioral skills:

- a) misurabilità, in quanto è possibile quantificare tramite metodologie psicometriche gli effetti sugli outcomes di vita dell'individuo;
- b) malleabilità, poiché in quanto capacità funzionali possono essere sviluppate tramite l'esercizio e la pratica;
- c) variabilità contestuale, in quanto operano in molteplici situazioni di vita dell'individuo, dalla sfera sociale a quella professionale e lavorativa.

È stato dimostrato che molti indicatori comportamentali delle SEB skills possono essere organizzati in termini di cinque domini principali che assomigliano ai tratti di personalità dei Big Five (estroversione, stabilità emotiva, amicalità, coscienziosità e apertura all'esperienza) specificando però che l'associazione non comporta una sovrapposizione tra i due costrutti, ma un'estensione dei tratti (Abrahams et al., 2019; Casillas et al., 2015; Kautz et al., 2014; OCSE, 2015; Soto et al., 2021. 2022).

Dunque, è fondamentale delineare le differenze tra SEB skills e tratti di personalità, in quanto costrutti strettamente correlati tra loro e facilmente confondibili. Da un lato, i tratti di personalità rappresentano il modo in cui una persona generalmente tende a pensare, a comportarsi e a provare emozioni e sono per lo più stabili nel tempo. Dall'altro, le SEB skills rappresentano come una persona è capace di pensare, comportarsi o provare emozioni in situazioni particolari, o meglio, quando la situazione richiede di comportarsi in un certo modo (Soto et al., 2022).

Dunque, la differenza principale tra i due costrutti risiede nel fatto che le SEB skills sono capacità funzionali che permettono agli individui di affrontare situazioni specifiche, risolvere

problemi e affrontare le sfide che si presentano nella vita quotidiana mentre i tratti di personalità sono per lo più stabili e riassumono il pattern di pensieri, sentimenti e comportamenti tipici delle persone nella maggior parte dei contesti della vita quotidiana (Soto et al., 2022). Appare evidente alla luce di queste somiglianze e differenze, l'importanza di definire un “modello integrativo (che) dovrebbe organizzare le SEB skills in cinque domini principali che corrispondono ai tratti del Big Five (si veda la tabella 1) ma definendo ogni dominio come un insieme di capacità correlate dal punto di vista funzionale piuttosto che come tendenze coerenti tra le diverse situazioni” (Soto et al., 2021, p.29).

Soto e colleghi (2022) hanno riorganizzato le SEB skills in 5 domini: le capacità di interazione sociale, di regolazione emotiva, di cooperazione, di autogestione e di innovazione. Ognuna di queste capacità è direttamente connessa ad uno dei cinque tratti di personalità del Big Five ma i due costrutti vanno differenziati in funzione delle caratteristiche sopra riportate.

BIG FIVE → SEB SKILLS

Tratto	Skill
Estroversione	Interazione sociale
Stabilità emotiva	Regolazione emotiva
Amicalità	Cooperazione
Coscienziosità	Autogestione
Apertura mentale	Innovazione

Tabella 1 - Relazione tra Big Five e SEB Skills

Dunque, è stato dimostrato che ciascun dominio presentato è composto da un insieme di abilità funzionali che variano in relazione al contesto e alla tipologia di compito da affrontare. Le abilità funzionali sono ben riassunte in Figura 2 dalla tassonomia proposta da Napolitano (Napolitano et al., 2021).

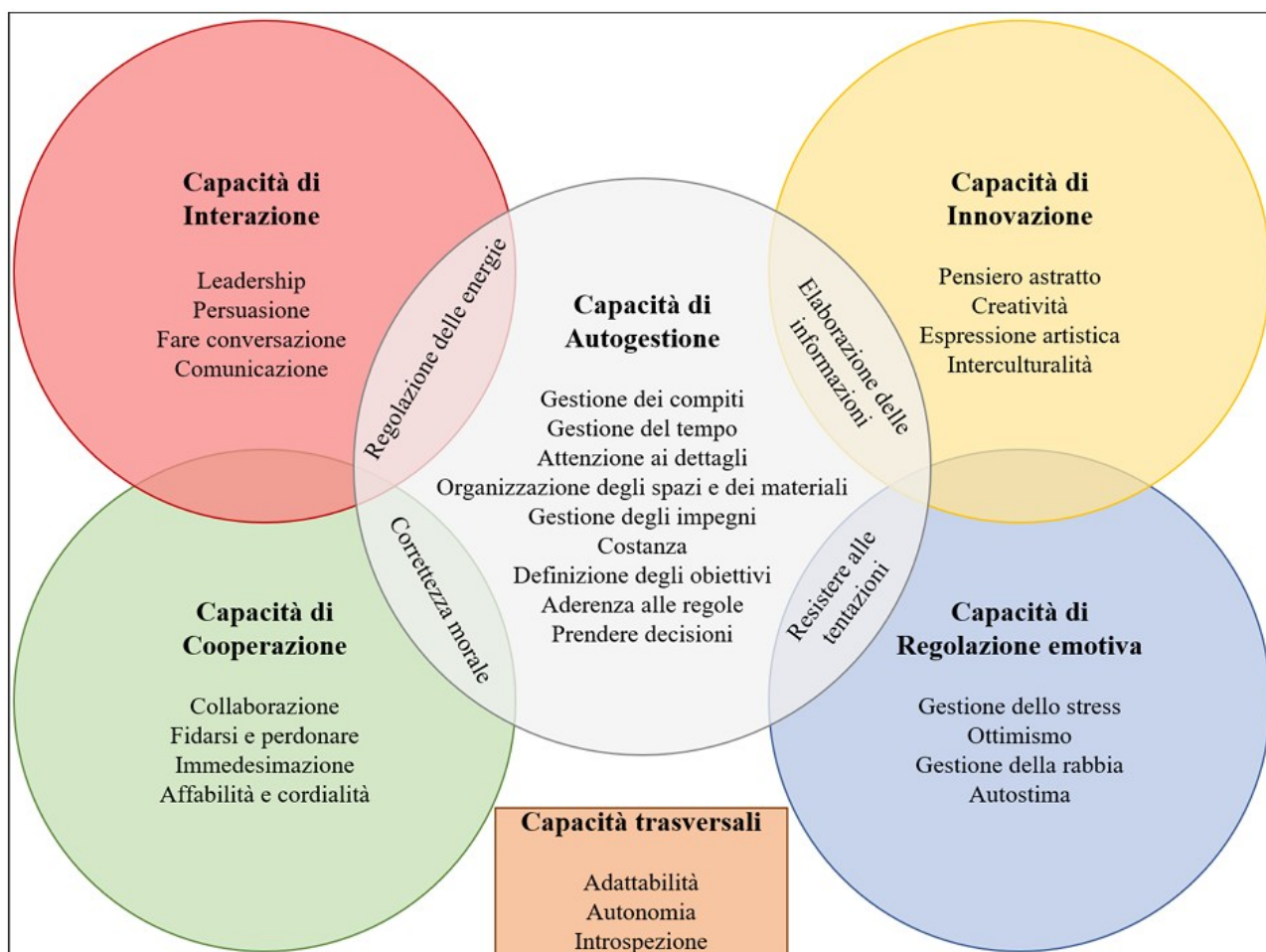


Figura 2 Tassonomia delle SEB skills (Napolitano et al. 2021)

Ognuna delle competenze sopra riportate è suddivisibile in sottodimensioni e direttamente connessa a uno dei 5 tratti di personalità definiti nel modello dei Big Five. Lo studio di Feraco et al. (2024) evidenzia correlazioni significative tra abilità e tratti di personalità corrispondenti.

2.2 I cinque domini

In questa sezione vengono analizzati i cinque domini delle SEB skills. Le definizioni e le abilità funzionali descritte di seguito seguono la struttura teorica di Soto et al. (2022), ma vengono presentate secondo l'adattamento e la validazione italiana curata da Feraco et al. (2023), dalla quale sono tratti i termini specifici e le semplificazioni concettuali delle capacità.

2.2.1 Capacità di Interazione sociale

La capacità di interazione è l'insieme delle capacità utilizzate per “gestire attivamente ed efficacemente le relazioni con altre persone” (Feraco et al., 2023). Tra queste abilità troviamo le

capacità di affermare le proprie opinioni e parlare in gruppo, di presentare argomenti in modo chiaro ed efficace, di avviare e mantenere interazioni sociali, di comunicare i propri pensieri e sentimenti ad altre persone e di incanalare l'energia in modo produttivo. Questa capacità è direttamente collegata al tratto dell'Estroversione presente nel modello del Big Five (Feraco et al., 2023).

2.2.2 Capacità di Cooperazione

La capacità di cooperazione è la capacità di “mantenere relazioni sociali positive” (Feraco et al., 2023). Prevede le seguenti abilità: lavorare efficacemente con altre persone per raggiungere obiettivi comuni, perdonare gli altri e vedere il bene nelle persone, empatizzare con gli altri e comprenderne i sentimenti, far sentire le persone a proprio agio e felici e comportarsi in modo corretto e rispettoso, anche in situazioni difficili. Questa capacità è direttamente collegata al tratto dell'Amicalità presente nel modello del Big Five.

2.2.3 Capacità di Autogestione

La capacità di autogestione è la capacità “di perseguire efficacemente gli obiettivi e completare i compiti” (Feraco et al., 2023). Prevede abilità come lavorare con costanza per completare i compiti e raggiungere gli obiettivi, utilizzare il tempo in modo efficace, fare un lavoro attento e accurato, organizzare gli spazi e gli oggetti personali, mantenere promesse e impegni, eseguire in modo affidabile compiti di routine, stabilire obiettivi personali chiari e ambiziosi, seguire istruzioni, regole e norme e prendere decisioni ragionate e deliberate. Questa capacità è direttamente collegata al tratto della Coscienziosità presente nel modello del Big Five.

2.2.4 Capacità di Regolazione emotiva

La capacità di regolazione emotiva è la capacità di “regolare le emozioni e gli stati d'animo in funzione dei compiti e delle situazioni del momento” (Feraco et al., 2023). Comprende le capacità di regolare lo stress, l'ansia e la paura, di mantenere un atteggiamento positivo nelle situazioni difficili, di regolare la rabbia e l'irritazione, di mantenere un atteggiamento positivo verso

sé stessi e di resistere intenzionalmente agli impulsi e alle tentazioni. Questa capacità è direttamente collegata al tratto della Stabilità emotiva presente nel modello del Big Five.

2.2.5 Capacità di Innovazione

La capacità di innovazione è la capacità di “creare, maneggiare e imparare da nuove idee ed esperienze” (Feraco et al., 2023). All’interno di questo dominio troviamo le abilità creative, l’apertura verso il diverso e le altre culture, la capacità di generare nuove idee, di creare e apprezzare l’arte e di elaborare e applicare nuove informazioni. Questa capacità è direttamente collegata al tratto dell’Apertura mentale presente nel modello del Big Five.

2.3 SEB e selezione del personale

In un contesto organizzativo la natura complessa dei compiti genera richieste che vanno dalla sfera professionale a quella organizzativa, influenzando non solo la crescita dell’individuo ma anche il suo impatto sui risultati aziendali. Vengono richiesti alti livelli di collaborazione, professionalità e resilienza che dipendono dal modo in cui l’individuo è capace di gestire le proprie emozioni, relazionarsi con gli altri e rapportarsi a nuovi compiti (Kuron et al., 2015). Di conseguenza esaminare le SEB skills nel luogo di lavoro è di fondamentale importanza, poiché i compiti organizzativi e il contesto lavorativo spesso richiedono un impiego intensivo di queste competenze.

Per valutare l’impatto delle SEB skills in ambito organizzativo Chen e colleghi (2024) utilizzano cinque fattori chiave che rappresentano gli outcomes più importanti rilevati nella ricerca sulle organizzazioni fino ad oggi: Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), comportamenti di lavoro controproduttivi (CWB), performance lavorativa, soddisfazione lavorativa e relazioni di qualità con i colleghi (Berry et al., 2007; Judge et al., 2017; Ocampo et al., 2018). La ricerca dimostra che le SEB skills sono correlate significativamente con tre di questi fattori in particolare: la soddisfazione lavorativa, i comportamenti di cittadinanza organizzativa e la qualità delle relazioni con i colleghi. Inoltre, i comportamenti di lavoro controproduttivi sono correlati

negativamente alla capacità di regolazione emotiva. Gli studiosi rimangono incerti sul ruolo della performance lavorativa, che dipende in larga misura da circostanze esterne variabili.

Appare evidente alla luce di questi risultati l'importanza di considerare il modello SEB per la scelta dei candidati adatti a ricoprire specifici ruoli all'interno dell'organizzazione, garantendo da un lato una maggiore soddisfazione professionale dell'individuo e dall'altro un miglioramento delle prestazioni aziendali.

2.4 SEB skills e tratti di personalità nel mondo del lavoro

Nonostante le SEB skills siano strettamente connesse ai tratti di personalità le competenze garantiscono informazioni più approfondite che vanno oltre i tratti e che sono rilevanti per prevedere i risultati relativi alla vita lavorativa (Chen et al., 2024).

È possibile che una persona capace di comportarsi in maniera diversa da come tende a fare in un determinato ambito (competenza superiore al tratto) ottenga risultati migliori, poiché è in grado di affrontare la situazione, usando precise competenze quando necessario (Ringwald et al., 2025). Un esempio è la presenza di competenze di interazione sociale in misura maggiore rispetto all'estroversione. Questa tipologia di individuo, pur non sentendo il bisogno di dedicare tanto tempo alla socializzazione, può essere loquace e amichevole quando l'ambiente sociale (ad esempio scolastico o accademico) richiede l'incontro con i coetanei. Dunque, un buon adattamento dell'individuo nel contesto di lavoro dipende dalla capacità di variare in maniera flessibile il proprio comportamento alle diverse situazioni (Goffman, 1959; Leary, 1957; Sheldon et al., 1997; Snyder, 1974).

CAPITOLO 3

LA RICERCA

3.1 Obiettivo

Questo studio appartiene al progetto di ricerca “L’impatto della personalità in ambito lavorativo”, proposto dal Dipartimento di Psicologia Generale dell’Università degli Studi di Padova e coordinato dal dottor Tommaso Feraco.

Il progetto si pone l’obiettivo di determinare l’importanza dei tratti di personalità e delle SEB skills nei processi di selezione del personale, valutandone le credenze di cambiamento all’interno di un contesto organizzativo. La ricerca cerca di indagare come vengono utilizzati i due costrutti da HR, manager, responsabili di dipartimento e dirigenti nella scelta dei nuovi candidati.

3.2 Ipotesi

Nel capitolo precedente è stata evidenziata l’importanza delle SEB skills nei processi di valutazione dei candidati in ambito lavorativo. La percezione delle competenze, infatti, è significativamente correlata agli outcomes di carriera individuale e ai risultati ottenuti. Di conseguenza, si ipotizza che la probabilità di assunzione dei candidati aumenti in relazione ad alcuni domini delle Social, Emotional and Behavioral skills (SEB). Nello specifico, si ipotizza di trovare un punteggio medio particolarmente elevato in tre domini del modello SEB secondo questo ordine:

1. Capacità di Cooperazione: viene intesa come il predittore più forte di comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) in ambito aziendale (Chen et al., 2024). Si ipotizza essere la competenza più importante nei processi di selezione del personale.

2. Capacità di Autogestione: secondo Chen e colleghi (2024), l’autogestione è il secondo dominio delle SEB skills maggiormente correlato a comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB); alti livelli di questa competenza riducono la possibilità di atteggiamenti controproducenti contro i colleghi e il datore di lavoro (CWB). Tali evidenze vengono riportate anche nello studio di

Pellegrino e colleghi (2025), secondo cui studenti provvisti di alta capacità di autogestione, che si apprestano all'entrata nel mondo del lavoro, riporteranno maggiori capacità di adattamento professionale nell'affrontare sfide e decisioni importanti. Di conseguenza, si ipotizza che la capacità di autogestione sia il secondo dominio più importante nella scelta dei nuovi candidati.

3. Capacità di Interazione sociale: costituisce il terzo dominio più influente nella manifestazione di comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB). Parallelamente, Pellegrino e colleghi (2025) evidenziano come una gestione positiva delle relazioni sia di fondamentale importanza per la costruzione di una buona rete di conoscenze, la raccolta di informazioni e il supporto lavorativo. Alla luce delle evidenze sopra riportate non sono attesi punteggi medi significativi nei domini di innovazione e regolazione emotiva.

Tuttavia, un'analisi focalizzata solo sulle SEB skills non tiene conto del costrutto di riferimento da cui derivano. Nei capitoli precedenti, infatti, sono state evidenziate le differenze tra SEB skills e tratti di personalità che, se pur fortemente interconnessi, risultano essere separabili in funzione di alcune caratteristiche peculiari. In particolare, è stata evidenziata la differenza di flessibilità dei costrutti, in quanto i tratti di personalità rimangono stabili nelle diverse situazioni, mentre le competenze trasversali possono essere migliorate e messe in atto quando la situazione lo richiede (Soto et al., 2022). Secondo Jackson & Wright (2024), le persone ritengono che sia più facile modificare le SEB skills rispetto ai propri tratti caratteriali. Inoltre, le persone potrebbero essere più entusiaste e maggiormente motivate a modificare delle competenze piuttosto che la loro personalità di "base" (Sun & Goodwin, 2020). Tale cambiamento è percepito come più fattibile e di maggiore impatto. Anche i giovani adulti, infine, sono maggiormente motivati nel voler cambiare le abilità SEB rispetto ai tratti di personalità (Feraco, Hudson, Soto, 2025). Il presente studio si pone l'obiettivo di estendere i risultati sopra elencati al mondo del lavoro, indagando due aspetti:

1. Importanza delle SEB skills e dei tratti di personalità per la selezione dei profili più adatti. Si ipotizza che nella scelta dei candidati i selezionatori considerino maggiormente le SEB skills rispetto ai tratti di personalità.

2. Percezione dei selezionatori sulla fattibilità di cambiamento dei tratti di personalità e delle competenze trasversali dei lavoratori. I risultati attesi nella credenza di fattibilità per ogni dominio sono i seguenti:

-Capacità di interazione sociale vs. estroversione:

- Skill: insieme delle capacità utilizzate per gestire attivamente ed efficacemente le relazioni con altre persone.
- Tratto: tendenza a essere energici, preferire la compagnia e le interazioni sociali.
- Differenza Skill/Tratto: si ipotizzano differenze sostanziali nei punteggi relativi a skill e tratto per quanto riguarda la credenza di fattibilità di cambiamento dei lavoratori.

-Capacità di regolazione emotiva vs. stabilità emotiva:

- Skill: capacità di regolare le emozioni e gli stati d'animo in funzione dei compiti e delle situazioni del momento.
- Tratto: tendenza a comportarsi in modo calmo, rilassato e ottimista.
- Differenza Skill/Tratto: non sono attese differenze significative nei punteggi relativi a skill e tratto.

-Capacità di cooperazione vs. amicalità:

- Skill: capacità di mantenere relazioni sociali positive.
- Tratto: tendenza all'altruismo, all'empatia e alla cooperazione.
- Differenza Skill/Tratto: si ipotizzano differenze sostanziali nei punteggi relativi a skill e tratto per quanto riguarda la credenza di fattibilità di cambiamento dei lavoratori.

-Capacità di autogestione vs. coscienziosità:

- Skill: capacità di perseguire efficacemente gli obiettivi e completare i compiti.
- Tratto: forte senso di scrupolosità, determinazione e pianificazione a lungo termine.
- Differenza Skill/Tratto: si ipotizza che i selezionatori ritengano più facile per un lavoratore agire sulle proprie competenze anziché sui propri tratti.

-Capacità di innovazione vs. apertura mentale:

- Skill: capacità di creare, maneggiare e imparare da nuove idee ed esperienze.
- Tratto: bisogno di varietà, novità e cambiamento.
- Differenza Skill/Tratto: non sono attese differenze significative nella credenza di fattibilità di cambiamento tra competenza e tratto dei lavoratori.

3.3 Metodo

3.3.1 Partecipanti

Il campione considerato era composto inizialmente da 215 partecipanti di cui:

- 21 esclusi poiché non addetti alle risorse umane e selezione del personale;
- 11 esclusi poiché non hanno completato la parte del questionario relativa a SEB skills e tratti di personalità.

Il campione definitivo è composto da 183 partecipanti, 48 maschi (26.23%) e 135 femmine (73.77%), di età media di 35.36 anni (DS=9.44).

La suddivisione del campione è riportata nella tabella 2.

Titolo di studio		Tipologia di lavoro	
Terza media	1(0.55%)	Imprenditore	4(2.19%)
Maturità	22(12.02%)	Dipendente dirigenziale	18(9.84%)
Triennale	41(22.40%)	Dipendente non dirigenziale	152(83.06%)
Magistrale	87(47.54%)	Libero/a professionista	4(2.19%)
Dottorato/Master	32(17.49%)	Contratto occasionale	1(0.55%)
		Altro	4(2.19%)

Tabella 2 Distribuzione per titolo di studio e tipologia di lavoro

3.3.2 Materiali

Il progetto “L’impatto della personalità in ambito lavorativo” prevede la richiesta di alcune informazioni personali e la raccolta di alcuni dati tramite la somministrazione di un questionario online suddiviso in due parti.

Nella prima parte vengono raccolte le informazioni demografiche del partecipante: sesso biologico, età, titolo di studio, settore lavorativo, ore di lavoro settimanali e classe sociale di appartenenza.

Nella seconda parte vengono presentati i 5 domini dei tratti di personalità e delle SEB skills divisi in due condizioni. Le caratteristiche dei domini sono analoghe ma nella prima condizione i tratti di personalità vengono presentati come “quanto una persona tende a comportarsi”. Nella seconda condizione, invece, si definiscono le SEB skills come “quanto una persona è capace di comportarsi quando la situazione lo richiede”. Si esplora quindi, tramite una variazione nella definizione dei due costrutti, la differenza di fattibilità di cambiamento tra SEB skills e tratti di personalità.

Successivamente per ogni tratto e competenza vengono valutati su una scala Likert a 5 punti due aspetti:

- a) “quanto reputi importante assumere persone con un alto grado di questa competenza/tratto?”

Per valutare se i datori di lavoro preferiscano candidati con un alto grado di competenza o tratto sono stati sommati i punteggi delle risposte delle competenze e dei tratti per ogni dominio e messe a confronto le medie;

- b) “quanto pensi che i lavoratori e le lavoratrici possano aumentare il loro livello di questa competenza/tratto?”

3.3.3 Procedura

Per la ricerca dei partecipanti sono state utilizzate varie piattaforme online come Google e LinkedIn in modo da garantire un contatto immediato con le principali aziende interinali e HR presenti sul territorio italiano.

Ai partecipanti è stato distribuito un link di Qualtrics contenente il questionario della durata di circa 20 minuti per via telematica e tramite codice QR cartaceo. Prima di cominciare sono stati introdotti brevemente il tema e la durata della ricerca. Era richiesto il consenso informato prima della compilazione del questionario e la compilazione era richiesta in una singola sessione.

Gli item che indagano le tendenze di base sono separati da quelli che indagano le competenze e i due set vengono presentati in ordine randomico per bilanciare il drop out. Al termine del questionario viene fornito un riscontro riassuntivo sugli obiettivi del soggetto calcolato

in base alla media delle risposte date. Le compilazioni sono state svolte nel periodo tra Febbraio e maggio 2026.

3.4 Risultati

L'elaborazione statistica è stata effettuata utilizzando il software "R Studio".

3.4.1 Statistiche descrittive

Nelle tabelle 3 e 4 vengono riportati i punteggi relativi ai 5 domini delle SEB skills e dei tratti di personalità. Per ognuno dei domini i punteggi vengono calcolati in relazione a due aspetti: desiderabilità e fattibilità di cambiamento. Nello specifico vengono riportati la numerosità del campione (N), la media (M) e la deviazione standard (SD).

Competenza	Desiderabilità			Fattibilità di cambiamento		
	N	M	DS	N	M	DS
Cooperazione	179	4.29	0.72	181	3.62	0.85
Autogestione	181	4.08	0.67	181	3.75	0.75
Interazione sociale	182	3.92	0.81	182	3.24	0.87
Innovazione	183	3.69	0.77	183	3.16	0.87
Regolazione emotiva	181	4.20	0.71	181	3.21	0.84

Tabella 3 Desiderabilità e fattibilità di cambiamento competenze

Tratto	Desiderabilità			Fattibilità di cambiamento		
	N	M	DS	N	M	DS
Amicalità	179	3.42	0.87	179	3.04	0.77
Coscienziosità	181	4.2	0.71	181	3.52	0.83
Estroversione	179	3.2	0.84	180	2.74	0.81
Apertura mentale	180	4.07	0.84	180	3.19	0.92
Stabilità emotiva	180	4.14	0.61	180	3.14	0.81

Tabella 4 Desiderabilità e fattibilità di cambiamento tratti

I grafici delle figure 3 e 4 rappresentano la distribuzione dei punteggi nei 5 domini delle SEB skills e dei tratti di personalità mettendo a confronto desiderabilità e fattibilità di cambiamento.

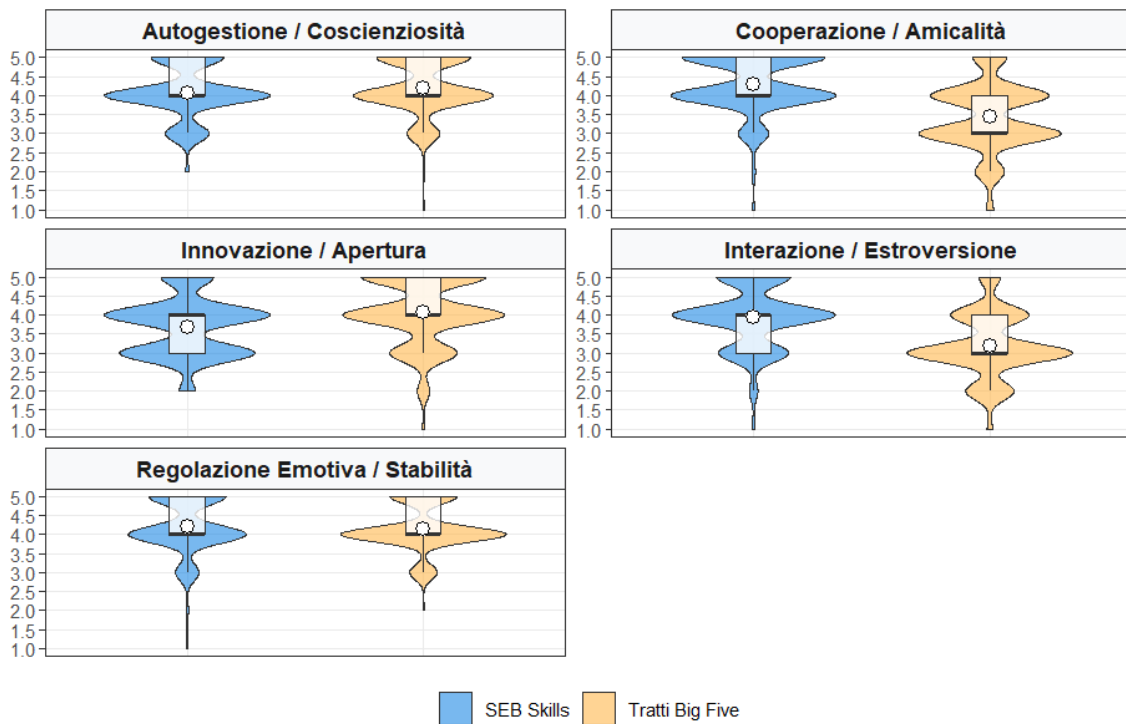


Figura 3 Confronto Desiderabilità Competenza e Tratto

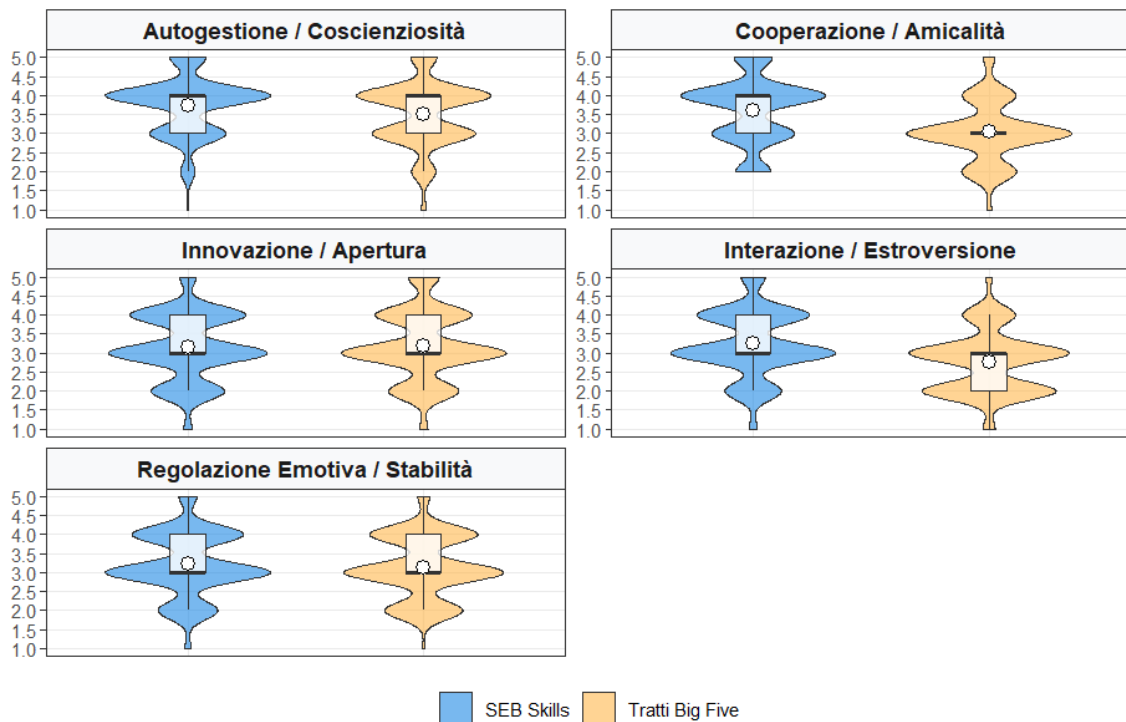


Figura 4 Confronto Fattibilità di cambiamento Competenza e tratto

3.4.2 Classifica domini SEB skills

Per stilare una classifica delle SEB skills in ordine di importanza sono state calcolate le statistiche descrittive relative ai 5 domini. Dal confronto dei punteggi è emerso che la capacità di cooperazione è il principale aspetto considerato dai selezionatori nella scelta dei nuovi candidati, seguita dalla capacità di regolazione emotiva e autogestione. Vengono considerate di minore importanza la capacità di interazione sociale e innovazione dei lavoratori.

3.4.3 Analisi delle differenze tra skill e tratto nei punteggi relativi all'importanza

Per confrontare le risposte fornite da ciascun partecipante agli item inerenti all'importanza delle competenze e dei tratti dei lavoratori è stato utilizzato un T-test per campioni appaiati per ognuno dei 5 domini. Di seguito i risultati dei test:

- Cooperazione e Amicalità: $t(177) = 12.056, p < 0.001, d = 0.91$.
- Autogestione e Coscienziosità: $t(179) = -1.93, p = 0.97, d = -0.14$.
- Regolazione emotiva e Stabilità emotiva: $t(178) = 1.55, p = .06, d = 0.12$.
- Interazione sociale e Estroversione: $t(178) = 10.55, p < 0.001, d = 0.79$.
- Innovazione e Apertura mentale: $t(179) = -5.43, p = 1, d = -0.41$

Dal confronto dei punteggi è emersa una differenza significativa nei domini di Cooperazione/Amicalità e Interazione sociale/Estroversione con un p value nettamente inferiore a 0.05 e un'elevata ampiezza dell'effetto (d di Cohen). I selezionatori, dunque, tendono ad attribuire in modo sistematico una maggiore importanza a queste due competenze rispetto ai tratti corrispondenti. Il divario si appiattisce in larga misura nei domini di Regolazione e Stabilità emotiva, suggerendo che i due costrutti hanno lo stesso peso nella procedura di selezione. Al contrario, si osserva una tendenza inversa nei domini di Autogestione/Coscienziosità e Innovazione/Apertura mentale. Il t negativo dimostra che i selezionatori tendono a privilegiare i tratti di personalità rispetto alle competenze, ma in nessuno di questi casi l'effetto risulta significativo.

3.4.4 Analisi delle differenze nei punteggi relativi alla credenza di fattibilità di cambiamento

Per confrontare le risposte fornite da ciascun partecipante agli item inerenti alla fattibilità di cambiamento dei tratti dei lavoratori è stato utilizzato un T-test per campioni appaiati per ognuno dei 5 domini. Di seguito i risultati dei test:

- Cooperazione e Amicalità: $t(177) = 8.94, p < 0.001, d = 0.67$.
- Autogestione e Coscienziosità: $t(179) = 3.41, p < 0.001, d = 0.25$.
- Regolazione emotiva e Stabilità emotiva: $t(178) = 1.37, p = 0.087, d = 0.10$.
- Interazione sociale e Estroversione: $t(179) = 7.75, p < 0.001, d = 0.58$.
- Innovazione e Apertura mentale: $t(179) = -0.36, p = 0.64, d = .03$.

Dal confronto dei punteggi è emersa una differenza significativa nei domini di Cooperazione/Amicalità, Autogestione/Coscienziosità e Interazione sociale/Estroversione con un p value nettamente inferiore a 0.05 e un'ampiezza dell'effetto (d di Cohen) media. I selezionatori, dunque, credono sia più fattibile per i lavoratori cambiare queste competenze rispetto ai tratti corrispondenti. Tuttavia, il valore di d di Cohen nei domini Autogestione/Coscienziosità indica un'entità dell'effetto minima. Il divario si appiattisce per i domini di Regolazione e Stabilità emotiva, suggerendo che i due costrutti hanno lo stesso peso nella procedura di selezione. Al contrario, si osserva una tendenza inversa nei domini di Innovazione/Apertura mentale. In questi casi il t negativo dimostra che i selezionatori ritengono più facile per i lavoratori modificare i propri tratti di personalità rispetto alle competenze.

Discussione dei risultati

Nel presente elaborato sono state prese in esame le differenze tra SEB skills e tratti di personalità in un contesto lavorativo indagando il ruolo dei due costrutti nei processi di selezione del personale.

I risultati, distinti per ipotesi, vengono presentati nei seguenti paragrafi.

Classifica delle competenze

Secondo la prima ipotesi ci si aspettavano punteggi medi elevati in tre dei cinque domini proposti dal modello SEB, nel seguente ordine di importanza: 1) Capacità di cooperazione; 2) Capacità di autogestione; 3) Capacità di interazione sociale. Dall'analisi dei risultati l'ipotesi risulta confermata quasi a pieno. I selezionatori, infatti, mettono al primo posto lavoratori con un'alta capacità di cooperazione. Tuttavia, la capacità di autogestione non riveste un ruolo di particolare importanza, cedendo il posto alla capacità di regolazione emotiva. Al terzo posto della classifica troviamo la capacità di interazione sociale, in accordo con le ipotesi precedentemente formulate.

Cooperazione vs. Amicalità

In accordo con le ipotesi formulate, esistono differenze particolarmente significative nei domini di Cooperazione e Amicalità in entrambi i parametri indagati:

- a) Importanza: i selezionatori considerano maggiormente la capacità di cooperazione dei lavoratori rispetto al tratto di personalità corrispondente.
- b) Fattibilità di cambiamento: i selezionatori ritengono che sia più facile per i candidati modificare la propria competenza rispetto al tratto.

Autogestione vs. Coscienziosità

Dal confronto delle differenze dei punteggi, esistono differenze particolarmente significative nei domini di Autogestione e Coscienziosità in uno dei due parametri indagati:

- a) Importanza: l'importanza attribuita dai selezionatori alla capacità di autogestione del lavoratore non risulta significativamente maggiore rispetto alla coscienziosità, come invece si era ipotizzato.
- b) Fattibilità di cambiamento: i selezionatori ritengono che sia più facile per i candidati modificare la propria competenza rispetto al tratto.

Regolazione emotiva vs. Stabilità emotiva

Non esistono differenze particolarmente significative nei domini di Regolazione emotiva e Stabilità emotiva in nessuno dei due parametri indagati:

- a) Importanza: in contrasto con le ipotesi iniziali, non esistono differenze statisticamente significative nell'importanza attribuita alla regolazione emotiva e stabilità emotiva nei processi di selezione del personale.
- b) Fattibilità di cambiamento: in accordo con le ipotesi iniziali, i selezionatori non percepiscono differenze nella capacità dei lavoratori di cambiare la propria competenza rispetto al tratto.

Interazione sociale vs. Estroversione

In accordo con le ipotesi formulate, esistono differenze particolarmente significative nei domini di Interazione sociale ed Estroversione in entrambi i parametri indagati:

- a) Importanza: i selezionatori danno maggiore importanza alla capacità di interazione sociale dei lavoratori rispetto alla loro estroversione.
- b) Fattibilità di cambiamento: i selezionatori ritengono che sia più facile per i candidati modificare la propria competenza rispetto al tratto.

Innovazione vs. Apertura mentale

Non esistono differenze particolarmente significative nei domini di Innovazione e Apertura mentale emotiva in nessuno dei due parametri indagati:

- a) Importanza: in contrasto con le ipotesi iniziali, non esistono differenze statisticamente significative nell'importanza attribuita alla regolazione emotiva e stabilità emotiva nei processi di selezione del personale.
- b) Fattibilità di cambiamento: in accordo con le ipotesi iniziali, i selezionatori non percepiscono differenze nella possibilità dei lavoratori di cambiare la propria competenza rispetto al tratto.

CAPITOLO 4

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha esaminato le differenze tra SEB skills e tratti di personalità nel mondo del lavoro, in particolare l'importanza rivestita dai due costrutti nei processi di selezione del personale e la percezione di fattibilità di cambiamento delle skills/competenze da parte dei lavoratori.

I risultati riferiti al primo obiettivo sembrano evidenziare alcune differenze sostanziali in due domini tra i tratti di personalità e le abilità SEB. Infatti, spiccano capacità di Cooperazione e di Interazione sociale con punteggi significativamente più alti rispetto ai corrispondenti domini di Amicalità ed Estroversione. Si ritiene che per gli addetti alla selezione del personale sia particolarmente importante che i nuovi profili selezionati siano in grado di gestire in maniera positiva le relazioni con i colleghi. Infatti, i lavoratori con performance migliori sono più motivati a modificare la propria comunicazione e a gestire meglio le proprie interazioni sociali rispetto ai lavoratori con prestazioni inferiori (Payne, 2025). Tuttavia, sembrerebbe che non ci siano differenze sostanziali nei punteggi dei domini rimanenti.

Recenti studi su studenti di scuola superiore prossimi all'entrata nel mondo del lavoro hanno indagato la correlazione tra i 5 domini delle SEB skills e quattro dimensioni fondamentali dell'adattabilità alla carriera: curiosità, controllo, attenzione e fiducia (Pellegrino et al., 2025). I risultati dimostrano che ad una buona adattabilità alla carriera sono correlate in particolare le capacità di autogestione ed innovazione che però nel nostro studio hanno ottenuto una correlazione poco significativa con la possibilità di assunzione. Dunque, sarebbe interessante estendere questi risultati al mondo del lavoro e alla selezione del personale, per indagare il peso delle SEB skills in relazione all'adattabilità alla carriera e alle sue quattro componenti.

I risultati riferiti al secondo obiettivo riportano alcune differenze sostanziali in tre domini tra i tratti di personalità e le abilità SEB. Come nel caso dell'importanza, anche nella fattibilità di

cambiamento spiccano capacità di Cooperazione e di Interazione sociale con punteggi significativamente più alti rispetto ai corrispondenti domini di Amicalità ed Estroversione. Inoltre, i risultati mostrano una differenza significativa nei domini di Autogestione e Coscienziosità, con un punteggio significativamente più alto per la competenza. Si ritiene dunque che i selezionatori ritengano più facile per i lavoratori modificare le competenze relative all'interazione con i colleghi e alla gestione delle proprie emozioni.

Tuttavia, un limite di questo studio è la mancanza di una differenziazione basata su profili occupazionali specifici. Infatti, secondo Anni e colleghi (2025), i tratti dei lavoratori variano in larga misura in relazione alla tipologia di lavoro. Ad esempio, per i ruoli manageriali gli studi dimostrano una media relativamente alta di estroversione e punteggi alti di stabilità emotiva; le occupazioni nella scienza e tecnologia riportano il punteggio più basso nell'estroversione mentre nei lavori creativi si dimostrano i punteggi più bassi di stabilità emotiva. Dunque, l'importanza dei Big Five e delle SEB skills dipende anche dalla tipologia di lavoro per cui si effettua la selezione. Sarebbe interessante indagare come il valore attribuito ai tratti di personalità e alle competenze varia in relazione all'impiego offerto.

Possiamo concludere che esistono alcune differenze nell'uso dei modelli SEB e Big Five (tratti) nei processi di selezione del personale in ambito lavorativo. In questa fase, infatti viene data grande importanza alle capacità sociali dei lavoratori rispetto ad altre competenze individuali del soggetto. Inoltre, i selezionatori, ritengono che sia possibile per un lavoratore intervenire e modificare le proprie capacità sociali ed emotive in funzione del contesto. Pertanto, mentre la tendenza di un individuo nel pensare, nel sentire e nel comportarsi riveste una grande importanza nel raggiungimento di risultati positivi, allo stesso tempo la capacità di gestire le proprie relazioni, emozioni e comportamenti non dovrebbe essere trascurata perché porta al successo e alla prosperità sul posto di lavoro (Chen et al, 2024).

BIBLIOGRAFIA

- *Abrahams, L., Pancorbo, G., Primi, R., Santos, D., Kyllonen, P., John, O. P., & De Fruyt, F. (2019). Social-emotional skill assessment in children and adolescents: Advances and challenges in personality, clinical, and educational contexts. *Psychological Assessment*, 31(4), 460–473.
<https://doi.org/10.1037/pas0000591>
- Anni, K., Vainik, U., & Mõttus, R. (2025). Personality profiles of 263 occupations. *Journal of Applied psychology*, 110(4), 481.
<https://doi.org/10.1037/apl0001249>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barta, W., & Tennen, H. (2013). An idiographic-nomothetic approach to personality and psychological influences on health risk behavior. In B. P. Reimann (Ed.), *Personality and Social Psychology Research* (pp. 13-59). Nova Science Publishers.
- *Berg, J., Osher, D., Same, M. R., Nolan, E., Benson, D., & Jacobs, N. (2017). Identifying, defining, and measuring social and emotional competencies. *American Institutes for Research*.
- Bergner, R. M. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, 57, 100759.
<https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.100759>
- *Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>

- Bornstein, R. F. (2024). *Elements of personality: Discovering connections*. American Psychological Association.
- Boyle, G. J., Stankov, L., Martin, N. G., Petrides, K. V., Eysenck, M. W., & Ortet, G. (2016). Hans J. Eysenck and Raymond B. Cattell on intelligence and personality. *Personality and Individual Differences*, 103, 40-47.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.029>
- *Briggs, S. R. (1989). The optimal level of measurement for personality constructs. In *Personality psychology: Recent trends and emerging directions* (pp. 246-260). Springer.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2019). *Psicologia della personalità: prospettive teoriche, strumenti e contesti applicativi* (2. ed., pp 2-19). Pearson Italia.
- Cattell, R. B. (1957). *Personality and Motivation: Structure and Measurement*. World Book Company.
- Cattell, R. B. (1973). *Personality and Mood by Questionnaire*. Jossey-Bass.
- Cattell, H. E. P., & Mead, A. D. (2008). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Vol. 2. Personality Measurement and Testing* (pp. 135-159). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781849200479.n7>
- Chen, L., Zhang, B., & Li, J. (2024). Social, emotional, and behavioral (SEB) skills in the workplace. *Collabra: Psychology*, 10(1), 120531.
<https://doi.org/10.1525/collabra.120531>
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97-130.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources. (pp. 38-44).

- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 159-181). Guilford Press.
- *Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate finance review*, 14(6), 35.
- Duckworth, A. L., & Yeager, D. S. (2015). Measurement matters: Assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational researcher*, 44(4), 237-251.
<https://doi.org/10.3102/0013189x15584327>
- Fantozzi, I. C., Martuscelli, L., Di Luoizzo, S., & Schiraldi, M. M. (2024). Soft skills, attitudes, and personality traits: how does the human factor matter? A systematic review and taxonomy proposal through ProKnow-C methodology. *Businesses*, 4(2), 156-176.
<https://doi.org/10.3390/businesses4020011>
- Feraco, T., Casali, N., Pellegrino, G., Soto, C. J., Napolitano, C. M., Carretti, B., & Meneghetti, C. (2024). The Italian Behavioral, Emotional, and Social Skills Inventory (BESSI-I). *Journal of personality assessment*, 106(6), 750–764.
<https://doi.org/10.1080/00223891.2024.2335912>
- *Goffman E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Haslam, A. S., Cortini, M., & Pagliaro, S. (2015). *Psicologia delle organizzazioni*. Maggioli.
- *Jackson, J. J., & Wright, A. J. (2024). The process and mechanisms of personality change. *Nature Reviews Psychology*, 3(5), 305–318
<https://doi.org/10.1038/s44159-024-00295-z>
- *Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of personality and social psychology*, 65(3), 563.

- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- *Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
<https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
<https://doi.org/10.1108/pr-01-2014-0024>
- *Leary T. F. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality: A functional theory and methodology for personality evaluation*. Ronald Press.
- * McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215.
- Messick, S. (1979). Potential uses of noncognitive measurement in education. *Journal of Educational Psychology*, 71(3), 281.
<https://doi.org/10.1037/0022-0663.71.3.281>
- Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Yoon, H. J., Soto, C. J., & Roberts, B. W. (2021). Social, Emotional, and Behavioral Skills: An Integrative Model of the Skills Associated With Success During Adolescence and Across the Life Span. *Frontiers in Education*, 6, 679561.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2021.679561>
- *Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>

- Paunonen, S. V. (2003). Big Five factors of personality and replicated predictions of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 411.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.84.2.411>
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63-77.
<https://doi.org/10.1177/107179190501100207>
- Pellegrino, G., Feraco, T., Meneghetti, C., & Carretti, B. (2025). Ready for what's next? The Associations between social, emotional, and behavioral skills and career adaptability in high school students. *Journal of adolescence*, 97(5), 1200-1210.
<https://doi.org/10.1002/jad.12486>
- Pletzer, J. L., & Abrahams, L. (2025). Personality and job performance: A review of trait models and recent trends. *Current Opinion in Psychology*, 65, 102054.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2025.102054>
- Ringwald, W. R., Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Soto, C. J., Yoon, H. J., & Wright, A. G. (2026). More skill than trait, or more trait than skill? Relations of (mis) matches between personality traits and social, emotional, and behavioral skills with adolescent outcomes. *European Journal of Personality*, 40(2), 160-177.
<https://doi.org/10.31234/osf.io/d2z5b>
- Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological science*, 2(3), 313-345.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00047.x>
- *Saucier, G. (1992). Benchmarks: Integrating affective and interpersonal circles with the Big-Five personality factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1025.

<https://doi.org/10.1037//0022-3514.62.6.1025>

*Sheldon K. M., Ryan R. M., Rawsthorne L. J., Ilardi B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380–1393.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1380>

*Snyder M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537.

<https://doi.org/10.1037/h0037039>

Soto, C. J., Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Yoon, H. J., & Roberts, B. W. (2022). An integrative framework for conceptualizing and assessing social, emotional, and behavioral skills: The BESSI. *Journal of personality and social psychology*, 123(1), 192.

<https://doi.org/10.1037/pspp0000401>

Sun, J., & Goodwin, G. P. (2020). Do people want to be more moral? *Psychological science*, 31(3), 243-257.

<https://doi.org/10.1177/0956797619893078>

*Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of personality*, 60(2), 225-251.

Uppal, N. (2014). Moderation effects of job characteristics on the relationship between neuroticism and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 411-421.

<https://doi.org/10.1111/ijsa.12087>

Zillig, L. M. P., Hemenover, S. H., & Dienstbier, R. A. (2002). What do we assess when we assess a Big 5 trait? A content analysis of the affective, behavioral, and cognitive processes represented in Big 5 personality inventories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 847-858.

<https://doi.org/10.1177/0146167202289013>