



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA  
APPLICATA**

**CORSO DI LAUREA IN MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E  
FORMAZIONE CONTINUA**

**CLASSE DI LAUREA IN  
FORMAZIONE CONTINUA**

**TESI**

***L'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro: un'indagine sulla  
percezione dei giovani in formazione***

***The crucial role of soft skills in the world of work: a survey of the  
perceptions of young people in tertiary training programs***

**RELATORE Prof.ssa Ambra Stefanini**

**LAUREANDO/A Maria Elisa Sabattini**

**MATRICOLA 2079387**

**ANNO ACCADEMICO 2023/2024**

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>7</b>
<b>L'EVOLUZIONE DELLE SOFT SKILLS</b> .....	<b>7</b>
1.1 Definizione di competenza .....	7
1.2 Soft Skills: di cosa si tratta .....	11
1.3 Soft Skills: alla ricerca di una definizione univoca .....	12
1.4 Distinzione e classificazione delle soft skills più conosciute.....	15
1.5 Le soft skills più richieste nel mercato del lavoro dell'industria 4.0.....	17
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>24</b>
<b>LA SITUAZIONE IN ITALIA</b> .....	<b>24</b>
2.1 Nuovi valori nel mercato del lavoro .....	24
2.2 La richiesta da parte delle imprese .....	25
2.3 I bisogni dei lavoratori .....	29
2.4 Investire nella formazione .....	32
2.5 Chi si occupa della gestione dei talenti .....	36
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>39</b>
<b>LE PRINCIPALI SOFT SKILLS</b> .....	<b>39</b>
3.1 Le migliori skills per il lavoro: indagini del World Economic Forum .....	39
3.2 Abilità cognitive: pensiero analitico e creativo.....	42
3.3 Le abilità di autoefficacia .....	45
3.4 La capacità di lavorare con gli altri .....	50
3.5 L'importanza delle competenze emotive .....	53
3.5.1 L'Intelligenza emotiva .....	55
3.6 Soft skills per una maggiore autoconsapevolezza .....	57
<b>CAPITOLO 4</b> .....	<b>61</b>
<b>IL PROGETTO DI RICERCA: i giovani e le soft skills</b> .....	<b>61</b>
4.1 Tema della ricerca .....	61
4.2 La scelta del contesto degli ITS .....	62
4.3 Domanda di ricerca e obiettivi .....	64

<b>4.4 Il metodo .....</b>	<b>66</b>
4.4.1 <i>Il campione</i> .....	66
4.4.2 <i>La rilevazione dei dati e lo strumento individuato</i> .....	67
4.4.3 <i>Metodi e strumenti: il questionario</i> .....	68
<b>4.5 Presentazione e analisi dei dati .....</b>	<b>73</b>
4.5.1 <i>Analisi del campione</i> .....	74
4.5.2 <i>Le soft skills</i> .....	77
4.5.3 <i>Abilità cognitive</i> .....	81
4.5.4 <i>L'autoefficacia: resilienza, flessibilità, agilità</i> .....	82
4.5.5 <i>Motivazione: orientamento agli obiettivi, persistenza</i> .....	86
4.5.6 <i>Lavorare con gli altri</i> .....	87
4.5.7 <i>Ascolto attivo</i> .....	88
4.5.8 <i>Intelligenza emotiva</i> .....	91
4.5.9 <i>Esperienze formative</i> .....	94
4.5.10 <i>Opinioni finali</i> .....	99
<b>4.6 Risultati della ricerca .....</b>	<b>104</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>112</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>118</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>119</b>

## INTRODUZIONE

I cambiamenti tecnologici rapidi e continui che stanno caratterizzando il mondo del lavoro attuale hanno reso le competenze tecniche, un tempo ritenute sufficienti per garantire una carriera stabile, non più fondamentali per avere successo. Con l'avvento dell'industria 4.0 e le relative trasformazioni che comporta nei processi economici, le richieste delle aziende si muovono verso lavoratori in possesso di capacità di natura trasversale. Queste competenze sono dette comunemente *soft skills* e si riferiscono ad abilità personali, sociali e comunicative che consentono alle persone maggiori capacità nell'adattarsi ai cambiamenti, nella collaborazione, nella risoluzione di problemi complessi e nell'affrontare sfide con resilienza e creatività.

Questo lavoro si pone l'obiettivo di esplorare e analizzare il ruolo delle soft skills all'interno del contesto lavorativo attuale e attraverso un'indagine empirica focalizzata sui giovani in formazione e sulla loro percezione delle soft skills si vuole comprendere il livello di consapevolezza relativo all'importanza di queste competenze per il loro futuro professionale. Presentiamo ora la struttura del nostro elaborato.

Nel primo capitolo viene presentata l'evoluzione teorica delle soft skills, delineando le principali definizioni e classificazioni maggiormente adottate dalla letteratura in materia.

Il capitolo prosegue poi con un focus sulle competenze più conosciute e su quelle ritenute fondamentali dalle aziende per mantenersi competitive sul mercato dell'industria 4.0.

Il secondo capitolo si apre delineando quella che è la situazione italiana relativa alle richieste del mercato del lavoro e le esigenze dei lavoratori. Il focus è sulla necessità di

acquisire le competenze necessarie per fronteggiare le sfide legate all'occupabilità presenti nel nostro Paese, risaltando l'importanza di maggiori investimenti sulla formazione nel luogo di lavoro per mantenere e sviluppare persone di talento.

Il terzo capitolo è dedicato all'approfondimento di sei principali soft skills ritenute fondamentali per mantenersi competitivi sul mercato e per lo sviluppo professionale, usando come riferimento il punto di vista privilegiato delle indagini condotte dal World Economic Forum. Le abilità analizzate sono il pensiero analitico e creativo, l'autoefficacia, la capacità di lavorare con gli altri, l'ascolto attivo e l'intelligenza emotiva. Queste competenze verranno valutate all'interno del nostro progetto di ricerca, con l'obiettivo di sensibilizzare gli indagati ad una maggiore consapevolezza della loro importanza nel mondo del lavoro.

Nel quarto capitolo viene presentata la ricerca empirica definendo il tema di ricerca e il contesto di indagine selezionato, che è quello degli Istituti Tecnici Superiori. L'intero processo di ricerca viene illustrato partendo dagli interrogativi di ricerca, la scelta del metodo e la composizione del campione. Lo strumento di rilevazione dei dati è un questionario, utilizzato per raccogliere informazioni e opinioni sui temi legati alle soft skills mentre l'analisi di ricerca dei dati raccolti ci permetterà di esplorare come i giovani percepiscono le competenze trasversali e il grado di importanza che gli attribuiscono, con un focus fondamentale rispetto alle esperienze formative da cui provengono.

Questa tesi vuole contribuire ad una maggiore diffusione di conoscenza riguardo al tema delle soft skills, proponendo una riflessione profonda sulla loro utilità e rilevanza nel mondo del lavoro attuale, con l'obiettivo di rendere i futuri lettori maggiormente consapevoli dell'importanza di investire sullo sviluppo e sulla crescita personale,

specialmente nel mondo attuale in cui l'incertezza è rilevante ed è fondamentale dotarsi dei giusti strumenti per affrontarne la crescente complessità.

# CAPITOLO 1

## L'EVOLUZIONE DELLE SOFT SKILLS

### 1.1 Definizione di competenza

Il tema trattato è quello delle soft skills, definite competenze trasversali. Fornire una definizione del concetto di competenza richiede attenzione, in quanto sono presenti diverse concettualizzazioni proposte dalla letteratura di riferimento.

La parola “competenza” è un elemento fondante di diverse direttive ministeriali inerenti al mondo dell’istruzione e dei testi che si occupano di didattica (Montanari, 2023). Come punto di partenza teniamo in considerazione quelli che sono gli standard indicati dall’*European Qualification Framework* (EQF), dove le competenze sono definite come una sommatoria di conoscenze e abilità specifiche per la risoluzione di determinati compiti o come elementi che possono essere schematizzati per livelli a fini valutativi e di certificazione (EQF, 2017). Il framework le definisce come la comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, le quali sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

La stessa definizione di competenza viene ripresa anche nel quadro legislativo italiano, proposta dalla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 2008 per costruire un Quadro europeo delle qualifiche per l’apprendimento permanente, dove si parla di sistema di certificazione delle *competenze*, descritte “attraverso dimensioni che

esprimono i risultati minimi attesi per quanto riguarda ciò che l'individuo dovrebbe conoscere ed essere in grado di fare" (D.M. 5 Gennaio 2021, Allegato A, p. 19) e che sono certificabili quando riferite ad una qualificazione rientrante in un repertorio riconosciuto da un ente pubblico titolare ricompreso nel repertorio nazionale (Zaggia, 2011).

Una definizione interessante è quella fornita dall'ultima *Raccomandazione europea sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente del 2018*, la quale afferma che le competenze sono definite come una combinazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti (p. 7).

Il concetto di competenza è presente da almeno tre decenni nel panorama culturale della nostra società, ed è a partire dagli anni Novanta del secolo scorso che il tema delle competenze e della sua valorizzazione nasce e si impone come oggetto di studio in diversi contesti e dibattiti. La matrice generativa del concetto di competenza non deriva dal contesto educativo poiché si è formato a partire da un macro-livello sociale, quello dei *policy maker*, ossia i grandi organismi internazionali che decidono le politiche degli stati membri dell'Unione Europea (Fontanella, 2022).

Gli studi sistematici sulle competenze professionali nascono negli anni 70, grazie al contributo dello psicologo del lavoro americano David McClelland, a cui si riconduce la nascita dell'approccio per competenze nell'ambito delle scienze del management e della gestione delle risorse umane, grazie al suo articolo pubblicato nel 1973, nel quale sostiene la necessità di adottare nuove forme di valutazione delle competenze dei candidati nella fase di selezione del personale, maggiormente predittive delle successive performance lavorative delle persone (Zaggia, 2011). Egli sostiene che vi sono tre motivazioni



identificabili e misurabili che condizionano il comportamento e le competenze individuali: la tensione al risultato, il desiderio di mantenere rapporti amichevoli e il desiderio di avere un forte impatto sulla gente che ci circonda e queste motivazioni si traducono in differenti atteggiamenti e attitudini verso il lavoro.

Una ulteriore definizione importante è quella data da Spencer & Spencer (1993), che seguendo la stessa scia di McClelland e di Boyatzis (1982), definiscono le competenze come “una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata in base a un criterio prestabilito” (p. 30).

Sono queste caratteristiche intrinseche individuali a predire la capacità, l'azione, il comportamento che, a sua volta, predice il risultato e la performance (Zaggia, 2011).

Sempre Zaggia riflette su questa definizione, dettata da una doppia matrice teorica di riferimento, il comportamentismo, unito al funzionalismo, secondo cui la competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo che ha una correlazione causale con una performance efficace o superiore al compito.

La riflessione della studiosa continua affermando che nonostante la sua natura plurifattoriale, la seguente definizione è stata spesso semplificata secondo un'ottica che identifica le competenze come prestazioni osservabili, valutabili e misurabili al fine di elaborare repertori aziendali e professionali che si sono poi diffusi come referenziali di conoscenze, abilità e competenze nell'ambito dell'istruzione e della formazione.

Con l'evoluzione del cognitivismo (Piaget, 1967) al costruttivismo interazionista, viene data importanza a come un soggetto opera e agisce nella realtà. Sempre Zaggia riflette su come in queste teorie, la competenza non è riconducibile alla sola performance ma

entrano in gioco la capacità di selezionare, attivare, mobilitare, orchestrare e coordinare un insieme di risorse interne ed esterne per gestire un insieme di situazioni professionali, che vede superata la concezione di competenza come loro sommatoria.

Guy Le Boterf (1994, 1997, 2002, 2004, 2007, 2008) considera la competenza come realtà di natura cognitivo, pratica e sociale; ovvero in base a come il soggetto comprende la situazione nella quale interviene e con quale modalità sceglie di intervenire.

La competenza, quindi, può essere considerata come una qualità specifica di un soggetto, il quale deve saper governare e sostenere determinate situazioni, in un contesto specifico (Ozzella, 2022).

Con il grande mutamento introdotto dalla società della conoscenza, che ha riconosciuto la possibilità per tutti gli esseri umani di apprendere *lifelong* (tutta la vita), *lifewide* (in tutti i contesti di vita) e *lifedeep* (in profondità), l'apprendimento viene declinato sempre più sotto-forma di competenza (Fontanella, 2022) e si fa strada, nel mondo del lavoro una prospettiva che vede una mobilitazione totale del soggetto, il quale, per evitare di essere escluso dal mercato del lavoro o di essere svalutato dovrà occuparsi costantemente del proprio capitale, inteso come apprendimento e conoscenze fatte proprie nei vari contesti formali ed informali.

Questa prospettiva, all'interno di un quadro economico mutevole e dinamico, rende necessario un approccio alle competenze diverso, dove la competenza è intesa come capacità di rispondere a bisogni emergenti ricorrendo in modo personale e creativo a tutte le conoscenze, le abilità e le capacità maturate nel corso della vita.

Questo comporta che all'interno di un'organizzazione saranno richiesti requisiti diversi rispetto al passato, capacità che, in definitiva, dipendono dall'individuo.

## 1.2 Soft Skills: di cosa si tratta

Sono denominate competenze trasversali e sono ritenute elementi strategici per far fronte all'evoluzione dei contesti economico-sociali e del mercato del lavoro; esse rinviano alla dimensione della responsabilità individuale, facendo appello alla capacità di autonomia, di risoluzione di problemi e alle qualità personali. Per questo motivo sono considerate fondamentali dagli organismi internazionali e dalle istituzioni europee (Biasin & Pacquola, 2019).

Come rilevato da Biasin e Pacquola, è a partire dagli anni 2000 che il tema delle soft skills inizia ad acquisire molta rilevanza nelle politiche europee. Il quadro concettuale del programma *Definizione e selezione delle competenze chiave* (OECD, 2003) ha identificato nove competenze trasversali principali, riunite nella cornice trasversale del lifelong learning.

Molto importante tra i documenti europei riconducibili alla nascita ed evoluzione delle soft skills è la raccomandazione adottata nel 2006 dal Parlamento europeo e dal Consiglio dell'Unione Europea<sup>1</sup>, relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente. Essa definisce le competenze chiave come quelle competenze di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile e la cittadinanza attiva. Fin dalla sua adozione, la raccomandazione è stata un tassello importante per lo sviluppo di istruzione, formazione e apprendimento orientati alle competenze. Nel quadro di riferimento vengono identificate 8 competenze

---

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=FI>

chiave, che includono anche le competenze trasversali o soft skills, le quali rappresentano il nucleo della riflessione che andremo a sviluppare: pensiero critico, creatività, spirito di iniziativa, risoluzione dei problemi, valutazione dei rischi, prendere decisioni, comunicazione, gestione costruttiva della sfera emotiva e dei sentimenti.

Una versione rivisitata della raccomandazione del 2006 viene pubblicata il 22 maggio 2018. Nel documento vengono aggiornate e viene ampliato il quadro delle competenze chiave, in vista delle nuove sfide poste dal mercato del lavoro, dall'educazione e dai cambiamenti sociali ed economici, dove viene posta maggiore enfasi alla digitalizzazione e all'inclusione sociale e all'importanza di determinate skills per affrontare la complessità e l'incertezza del futuro (Raccomandazione 2018/C 189/01).

### **1.3 Soft Skills: alla ricerca di una definizione univoca**

Le competenze trasversali sono caratterizzate da tratti identificativi, allo stesso modo però, non esiste una terminologia univoca sulle soft skills, o una definizione universalmente condivisa (Cegelon, 2023).

Sono chiamate indifferentemente competenze trasversali (Isfol, 1994), competenze socio-emotive (Chernyshenko, Kankaraš, & Drasgow, 2018), meta-competenze (Brown & McCartney, 1995), *life skills* (WHO, 1994), *character skills* (Heckman & Kautz, 2016), *non-cognitive skills* (Bowles & Gintis, 1976).

Se facciamo riferimento ad alcuni progetti o istituzioni di ricerca internazionali, viene utilizzato il termine “competenze del 21° secolo”, mentre l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), utilizza i termini “competenze chiave”

(2003) e più recentemente “competenze per il progresso sociale” (2015). Alcuni autori le chiamano “competenze non cognitive”, nonostante le *soft skills* comprendano sia abilità sociali/interpersonali sia abilità metodologiche o meta-competenze, ovvero la capacità di lavorare sulle competenze, di riformularle e trasferirle da un campo all’altro, anche dall’apprendimento informale a quello formale (Cinque, 2016).

La definizione più condivisa è quella che considera le *soft skills* diverse dalle *hard skills* (Ciappei & Cinque, 2014).

L’espressione *soft skill* è stata sviluppata in relazione al mondo del lavoro contrapponendo le *soft skills* alle *hard skills* (Pellerey, 2023). Questa distinzione permette di comprendere la natura delle competenze trasversali, facendo riferimento a ciò che è presente nel documento dell’Unione Europea (EU, 2011), il quale propone un’articolazione delle competenze professionali che caratterizzano un soggetto quanto alla sua possibilità di impiego nel mondo del lavoro e di transizione tra un impiego e l’altro. Questa classificazione mette in evidenza la trasferibilità delle competenze da un’occupazione all’altra, dove le competenze più trasferibili sono denominate *soft skills* (Pellerey, 2017). Sempre Pellerey (2023) sostiene che questa distinzione risulta necessaria perché permette di descrivere due componenti diverse - le *soft skills* e le *hard skills* - entrambe necessarie per poter operare in ambito lavorativo.

È con il supporto di Cegolon (2023) che proviamo a distinguere esaustivamente le *hard skills*. Esse indicano il “core business” di un’organizzazione e consistono nell’insieme delle competenze e abilità tecniche richieste da un certo tipo di lavoro. Si acquisiscono attraverso l’istruzione, la formazione e l’expertise professionale. Riprendendo il lavoro

di Pellerey (2017), vengono distinte in due categorie: le *hard skill generiche*, caratterizzate da un elevato grado di trasferibilità (consapevolezza legislativa e regolamentare, consapevolezza economica, competenze di base in scienze tecnologia, consapevolezza ambientale, competenze informatiche o relative alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, comunicazione in lingua straniera) e le *hard skill specifiche*, ovvero competenze tecnico-operative riferibili ad un ambito di lavoro specifico, e trasferibili solo in un ridotto numero di aziende e attività lavorative.

Le *soft skills*, definite competenze trasversali, non fanno riferimento a un lavoro specifico e rientrano, a vario titolo, in tutti i profili professionali. È ancora Pellerey a suggerirci quanto esse siano indice di maturità in relazione a sé stessi, agli altri e al lavoro. Nuovamente con Celegon (2023) osserviamo quanto le soft skills riguardano tratti personali e favoriscono adattamento, mobilitano relazioni interpersonali e facilitano l'attività lavorativa all'interno di un'organizzazione, rappresentando per questo un valore aggiunto di professionalità in ogni campo.

A caratterizzare le competenze trasversali è la loro *opacità* (Biasin, Pacquola, 2019), in quanto da un lato esse sembrano legate ad una performance osservabile e misurabile, dall'altra appaiono connesse all'individuo, rivelandone un insieme di disposizioni interne, attitudini, qualità o capacità personali.

Ancora Pellerey (2017) sostiene che le soft skills possono essere definite come competenze non specifiche che riguardano la capacità generale di un individuo di operare con efficacia in qualsiasi posto di lavoro e per questo vengono descritte come perfettamente trasferibili. Gli ambiti di riferimento individuati dallo studioso per queste competenze sono: efficacia personale (flessibilità e adattabilità, controllo di sé e

resistenza allo stress, fiducia in se stessi, creatività e apertura a un apprendimento permanente), comunicazione e relazioni interpersonali (disponibilità alla collaborazione, comunicazione efficace, comprensione reciproca), cognitivi (pensiero analitico e concettuale), di impatto e di influenza (comprensione dell'organizzazione, leadership, promozione degli altri), di raggiunta maturità (attenzione all'ordine, alla qualità, all'accuratezza, iniziativa e proattività, problem solving, pianificazione e organizzazione, autonomia).

#### **1.4 Distinzione e classificazione delle soft skills più conosciute**

Come precisato precedentemente, esistono diverse classificazioni e raggruppamenti di competenze trasversali, che presentano declinazioni dissimili ed un'ampia varietà terminologica (Biasin, Pacquola, 2019).

Nello studio della Commissione Europea del 2011 (EU, 2011) ne vengono prese in considerazione 22, suddivise in 5 gruppi. Riprendendo la sintesi proposta dallo studioso Pellerey (2017), le riportiamo qui a supporto della nostra riflessione.

Il primo raggruppamento presenta le *skills di efficacia personale*, le quali comprendono: autocontrollo (self-control) e resistenza allo stress, fiducia in sé stessi, flessibilità, creatività, lifelong learning. Sono skills che riflettono aspetti della maturità di un individuo rispetto a sé stesso, agli altri e al suo lavoro e sono legate alla capacità di una persona di continuare a essere performante anche sotto pressione o in condizioni ambientali difficili.

Vi sono poi le *skills relazionali e di servizio*, tra cui ritroviamo: comprensione interpersonale, orientamento al cliente, cooperazione con gli altri, comunicazione. Permettono alle persone di comprendere i bisogni degli altri e di cooperare con loro.

Si passa, a seguire, alle *skills relative a impatto e influenza*, che corrispondono alla capacità di esercitare un'influenza o un impatto sugli altri e raggruppano consapevolezza organizzativa, leadership, sviluppo degli altri.

Altro raggruppamento riguarda le *skills orientate alla realizzazione*: orientamento agli obiettivi (o al successo), efficienza, attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza, capacità di prendere l'iniziativa, problem solving, pianificazione e organizzazione, ricerca e gestione delle informazioni, autonomia.

Concludiamo la rassegna con le *skills cognitive*: pensiero analitico e pensiero concettuale. Queste riflettono i processi cognitivi di un individuo e le sue capacità di pensiero critico, identificazione dei problemi e situazioni, formulazione di spiegazioni e ipotesi ed elaborazione dei concetti.

Ci invita allora Celegon (2023) ad un interessante passo ulteriore, che suddivide le soft skills in base a come il mondo del lavoro le identifica, secondo tre ordini di prestazioni: *competenze di base relative all'occupabilità*, dove più che competenze si tratta di abilità acquisite come ad esempio puntualità, affidabilità, responsabilità e disciplina, importanti per tutti i lavori; *valori, comportamenti e atteggiamenti* come curiosità, apertura mentale, determinazione, fiducia verso sé stessi e motivazione personale; *competenze sociali (interpersonali)* che comprendono la capacità di comunicare o di lavorare in team.

Una componente interessante che caratterizza le soft skills è sicuramente la componente emotiva, la quale merita una particolare attenzione quando si tratta del mondo del lavoro



contemporaneo. Come vedremo nel prossimo paragrafo, tra le soft skills più richieste dal mondo del lavoro, vi sono quelle che Goleman (1996) chiama “competenze emotive”, le quali guidano le persone nell’affrontare situazioni e compiti difficili. Tra queste vi è l’“Intelligenza Emotiva”, definita come l’abilità di percepire, comprendere, usare e gestire le emozioni proprie e altrui. Queste abilità sono molto utili in tutti quei contesti in cui si interagisce con gli altri, come nell’ambito lavorativo, dove l’Intelligenza Emotiva si rivela cruciale in relazione a diversi esiti dell’esperienza professionale, tra cui la *job performance* (Cola, 2022).

Concludiamo riprendendo uno studio esplorativo riportato da Capo (2023), dove sono elencate quelle che sono le soft skills ritenute fondamentali rispetto alla promozione dell’occupabilità: progettare, pensiero creativo, autoconsapevolezza, comunicare, gestione del tempo, agire in modo autonomo, gestione delle emozioni, imparare ad imparare, individuare i collegamenti, acquisire ed interpretare le informazioni, flessibilità al cambiamento, collaborare e partecipare, risolvere i problemi, decision making, empatia, gestione dello stress, gestione delle relazioni interpersonali.

È stata presentata una vasta base di partenza, per poter procedere con la riflessione sulle soft skills che opereremo a seguire. Non prima di proporre un dovuto approfondimento su soft skills e mercato del lavoro.

### **1.5 Le soft skills più richieste nel mercato del lavoro dell’industria 4.0**

L’insieme di innovazioni tecnologiche che hanno caratterizzato gli ultimi decenni hanno portato a importanti cambiamenti nel mondo del lavoro, sia sul piano produttivo e performativo e su quello della formazione dei lavoratori. Questo insieme di

trasformazioni viene etichettata come rivoluzione industriale o industria 4.0 (Perini, Tommasi, Sartori, 2022) e tra i cambiamenti che comporta vi è quella che sempre più categorie di lavoratori sono chiamati ad aggiornare le proprie competenze e la propria professionalità per rimanere competitivi sul mercato.

In questo panorama qualità come elasticità, iniziativa, ottimismo, capacità di sapersi adattare, abilità di sapere ascoltare, motivare, persuadere, sono considerate competenze trasversali fondamentali per essere competitivi e reggere così i costanti cambiamenti (Origine, 2022).

Rispetto al passato, oggi il lavoratore può vedersi riconosciuti una serie di diritti, ciò dovuto al passaggio da una visione meccanicistica delle persone ad una fase in cui al centro dell'attenzione è posto il lavoratore con i suoi bisogni, le sue capacità e le sue competenze.

In questo contesto si è fatta strada negli ambienti aziendali una tendenza, avvalorata dal World Economic Forum, dove maggiore attenzione è rivolta alle soft skills con un focus particolare sull'intelligenza emotiva. Questo poiché, come suggeriscono Corbi et al., (2022) riferendosi al lavoro di Cozzolino (2022), la grande instabilità dei mercati e la loro evoluzione continua fanno sì che le competenze tecniche non siano più sufficienti, sebbene garantiscano il funzionamento delle imprese, le quali devono essere integrate da quelle comportamentali per far funzionare al meglio l'intera organizzazione.

Alcune ricerche hanno cercato di delineare quali competenze appaiono sempre più importanti in vista delle attività lavorative future (Pellerey, 2017). Nel 2016 il World Economic Forum aveva previsto le soft skills più richieste nel 2020, definendo una lista delle 10 principali competenze necessarie:

- risoluzione di problemi complessi;
- pensiero critico;
- creatività;
- gestione delle persone;
- coordinarsi con gli altri;
- intelligenza emotiva;
- giudicare e decidere;
- orientamento al servizio;
- negoziazione;
- flessibilità cognitiva.

La stessa riflessione è stata fatta da Manpower, che confermava nell'anno 2020 una richiesta sempre maggiore di soft skills rispetto alle hard skills, dove si punterà maggiormente su abilità come la persuasione, l'intelligenza emotiva e l'abilità di insegnare agli altri (Redomero, 2019).

Come ben noto l'anno 2020 è stato caratterizzato dalla pandemia, che ha portato a grandi cambiamenti economici ed in riferimento a questo, la terza edizione del Future of Jobs Report del World Economic Forum sostiene che ogni persona avrà bisogno di riqualificarsi nei prossimi cinque anni, in visione delle trasformazioni che stanno caratterizzando i posti di lavoro. Il Forum<sup>2</sup> stima che entro il 2025, 85 milioni di posti di lavoro potrebbero essere coinvolti in un cambiamento nella divisione del lavoro tra

---

<sup>2</sup> World Economic Forum, 2020

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7/>

uomini e macchine, con la conseguente nascita di più posti di lavoro adatti alla nuova organizzazione.

Il report fornisce una stima di quelle che saranno le dieci migliori competenze per il 2025:

- pensiero analitico e innovazione;
- apprendimento attivo e strategie di apprendimento;
- risoluzione di problemi complessi;
- pensiero critico e analisi;
- creatività, originalità e iniziativa;
- leadership e influenza sociale;
- uso della tecnologia, monitoraggio e controllo;
- progettazione e programmazione tecnologica;
- resilienza, tolleranza allo stress e flessibilità;
- ragionamento, risoluzione dei problemi e ideazione.

Come emerso dal Forum, analizzando i dati e confrontandoli con il primo rapporto del 2016, in cima alla lista delle competenze considerate in crescita dai datori di lavoro vi sono il pensiero critico e la risoluzione dei problemi, coerentemente a quanto affermato nel rapporto precedente. Le nuove competenze emergenti riguardano invece le abilità di autogestione, come ad esempio l'apprendimento attivo, la resilienza, la tolleranza allo stress e la flessibilità, le quali saranno richieste maggiormente dal 2020 in poi da parte dei datori di lavoro e dal mercato. Considerando questi dati, possiamo definire che le competenze ritenute più importanti dal mercato del lavoro riguardano le abilità di risoluzione dei problemi, autogestione, lavorare con le persone, tecnologiche e di sviluppo.

Ritroviamo la maggioranza di queste competenze negli studi di Wagner (2008), il quale è stato uno dei primi leader nella promozione di disposizioni e atteggiamenti per il XXI secolo, sostenendo sette abilità che gli studenti devono raggiungere e che riportiamo qui a supporto del lettore: pensiero critico e risoluzione dei problemi; collaborazione attraverso le reti e apprendimento attraverso l'influenza; agilità e adattabilità; iniziativa e imprenditorialità; comunicazione orale e scritta efficace; accesso e analisi delle informazioni; curiosità e immaginazione (Elmoutanna & Motii, 2022, p. 191).

Come precedentemente affermato, un valore aggiunto importante è dato dalle competenze emotive. L'intelligenza emotiva è l'abilità di percepire, comprendere, usare e gestire le emozioni proprie e altrui e nel corso degli anni numerose ricerche internazionali e nazionali hanno mostrato correlazioni positive tra di essa e la performance lavorativa, la gestione dello stress, la prevenzione del burnout, comportamenti devianti, motivazione ed autoefficacia. Tra i vantaggi di riconoscere e comprendere le emozioni proprie e altrui all'interno del contesto lavorativo, vi è quello di poter valutare gli eventi in modo adeguato, di prendere decisioni rapide ed efficaci, di fare scelte consapevoli e di riflettere su di esse (Cola, 2022).

Sempre gli studiosi suggeriscono che due competenze ritenute molto importanti sono la collaborazione e il lavoro in team; infatti, la capacità dei membri di un gruppo di creare armonia all'interno rappresenta un valore aggiunto ai fini del successo. Per fare ciò i lavoratori devono sviluppare alcune abilità che intersecano tra loro: alimentare relazioni utili, cooperare con gli altri e creare sinergie nel lavoro ai fini di obiettivi comuni. Riprendendo ciò che afferma Spencer, Origine (2022) sostiene che fino a qualche tempo fa la capacità di lavorare in gruppo era ritenuta una competenza soft, mentre nelle organizzazioni contemporanee, specialmente quelle operanti nel settore dell'alta

tecnologia, la rapidità di sviluppo e la competitività rendono indispensabile lo sforzo collettivo.

In conclusione a quanto affermato in questo capitolo, la letteratura specialistica distingue tre tipologie di competenze che dovrebbero caratterizzare un lavoratore, le quali sono: le *hard skill specifiche* dette anche competenze tecnico-professionali; le *hard skill generiche*, di natura culturale e tecnologica e le *soft skill*, o competenze personali, denominate competenze trasversali (Pellerey, 2017). Quest'ultime sono molto richieste dai datori di lavoro e dagli attori coinvolti nei processi di assunzione; l'autore Pellerey riprende un volume di Roger Abravanel e Luca D'Agnesi, che ha evidenziato alcune delle soft skill più gettonate da imprenditori e selezionatori del personale: saper collaborare con gli altri; sapersi relazionare con gli altri; saper comunicare; saper risolvere i problemi che emergono nel proprio lavoro; saper prendere le decisioni necessarie al proprio livello.

Un'ulteriore competenza trasversale molto richiesta dalle aziende è la "capacità di adattamento". Questo perché le aziende e le imprese oggi sono alla ricerca di figure intraprendenti e dinamiche, che si tratti di lavoratori giovani o meno giovani (Natella, 2022). La capacità di adattamento appartiene all'ambito delle competenze personali che include: apertura mentale, adattabilità, flessibilità cognitiva e autoefficacia. Sempre di più vengono valorizzati quei tratti di personalità caratterizzati da un'apertura all'esperienza, alla novità, al mondo culturale e tecnologico. Nel contesto lavorativo e soprattutto nelle transizioni si rende necessaria la disponibilità al cambiamento, alla cui radice sta la capacità di adattarsi alle nuove esigenze senza rimanere disorientati, trovando il giusto equilibrio tra stabilità personale e cambiamento nell'agire professionale (Pellerey, 2016).

È ancora Natella che riporta una ricerca del Stanford Research Institute International, la quale sostiene che il 75% del successo di un lavoro nel tempo dipende dalla padronanza delle soft skills. Questo poiché sono le competenze trasversali che riguardano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le doti relazionali, il modo di entrare in connessione con gli altri.

In questo panorama, ritorna in campo la componente emotiva, citata precedentemente e il rapporto tra questa e il contesto lavorativo. Ciò che è richiesto dal mondo del lavoro sono qualità personali come l'iniziativa, l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi, mentre capacità intellettuali e conoscenze tecniche diventano requisiti di base per svolgere un qualsiasi lavoro, ma non sono queste che permettono di raggiungere risultati ottimali.

Il tema delle soft skills comporta anche una questione pedagogica importante, riguardo al ruolo della formazione: per essere un investimento duraturo deve coniugarsi con l'autonomia e la creatività della persona (Celegon, 2023). Concludiamo con il pensiero di Pellerey (2016), il quale sostiene che in un contesto sociale, culturale e lavorativo così complesso e innovativo come l'attuale, occorre far leva sulla crescita di persone competenti sia nell'affrontare le sfide esistenziali, ma anche quelle più specificatamente riferibili alla propria collocazione lavorativa. È necessario quindi rivolgere un'attenzione specifica per quelle qualità personali che permettono ad ognuno di dirigere e governare sé stesso nel raggiungimento dei propri obiettivi con costanza e tenacia.

## CAPITOLO 2

### LA SITUAZIONE IN ITALIA

#### 2.1 Nuovi valori nel mercato del lavoro

La nostra riflessione prosegue rivolgendo l'attenzione allo scenario italiano, analizzando quella che è la situazione attuale del nostro paese e l'importanza attribuita al tema delle competenze e soft skills nel contesto lavorativo. Si ritiene opportuno riflettere sulla situazione che caratterizza il mercato del lavoro degli ultimi anni, nel quale il progresso tecnologico dell'Industria 4.0 sta avendo un forte impatto, in particolare sull'occupazione.

Nonostante un rallentamento rispetto agli altri Paesi europei, queste tematiche stanno assumendo una particolare rilevanza anche in Italia (Agizza, Caputo, Imparato, Romano, 2022) dove le imprese sempre di più scelgono di investire nell'adozione di tecnologie e nella creazione di valore per mantenersi competitive sul mercato.

L'avvento dell'Industria 4.0 e i cambiamenti economici causati dalla pandemia e dal *lockdown* hanno portato diversi cambiamenti nei posti di lavoro, comportando la sparizione di molte professioni e, allo stesso tempo, la creazione di nuove posizioni che richiedono nuove *skills* rispetto al passato.

Un elemento decisivo è dato dall'evoluzione del digitale, definito anche *digital transformation*, che ha segnato un cambiamento non solo economico, ma culturale. Come



sostiene Pastorella (2022), questa trasformazione si riferisce ad una questione più ampia che interessa il capitale umano, il quale rappresenta, per le imprese, un valore su cui investire per stare al passo con il cambiamento e continuare ad innovare. Questi cambiamenti nei mercati hanno portato ad un riconoscimento, da parte delle aziende, dell'importanza delle competenze e conoscenze dei lavoratori, consapevoli che la valorizzazione delle proprie risorse e la gestione delle competenze al proprio interno rappresenta la principale strategia per essere competitivi.

Alla luce dei cambiamenti in atto, l'integrazione delle competenze trasversali in tutti i paesi e le economie risulta fondamentale per lo sviluppo olistico dei giovani e delle società (Cinque, 2016); queste competenze, infatti, sono viste come parte integrante della promozione degli atteggiamenti e degli attributi interpersonali necessari per la gestione di sfide, come ad esempio, l'incertezza e i cambiamenti.

La nostra riflessione prosegue con l'analisi dei principali fenomeni che hanno influenzato il mondo del lavoro di diversi paesi, tra cui l'Italia, focalizzando l'attenzione su ciò che ricercano le imprese e i lavoratori nel contesto economico attuale, evidenziando le eventuali criticità che caratterizzano il nostro Paese e soffermandosi, infine, sul ruolo centrale della formazione come metodo di risoluzione.

## **2.2 La richiesta da parte delle imprese**

Tra le trasformazioni significative che ha portato la Quarta rivoluzione industriale vi è un fabbisogno da parte delle aziende di nuove competenze in ambito tecnico, tecnologico e riguardo alle competenze trasversali (Inapp, 2019), dovuto ai mutamenti nelle professioni.

In un rapporto dell'Inapp - Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (2017) riguardo all'importanza del rafforzamento e aggiornamento delle competenze di lavoratori e imprese, si sostiene che “la transizione tecnologica richiede lo sviluppo di nuove competenze e l'aggiornamento di quelle esistenti al fine di favorire un matching efficace tra domanda e offerta di lavoro” (p. 3); emerge con chiarezza l'importanza di investire sull'aggiornamento costante delle competenze dei lavoratori, specialmente nelle risorse dotate di capacità non comuni.

Come precedentemente affermato, nel contesto economico attuale il valore di un'impresa è attribuibile soprattutto alle risorse umane che la compongono, per questo motivo le organizzazioni rivolgono particolare attenzione alla ricerca di personale dotato di talento, poiché un'azienda che vuole raggiungere risultati migliori deve contare sulla presenza di risorse umane in grado di ottenere prestazioni superiori (Cefola, 2022).

Nella ricerca di Borgoni (2018), si considera di talento, da un punto di vista strettamente aziendale, la persona che possiede ottime competenze tecniche, capacità di apprendimento non comuni e altre facoltà che sostanzialmente la rendono diversa dalle altre.

Ulteriori qualità che generalmente possiede una risorsa di talento sono:

- elevata creatività. Queste persone sono capaci di pensare in modo nuovo al fine di raggiungere un risultato concreto nel contesto in cui operano;
- spiccata intelligenza emotiva. È l'abilità di percepire emozioni e di saperle utilizzare, comprendere e gestire, in sé stessi e negli altri, la quale è un importante fattore predittivo delle prestazioni nei gruppi;

- ottima capacità di *leadership*. Si tratta di persone capaci di comunicare ed instillare nei colleghi motivazione e senso di efficacia, buone capacità di giudizio critico e capacità di problem solving;
- ottime capacità interpersonali e relazionali;
- ottime capacità nel lavorare in gruppo.

Queste abilità, definite da Cefola (2022) e riprese nel lavoro di Corbi et al. (2022), rappresentano la maggior parte delle competenze richieste dalle aziende e dai datori di lavoro. A confermare la presenza di un tale tipo di richiesta anche da parte delle aziende italiane è l'indagine Istat del 2020, dove i dati indicano che il 49,8% delle imprese ha identificato la capacità di lavorare in gruppo come una competenza centrale nella scelta delle risorse umane; il 32,5% ha segnalato come elemento rilevante la capacità di problem solving e il 27,8% ha riportato la capacità di comunicazione e di sapersi relazionare con gli altri ed infine la flessibilità nel gestire i cambiamenti.

Per quanto riguarda l'interesse verso lo sviluppo delle soft skills in Italia, il ManPower Group55 ha effettuato un'indagine in collaborazione con l'Università di Firenze, al fine di creare una base per lo sviluppo di un "osservatorio" nazionale sulle soft skills riconosciute e richieste dal mercato del lavoro (Cinque, 2016), individuando un insieme di soft skills connesse ai tre livelli di ruoli organizzativi.

Secondo l'indagine le competenze più richieste sono: per i ruoli operativi il lavoro in team e l'orientamento ai risultati; per i ruoli manageriali la capacità di fornire soluzioni concrete e/o alternative ai problemi quotidiani, riunendo e utilizzando i contributi dei collaboratori; per i ruoli esecutivi le competenze di leadership e visione strategica.

L'indagine, inoltre, si è occupata di indagare le competenze più importanti per il futuro e considerate trasversali a tutti i ruoli: l'adattabilità e l'integrazione nel contesto lavorativo.

La scoperta di nuovi talenti da parte delle organizzazioni può rivelarsi, però, una sfida problematica, in quanto molto spesso le aziende si trovano a dover affrontare un divario esistente tra le competenze lavorative che un individuo possiede e quelle richieste dal mercato del lavoro.

In molti paesi europei, tra cui l'Italia, è presente questa disarticolazione fra la domanda di competenze da parte delle aziende e l'offerta, che influisce notevolmente sull'elevato tasso di disoccupazione ed inoccupazione che da tempo caratterizza l'Europa (Turco, 2022).

Questo fenomeno viene descritto con il termine *mismatch*, che in letteratura indica il mancato allineamento fra domanda di competenze espressa dalle imprese e l'offerta di questa da parte dei lavoratori (Cainarca & Sgobbi, 2005).

In Italia questo fenomeno è accentuato dalla difficoltà da parte del sistema formativo di creare soggetti in grado di inserirsi nel mercato in maniera competitiva e spesso per questo motivo i lavoratori italiani, in particolare i giovani, si trovano in una condizione di doppia fragilità, dovuta alla preoccupazione di non rientrare nel mercato del lavoro e dal mancato sviluppo delle soft skills, divenute fondamentali per l'occupabilità (Inapp, 2019).

Continua la nostra riflessione rivolgendo l'attenzione al tema dell'occupabilità dei giovani lavoratori, ovvero i talenti che le imprese ricercano per mantenersi competitive.

### **2.3 I bisogni dei lavoratori**

Come ci ricorda Natella (2022), a differenza del passato, il lavoratore oggi si trova in una fase in cui al centro dell'ambiente lavorativo ci sono i suoi bisogni, le sue capacità e le sue competenze.

Abbiamo analizzato come le trasformazioni dell'Industria 4.0 stiano avendo un enorme impatto sul mercato del lavoro, sull'occupabilità e sui lavoratori, i quali devono scontrarsi con una realtà lavorativa in cui l'occupazione è caratterizzata dalla ricerca di profili qualificati rispetto ai posti di lavoro in ambito tradizionale e dove viene data maggiore attenzione alle competenze rispetto alle mansioni in sé, nel riferirsi ad una posizione lavorativa.

Questo fenomeno comporta, per i lavoratori di tutte le età, la necessità di mantenere aggiornate le proprie competenze, per mostrarsi attrattivi al mercato del lavoro e per dimostrare il proprio valore alle aziende.

In questo scenario, l'idea di un lavoro per tutta la vita (Ascione, 2022) lascia il posto ad una prospettiva di maggiore occupabilità, flessibilità e adattabilità al mondo del lavoro, dove il lavoratore ha come obiettivo quello di restare occupabile, attraverso lo sviluppo continuo delle proprie competenze. Come ci ricordano Boerchi e Ghisio (2022), il punto di partenza per il lavoratore è quello di ripensare alle proprie competenze per comprendere quali siano quelle su cui investire e quali quelle da sviluppare per poter meglio rispondere alle aspettative proprie e del mercato del lavoro.

Gli autori descrivono l'approccio che adottano le aziende per creare valore come una scelta delle persone in base al "fit" con un ruolo prestabilito, partendo dai talenti e dalle competenze già possedute dai propri dipendenti e riconoscendone i punti di forza più utili

che facciano la differenza. Un elemento importante che sottolineano è come questo approccio risulta strettamente legato alle competenze soft, che rappresentano la categoria di competenze che impatta maggiormente sia sulla capacità di svolgere specifiche professioni, sia sulla capacità di affrontare il cambiamento.

L'Osservatorio sulle Competenze Digitali del Politecnico di Milano (2021) conferma l'importanza della componente "soft" della professionalità dei lavoratori (Boerchi, Ghisio, 2022), offrendo un'analisi della loro percentuale in diverse professioni prettamente tecniche. Ma l'attenzione rivolta alle soft skills non è solo il risultato di un particolare momento storico caratterizzato dalle evoluzioni economiche e tecnologiche, o dalla considerazione di un set più ampio di competenze. Rappresenta invece un'opportunità per il lavoratore, come per l'azienda e le istituzioni pubbliche, nel riconoscimento del ruolo fondamentale della persona in ogni processo di creazione di valore.

Proprio per questo, ciò che ricercano i giovani lavoratori (intesi come la generazione nata alla fine del XX secolo), ovvero gli elementi considerati costanti, da questa generazione, nella ricerca del lavoro non possono essere ignorati dalle imprese.

Piace qui indugiare sul significato di occupabilità, che approfondiamo con la studiosa Ascione (2022). Con essa si intende la capacità di trovare e conservare il lavoro e ci sono diversi elementi che contribuiscono al suo miglioramento: capitale umano, adattabilità personale, identità e motivazione di carriera. Riportando le parole dell'autrice: "Fanno parte del 'capitale umano' l'istruzione, la formazione, l'esperienza lavorativa e l'abilità cognitiva di un individuo. Il 'capitale sociale' è determinato dalla rete sociale di una persona, che se buona fornisce influenza e informazioni utili e opportunità di carriera. Per

‘adattabilità personale’ si intende la capacità di adeguarsi a situazioni lavorative in cambiamento. ‘L’identità e la motivazione di carriera’ riguarda l’intenzionalità che ha un individuo nel raggiungere obiettivi professionali. La capacità di apprendere, di sviluppare in modo veloce le proprie abilità determina una maggiore possibilità di avere successo nella carriera” (Corbi et al., 2022, p. 445).

Un altro fattore molto ricercato dai lavoratori, oltre al denaro, la meritocrazia e la motivazione, è l’equilibrio vita-lavoro, che si è sviluppato dagli anni Settanta al punto da influenzare i piani strategici di molte organizzazioni. Con questo si intende la ricerca di un equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa ed è un elemento molto importante nelle politiche di *welfare* aziendale. Negli anni delle evoluzioni tecnologiche e con l’avvento dello *smartworking*, le due sfere di vita hanno iniziato a sovrapporsi, comportando rischi negativi sulla salute dei lavoratori. Le aziende sono consapevoli che una cattiva gestione di queste nuove modalità di lavoro influisce negativamente sul benessere psico-fisico dei lavoratori, necessario all’interno di un ambito aziendale per migliorare il clima, per favorire produttività e mantenere alta la motivazione e le prestazioni lavorative.

Secondo l’autrice un ulteriore elemento a cui riservano importanza i giovani lavoratori è il riconoscimento dei risultati raggiunti, spinti dal desiderio di apprendere, potenziare le competenze e migliorare le abilità. Prosegue affermando che le organizzazioni che raccolgono tali richieste acconsentono alla crescita professionale e personale dei lavoratori e godono di maggiori progressi, sia di valore che di profitto.

Soddisfare le richieste dei lavoratori rappresenta quindi un elemento fondamentale nelle politiche di *welfare* aziendale di questi ultimi anni, che si basano sull’importanza del

lavoratore al centro dei processi organizzativi e sul rispetto dei diritti del lavoratore, garantendo serenità all'interno dell'ambiente di lavoro.

Da tenere in considerazione è la relazione tra soft skills e benessere psicologico, specialmente nell'ambiente lavorativo. Alcuni studi hanno dimostrato l'importanza di avere un'ottima padronanza delle soft skills e la differenza che questa può fare nella gestione della propria quotidianità lavorativa e personale, favorendo la percezione, per le persone, di maggiore benessere. Capogna (2019) sostiene che le soft skills consentono alle persone di acquisire comportamenti versatili e positivi, aiutandole ad adattarsi meglio ai cambiamenti, a fare scelte più consapevoli e in linea con le proprie aspettative e a percepire un generale senso di benessere dettato dall'appropriatezza delle proprie azioni (Ellena et al., 2021).

## **2.4 Investire nella formazione**

L'Italia si trova in una situazione in cui l'implementazione delle competenze deve costituire una priorità, per ridare speranza e aiutare a risolvere le criticità presenti in questo settore. A sostegno di questa tesi è la strategia sviluppata in collaborazione con l'OCSE e con il sostegno della Commissione Europea (*Strategia Nazionale per le competenze*, 2017), nella quale sono state sviluppate quattro priorità basate sul valore delle competenze per risolvere le problematiche del mercato del lavoro. Le difficoltà sottolineate dal Rapporto Ocse incidono sulla produttività e sui risultati economici del nostro paese e sono causate, prevalentemente, dal livello molto basso di competenze possedute dai lavoratori una volta usciti dal sistema formativo e dalle università. Il Rapporto, inoltre, accusa le aziende di non essere in grado di collegarsi con le esigenze



del mondo del lavoro e di non usare al meglio le competenze delle risorse che hanno a disposizione. Viene enfatizzata però, la capacità dei laureati di apprendere rapidamente e di problem solving, che permette loro di svolgere le mansioni nonostante le condizioni sfavorevoli che possono presentarsi. Per questo l’Ocse sottolinea la necessità di adottare politiche mirate di istruzione e formazione della forza lavoro per favorire un migliore uso delle competenze elevate in ambito professionale. La strategia proposta per l’Italia si muove verso lo “sviluppare competenze rilevanti”, accrescendo l’accesso all’istruzione universitaria e migliorando la qualità e la pertinenza delle competenze, verso un “attivare l’offerta di competenza” rimuovendo gli ostacoli sul mercato del lavoro, verso l’“utilizzare le competenze in modo efficace” per promuovere l’innovazione, “migliorare le condizioni per un sistema di competenze efficace”, promuovendo la valutazione e la previsione dei bisogni di competenze per ridurre il fenomeno dello skills mismatch.

Questa, unita alla *Strategia Europa 2030*, rappresenta l’interesse da parte delle politiche del Governo verso la scuola e la formazione, che si trovano al centro del dibattito non solo per risolvere difficoltà legate alla dispersione, povertà e disagio, ma in vista dello sviluppo e della crescita del Paese (Inapp, 2019).

I temi trattati ci riconducono all’importanza per i lavoratori di trasformare le proprie competenze in relazione all’aggiornamento tecnologico in atto e alle nuove e future professioni che le richiedono. Secondo uno studio dell’Unione Europea del 2017, veniva già rilevata la richiesta imminente di competenze digitali per 9 lavori su 10, con l’Italia ancora in una posizione arretrata rispetto gli Stati membri dell’UE (Agizza et al., 2022).

In questo contesto emerge la necessità per le aziende di lavorare sul *reskilling*, ovvero il processo grazie al quale è possibile apprendere modalità di lavoro e professionalità

diverse dalle precedenti. La formazione e la presenza di attività e progetti formativi all'interno delle imprese rappresenta una chiave per lo sviluppo, la produttività e la competitività dell'impresa stessa, di qualunque dimensione essa sia.

La formazione è infatti strettamente legata al concetto di competenza, specialmente se letta in prospettiva di apprendimento permanente, che è diverso dalla concezione di formazione tradizionale. Come sostiene l'autrice Ozzella (2022), nel lavoro riportato da Corbi et al., (2022), l'apprendimento permanente costituisce una prospettiva culturale nuova, innovativa, per i sistemi di istruzione, formazione e lavoro ed è uno dei migliori modi per valorizzare il capitale umano; il quale costituisce una risorsa importante su cui le imprese devono investire per mantenersi competitive.

Nonostante le riforme in Italia relative al tema dell'apprendimento permanente, la situazione riguardo al sistema formativo è che spesso fallisca nella creazione di soggetti in grado di inserirsi nel nuovo mercato del lavoro, contribuendo al fenomeno della mancata offerta di competenze richieste dalle aziende. Secondo quanto emerso dallo studio del Cedefop (2017), l'Italia si caratterizzerebbe per bassi livelli nella diffusione di apprendimenti sul lavoro con un moderato livello di inattività. Confermava questo ribasso da parte del nostro Paese la *New Skill Agenda* del 2016, che ribadiva la necessità di puntare sulla promozione attraverso l'educazione del talento individuale e sul *work based learning*, favorendo forme di apprendimento sul lavoro in grado di stimolare la formazione del personale, agendo sull'aspetto motivazionale (Turco, 2022).

Indagini recenti sul tema dell'istruzione e formazione professionale in Italia (Cedefop, 2024) affermano però, che sono state adottate misure per aumentare l'attrattività del sistema di istruzione e formazione professionale e per aumentare la partecipazione degli

adulti. Ad esempio, l'Italia ha continuato a rafforzare i servizi di convalida e certificazione delle competenze e ad aumentare la partecipazione degli adulti all'istruzione e alla formazione professionale, dimostrando, grazie all'esistenza di queste iniziative, che il paese ha il potenziale per aumentare la partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente, ma rimane tutt'ora indietro rispetto alla media UE-27. Anche nel caso dell'apprendimento sul lavoro, in Italia nel 2022 l'esposizione dei neolaureati a questo tipo di formazione era del 25,9% rispetto all'obiettivo del 60% stabilito nella Raccomandazione sulla formazione professionale per il 2025.

Tra le iniziative e strategie messe in atto vi sono percorsi di competenze trasversali e orientamento (PCTO) che si concentrano sull'orientamento e sulla consulenza per aiutare gli individui a sviluppare il loro pieno potenziale e nel 2022 sono state approvate le *Linee guida per l'attuazione dei percorsi di garanzia delle competenze della popolazione adulta*. Un aspetto molto importante è l'attenzione rivolta ai giovani lavoratori, spesso intesi come i neolaureati, ma anche coloro che escono da istituti di formazione professionale superiore (come gli ITS), che nascono come garante per collegamenti più stretti con i mercati del lavoro locali e regionali (Cedefop, 2024).

Il seguente paragrafo permette di avere un'idea, di come queste tematiche vengono veicolate ai giovani, che rappresenta per la nostra riflessione, un punto importante, in quanto anticipa il passaggio al tema dell'importanza dello sviluppo delle soft skills per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

## 2.5 Chi si occupa della gestione dei talenti

Nell'ambito della formazione professionale e sul lavoro, risulta centrale il ruolo dei responsabili delle risorse umane. Riprendiamo ancora una volta quanto affermato da Cefola (2022), ovvero che il successo dell'impresa nella propria area di business dipende dall'operato delle risorse umane che la compongono, che hanno il compito di individuare i lavoratori più talentuosi e coltivare il loro talento.

Una volta individuato un collaboratore di talento è necessario valorizzarlo, implementando le giuste strategie e le iniziative opportune per garantirne lo sviluppo all'interno dell'impresa.

L'obiettivo è quindi quello di valorizzare il capitale intellettuale delle aziende che sta portando molte organizzazioni ad attuare politiche di *employer branding*, con lo scopo di sviluppare azioni innovative specifiche per la gestione delle risorse umane.

L'autrice definisce l'*employer branding* come la disciplina che si propone di promuovere l'immagine aziendale, che consiste nel presentare positivamente l'impresa al mercato del lavoro, di pensare ad un ambiente di lavoro che tenga conto delle esigenze dei propri dipendenti, che presta attenzione al clima organizzativo, investe sul potenziamento delle competenze professionali e trasmette chiaramente la proposta di valore legata al marchio aziendale; con l'intento di raggiungere un vantaggio competitivo in termini di capitale umano, commerciali e per il generale miglioramento di tutta l'organizzazione.

In questo modo le imprese possono acquisire talenti, ovvero tenendo conto dei requisiti e delle richieste dei lavoratori nella fase di selezione. Secondo LinkedIn il 75% dei potenziali candidati effettua ricerche sulla reputazione dell'azienda e quasi il 70% ha

dichiarato che non accetterebbe un'offerta da un datore di lavoro che possiede una cattiva reputazione (Cefola, 2022).

Per quanto riguarda le soft skills, le aziende e i selezionatori o team HR, prestano molta attenzione alla loro presenza, specialmente per quanto riguarda la loro componente relazionale e umana. Abbiamo citato precedentemente che le ricerche confermano come il 75% del successo di un lavoro nel tempo dipenda dalla padronanza delle soft skills e per questo sono considerate abilità più difficili da acquisire e da misurare. Nel processo di selezione vengono valutate le competenze trasversali (Cozzolino, 2022) che sono ritenute essenziali in ogni tipo di lavoro, come ad esempio il sapersi esprimere, comunicare con chiarezza, essere dotati di intelligenza emotiva o essere creativi e poterle analizzare prima dell'assunzione permette alle aziende di scegliere il candidato più idoneo.

Data l'efficacia dell'utilizzo delle soft skills in ogni tipo di contesto aziendale, risulta fondamentale per un'organizzazione che desidera distinguersi ed essere altamente qualificata che tutti i profili professionali sappiano come sviluppare ed allenare le proprie competenze trasversali. Come afferma Cozzolino (2022), un metodo molto utile è il *coaching*, il quale si basa sull'allenamento delle potenzialità.

Basato sul rapporto tra una figura professionale (il *coach*) e il *coachee*, si tratta di un processo auto rigenerativo nel quale le persone hanno la possibilità di mettersi in gioco e di valorizzare le proprie competenze e abilità rispetto ad obiettivi prefissati. Questo metodo è innovativo per le aziende perché punta al trovare delle strategie volte al miglioramento di sé stessi nella sfera lavorativa ed è legata alle dinamiche aziendali. I risultati hanno effetti positivi sul lavoratore (*coachee*) che sarà più motivato, collaborativo

e soddisfatto della sua posizione lavorativa, portando benefici alla propria organizzazione in termini di produttività, maggiore creatività, migliori rapporti di lavoro e comunicazione più efficace.

Si apre qui una riflessione più ampia che riguarda la sostenibilità di figure specifiche che individuano, gestiscono e supportano talenti. Le piccole imprese non hanno certo risorse per figure dedicate. E ci sono aziende che non sono neppure al dentro di determinate tematiche. Però il mercato accelera e aumentano le necessità di personale formato e competente, con la conseguenza che la formazione, che fa da ponte di collegamento tra il mondo del lavoro e quello dell'educazione, sempre più deve porsi nella condizione di agevolare lo sviluppo di competenze centrali e irrinunciabili che, come abbiamo visto, aprono opportunità di flessibilità, resilienza, riconversione, adattamento. Vedremo a seguire cosa emerge dall'indagine che stiamo qui improntando.

## CAPITOLO 3

### LE PRINCIPALI SOFT SKILLS

#### 3.1 Le migliori skills per il lavoro: indagini del World Economic Forum

Prendendo come riferimento delle nostre analisi un punto di vista privilegiato, quello del *World Economic Forum*, analizziamo in modo più approfondito le soft skills ritenute più importanti dalle aziende e dai datori di lavoro, per l'occupabilità e per il futuro dei lavoratori.

Come affermato nel primo capitolo, la terza edizione di Future of Jobs Reports (World Economic Forum, 2020) stima quelle che saranno considerate le dieci migliori soft skills per l'anno 2025. Secondo il Rapporto, in cima alla lista delle competenze che i datori di lavoro ritengono destinate a crescere nei prossimi cinque anni, a partire dal 2020, ci sono il *pensiero critico* e la *risoluzione dei problemi* e con un aumento dell'interesse verso competenze di autogestione come *l'apprendimento attivo*, la *resilienza*, la *tolleranza allo stress* e la *flessibilità*.

Nel 2023 è uscita la quarta edizione del Report, la quale considera nella sua indagine le nuove tendenze concorrenti che impattano sul mercato del lavoro, oltre alle innovazioni tecnologiche, tra cui: le transizioni verde ed energetica, i fattori macroeconomici, i cambiamenti geoeconomici e della catena di approvvigionamento (World Economic Forum, 2023). Fornendo così un panorama più recente dove è possibile analizzare le competenze attualmente necessarie per il lavoro e quali di queste le imprese si aspettano che aumentino o diminuiscano in prospettiva del 2027.

Quando il Future of Jobs Report è stato pubblicato per la prima volta nel 2016, le aziende intervistate avevano previsto che il 35% delle competenze dei lavoratori sarebbe stato interrotto nei successivi cinque anni. Nel 2023 la percentuale è salita al 44%, mantenendo però una stabilizzazione nei cambiamenti, rispetto alla precedente edizione dell'indagine condotta nel 2020, che prevedeva un'instabilità delle competenze del 57%, causata dalle interruzioni della vita lavorativa a causa della pandemia.



Figura 1. Le dieci competenze più importanti dell'anno 2023. Fonte: World Economic Forum, 2023

Vediamo insieme in maniera dettagliata le competenze riportate dal Rapporto:

- Pensiero analitico;
- Pensiero creativo;
- Resilienza, flessibilità e agilità;
- Motivazione e consapevolezza di sé;
- Curiosità e apprendimento permanente;
- Alfabetizzazione tecnologica;



- Affidabilità e attenzione ai dettagli;
- Empatia e ascolto attivo;
- Leadership e influenza sociale;
- Controllo della qualità.

Nella lista delle competenze di base considerate dalle imprese, sono presenti anche la capacità di gestione, la capacità di impegno, le competenze tecnologiche, l'etica e le abilità fisiche; generalmente considerate meno importanti della cognizione, dell'autoefficacia e del lavoro con gli altri (World Economic Forum, 2023).

Il confronto con le diverse indagini ci suggerisce che il pensiero creativo sta aumentando rispetto al pensiero analitico, dovuto all'automazione della maggior parte dei compiti nelle aziende.

Le aziende indagate dal Forum sostengono che le abilità cognitive stanno aumentando di importanza più rapidamente, riflettendo la crescente importanza della risoluzione di problemi complessi sul posto di lavoro. Il pensiero creativo costituisce il 9% delle competenze fondamentali segnalate dalle aziende. Come terza abilità di base in rapida crescita vi è l'alfabetizzazione tecnologica, mentre le abilità di autoefficacia sono superiori nel lavorare con gli altri.

Le aziende considerano la curiosità e l'apprendimento permanente, la resilienza, flessibilità e agilità e la motivazione e consapevolezza di sé, come gli atteggiamenti socio-emotivi in crescita di importanza più rapidamente.

Concludono le prime dieci competenze in crescita con il pensiero sistemico, l'intelligenza artificiale e big data, la gestione dei talenti, l'orientamento al servizio e il servizio clienti.

Il Rapporto stima che sei lavoratori su 10 avranno bisogno di formazione prima del 2027, ma solo la metà dei lavoratori si vede avere accesso a opportunità di formazione adeguate oggi. Questo passaggio è importante poiché richiama il tema dell'importanza della formazione e del *reskilling*, per mantenersi al passo con i cambiamenti nel mercato. A questo proposito, le aziende intervistate riferiscono che investire nell'apprendimento e nella formazione sul lavoro e nei processi di automazione rappresentano le strategie più comuni della forza lavoro che saranno adottate per raggiungere gli obiettivi di business delle loro organizzazioni.

La nostra riflessione prosegue con la descrizione di alcune tra le soft skills nominate dal Forum come fondamentali per il futuro dei lavoratori: pensiero analitico, pensiero critico, autoefficacia, motivazione, empatia e ascolto attivo.

Sono proprio queste le sei competenze su cui abbiamo deciso di focalizzare l'attenzione della nostra indagine sul campo e che diverranno le dimensioni principali su cui si baserà la rilevazione dei dati della ricerca che stiamo introducendo.

### **3.2 Abilità cognitive: pensiero analitico e creativo**

Le abilità cognitive si trovano in cima alla lista di quelle ritenute di maggiore importanza per i lavoratori nel 2023 secondo il World Economic Forum, in cui viene fornita la seguente definizione<sup>3</sup> per le due abilità: il *pensiero critico* (o analitico) è la capacità di identificare, analizzare e valutare situazioni, idee e informazioni al fine di formulare risposte ai problemi. Mentre con *creatività* (o pensiero creativo) si intende la capacità di immaginare e ideare nuovi modi innovativi di affrontare i problemi, rispondere alle

---

<sup>3</sup> <https://widgets.weforum.org/nve-2015/chapter1.html>

domande o esprimere significato attraverso l'applicazione, la sintesi o il riutilizzo della conoscenza. A nostro avviso questi due aspetti rappresentano un potenziale da sviluppare, in quanto mettono le persone in una posizione di vantaggio competitivo nei momenti in cui sono, professionalmente, esposti al desiderio o alla necessità di cambiare attività o di modificarne processi essenziali. Prendiamo a ulteriore supporto un articolo di Cercalavoro<sup>4</sup>, che definisce il pensiero critico come la capacità di un individuo di saper mettere in discussione la realtà che lo circonda. In letteratura sono Michael Scriven e Richard Paul (1987) ad aver approfondito il tema, i quali mettono in evidenza la presenza di determinate abilità nei soggetti dotati di pensiero critico:

- osservazione,
- ragionamento,
- comunicazione,
- riflessione.

Il pensiero critico migliora il processo decisionale. Prima di prendere una decisione, una persona dotata di spirito critico è in grado di valutare al meglio i pro e i contro, poiché caratterizzata da una predisposizione naturale a prendere decisioni seguendo un pensiero logico e non dettato dalle emozioni del momento. Per questo si rivela determinante nel momento in cui bisogna prendere una decisione importante.

L'articolo ritiene la competenza fondamentale per lo sviluppo di carriera, in particolare questa competenza trasversale facilita le carriere di tipo verticale e migliora il proprio grado di "employability". Viene considerata necessaria per favorire lo sviluppo di altre

---

<sup>4</sup> <https://www.cercalavoro.it/successo/pensiero-critico/>

soft skills, come la creatività, il lavoro di squadra, il senso etico, le capacità comunicative, la leadership.

Essere dotati di spirito critico aiuta a selezionare meglio le informazioni e a rafforzare la propria opinione, rendendo così l'individuo maggiormente consapevole di sé stesso e delle proprie idee. I pensatori critici risultano anche più empatici e comprensivi verso gli altri, essendo in grado così di instaurare migliori relazioni interpersonali.

È utile qui riassumere le abilità cognitive con le parole di Tino (2018): esse “includono quelle skills che guidano il soggetto nei ragionamenti, nei processi di analisi e di sintesi; quindi, nella valutazione dei problemi e delle soluzioni possibili, per poi prendere le adeguate decisioni” (p. 114); la studiosa definisce il pensiero critico, che molto spesso ritroviamo in letteratura con il termine inglese *critical thinking*, come:

- l'abilità di pensare in maniera creativa;
- l'abilità di porsi domande, di utilizzare il pensiero logico e astratto, operando un'analisi critica delle situazioni;
- il saper utilizzare abilità di pensiero come spiegare, analizzare e valutare discussioni e decisioni.

Definisce, ancora, la creatività come l'abilità di contribuire con nuove idee ai processi di innovazione che riguardano i contesti e le attività.

Le competenze cognitive come il pensiero analitico e la creatività sono sempre più richieste e sono utili per ogni lavoratore. Permettono alle persone che lavorano di navigare efficacemente attraverso complesse masse di dati e di adattarsi a nuovi problemi e situazioni con soluzioni innovative.

Se iniziamo già da ora a pensare al campione che includeremo nell'indagine, composto da giovani in formazione tecnica post-diploma, ci è possibile avviare un ragionamento su quanto la conoscenza e lo sviluppo di competenze trasversali possano rivelarsi di significativo giovamento. Si tratta, come vedremo in dettaglio a seguire, di lavoratori molto giovani, non importa se potenziali o già in forza. Lavoratori che molto probabilmente, in base a quanto le varie stime del mercato del lavoro ci riportano, cambieranno posto e tipologia di lavoro molto più spesso rispetto al passato. E questo è un aspetto importante da tenere in considerazione, in quanto la grande mobilità appena accennata porta con sé una serie di sfide a cui ciascuna persona deve prepararsi nella maniera dovuta, se non vuole rischiare di vedere sempre più sminuito il proprio ruolo professionale a causa di una preparazione inadeguata e, ancor peggio, di una mancata propensione alla flessibilità, all'adattamento e alla valutazione di alternative possibili. È così che ci prepariamo all'analisi del nostro ulteriore set di competenze *soft* oggetto di studio.

### **3.3 Le abilità di autoefficacia**

Nella lista delle dieci migliori competenze del 2023 (World Economic Forum) le competenze di autoefficacia corrispondenti alla *resilienza*, la *flessibilità* e l'*agilità*, si trovano al terzo posto e relativo grado di importanza. A seguire, per ordine di importanza, la *motivazione* e la *consapevolezza di sé*, mentre la *curiosità* e l'*apprendimento permanente* si trovano al quinto posto, in relazione alla capacità dei lavoratori di adattarsi ai posti di lavoro.

Per comprendere queste soft skills è opportuno prima definire il concetto di *autoefficacia*. In inglese è detta self-efficacy ed è comunemente definita come il grado di convinzione che un individuo ha nelle proprie capacità e come queste lo possano portare a raggiungere un obiettivo o un risultato. Un aspetto che coinvolge la fiducia in sé stessi, i comportamenti, i livelli di autostima e la motivazione (Cercalavoro).

Questa percezione coinvolge diverse sfere cognitive, in particolare i processi cognitivi motivazionali, selettivi e relazionali. Parliamo di persona e del suo abitare le organizzazioni in maniera coinvolta, centrata, consapevole, a vantaggio del singolo e dell'intero gruppo di lavoro in cui opera.

Gli aspetti positivi per chi possiede un forte senso di autoefficacia corrispondono ad uno stato di benessere nelle persone, che si sentono più sicure di sé stesse, maggiormente determinate a raggiungere gli obiettivi e ad accettare di buon grado le sfide complesse della vita privata e lavorativa. Mantiene lontano lo stress, la depressione e il rischio di burnout, per questo coloro che non avvertono un elevato senso di autoefficacia sono individui spesso dubbiosi, evitano il cambiamento, non hanno aspirazioni e tendono a ingigantire gli ostacoli e i risultati negativi, spesso ignorando i risultati positivi raggiunti.

Continuando a fare riferimento a ciò che afferma Cercalavoro<sup>5</sup>, ci sono diversi concetti affini a quello di autoefficacia. Per esempio, nel mondo del lavoro corrisponde a quell'insieme di convinzioni che portano un lavoratore a ritenersi competente o meno nello svolgere le mansioni e questa percezione può essere aumentata grazie al successo, il confronto con i colleghi e i feedback positivi ricevuti.

---

<sup>5</sup> <https://www.cercalavoro.it/competenze/autoefficacia/>

Il senso percepito riguardo le proprie possibilità è strettamente associato alla *resilienza*, ovvero la capacità di riuscire a adattarsi ai cambiamenti. Questa capacità permette alle persone di perseverare anche a fronte di imprevisti e difficoltà, per questo motivo risulta estremamente valorizzata dalle aziende ed è definita come la capacità di gestire carichi di lavoro intensi e di mostrare resilienza di fronte alle sfide (Linkedin, 2024), da parte dei lavoratori.

Così come afferma l'articolo di LinkedIn, le aziende cercano persone che oltre a mantenere alti livelli di produttività, possano anche affrontare e superare gli ostacoli con determinazione.

A queste abilità sono strettamente legate le competenze di *agilità* e *flessibilità*, che ai nostri giorni, sono particolarmente ricercate dai datori di lavoro. Nello scenario attuale è necessario che le persone che lavorano sappiano adattarsi e crescere, aggiornando le proprie competenze, e questo richiede flessibilità, specialmente nello sposare i nuovi modelli di lavoro e le nuove e diverse tecnologie.

Definiamo qui il concetto di *flessibilità*, riprendendo la definizione proposta da AlmaLaurea<sup>6</sup>, ovvero: la capacità di sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone con punti di vista diversi dal proprio.

Questa competenza è spesso associata ad altre che compongono la sfera dell'autoefficacia e che sono ricercate nel mondo del lavoro perché caratterizzano individui che sono in grado di portare avanti compiti e raggiungere risultati anche di fronte ad ostacoli e difficoltà. Una di queste è la *resistenza allo stress*, definita come la capacità di reagire

---

<sup>6</sup> <https://www.almalaurea.it/news/soft-skills>

positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e di non trasferire su altri le proprie tensioni (Almalaurea). Un alto livello di autoefficacia è strettamente legato alla *motivazione*. In letteratura sono presenti diverse teorie che definiscono la relazione positiva tra alti livelli di motivazione e risultati positivi nel raggiungimento degli obiettivi e nella performance.

In questo senso la motivazione può essere definita come la forza che stimola, regola e sostiene le azioni compiute dalla persona e orienta il suo comportamento al raggiungimento di determinati obiettivi (Ceccarelli, 2022). Le organizzazioni sono consapevoli dell'influenza che hanno l'impegno e la motivazione del personale sulla qualità dei risultati e per questo attuano sistemi di ricompense e incentivi. A nostro avviso tale consapevolezza va fatta crescere in maniera sempre più attenta e diffusa anche tra le persone che lavorano, in modo che possano comprendere meglio dove sono, cosa vogliono, dove vorrebbero andare e come possono farlo, per un vantaggio reciproco che fa crescere la persona e con lei l'organizzazione, messa in condizione di continuare il suo sviluppo in una spirale virtuosa di soddisfacimento dei bisogni all'interno di una situazione win-win. E proprio sul bisogno facciamo qui un rimando importante. Tra le teorie motivazionali più conosciute c'è quella di Maslow (1954). Secondo questa teoria, rappresentata nella famosa piramide di Maslow, la motivazione di un individuo è legata alla soddisfazione di un bisogno. La motivazione viene quindi definita come l'insieme dei fattori alla base del comportamento che inducono una persona ad agire per il raggiungimento di uno scopo.

Per una maggiore comprensione definiamo insieme il modello della gerarchia dei bisogni di Abraham Maslow.



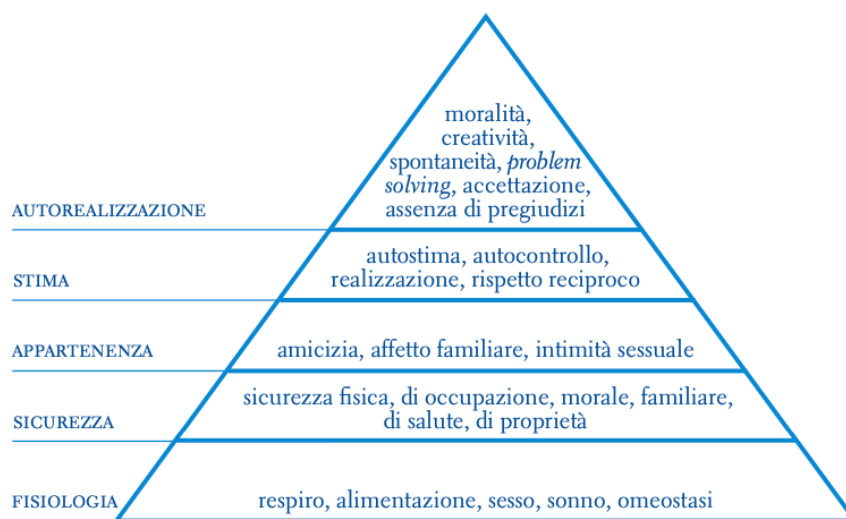


Figura 2. La piramide dei bisogni di Maslow (1954) Fonte: Palumbo, 2022

Secondo Maslow, ogni persona realizza se stessa attraverso una serie di passaggi graduali, che vanno dal soddisfacimento dei bisogni fisiologici elementari, a quelli di sicurezza e appartenenza, fino a giungere ai bisogni in cima alla piramide (rappresentata in *Figura 2*) ovvero l'autorealizzazione (Palumbo, 2022). La scala dei bisogni parte dai bisogni fisiologici, che sono le necessità primarie dell'essere umano, i quali costituiscono la premessa necessaria per ogni altro desiderio e sulla base di questo si basa il modello, in quanto per passare ad un livello successivo è necessario soddisfarne il precedente. Al contrario dei primi due bisogni, che sono considerati primari, i successivi tre sono influenzati dal contesto all'interno del quale sono calate le persone e proprio per questo motivo è opportuno considerare quegli aspetti dell'organizzazione che generano soddisfazione e che influenzano fortemente la soddisfazione degli individui (Agizza, 2022).

L'autorealizzazione personale è quindi strettamente legata alla motivazione delle persone, la quale è influenzata dalle organizzazioni e dal modo in cui gestiscono l'ambiente lavorativo.

Per questo motivo la nostra riflessione vuole insistere sull'importanza di rendere consapevoli non solo le persone che lavorano, ma anche le stesse organizzazioni, rispetto alla motivazione; in modo tale che le aziende possano comprendere come creare ambienti in benessere e in bene-stare dove le persone possano sentirsi realizzate e motivate a percorrere questo percorso che li condurrà al benessere, al bene-stare con gli altri, al lavorare in sintonia, in efficacia, in creatività ricercando questo nei contesti di lavoro.

Ed è allora con la studiosa Cozzolino (2022) che concludiamo le nostre riflessioni sulla motivazione attraverso lo spunto che ci fornisce per riassumere l'importanza di questa competenza. Le sue parole rendono ben chiaro perché è sempre più ricercata nei lavoratori: “la motivazione rappresenta un requisito indispensabile poiché ci consente di essere determinati verso il conseguimento dell'obiettivo prefissato e di persistere nell'impegno nel momento in cui le situazioni si fanno altamente frustranti” (p. 176).

### **3.4 La capacità di lavorare con gli altri**

Nel nostro percorso di riflessione abbiamo più volte fatto riferimento alla capacità di lavorare con gli altri e alla collaborazione. Ci torniamo qui, diffusamente. Sono due delle competenze sociali più rilevanti nel mondo del lavoro. Da sempre la cooperazione è stata un fattore importante per l'evoluzione dell'uomo ed un vantaggio in termini di sopravvivenza (Origine, 2022). La forza delle relazioni è un ingrediente necessario per il successo di tutte le organizzazioni umane, comprese quelle lavorative.

Esistono diverse indagini scientifiche che dimostrano quanto la mente di un gruppo possa pensare ed agire in maniera più brillante di quella individuale e proseguiamo facendo ancora riferimento alla riflessione di Origine (2022) sull'importanza del lavoro in gruppo nel mondo del lavoro. Secondo la studiosa la capacità dei membri di un gruppo di creare armonia al suo interno rappresenta il valore aggiunto per raggiungere il successo.

La capacità di collaborare si basa su alcune abilità fondamentali: alimentare relazioni utili, cooperare con gli altri e creare sinergie nel lavoro ai fini di obiettivi comuni.

Nei contesti lavorativi la capacità di instaurare relazioni permette di sviluppare un'abilità molto importante, ovvero la risoluzione di problemi o il saper gestire una crisi; inoltre, quando un gruppo lavora bene insieme ed è entusiasta dei propri risultati, diminuisce il turnover e aumenta la produttività, con numerosi vantaggi economici per l'azienda. Su questo aspetto abbiamo iniziato a riflettere nel momento in cui si è affrontato il tema della motivazione e dell'importanza dello sviluppo di situazioni "win-win", dove lavoratore e organizzazione indirizzano i propri sforzi nell'unica direzione possibile, quella del soddisfacimento dei bisogni reciproci. Il turnover è una criticità per l'azienda, perché rischia di veder andare via i suoi talenti migliori, con perdite in termini di produttività, competitività, "know how"; dall'altra parte la persona che lavora deve imparare a gestire emozionalmente se stessa e poi le proprie relazioni, per essere in grado di contribuire allo sviluppo di un lavoro in team che aumenti l'efficacia, il senso di appartenenza e il desiderio di eccellere di tutti, con l'obiettivo di rivelarsi costantemente una pedina fondamentale.

Su questo attingiamo ancora al testo di Origine, che riporta un insieme di competenze che rendono una squadra più efficiente, individuate dalla docente universitaria Vanessa

Drukat, esperta di intelligenza emotiva e leadership. Tra le competenze valorizzate vi sono l'empatia, la cooperazione, la comunicazione aperta, la spinta a migliorare, l'autoconsapevolezza, l'iniziativa e la risoluzione dei problemi, la fiducia in sé stessi come team, la flessibilità, la consapevolezza dell'organizzazione, la costruzione di legami con altri team. Come è evidente, tutto va a perfetto sostegno delle nostre tesi.

Saper lavorare in gruppo comporta a numerose abilità e attitudini delle persone da tenere in considerazione e che i *recruiter* ricercano nei processi di selezione, poiché contribuiscono alla creazione di un clima positivo nell'ambiente di lavoro.

La capacità di lavorare in team, in inglese *teamwork*, viene definita da Tino (2018) nel seguente modo:

- l'abilità di lavorare e interagire efficacemente con gli altri per raggiungere un obiettivo;
- l'abilità di cooperare, di contribuire a pianificare e coordinare il lavoro del gruppo;
- l'abilità di interscambiare i ruoli all'interno del gruppo, come ad esempio da leader a membro del gruppo e viceversa;
- l'abilità di assumersi le responsabilità delle decisioni del gruppo;
- l'abilità di acquisire consapevolezza delle diversità all'interno del gruppo e accettarle.

Nelle aziende si investe molto sulle attività di *teambuilding* aziendale, utili per migliorare il lavoro in gruppo, il quale consiste nella capacità di mettere a disposizione le proprie energie per raggiungere un obiettivo preciso, sviluppando le relazioni e il confronto con i contributi degli altri (Belli, 2022).

Una soft skill molto importante e strettamente legata alla capacità di lavorare con gli altri è la comunicazione. Queste due competenze fanno parte della sfera delle abilità sociali e la capacità comunicativa permette alle persone di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti i propri interlocutori, di ascoltarli e di confrontarsi con loro efficacemente (Almalaurea).

Abbiamo accennato precedentemente al ruolo che assume l'empatia come competenza fondamentale per essere in grado di lavorare in gruppo. Nel prossimo paragrafo analizzeremo le due soft skills emotive fondamentali nella vita privata e nel lavoro.

### **3.5 L'importanza delle competenze emotive**

Le emozioni ci guidano nell'affrontare situazioni e compiti complessi e importanti e lo fanno attraverso quelle che Goleman chiama "competenze emotive".

La relazione tra componente emotiva e contesto lavorativo è di fondamentale importanza, poiché "Nel mondo del lavoro vengono richieste qualità personali quali l'iniziativa, l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi, mentre le capacità intellettuali e le conoscenze tecniche diventano i requisiti di base per svolgere un qualsiasi lavoro, ma non per raggiungere risultati ottimali" (Cola, 2022, p. 158).

In particolare, la letteratura sul tema della *leadership* afferma come il fattore emotivo gioca un ruolo fondamentale nel ruolo del *leader*; infatti, come afferma Goleman (2012), per essere un buon leader, bisogna saper calibrare l'aspetto emotivo e utilizzare i diversi approcci in base alle diverse situazioni.

Anche il rapporto Future of Jobs del World Economic Forum, tra le competenze chiave di cui le aziende hanno bisogno per operare in modo efficace, considera l'empatia e l'ascolto attivo.

I primi ad aver dato una definizione all'*ascolto attivo* sono stati Carl Rogers e Richard Farson (1957), considerati i padri fondatori. Secondo la loro definizione, che riprendiamo da Cercalavoro, l'ascolto attivo è definito come la capacità di ascoltare senza recepire passivamente le parole pronunciate dall'interlocutore. L'ascoltatore, quindi, è in grado di cogliere i fatti, i sentimenti e allo stesso tempo di aiutare chi in quel momento sta riportando un problema, per questo motivo viene anche definito "ascolto empatico".

L'ascolto attivo, per sua natura, crea un ambiente favorevole al dialogo, dove le persone si sentono ascoltate in modo empatico e grazie a questa sensazione riescono ad aprirsi maggiormente e diventano meno inclini a scontri e conflitti. Esso richiede un completo coinvolgimento da parte dell'ascoltatore, il quale stimola e incentiva colui che parla ad esprimere il proprio pensiero, preoccupandosi di non interrompere e non esprimere giudizi. Molto importanti sono l'atteggiamento dell'ascoltatore e il linguaggio del corpo, che deve essere di tipo bidirezionale, ovvero deve far presente la sua attenzione, facendo le giuste domande senza cambiare argomento, con espressioni facciali e con cenni di interesse.

I benefici del praticare l'ascolto attivo riguardano tutte le situazioni e le professioni, per questo rappresenta una soft skill molto importante da sviluppare. Affinare le capacità di ascolto aumenta la fiducia e il legame con l'altro e in generale migliora le relazioni interpersonali ed è uno degli strumenti più potenti della comunicazione (Cercalavoro).

L'ascolto empatico è legato allo sviluppo di altre soft skills fondamentali, tra le quali vi è l'*intelligenza emotiva*, senza la quale non è possibile diventare un ascoltatore empatico.

Dedichiamo una breve riflessione al tema dell'Intelligenza emotiva, che rappresenta il giorno d'oggi una delle competenze più richieste per raggiungere il successo nel mondo del lavoro.

### ***3.5.1 L'Intelligenza emotiva***

L'intelligenza emotiva è definita come la capacità di una persona nel riconoscere e gestire le emozioni proprie e degli altri. È composta dalla consapevolezza verso sé stessi, dalla motivazione che spinge a compiere un determinato gesto e dall'empatia (Cercalavoro).

Il maggiore sostenitore dell'"Intelligenza Emotiva" è lo psicologo Daniel Goleman, il quale ha dato la prima concezione completa di intelligenza emotiva come: "la capacità di motivare sé stessi, di persistere nel perseguire un obiettivo, nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, di essere empatici e di sperare" (Goleman, 1996, p. 73).

Come afferma Cozzolino (2022), più in particolare Goleman definisce l'intelligenza emotiva l'insieme di cinque abilità: conoscenza delle proprie emozioni, controllo e regolazione delle proprie emozioni, motivazione di sé stessi, riconoscimento delle emozioni altrui, gestione delle relazioni.

Le persone emotivamente intelligenti sono più a basso rischio di sviluppare comportamenti devianti e antisociali e gestiscono le situazioni emotivamente intense,

riducendo lo stress e le intrusioni ad esse associate. La centralità di questa abilità è quindi, evidente in tutti quei contesti in cui si interagisce con gli altri, come il caso dell'ambito lavorativo (Cola, 2022).

Prosegue la riflessione di Cola sull'importanza di saper gestire le emozioni: questa abilità consente di determinare l'intensità e la durata di una certa reazione emotiva, saper trasformare un'emozione in un'altra, saper superare stati conflittuali o di tensione motivandosi con idee, pensieri e obiettivi da raggiungere.

Come altre competenze emotive, anche l'intelligenza emotiva rappresenta un fattore determinante per aumentare la capacità di efficacia relazionale di un individuo ed è una componente determinante per una leadership efficace.

In riferimento al principio che vede l'intelligenza emotiva come la valutazione delle emozioni in sé stessi e negli altri (Mayer, Salovey, Caruso, 2004) e come questa venga utilizzata per risolvere i problemi, si sono sviluppati strumenti e test attitudinali per valutare l'intelligenza emotiva come il "Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) e il MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), basati sulla performance individuale in grado di valutare come le persone svolgono i propri compiti e come risolvono i problemi<sup>7</sup>.

I benefici per chi possiede un'elevata intelligenza emotiva sono molti e riguardano l'ambito lavorativo, e la vita privata. Essa, infatti, rappresenta un campo che desta molto interesse in settori quali l'istruzione e il business.

---

<sup>7</sup> [https://www.cercalavoro.it/competenze/soft-skills/#Intelligenza\\_Emotiva](https://www.cercalavoro.it/competenze/soft-skills/#Intelligenza_Emotiva)



Cozzolino, nell'approfondimento presente in Corbi et al. (2022), riporta alcuni tra i numerosi vantaggi che l'intelligenza emotiva apporta in azienda:

- Maggiore collaborazione del team; modella il comportamento del singolo individuo e influisce sui rapporti interpersonali dovuto alla predisposizione al riconoscimento e alla gestione e valorizzazione delle emozioni che favorisce la collaborazione.
- Miglioramento del *customer care*; permette di costruire relazioni stabili e trasparenti con i clienti, basate sulla fiducia reciproca.
- Aumento della produttività; lo sviluppo dell'intelligenza emotiva ha un impatto positivo sul business aziendale, favorendo la produttività e l'efficienza dei dipendenti.
- Miglioramento nella gestione delle situazioni difficili; individui con un'alta intelligenza emotiva dispongono di un alto grado di gestione dello stress e per questo sono meno inclini a conflitti e incidenti sul lavoro.
- Migliora la comunicazione organizzativa; un elevato grado di intelligenza emotiva garantisce una comunicazione efficace e ciò consente di migliorare le proprie prestazioni soprattutto nell'ambito della comunicazione in team.

### **3.6 Soft skills per una maggiore autoconsapevolezza**

Gli argomenti trattati in questo capitolo e in quelli precedenti si basano sulla conoscenza di ciò che sono i temi principali riguardo alle soft skills. La nostra riflessione tocca però, un tema particolare, che vede lo sviluppo di queste competenze specifiche come un modo per diffondere una maggiore consapevolezza sui vantaggi che possono avere le persone che sviluppano queste skills, sia nel mondo del lavoro e sia nella vita quotidiana.

Come già affermato, la *consapevolezza di sé* è una soft skill che fa parte di quegli aspetti socio-emotivi più riconosciuti e ricercati nel mondo del lavoro.

La consapevolezza di sé ci permette di gestire meglio le situazioni che dobbiamo affrontare nella nostra vita.

Possedere una maggiore autoconsapevolezza di quelle che sono le principali soft skills per un lavoratore, o un futuro lavoratore, aiuta ad essere maggiormente preparati agli eventi, a scegliere più efficacemente le situazioni, gli atteggiamenti e comportamenti che si avvicinano ai propri scopi (SoftSkills, 2021).

Alcuni risultati di ricerche svolte, presenti nell'articolo di SoftSkills, affermano che una maggiore autoconsapevolezza porta a maggiori prestazioni di manager e migliori doti di leadership; saper usare al meglio i propri punti di forza e minimizzare l'impatto delle proprie debolezze o eliminarle; essere in grado di sviluppare una carriera professionale migliore; un maggiore benessere e salute; livelli superiori di sicurezza in se stessi; poter vivere esperienze più appaganti, generate da maggior direzione e controllo nella propria vita.

In letteratura viene spesso nominato il valore aggiunto che portano le soft skills nella vita dei lavoratori e nel benessere generale. Quando si fa riferimento alle soft skills, si considerano un insieme di skills che riguardano diverse macrocategorie e che possono portare al successo e al miglioramento in diversi settori, come ad esempio quello manageriale, relazionale, cognitivo e realizzativo. Essere consapevoli delle skills che si possiedono garantisce alla persona maggiori prospettive nella ricerca del lavoro e in generale un rafforzamento della propria autostima.

Questi aspetti citati ci riportano all'importanza che hanno l'educazione, la formazione e l'istruzione nello sviluppo delle soft skills. A confermare questo sono in molti, come ad esempio Elmoutanna e Motii (2022), secondo i quali le soft skills devono essere integrate e discusse a livello accademico poiché direttamente collegate al benessere dell'individuo, all'adattamento sociale e all'adattamento alla situazione lavorativa.

La riflessione degli studiosi continua con un riferimento a Dean e East (2019), i quali spiegano, nel loro studio, che quanto prima le persone vengono formate sulle soft skills, tanto meglio sarà, perché potrebbero essere più resistenti al cambiamento negli anni a venire.

Dato il ruolo centrale dei sistemi educativi nel formare individui in possesso di soft skills, è importante considerare il punto di vista degli studenti riguardo a questo tema e quindi il loro livello di consapevolezza sulle stesse.

Nonostante in molti studi gli studenti siano stati in grado di concettualizzare il valore delle soft skills, accadeva che non fossero consapevoli di quali soft skills avrebbero avvantaggiato il loro sviluppo di carriera (Majid, Eapen, Aung, Oo, 2019). O in riferimento ad altri studi, i risultati fornivano un alto livello di consapevolezza degli studenti sull'importanza delle soft skills per la ricerca di un lavoro e lo sviluppo di carriera, ma senza che vi fossero, da parte degli studenti, sforzi necessari per acquisire e sviluppare queste competenze (Itani e Srour, 2016).

E qui torniamo a riflettere sulla nostra indagine, che tiene in considerazione questi elementi e ha l'intento di voler essere un veicolo per diffondere maggiore consapevolezza sul ruolo chiave delle soft skills nella società moderna e nel mondo del lavoro come strumento di emancipazione e valorizzazione nella ricerca del lavoro, per tutti i lavoratori.

Analizziamo insieme la costruzione del percorso.

## CAPITOLO 4

### IL PROGETTO DI RICERCA: i giovani e le soft skills

#### 4.1 Tema della ricerca

Il focus della ricerca è sulla percezione dei giovani adulti all'interno di percorsi di formazione tecnico-professionale in merito all'importanza che ai giorni d'oggi hanno le soft skills nel mondo del lavoro.

Nei capitoli precedenti si evidenzia il ruolo centrale che hanno le soft skills nella ricerca di talenti da parte delle aziende e dei datori di lavoro e come la letteratura in materia considera fondamentale lo sviluppo e il mantenimento di queste competenze per raggiungere il successo e il miglioramento di carriera, rendendole, per questo motivo, più ricercate dal mercato del lavoro rispetto a competenze tecniche.

Durante la nostra riflessione, particolare attenzione è rivolta ai sistemi di istruzione e formazione, i quali hanno il compito di introdurre e formare al tema delle soft skills in vista dell'entrata degli studenti, e ovviamente non solo, nel mondo del lavoro. Viene messa in evidenza anche la situazione in Italia, dove, nonostante alcuni rallentamenti rispetto agli altri paesi europei, queste tematiche stanno assumendo sempre maggiore importanza e si stanno attuando strategie volte allo sviluppo delle competenze e alla partecipazione all'apprendimento permanente da parte degli adulti per colmare le difficoltà legate all'occupabilità.

In merito a quanto affermato, la ricerca coinvolge giovani che partecipano a percorsi di formazione, facendo riferimento alla tipologia di formazione terziaria che viene offerta negli ITS- Istituti Tecnici Superiori. La nostra scelta ricade sull'idea, condivisa dal quadro

teorico di riferimento, che vede nello sviluppo e nel miglioramento del proprio bagaglio di competenze un investimento importante sia per i lavoratori e sia per le aziende, per fronteggiare le situazioni di crisi che caratterizzano la situazione attuale del mercato del lavoro in Italia.

Focalizziamo ora l'attenzione del lettore sul contesto che abbiamo scelto di indagare.

## **4.2 La scelta del contesto degli ITS**

Nel desiderio di analizzare il tema dell'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro, la nostra attenzione si è rivolta alla ricerca di una realtà da esplorare, all'interno dell'ambito della formazione degli adulti di cui non si è ancora molto trattato in letteratura. Grazie all'esperienza di tirocinio curriculare svolta presso l'Ente di formazione ENGIM Veneto, ci è stato possibile conoscere una realtà educativa interessante, che negli ultimi anni si sta sviluppando in Italia: quella degli Istituti Tecnologici superiori, denominati ITS Academy.

Con lo scopo di garantire una più chiara comprensione al lettore, ci soffermiamo su una loro definizione e spiegazione.

Il Ministero dell'Istruzione e del Merito definisce gli ITS - Istituti Tecnici Superiori - scuole di eccellenza ad alta specializzazione tecnologica post diploma, che permettono di conseguire il titolo di tecnico superiore, rinominati ora, secondo la legge n. 99 del 15 luglio 2022, Istituti tecnologici superiori (*ITS Academy*).

In riferimento alle parole del Ministero, il Sistema di istruzione tecnologica superiore istituito dalla nuova legge pone le basi per ampliare la formazione professionalizzante di

tecnici con elevate competenze tecnologiche e tecniche professionali, allo scopo di contribuire in modo sistematico a sostenere le misure per lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo colmando progressivamente la mancata corrispondenza tra la domanda e l'offerta di lavoro, che condiziona lo sviluppo delle imprese, e di assicurare, con continuità, l'offerta di tecnici superiori a livello post-secondario in relazione alle aree tecnologiche considerate strategiche nell'ambito delle politiche di sviluppo industriale e tecnologico e di riconversione ecologica.

La costituzione degli ITS *Academy*, inoltre, rientra nell'ambito dei piani territoriali triennali di programmazione dell'offerta formativa di competenza delle Regioni.

Nei capitoli precedenti, abbiamo analizzato le principali sfide e difficoltà del nostro Paese in riferimento all'occupazione e alla necessità di investire sullo sviluppo di competenze sia da parte dei lavoratori, per mantenersi competitivi e sia da parte delle aziende, attraverso la formazione sul lavoro, in modo da mantenere al loro interno persone talentuose e competenti.

I nuovi ITS *Academy* contribuiscono alla finalità della riforma (Legge del 15 luglio 2022, n. 99), che è quella di promuovere l'occupazione, in particolare quella giovanile, e rafforzare le condizioni per lo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza, per la competitività e per la resilienza, a partire dal riconoscimento delle esigenze di innovazione e sviluppo del sistema di istruzione e ricerca, in coerenza con i parametri europei.

Sulla base di quanto affermato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e in riferimento alle tematiche trattate nei capitoli precedenti di questo elaborato, abbiamo ritenuto interessante indagare il punto di vista dei giovani adulti che partecipano a questo

tipo di formazione, avendo come secondo obiettivo quello di verificare la presenza, ed eventualmente l'efficacia e l'efficienza, di percorsi di sviluppo sul tema delle soft skills.

Riteniamo, quindi, di fondamentale importanza esplorare la percezione dei giovani che partecipano a questo tipo di formazione, mirata e specializzata alla creazione di figure prettamente tecniche, riguardo alle soft skills che possiedono e indagare il loro punto di vista riguardo ad eventuali percorsi di formazione proposti dal loro ente o dalle aziende.

#### **4.3 Domanda di ricerca e obiettivi**

Il progetto di ricerca "I giovani e le soft skills" vuole indagare il livello di consapevolezza, i bisogni, i desideri dei giovani riguardo all'importanza e allo sviluppo delle soft skills in relazione all'efficacia dei percorsi di sviluppo personale all'interno degli ITS e della formazione in generale.

La ricerca intende rispondere a diversi interrogativi, riassunti in una domanda di ricerca generale, ovvero: "Come vengono percepite e interpretate le competenze trasversali dai giovani in formazione che si affacciano al contesto del mercato del lavoro e quali sono le implicazioni per il loro sviluppo professionale?".

Ulteriori quattro sotto-domande, volte ad un maggiore approfondimento del tema di ricerca, sono state declinate nel modo che segue:

1. "Qual è il livello di conoscenza generale dei giovani adulti in formazione riguardo al tema delle soft skills?"
2. "Quali soft skills sono ritenute più importanti dai giovani?"



3. “In che modo le soft skills influenzano le opportunità di carriera e l’occupabilità dei giovani?”
4. “Qual è il livello di consapevolezza dei giovani in formazione riguardo all’importanza e allo sviluppo delle soft skills nel contesto lavorativo e personale?”

Il problema è stato formulato sulla base del quadro teorico, definito nei precedenti capitoli, che vede riconosciuto a livello nazionale e internazionale, da parte di aziende, lavoratori e sistemi d’istruzione, l’importanza e la necessità di investire sulla formazione e lo sviluppo delle soft skills. Facendo riferimento al pensiero di Trincherò (2017), la ricerca vuole rappresentare un’attività in grado di gettare luce su aspetti della realtà poco visibili o non immediatamente affrontabili con gli strumenti conoscitivi messi a disposizione dal senso comune.

L’ipotesi generale su cui poggia lo studio esplorativo è che i giovani appartenenti al mondo della formazione professionale non siano a conoscenza, o lo siano in maniera poco strutturata, dell’importanza che viene attribuita allo sviluppo e al possesso delle competenze trasversali per l’occupabilità. Si ritiene inoltre, che i sistemi formativi a cui partecipano non prevedano abbastanza percorsi di crescita personale rivolti alla focalizzazione su e al potenziamento delle soft skills.

Il nostro tentativo è quello di contribuire in maniera scientificamente fondata a diffondere maggiore conoscenza e consapevolezza sull’importanza delle soft skills e di analizzare l’efficacia dei programmi di sviluppo sulle soft skills nel mondo della formazione professionale.

## **4.4 Il metodo**

### ***4.4.1 Il campione***

La prima operazione di rilevazione dei dati consiste nella definizione di una popolazione di riferimento e nella scelta del campione sul quale effettuare la rilevazione (Trincherò, 2017).

Il questionario è stato somministrato a giovani adulti di un'età compresa tra i 19 e i 35 anni, che possiedono un titolo di studio e che stanno frequentando, al momento della rilevazione, un percorso di formazione tecnica post-diploma o un ITS.

La popolazione di riferimento è rappresentata da tutti gli studenti di Istituti Tecnici Superiori (ITS) presenti sul territorio italiano e dai giovani contattati attraverso i social che rispettassero le caratteristiche sopra elencate. Tutti i soggetti sono stati selezionati sulla base della loro disponibilità a partecipare alla ricerca, trattandosi quindi di un campionamento di convenienza.

Il campione è stato scelto sulla base della nostra volontà di indagare su una determinata realtà educativa poco conosciuta e che sta emergendo recentemente, con l'obiettivo di coinvolgere nella ricerca, per quanto possibile, tutti i soggetti della popolazione. In questo caso, dunque, la popolazione di riferimento della nostra indagine, coincide con il campione studiato.

Il questionario è stato somministrato online, attraverso i social media e la posta elettronica, in osservanza delle disposizioni di legge sulla privacy e sul trattamento e protezione dati ai sensi del GDPR/2016/679.

#### **4.4.2 La rilevazione dei dati e lo strumento individuato**

L'operazione di rilevazione dei dati si basa sull'utilizzo di strumenti volti alla raccolta di dati di diversa strutturazione e all'individuazione dell'esistenza di relazioni differenti al loro interno.

Lo strumento di rilevazione dati scelto per il progetto è il questionario, la cui elaborazione, a livello progettuale, si è sviluppata a partire dal concetto generale dell'”Importanza delle soft skills per lo sviluppo personale”, che è stato poi scomposto in sei *dimensioni* generali, che permettono di associare il concetto astratto a comportamenti, opinioni o competenze rilevabili nei soggetti.

Le aree esplorate consistono in un *set* di competenze *soft*, che riteniamo possano portare numerosi vantaggi per i giovani lavoratori che si stanno preparando ad entrare nel mondo del lavoro e che rappresentano alcune delle soft skills più ricercate per entrare e rimanere in maniera competitiva nel mercato, come abbiamo visto precedentemente nel terzo capitolo di questo elaborato.

Le aree di interesse sono:

- Abilità cognitive
- Autoefficacia
- Motivazione
- Lavorare con gli altri
- Ascolto attivo
- Intelligenza emotiva

Ognuna di queste è stata a sua volta scomposta in *sottodimensioni*, che analizzeremo nel paragrafo dedicato alla presentazione dello strumento di ricerca.

#### ***4.4.3 Metodi e strumenti: il questionario***

Il questionario è una delle tecniche di rilevazione dei dati più utilizzate nelle scienze umane. Consiste in uno strumento di ricerca costituito da una serie di domande con lo scopo di raccogliere informazioni dagli intervistati attraverso un sondaggio o uno studio statistico. Come afferma Trincherò (2017), il vantaggio principale del questionario è la rapidità con cui è possibile ottenere informazioni in *estensione* su un dato tema, facilmente sintetizzabili, grazie all'alto grado di strutturazione con cui il dato viene raccolto. È uno strumento che permette di raggiungere rapidamente e a costi ridotti, un numero rilevante di partecipanti.

Per il nostro progetto di ricerca è stato somministrato come strumento di raccolta dati un questionario auto compilato, implementato con supporto elettronico grazie all'utilizzo della piattaforma digitale "Google Moduli", che garantisce una maggiore e più veloce diffusione.

Il questionario viene accompagnato da una lettera di presentazione dove si spiega l'importanza di rispondere accuratamente e in modo veritiero, spiegando l'importanza che il contributo dell'intervistato e l'accuratezza delle sue risposte hanno per la nostra ricerca.

Il questionario è anonimo, nel rispetto delle leggi sulla privacy e richiede una procedura della durata complessiva di circa 30 minuti. È strutturato in tre sezioni generali (suddivise in dimensioni) che riguardano: le caratteristiche sociodemografiche, una serie di competenze trasversali da indagare e le esperienze degli intervistati. Nella tabella 1 viene presentata la strutturazione generale del nostro questionario.

Tabella 1: *Indicatori e dimensioni del questionario*

<b>SEZIONE</b>	<b>DOMANDE/INDICATORI</b>	<b>RISPOSTE</b>
<b><i>Dati Anagrafici</i></b>	Genere	Maschio/ Femmina/ Non specificato
	Età	19-23 / 24-28 /29-35 / >35
	Titolo di studio	Laurea / Diploma / Qualifica professionale / Altro
	Area di residenza	Nord / Centro / Sud / Isole
	Formazione in corso	Sì / No (specificare)
	Status	Studente / Occupato / Disoccupato
<b><i>Abilità Cognitive: pensiero critico e creativo</i></b>	Hai sentito parlare di soft skills?	Sì / No
	Conosci la differenza tra soft e hard skills?	Sì / No
	Soft skills conosciute (seleziona)	Elenco di soft skills
	Importanza delle abilità cognitive per risolvere problemi	1 a 5
	Pensiero critico e creativo	1 a 5
	Affrontare e risolvere problemi creativamente	1 a 5
	Analizzare situazioni prospettive diverse	1 a 5
<b><i>Autoefficacia: resilienza, flessibilità, agilità</i></b>	Concetto di flessibilità	Testo libero
	Capacità di adattarsi a organizzazioni e contesti lavorativi	1 a 5
	Resilienza sotto pressione	1 a 5
	Consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza	1 a 5

<b>Motivazione: orientamento obiettivi, persistenza</b> agli	Iniziative per migliorare la performance	1 a 5
	Autodisciplina per raggiungere obiettivi a lungo termine	1 a 5
	Determinazione di fronte alle difficoltà	1 a 5
<b>Lavorare con gli Altri: collaborazione, risoluzione dei conflitti, comunicazione</b>	Comunicazione efficace con i colleghi	1 a 5
	Collaborazione e lavoro di squadra	1 a 5
	Gestione dei conflitti con il team	1 a 5
	Lavorare in team per un ambiente positivo	1 a 5
<b>Ascolto Attivo: comprensione e feedback</b>	Comprensione e attenzione durante la comunicazione	1 a 5
	Dare feedback senza giudizio	1 a 5
	Comunicazione aperta (linguaggio del corpo, contatto visivo)	1 a 5
<b>Intelligenza Emotiva: gestione delle emozioni, empatia, consapevolezza</b>	Consapevolezza e gestione delle emozioni in situazioni di stress	1 a 5
	Empatia e capacità di mettersi nei panni degli altri	1 a 5
	Gestione dei conflitti	1 a 5
	Relazioni efficaci per raggiungere risultati	1 a 5
	Un buon leader deve sviluppare queste abilità?	Sì / No / Altro
<b>Esperienze Precedenti</b>	Attività svolte per sviluppare soft skills? (specificare)	Sì / No
	Interesse per corsi, seminari o workshop sulle soft skills	Sì / No

	Il corso di studi prevede formazione su soft skills?	Sì / No / In attesa / Non frequento corso
	Soddisfazione per il percorso formativo sulle soft skills svolto	Sì / No / Altro
<b>Opinioni Finali</b>	Come vorresti sviluppare le tue soft skills? (specifica modalità preferita)	Testo libero
	Proposte di sviluppo personale o esempi di soft skills efficaci	Testo libero
	Valutazione conoscenza soft skills (prima del questionario)	1 a 5
	Questionario ha migliorato la tua conoscenza delle soft skills?	Sì / No
	Valutazione conoscenza soft skills (dopo il questionario)	1 a 5
	Messaggio principale acquisito dal questionario	Testo libero
	Idee, suggerimenti, desideri sul tema	Testo libero

Il questionario è composto da un totale di 47 domande, dove ognuna corrisponde ad un *item*. Gli item sono stati individuati nel seguente modo:

- attraverso un processo di riflessione e discussione tra esperti per definirne il contenuto;
- con focalizzazione sulla loro intellegibilità e sull'utilizzo di parole di difficoltà medio-bassa;
- scelta di item che richiedono al rispondente di scegliere tra alternative prefissate di risposta;
- scelta di item che richiedono una risposta testuale ad una domanda aperta;

- scelta di item che richiedono al soggetto di esprimere un giudizio all'interno di una scala *Likert* da 1 a 5: dove 1 corrisponde a “Per niente” e 5 a “Molto”.

La prima sezione si rivolge alla raccolta di informazioni sui dati anagrafici, curriculari, professionali e formativi degli intervistati, in modo da individuare ciò che in ricerca vengono definite *variabili di sfondo*, ovvero quelle variabili che l'intervistato non determina con sue scelte, che consistono nelle proprie caratteristiche demografiche e socio-ambientali.

Segue la seconda sezione generale, divisa in base alle sei dimensioni corrispondenti alle principali soft skills indagate per il nostro obiettivo di ricerca, in modo tale da analizzare il livello di conoscenza degli intervistati su atteggiamenti, comportamenti, attività che riguardano le skills considerate. Come rappresenta la *Tabella 1*, ognuna di queste dimensioni è a sua volta suddivisa in *sottodimensioni*, che scompongono la competenza in abilità, attitudini e comportamenti da sviluppare.

La parte relativa alle soft skills si apre con una definizione iniziale di ognuna delle competenze in questione, per garantire maggiore chiarezza all'intervistato. Gli item richiedono all'intervistato di rispondere in base al proprio grado di accordo e disaccordo, utilizzando domande chiuse con grado di accordo con *scala di Likert* e domande aperte per l'approfondimento di tematiche e concetti più astratti per giungere alla comprensione del punto di vista dell'intervistato.

L'obiettivo è quello di confrontare ciò che l'intervistato conosce sul tema delle soft skills con il reale significato di ognuna e delle proprie componenti, mettendole in relazione tra loro e presentandole come vengono considerate all'interno di un contesto lavorativo.



L'ultima sezione del questionario esplora eventuali esperienze dell'intervistato riguardo a percorsi formativi sulle soft skills, in modo da indagare il livello di soddisfazione espresso al riguardo e l'eventuale necessità di svolgerne di maggiori.

In questo modo vogliamo indagare l'offerta proposta dagli enti inerente a percorsi formativi di sviluppo delle soft skills per confrontarli con le richieste degli studenti.

#### **4.5 Presentazione e analisi dei dati**

Proseguiamo con l'analisi dei dati raccolti relativi ai soggetti coinvolti nella ricerca, il quale consiste un processo di riflessione approfondito su tutto il materiale empirico raccolto (Trincherò, 2017), con l'obiettivo di illustrare, in modo conciso ed efficace, la conoscenza a cui si è giunti attraverso lo studio condotto sulla percezione dei giovani in formazione, sull'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro.

Le operazioni concettuali svolte per l'analisi consistono in: descrizione, interpretazione, spiegazione, comprensione e comparazione dei fattori che caratterizzano il campione e delle variabili originate dal questionario.

Nella ricerca sono state utilizzate tecniche di *analisi statistica*, quali *infografiche* e *grafici a torta*, generate automaticamente dallo strumento utilizzato per la creazione del questionario che è Google Moduli.

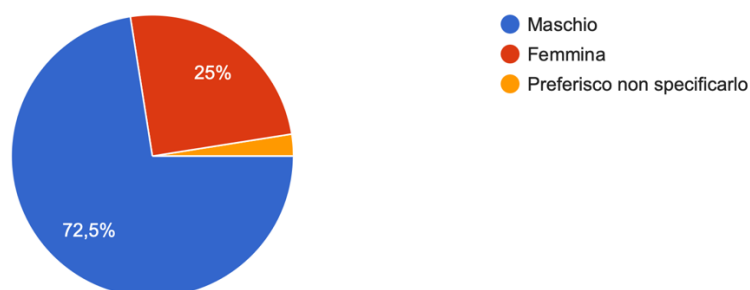
L'obiettivo dell'analisi è quello di descrivere il livello di conoscenza sulle principali soft skills da parte dei giovani che partecipano ad un tipo di formazione tecnico-professionale, considerando i fattori demografici e socio-ambientali, gli enti di appartenenza e altri fattori importanti che caratterizzano la realtà presa in esame, con il fine di invitare tutti i

soggetti coinvolti ad una maggiore presa di consapevolezza sull'importanza delle soft skills per la crescita professionale e personale, fornendo uno spunto di riflessione rivolto anche agli enti di formazione, i quali hanno il ruolo di preparare le persone all'entrata nel mondo del lavoro e necessitano di investire in percorsi di sviluppo delle soft skills.

#### ***4.5.1 Analisi del campione***

La nostra analisi si svolge su un totale di 40 risposte ricevute. In questa prima parte consideriamo la composizione demografica e le caratteristiche socio-ambientali del nostro campione. Le variabili considerate sono: genere, età, titolo di studio, area di residenza, formazione in corso, status.

1. Genere  
40 risposte



*Grafico 1.* Dati genere giovani in formazione

2. Età  
40 risposte

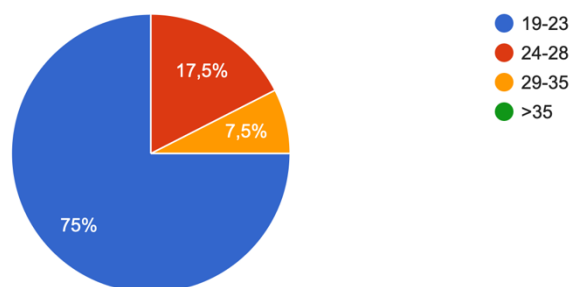


Grafico 2. Dati età giovani in formazione

3. Titolo di studio  
40 risposte

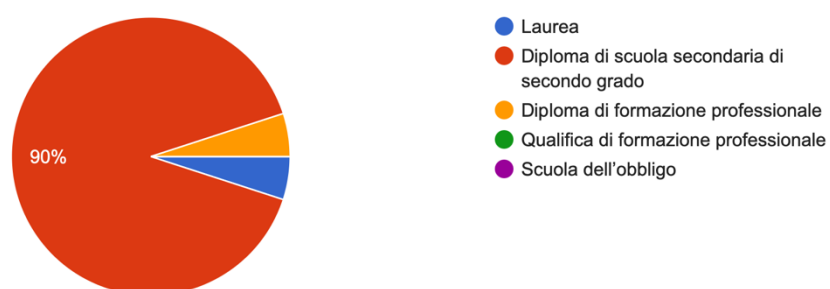


Grafico 3. Dati titolo di studio giovani in formazione

4. Area di residenza  
40 risposte

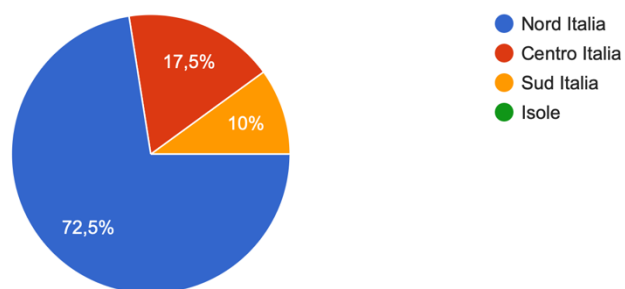


Grafico 4. Dati area di residenza giovani in formazione

### 5. Formazione in corso

40 risposte

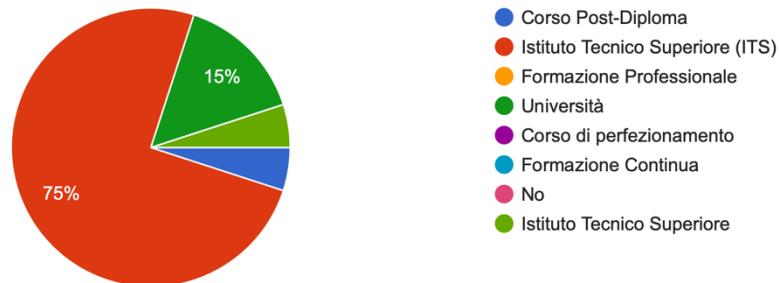


Grafico 5. Dati formazione in corso giovani

### 6. Status

40 risposte

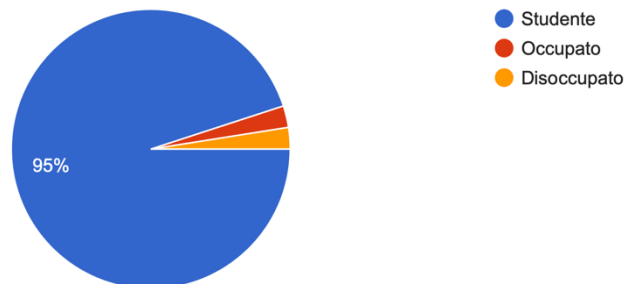


Grafico 6. Dati status attuale giovani in formazione

Il campione è formato per lo più da giovani con lo status di studenti (95%), di cui la maggioranza frequenta un Istituto Tecnico Superiore (ITS) per il 75%, contro il 15% che frequenta l'università e il 5% un corso post diploma. Si tratta di una popolazione prevalentemente maschile, con il 72,5% di uomini e il 25% di donne e un 2,5% che preferisce non specificare. L'età del nostro campione ruota attorno ai 19/23 anni, per il

75%, di cui il 90% possiede un titolo di studio di diploma di scuola secondaria di secondo grado, mentre una piccola parte è composta da laureati (5%) o possiede un diploma di formazione professionale (5%).

Per quanto riguarda l'area di residenza del nostro campione, dai dati si evince come risulti composto sia da giovani residenti al Nord Italia, con una percentuale del 72,5%, che da giovani del Centro Italia, per il 17,5%, e da giovani residenti al Sud Italia, per un 10%.

Dai grafici rappresentati e mettendo a confronto le variabili demografiche e socio-ambientali considerate, possiamo giungere alle seguenti constatazioni:

- confrontando le variabili *genere e formazione in corso*, possiamo affermare che gli ITS siano frequentati da una popolazione prevalentemente maschile;
- confrontando le variabili *età, titolo di studio e formazione in corso*, possiamo affermare che si tratta di studenti che hanno intrapreso un percorso di formazione specialistica dopo il diploma;
- confrontando le variabili *area di residenza e formazione in corso*, è possibile affermare che la maggior parte degli studenti provengono da Istituti situati al Nord Italia.

#### **4.5.2 Le soft skills**

In questa fase vengono poste ai partecipanti delle domande di carattere generale sulle soft skills, in modo da avere una panoramica del livello di conoscenza di base posseduto dagli intervistati ed eventualmente introdurli al tema che verrà trattato dal questionario. Le domande così come formulate nel questionario sono riportate all'interno dei riquadri presentati.

7. Hai mai sentito parlare delle soft skills/competenze trasversali?  
40 risposte

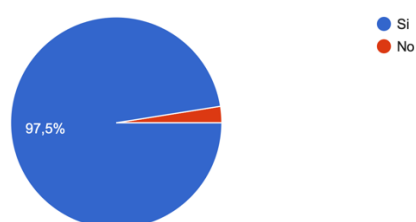


Grafico 7. Dati conoscenza del termine soft skills

8. Conosci la differenza tra soft skills and hard skills?  
40 risposte

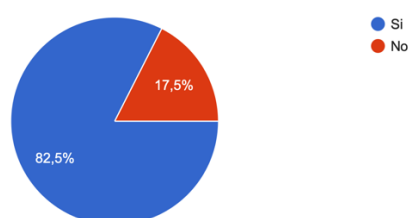


Grafico 8. Conoscenza della differenza tra soft skills e hard skills

Alla domanda sulla eventuale conoscenza del termine soft skill o competenza trasversale, seguita da una rilevazione sulla consapevolezza o meno di una differenza tra soft skill e hard skill, entrambe volte a sondare il terreno per comprendere quanto i giovani coinvolti nell'indagine fossero più o meno al dentro dei termini e dei relativi significati sotto focus della nostra ricerca, in base ai grafici possiamo constatare che la maggior parte del gruppo ha già sentito parlare di soft skills nel corso della propria esperienza, con una percentuale del 97,5%, contro il 2,5% che non le conosce. Buona parte del campione è a conoscenza della distinzione tra hard skills e soft skills, con una percentuale di 82,5% di risposte affermative, contro il 17,5% di risposte negative. Il campione è stato poi sollecitato a dichiarare quali fossero le soft skills già conosciute. Qui sotto il dettaglio.

### 9. Tra queste soft skills quali conosci?

40 risposte

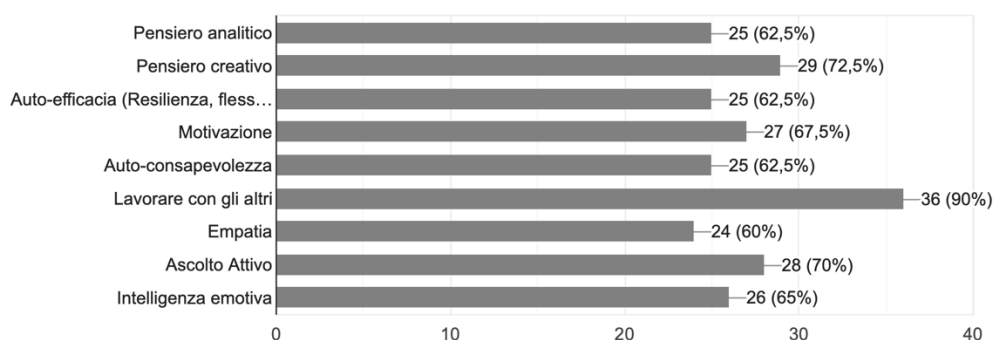


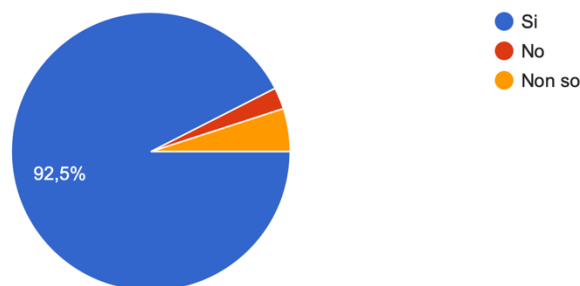
Grafico 9. Soft skills conosciute dagli intervistati

Il grafico (9) appena presentato riporta le soft skills più conosciute dagli studenti. La competenza trasversale più nota risulta essere “lavorare con gli altri”, conosciuta dal 90% degli studenti. Seguono in ordine come competenze più conosciute il pensiero creativo (72,5%), l’ascolto attivo (70%), la motivazione (67,5%), l’intelligenza emotiva (65%), l’auto-consapevolezza (62,5%) e l’auto-efficacia (62,5%). La competenza meno conosciuta risulta essere l’empatia, con una percentuale del 60%.

Osservando il grafico possiamo constatare che i risultati delle percentuali sono molto simili tra loro, il che significa che ogni studente conosce una, o più di una, tra le competenze considerate. Procedendo sull’importanza per lo sviluppo di carriera, abbiamo chiesto: “ritieni che possedere queste competenze sia importante per lo sviluppo di una carriera nel mondo del lavoro?”

10. Ritieni che possedere queste competenze sia importante per lo sviluppo di una carriera nel mondo del lavoro?

40 risposte



*Grafico 10.* Dati competenze trasversali per lo sviluppo di carriera

Dal grafico possiamo osservare che più della metà degli studenti considera importante, per lo sviluppo di carriera, possedere competenze trasversali (92,5%). Vi è una piccola percentuale che ritiene di non conoscere la loro utilità, (il 5% ha risposto “non so”) e solamente per il 2,5% non sono ritenute importanti.

Da questa raccolta iniziale, possiamo affermare che gli studenti del nostro campione possiedono una conoscenza base sul tema delle soft skills, in quanto molto più della maggioranza ne ha già sentito parlare prima d’ora; conoscono la differenza tra hard skills e soft skills, riconoscono le principali soft skills e ritengono siano importanti per lo sviluppo di carriera.

Da questo momento in poi analizzeremo il punto di vista degli intervistati riguardo ad alcune soft skills da noi selezionate, poiché di significativa importanza nel mondo del lavoro, con l’obiettivo di valutare la capacità dei soggetti di riconoscere il potenziale di queste competenze e verificare la loro opinione riguardo alla loro importanza nel lavoro.

Procediamo quindi con l’analisi delle nostre 6 dimensioni della ricerca.



### 4.5.3 Abilità cognitive

Le domande poste in questa sezione del questionario mirano ad indagare il grado di accordo o disaccordo dei giovani in formazione riguardo ad affermazioni sull'importanza del pensiero critico e pensiero creativo sul posto di lavoro e sul grado in cui si percepiscono persone creative o in grado di pensare criticamente. Le risposte sono riportate nei grafici contenuti nella Figura 3.

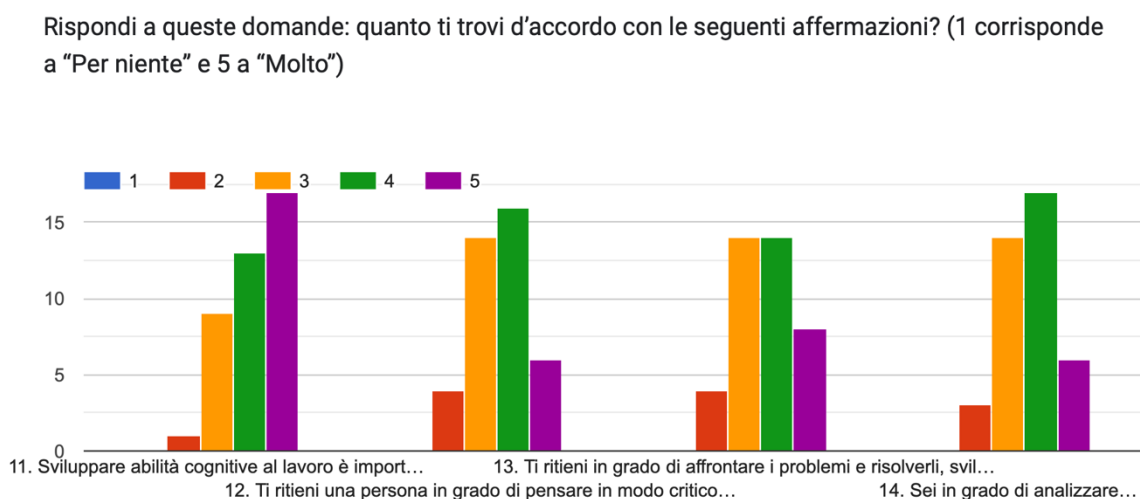


Figura 3. Dati grado di accordo e disaccordo dei giovani su abilità cognitive

Procediamo con l'interpretazione dei dati che ci forniscono i diversi grafici riportati in Figura 3. Evidenziamo che 1 corrisponde a "per niente", 5 a "molto" e ai rispondenti è stato richiesto di esprimere il proprio livello di accordo con affermazioni fornite. In risposta alla domanda 11, la quale afferma che "sviluppare abilità cognitive al lavoro è importante per risolvere problemi e trovare soluzioni", possiamo osservare che la maggioranza dei giovani si trova molto d'accordo o abbastanza in accordo, mentre meno della metà si ritiene poco d'accordo con questa affermazione.

Per quanto riguarda invece le domande successive, i livelli più alti di risposte sono concentrati su 3 e 4, il che sta a significare, per la nostra ricerca, che la maggior parte dei giovani si ritiene abbastanza d'accordo o d'accordo con le seguenti affermazioni:

- “ti ritieni una persona in grado di pensare in modo critico/strategico/ “fuori dagli schemi””;
- “ti ritieni in grado di affrontare i problemi e risolverli, sviluppando soluzioni creative”;
- “sei in grado di analizzare situazioni da diverse prospettive”.

Questi dati evidenziano che i giovani intervistati possiedono un'alta considerazione dell'importanza delle abilità cognitive per risolvere problemi e che più della metà di loro ha avuto modo di sviluppare e fare esperienza di queste abilità e riconoscerle nelle proprie capacità.

#### ***4.5.4 L'autoefficacia: resilienza, flessibilità, agilità***

In questa parte del nostro questionario analizziamo cosa significa per i giovani intervistati essere una persona efficace in termini di resilienza di fronte ai problemi, flessibilità nel lavoro e agilità nella risoluzione di problemi o di fronte alle difficoltà.

Con l'obiettivo di avere una maggiore comprensione del pensiero e dell'esperienza vissuta degli intervistati sul tema della flessibilità e di garantire a loro stessi una maggiore chiarezza e la possibilità di riflessione, abbiamo chiesto loro di rispondere alla seguente domanda:

- *Cosa significa per te essere flessibile nel lavoro? Segnalaci due o tre aspetti/attività/atteggiamenti che a tuo avviso manifestano flessibilità*

Attraverso l'analisi della *variabile testuale*, riportiamo una sintesi delle opinioni espresse dai giovani riguardo al nostro tema oggetto di studio. Dal confronto tra le risposte degli intervistati emergono alcuni temi comuni. Si evince che per molti di loro gli atteggiamenti che manifestano flessibilità corrispondono alla capacità di adattarsi a mansioni che richiedono compiti diversi rispetto alla propria, senza riscontrare difficoltà; alla capacità di adattarsi a nuove situazioni lavorative e alle relative dinamiche che possono crearsi tra colleghi. La flessibilità viene vista come *“capacità di lavoro di squadra”*, pensiero *“fuori dagli schemi”*, aggiornamento continuo e corrisponde ad *“avere varie competenze, essere aperti alle novità e al cambiamento, sapersi adeguare in qualsiasi situazione”*, ivi compresa la disponibilità a svolgere lavori con orari diversi dai propri. In molte risposte la flessibilità è considerata come la capacità di adattarsi, dimostrare disponibilità, apprendere velocemente, *“essere reattivi, [essere efficaci nel] problem-solving, adattarsi a situazioni di cui non si era tenuto conto”* affrontandole, e, in aggiunta, *“dimostrarsi disponibili negli incarichi assegnati, essere in grado di gestire lo stress, adattarsi a nuovi contesti di lavoro”*, sforzandosi di gestire *“il nuovo e l’inaspettato”*. Per focalizzare, l’idea di flessibilità porta con sé concetti quali l’efficacia, il lavoro di squadra, la predisposizione al cambiamento, all’adattamento, alla disponibilità, al problem-solving, alla gestione dello stress, all’apertura al nuovo e all’inaspettato.

L’insieme delle risposte, se messe a confronto, ha come risultato un’opinione generale condivisa dal gruppo, senza la presenza di pensieri contrastanti. Questo può essere dato dalla somiglianza delle esperienze formative da cui gli interpellati provengono, in quanto

si tratta per lo più di studenti provenienti da ITS, dove possono aver vissuto esperienze lavorative o formative in cui veniva richiesta flessibilità.

Nel complesso questi dati sono positivi e presentano un campione in grado di definire il concetto di flessibilità, dimostrando anche la capacità di svolgere collegamenti con altre competenze “soft”.

Il questionario prosegue con tre domande, in cui viene chiesto all’intervistato di rispondere, in una scala da 1 a 5, su quanto si ritiene d’accordo con alcune affermazioni.

Si tratta delle domande 16, 17 e 18 del questionario, che di seguito indichiamo in dettaglio:

*16. “Ti ritieni una persona flessibile e in grado di adattarsi all’organizzazione e al contesto lavorativo in cui si trova”;*

*17. “Ti ritieni una persona efficace e capace di continuare ad essere performante anche sotto pressione o in situazioni ambientali difficili”;*

*18. “Sei consapevole delle tue debolezze e punti di forza e questo ti permette di essere più efficace nel lavoro”.*

Rispondi a queste domande: quanto ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni? (1 corrisponde a "Per niente" e 5 a "Molto")

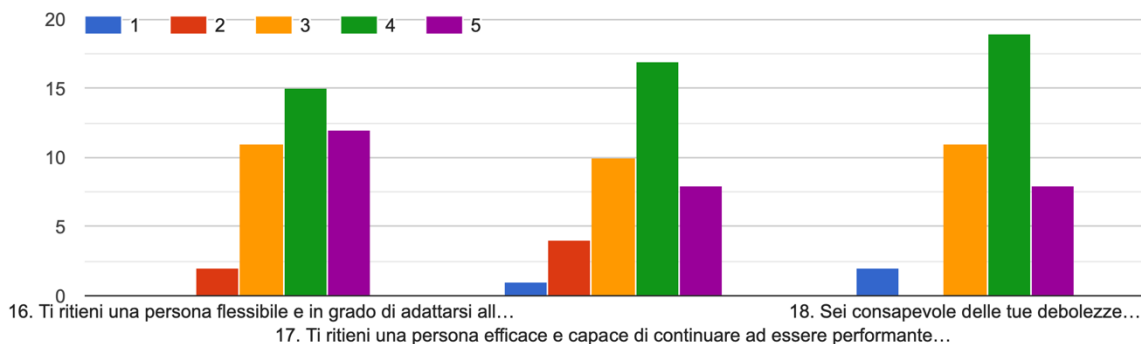


Figura 4. Dati grado di accordo e disaccordo su percezione di autoefficacia dei giovani

Attraverso queste domande si desidera avviare una riflessione profonda nei partecipanti sulla propria efficacia, con l'obiettivo di renderli maggiormente consapevoli su determinate abilità che garantiscono una maggiore performance lavorativa, come ad esempio essere flessibili e adattarsi ai cambiamenti.

Non sono presenti particolari differenze significative nei grafici in Figura 4: i valori delle risposte si concentrano su un livello medio, eccetto per la prima domanda (item 16), dove in più studenti hanno risposto di ritenersi "molto d'accordo" più volte rispetto alle altre affermazioni. I dati presenti nel grafico ci permettono di costatare un buon livello di consapevolezza riguardo alle capacità da parte degli studenti di ritenersi persone flessibili, efficaci in diverse situazioni e mediamente consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza.

#### 4.5.5 Motivazione: orientamento agli obiettivi, persistenza

Proseguiamo con l'analisi della percezione degli studenti sul tema della motivazione.

Rispondi a queste domande: quanto ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni? (1 corrisponde a "Per niente" e 5 a "Molto")

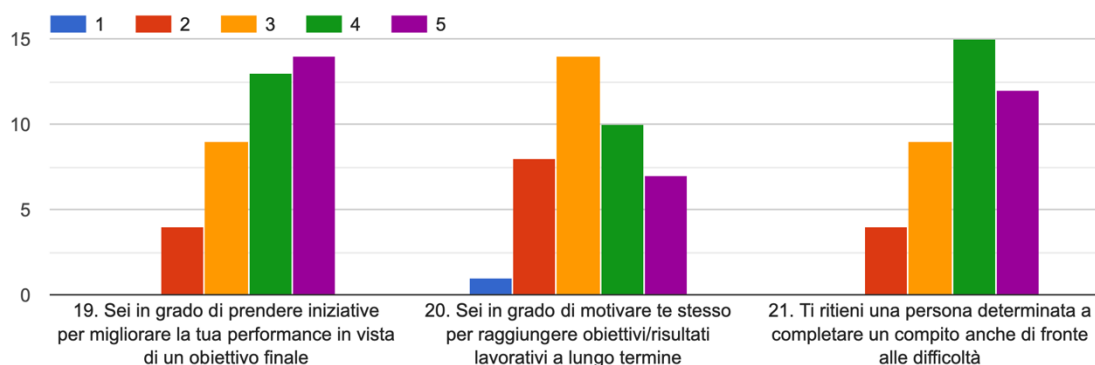


Figura 5. Dati grado di accordo e disaccordo percezione motivazione dei giovani

Ricordiamo al lettore, la motivazione rappresenta una delle componenti della sfera dell'autoefficacia, in quanto una buona motivazione porta a risultati positivi sulla performance e sul raggiungimento di obiettivi e quindi a svolgere compiti in modo efficace. Le seguenti domande mirano a sviluppare maggiore consapevolezza sulla capacità di motivarsi in ambito lavorativo, una competenza fondamentale al giorno d'oggi.

Dai grafici presenti in Figura 5 possiamo dedurre che la maggioranza dei giovani si ritiene in grado di prendere iniziative rivolte al miglioramento della propria performance in vista di un obiettivo finale. Valori simili sono presenti anche alla domanda 21, con una prevalenza di giovani che si ritengono persone determinate a completare un compito

anche di fronte alle difficoltà. Differenze sono riportate dai dati che corrispondono alla domanda 20, i quali affermano che la maggior parte dei giovani si ritiene poco in grado di motivare sé stesso per raggiungere obiettivi/risultati lavorativi a lungo termine. Aspetto molto interessante, questo, che varrebbe la pena approfondire, proponendo spunti e aprendo opportunità.

#### 4.5.6 Lavorare con gli altri

La capacità di lavorare con gli altri comporta saper comunicare efficacemente, essere in grado di collaborare e di risolvere conflitti. Per questo motivo è stato scelto di indagare la capacità degli intervistati di lavorare in gruppo, analizzando le abilità appena descritte.

I nostri dati di riferimento sono presentati dai grafici in Figura 6.

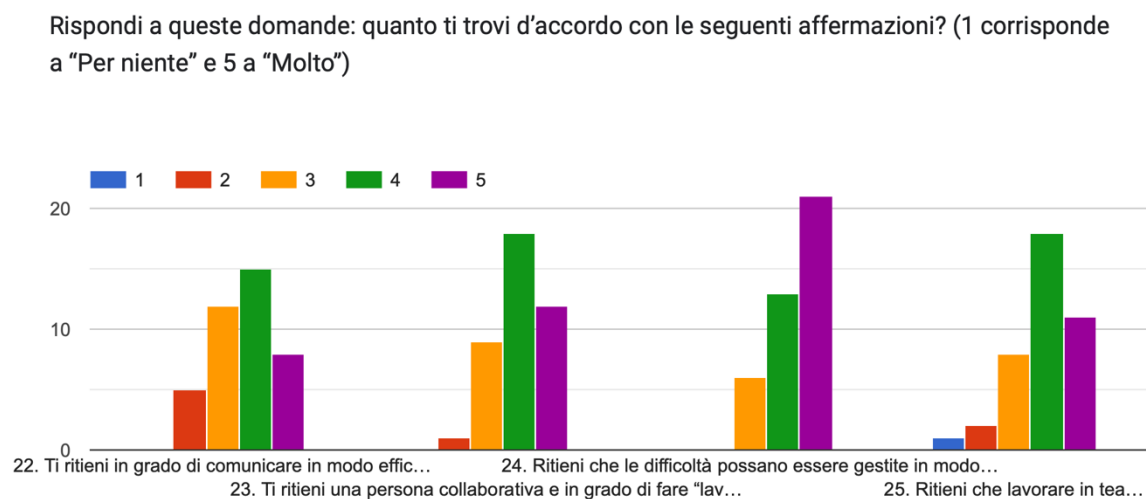


Figura 6. Dati grado di accordo e disaccordo capacità di lavorare in gruppo dei giovani

Confrontando i dati dei grafici, possiamo constatare che tutti gli studenti si trovano d'accordo sulla seguente affermazione, riportata nella domanda 24: "Ritieni che le

difficoltà possano essere gestite in modo più efficace discutendone con il proprio team”, in quanto nessuno degli intervistati si colloca tra i livelli 1 e 2.

Per quanto riguarda le altre affermazioni, gli intervistati si trovano abbastanza d'accordo (in quanto i valori più alti si focalizzano sul punto 4). Ovvero la maggioranza degli studenti:

- si ritiene in grado di comunicare efficacemente con i colleghi evitando incomprensioni;
- si ritiene una persona collaborativa e in grado di fare “lavoro di squadra”;
- ritiene che lavorare in team sia un modo utile per evitare conflitti tra colleghi e instaurare relazioni e un ambiente lavorativo positivo.

Questo ci permette di affermare che gli studenti possiedono una buona propensione al lavoro in gruppo. Sarebbe ora interessante capire quanto in realtà siano in grado di dimostrare capacità di lavoro in team.

#### ***4.5.7 Ascolto attivo***

Relativamente alla sfera dell'ascolto attivo, abbiamo richiesto agli studenti di esprimere la loro opinione riguardo ad alcune affermazioni riguardanti le caratteristiche che possiede una persona in grado di ascoltare attivamente, con l'obiettivo di valutare e farli riflettere sulle loro abilità di ascolto e comprensione dell'altro.



Rispondi a queste domande: quanto ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni? (1 corrisponde a "Per niente" e 5 a "Molto")

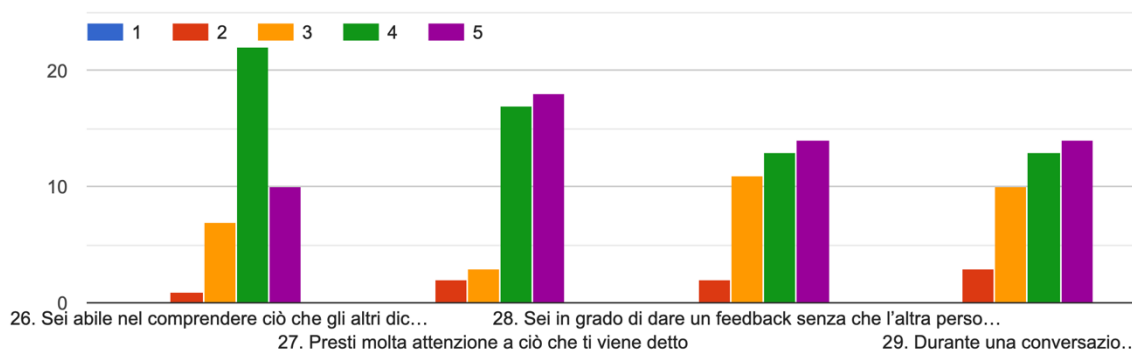


Figura 7. Dati grado di accordo e disaccordo ascolto attivo dei giovani

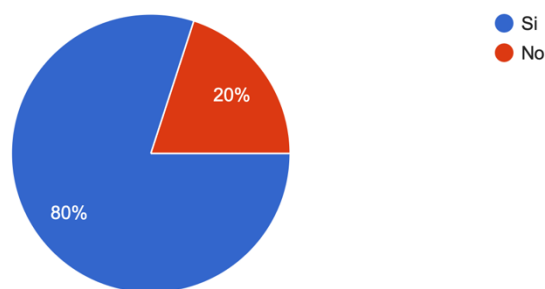
La prima domanda rivolta ai partecipanti richiede quanto si ritengono abili nel comprendere ciò che gli altri dicono. Come possiamo osservare dai grafici in Figura 7, alla prima nostra affermazione, che corrisponde alla domanda 26, la maggioranza delle risposte si concentra sul livello 4. Il che significa che buona parte degli studenti ritiene di possedere un buon livello di comprensione di ciò che gli altri comunicano.

In risposta alla domanda 27, che è possibile osservare nel grafico, abbiamo un alto numero di studenti che ritiene di prestare molta attenzione a ciò che viene loro detto. Abbiamo scelto, in seguito, di chiedere agli studenti quanto si ritengono in grado di dare feedback senza esprimere un giudizio e se durante una conversazione si ritengono in grado di prestare attenzione a non mostrare chiusura con il linguaggio del corpo, mantenere il contatto visivo e dare segnali di assenso. Anche in questo caso le risposte degli studenti si concentrano su livelli alti, quindi in accordo con le affermazioni, tranne per qualche minoranza che ritiene di non trovarsi d'accordo e quindi di non possedere queste abilità. Come abbiamo affermato nel capitolo precedente, questi atteggiamenti sono importanti

in quanto permettono all'ascoltatore di recepire le informazioni in modo attivo. Ricordiamo, inoltre, che queste abilità sono utili in qualsiasi contesto della vita e per tale motivo è importante che i giovani abbiano la possibilità di riflettere riguardo al loro potenziale.

Nel passaggio alla valutazione della prossima competenza, abbiamo scelto di introdurre il tema dell'intelligenza emotiva chiedendo ai giovani se avessero mai sentito parlare di questa soft skill. Le risposte si possono osservare nel grafico seguente.

30. Hai mai sentito parlare di intelligenza emotiva?  
40 risposte



*Grafico 11.* Dati conoscenza dell'intelligenza emotiva da parte dei giovani in formazione

Come possiamo osservare, su un campione di 40 risposte l'80% ha già sentito parlare di intelligenza emotiva, mentre il 20% no. Nella decisione di trattare questo tema, è stata considerata l'ipotesi che alcuni non avessero mai sentito parlare di questa competenza, in quanto spesso il tema viene trattato in contesti specifici come le università e, in aggiunta, è solo in tempi recenti che si è iniziato a parlare di questa competenza nel mondo del lavoro.

#### 4.5.8 Intelligenza emotiva

Nel capitolo dedicato all'intelligenza emotiva abbiamo definito l'importanza di questa competenza nel formare persone di talento e leader. L'intelligenza emotiva consiste nell'abilità di percepire, comprendere, usare e gestire le emozioni proprie e altrui.

Rispondi a queste domande: quanto ti trovi d'accordo con le seguenti affermazioni? (1 corrisponde a "Per niente" e 5 a "Molto")

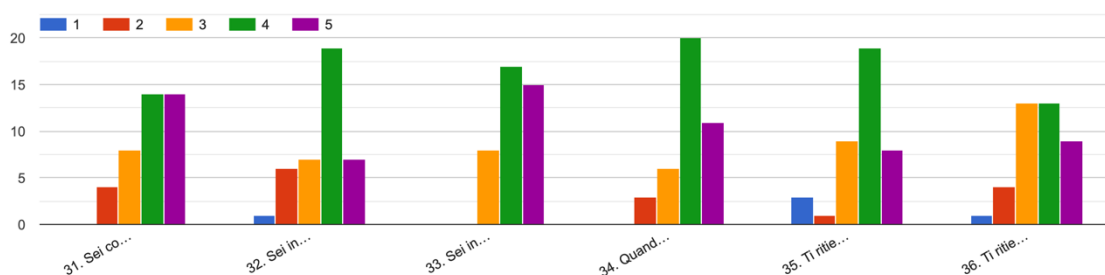


Figura 8. Dati grado di accordo e disaccordo intelligenza emotiva dei giovani

In base a quanto affermato sull'intelligenza emotiva, abbiamo chiesto agli intervistati quanto si ritengono consapevoli delle proprie emozioni in diverse situazioni, le cui risposte possiamo osservare nel grafico in Figura 8, in corrispondenza della domanda 31. La quasi totalità del campione si posiziona nella fascia di risposta da abbastanza a molto, a testimonianza di un senso di autoconsapevolezza relativa al tema piuttosto spiccato.

Nella domanda 32 abbiamo richiesto quanto si ritengono in grado di gestire le proprie emozioni in situazioni di stress e nella domanda 33 se si ritengono in grado di comprendere e condividere i sentimenti degli altri. Anche in questo caso i risultati sono osservabili nel grafico. Gestire le proprie emozioni sotto stress non è una competenza universalmente condivisa dal campione: come si vede, infatti, salgono i casi in cui l'incapacità totale o poco efficace di reagire a situazioni di stress vengono dichiarati.

Comprendere e condividere i sentimenti degli altri sembra invece essere più agevole: spariscono in questo caso le risposte relative ai gradi “per niente” e “poco”.

Le altre domande invece riguardano aspetti dell’intelligenza emotiva che caratterizzano il rapportarsi con i colleghi o con il proprio gruppo all’interno del contesto di lavoro.

Alla domanda 34 abbiamo richiesto all’intervistato se si ritiene in grado di mettersi nei panni delle persone con cui lavora, provando a “sentire” in modo empatico ciò che provano; mentre la domanda 35 chiede se si ritiene in grado di gestire i conflitti che possono crearsi all’interno del gruppo. Ed infine è stato chiesto all’intervistato quanto si ritiene in grado di gestire le relazioni tra colleghi, o all’interno di un team, in modo efficace e per guidarli al raggiungimento di risultati. Mettendo a confronto le varie distribuzioni possiamo notare come i risultati più bassi si concentrino sull’ultima domanda sulla leadership. Il campione mostra quindi, un livello abbastanza alto di capacità di empatizzare con i colleghi e si ritiene discretamente in grado di gestire i conflitti che possono crearsi in un gruppo di lavoro, come possiamo osservare dalla concentrazione di risposte sul livello 4 nei grafici corrispondenti alle domande 34 e 35. Mentre mostra più incertezza, nel ritenersi capace di guidare un team o gestire relazioni tra colleghi e collaboratori, il che lo dimostra la parità di risposte sui livelli 3 e 4 nel grafico corrispondente alla domanda 36.

La letteratura consultata per lo sviluppo dei capitoli precedenti ci conferma come un leader di successo debba possedere, tra le diverse soft skills, un elevato livello di intelligenza emotiva e di empatia e per questo motivo abbiamo chiesto, alla domanda numero 37, cosa gli intervistati pensassero al riguardo.

37. Ritieni che un buon leader debba sviluppare queste abilità?

40 risposte

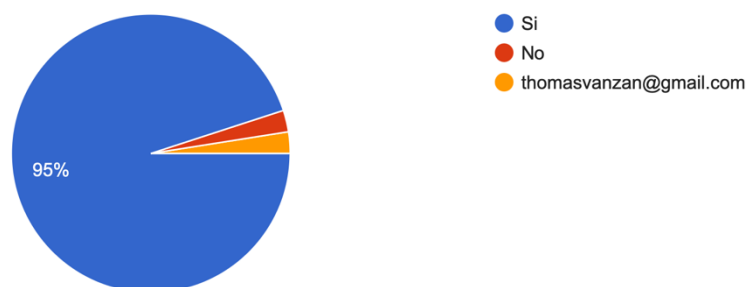


Grafico 12. Dati punto di vista dei giovani sull'importanza delle soft skills per una buona leadership

I dati del grafico (12) ci raccontano che il 95% dei giovani ritiene che un buon leader debba sviluppare queste abilità.

Concludiamo questa sezione del questionario ritenendo opportuno fare le seguenti constatazioni:

- non vi sono presenti evidenti differenze significative legate alle caratteristiche demografiche o socio-ambientali del campione; la maggioranza dei rispondenti è caratterizzata da esperienze formative simili che possono aver influito sulle modalità di risposta;
- a fronte di questo possiamo dire che i giovani degli ITS si presentano con un livello di conoscenza sulle soft skills esplorate abbastanza alto, dimostrando consapevolezza sulla loro importanza nel contesto lavorativo.

Proseguiamo con la nostra analisi relativa all'esperienza formativa dei giovani sul tema delle soft skills.

#### 4.5.9 Esperienze formative

Con l'obiettivo di analizzare l'efficacia dei percorsi di formazione tecnico-professionale riguardo a percorsi di sviluppo delle soft skills, abbiamo chiesto agli intervistati di raccontarci la loro esperienza al riguardo.

38. Hai già svolto attività che sviluppano una o più soft skills durante il tuo percorso di istruzione e/o formazione?

40 risposte

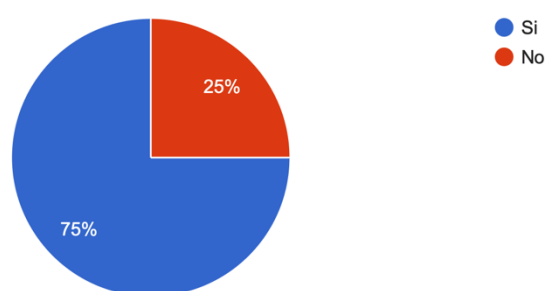


Grafico 13. Dati attività di sviluppo di soft skills durante l'esperienza

I dati rappresentati dal grafico (13) affermano che il 75% degli intervistati ha già svolto attività che sviluppano una o più soft skills durante il proprio percorso di istruzione e/o formazione, mentre nel 25% dei casi non è successo.

A coloro che hanno svolto attività sulle soft skills, ovvero hanno risposto con “sì” alla appena citata domanda 38, abbiamo chiesto di raccontarci a quali esperienze si riferissero attraverso una domanda aperta, dalla quale abbiamo raccolto 24 risposte.

Dall'analisi delle risposte degli intervistati abbiamo collezionato esperienze interessanti. Molti tra i partecipanti all'indagine hanno avuto la possibilità di svolgere lavori di gruppo durante il periodo scolastico o le esperienze di tirocinio e stage. Altre esperienze significative derivano da corsi o lezioni sulle soft skills svolte a scuola o all'università o

durante gli anni di ITS. Mentre per quanto riguarda le soft skills più trattate in queste attività, sono state nominate per lo più le skills relative a: lavoro di gruppo, pensiero creativo, pensiero critico, empatia, comunicazione, problem solving.

La nostra analisi prosegue con le domande presentate nei seguenti grafici:

39. Ti piacerebbe che questo argomento venisse proposto più spesso con corsi, seminari, workshop o altro?

40 risposte

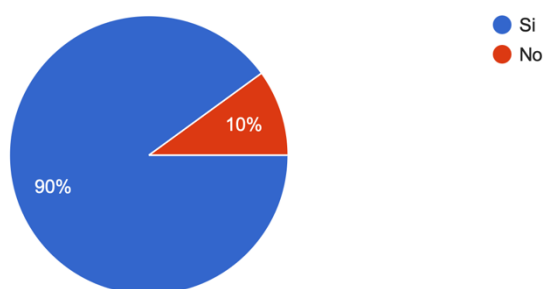


Grafico 14. Dati proposta di workshop e seminari sulle soft skills

40. Il corso di studi che stai seguendo in questo momento prevede formazione sul tema delle soft skills?

40 risposte

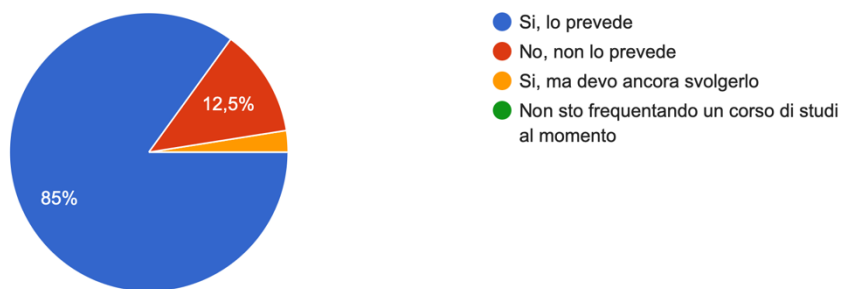


Grafico 15. Dati relativi alla formazione sul tema delle soft skills proposto dal corso di studi frequentato

In merito alla domanda precedente, ti ritieni soddisfatto del percorso di formazione sul seguente tema che hai affrontato?

40 risposte

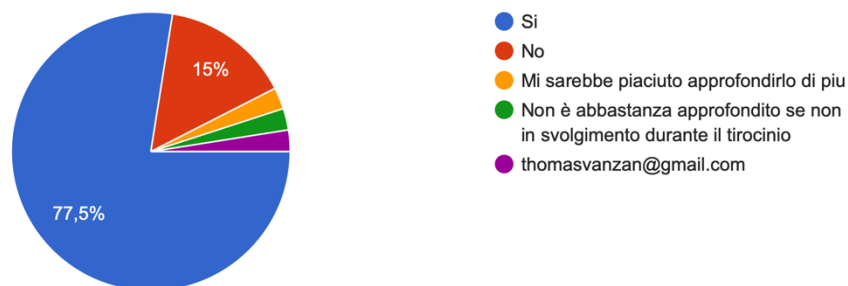


Grafico 16. Soddisfazione dei giovani riguardo al percorso di formazione svolto sulle soft skills

Le domande 39 e 40 vogliono indagare l'interesse dei giovani rispetto all'opportunità di un più alto numero di corsi, seminari o altre tipologie di percorsi sulle soft skills, considerando allo stesso tempo l'offerta formativa, se presente, all'interno del proprio corso di studi, in modo da tale da capire se per i giovani risulta importante continuare a formarsi su questo aspetto nonostante eventuali percorsi già svolti.

Confrontando i grafici 14, 15 e 16, possiamo trarre le seguenti conclusioni riguardo ai dati raccolti. Buona parte dei corsi di studi frequentati prevedono formazione sul tema delle soft skills, il che è un dato positivo, in quanto rappresenta uno dei punti salienti della nostra riflessione sull'importanza di percorsi di sviluppo delle competenze trasversali. Un secondo dato positivo è che sono più gli studenti che si ritengono soddisfatti del determinato percorso (77,5%) rispetto a quelli che non lo sono o vorrebbero fosse più approfondito, come possiamo evincere dal grafico 16.

Il terzo dato positivo ci è fornito dal grafico 14, il quale presenta una percentuale del 90% di giovani che desidererebbero più proposte, all'interno del loro corso di studi, sulle soft skills o maggiori approfondimenti su quelli già presenti.



Avviandoci verso la chiusura del questionario, presentiamo qui le domande conclusive, che hanno lo scopo di far riflettere gli intervistati riguardo ai propri interessi e desideri, per migliorare le proprie capacità e sviluppare le proprie abilità trasversali.

Riportiamo a seguire le domande proposte. La numero 41 è stata così formulata:

*Pensa alla tua esperienza. **Non importa** se hai già svolto attività che sviluppano soft skills o meno... come ti piacerebbe essere aiutata\* a sviluppare le tue soft skills?*

In questo modo risulta possibile, per la nostra ricerca, raccogliere il punto di vista dei partecipanti.

Sintetizziamo i dati raccolti riportando quelli più significativi per noi. Più di un intervistato vorrebbe maggiori corsi di formazione sulle soft skills per poterle sviluppare sia a livello teorico e sia pratico. Molti giovani richiedono invece l'intervento di professionisti o attraverso attività di gruppo dedicate allo sviluppo delle soft skills.

Alcuni giovani evidenziano la necessità di ricevere “aiuto nel capire l'autogestione delle emozioni durante momenti di stress e capire come migliorare il rapporto tra colleghi”, focalizzando l'attenzione sull'aspetto emozionale e sul rapporto con le persone con cui si condividono i luoghi di lavoro. Si richiede un supporto attraverso “personale esperto che insegni a tutti, anche [a] chi non è a conoscenza di questi elementi fondamentali, per lavorare e collaborare in maniera “sana” con i colleghi e anche con sé stessi”; altri ritengono fondamentale possedere “una conoscenza preliminare che permetta uno sviluppo cosciente delle soft skills”, che può essere incrementata “attraverso incontri con professionisti che trattino l'argomento”.

Come è possibile osservare, tornano in maniera forte riflessioni che richiamano aspetti importanti sul lavoro, come una consapevole ed efficace gestione di se stessi e delle relazioni con gli altri per riuscire a sviluppare un lavoro in team sano e collaborativo.

Molti di loro hanno toccato tematiche molto importanti, di cui abbiamo trattato precedentemente, come ad esempio la possibilità di imparare attraverso il lavoro con gli altri e la necessità di avere una conoscenza preliminare sul tema per poter sviluppare soft skills in modo cosciente e non passivo durante l'esperienza formativa e lavorativa. Il che richiama allo scopo della nostra ricerca, che è quello di voler rendere consapevoli i giovani in formazione sullo sviluppo di queste competenze.

Con la domanda 42, il questionario prosegue la sua indagine. Ecco la formulazione:

*Condividi con noi proposte o suggerimenti su percorsi di sviluppo personale che ritieni efficaci per te. Puoi riportare un esempio di sviluppo efficace di una soft skill che hai vissuto?*

Considerando la possibilità che alcuni possano non aver risposto, possiamo sintetizzare quelli che sono i temi ricorrenti:

- attività rivolte allo sviluppo del lavoro di squadra e la possibilità di lavorare a contatto con le persone per sviluppare comunicazione e ascolto attivo;
- l'inserimento di maggiori seminari, incontri con esperti in azienda per una maggiore sensibilizzazione sul tema;
- analisi della gestione di situazioni di crisi e conflitto attraverso giochi di ruolo o incontri con specialisti e psicologi;
- maggiori corsi e lezioni durante la formazione.

Gli studenti riportano attività molto utili da applicare per percorsi formativi e di sviluppo personale, come ad esempio i lavori di gruppo o i giochi di ruolo, i quali possono essere utilizzati per rafforzare diverse competenze trasversali, come lo spirito critico e la gestione di conflitti, la leadership e la collaborazione, l'ascolto attivo e l'intelligenza emotiva.

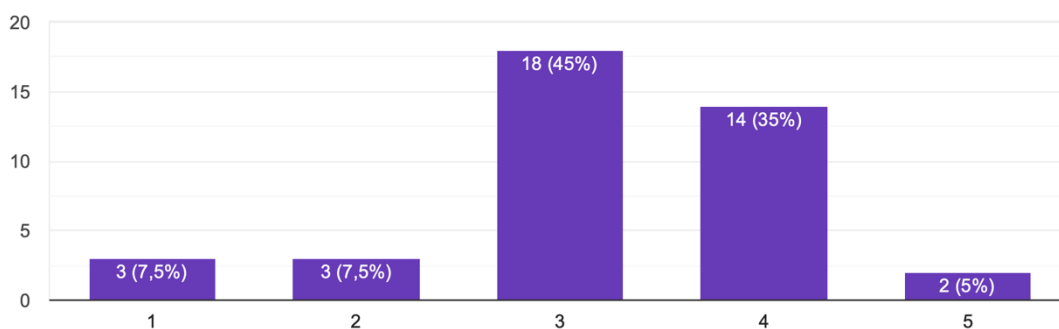
Confrontando le due domande, che corrispondono all'item 41 e all'item 42, possiamo affermare che ci sono un desiderio comune tra i giovani nella richiesta di maggiori incontri, seminari e corsi che trattino il tema delle soft skills e un interesse verso l'acquisizione di maggiore conoscenza sul tema prima dell'entrata nel mondo del lavoro.

#### ***4.5.10 Opinioni finali***

Il questionario prosegue con alcune domande volte a misurare il livello di conoscenza sul tema acquisito durante lo svolgimento del questionario.

43. Proviamo a misurare. Come valuteresti il tuo livello di conoscenza riguardo al tema delle soft skills prima del questionario?

40 risposte



*Grafico 17.* Livello di conoscenza degli studenti prima del questionario

44. Pensi che questo questionario abbia migliorato le tue conoscenze riguardo all'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro?

40 risposte

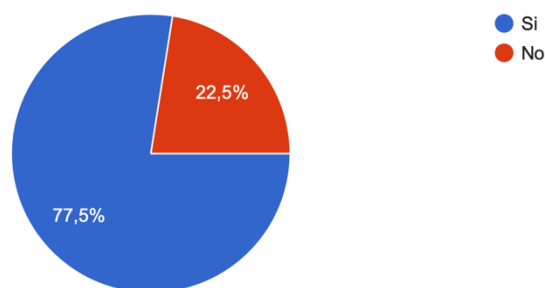


Grafico 18. Dati miglioramento conoscenza degli studenti grazie al questionario

45. Come valuteresti il tuo livello di conoscenza riguardo al tema delle soft skills dopo aver svolto il questionario?

40 risposte

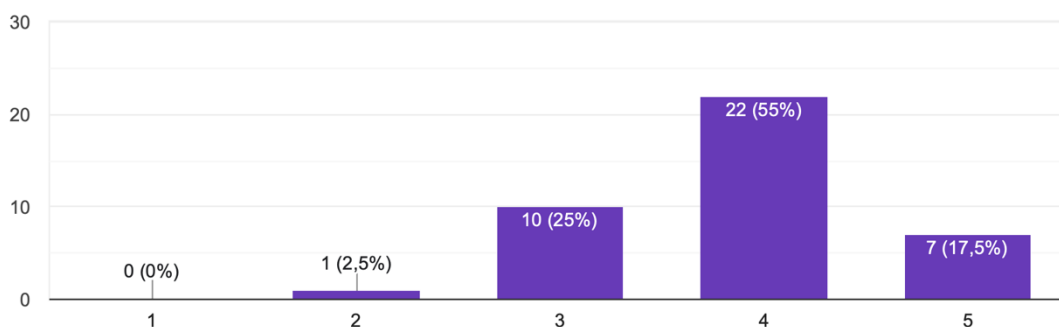


Grafico 19. Livello di conoscenza degli studenti dopo il questionario

Nelle domande 43 e 45, i cui dati sono presentati dai grafici 17 e 19, abbiamo chiesto ai giovani di valutare il proprio livello di conoscenza riguardo al tema delle soft skills prima e dopo aver svolto il questionario, posizionandosi all'interno di una scala di valori da 1 a 5.

Confrontando i dati dei due grafici (17, 19), vediamo che una buona percentuale di studenti era a conoscenza del tema delle soft skills, anche se non in modo non approfondito, già prima dello svolgimento del questionario; infatti, le risposte si concentrano maggiormente sul livello 3. I dati del grafico 18, invece, dimostrano una maggiore concentrazione di risposte ad un livello più alto, il che significa che molti degli intervistati valutano il proprio livello di conoscenza sulle soft skills con un voto più alto dopo aver svolto il questionario.

Infine, i dati presentati dal grafico 19, affermano che buona parte dei giovani che hanno partecipato al questionario ritiene di aver migliorato la propria conoscenza riguardo all'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro. Un piccolo segnale che pone fiducia su momenti di riflessione che, seppur limitati nel tempo e in questo caso attraverso uno strumento di rilevazione dati, ci forniscono uno spunto in più sulle possibilità di sviluppo di percorsi di autoefficacia e crescita personale da potenziare ed includere in qualunque evento o serie di eventi, educativi e formativi che siano.

E siamo all'ultima sezione del questionario, che si conclude con due domande aperte che raccolgono le considerazioni da parte dei giovani intervistati sullo svolgimento del questionario.

Domanda 46: *“Cosa ti ha aiutato a comprendere e focalizzare il presente questionario? Qual è il messaggio che ti porti a casa?”*

Per molti studenti il questionario ha permesso di sviluppare una maggiore conoscenza sulle soft skills e sul loro ruolo nel miglioramento della vita lavorativa e della vita in generale; riportiamo alcune risposte fornite:

- “il messaggio che mi porto a casa dopo questo questionario è di non sottovalutare questi aspetti nell’ambito lavorativo, di potenziare individualmente e con il proprio team tali soft skill per creare un posto di lavoro migliore, con alla base il dialogo, aiuto reciproco”
- “La crescente importanza delle soft skills in ambito lavorativo (e non solo)”
- “che le soft skills sono uno degli elementi principali che determinano il ruolo di una persona all’interno di una azienda”
- “Che sia molto utile avere anche le soft skills nel proprio bagaglio. Spero che altre persone possano imparare quanto siano importanti”
- “Che ognuno nel corso della propria carriera oltre a migliorare le proprie hard skill dovrà mettersi d’impegno nel migliorare anche le proprie soft skill per avere un ambiente di lavoro sano e produttivo”

Per altri questo questionario ha dato la possibilità di conoscere nuove soft skills che non conosceva o ha fornito dettagli in più a ciò che già sapeva riguardo al tema, permettendo di riflettere su stessi per migliorare le proprie competenze:

- “Mi ha dato la possibilità di pensare cosa sono per me le diverse soft skills affrontate e autovalutarmi per vedere dopo posso migliorare”
- “Di dover probabilmente migliorare le mie soft skills per un futuro lavoro”
- “Le soft skill sono un argomento molto grande di cui tutti dovrebbero avere una buona conoscenza in modo che tutti quanti lavorino bene”
- “Alcune soft skills di cui non avevo mai sentito parlare e leggere la descrizione ha aiutato”.

In generale, dalle risposte raccolte si rileva una aumentata consapevolezza sull'importanza dello sviluppo di soft skills per lavorare e collaborare con gli altri e per vivere meglio, per essere più empatici e saper ascoltare l'altro e per sviluppare l'intelligenza emotiva.

E chiudiamo con la domanda 47: *“Ci sono idee, spunti, suggerimenti, desideri che vorresti condividere sul tema trattato e che non ti abbiamo chiesto?”*

Questa domanda vuole raccogliere alcune idee o suggerimenti che possono tornare utili per eventuali ricerche e progetti sul tema delle soft skills e per valutare l'esaustività del questionario. In risposta, la maggioranza degli intervistati ha trovato lo strumento esaustivo o non ha richiesto approfondimenti; altri invece, reputano necessaria una maggiore attenzione a queste tematiche ritenendo *“opportuno trattar[le] in fase di formazione, ma ancor di più, forse, continuare a trattarle quando si è già inseriti in un contesto lavorativo”*. Una osservazione interessante chiude la nostra analisi dei dati. Pone l'attenzione su un bisogno personale che potrebbe, e a nostro avviso dovrebbe, aprire la via ad una riflessione dei sistemi di istruzione ed educazione sul tema oggetto della nostra indagine. Prende avvio probabilmente dalla percezione di una carenza e diventa bisogno universale e spunto all'azione. Secondo uno degli interpellati, l'argomento soft skills *“dovrebbe essere insegnato alle superiori/liceo, almeno l'ultimo anno (per esempio durante le ore di educazione civica)”*. Sicuramente in qualche istituto questa è già una pratica, ma il fatto che non sia consolidata e diffusa è per noi un prezioso dato su cui riflettere.

#### **4.6 Risultati della ricerca**

Lo scopo generale di questo studio è stato quello di indagare la percezione dei giovani adulti in formazione sull'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro. Nello specifico, si è voluto indagare il livello di consapevolezza dei giovani riguardo alle soft skills come elementi chiave per il proprio sviluppo professionale, considerando come campione studenti che stanno svolgendo un tipo di formazione tecnico-professionale e che stanno per affacciarsi al mercato del lavoro.

In generale, i risultati della ricerca dimostrano che i giovani degli ITS sono consapevoli dell'importanza delle soft skills nel garantire una buona occupazione e per ottenere ruoli importanti nell'ambiente lavorativo. Dai risultati si evince che i giovani percepiscono le soft skills come fondamentali nel miglioramento della propria vita lavorativa ma anche per un miglioramento nella vita privata e molti di loro ritengono necessaria maggiore informazione al riguardo, in modo che più persone possibili siano consapevoli della loro importanza.

I risultati dimostrano un interesse generale, da parte dei giovani, verso le competenze che abbiamo proposto, i quali dimostrano un buon livello di conoscenza di ognuna. In riferimento a questo, le competenze che sono state percepite come più importanti sono l'abilità di lavorare in gruppo o con gli altri, l'ascolto attivo e l'intelligenza emotiva, le quali sono state nominate spesso dagli studenti nei momenti di riflessione con domande aperte.

Molti giovani ritengono che le soft skills possono influenzare positivamente le proprie opportunità di carriera e di occupabilità, in quanto permettono di sviluppare relazioni stabili e reali con colleghi e collaboratori, di riconoscere i propri punti di forza e di



debolezza, garantiscono una maggiore flessibilità e adattamento alle diverse situazioni lavorative che si possono presentare.

È importante il fatto che molti dei corsi di studi che stanno frequentando prevedano corsi sulle soft skills, dimostrando l'interesse da parte delle istituzioni rivolte alla formazione professionale nei confronti di tali tematiche estremamente importanti nella relazione con il mondo del lavoro. Ciò, unito al fatto che molti dei giovani già conoscevano questa tipologia di competenze, afferma che la sensibilizzazione verso l'importanza delle soft skills sta avvenendo anche nel mondo della formazione, anche se ancora in maniera poco approfondita. Un dato correlato a questo aspetto è infatti che la maggioranza dei giovani ha espresso l'opinione di non ritenersi abbastanza informato sulla reale importanza delle soft skills e che sia necessario trattare il tema sia durante la formazione e sia all'interno dei contesti lavorativi. Non dimentichiamo qui l'osservazione di grande impatto relativa all'introduzione di una sorta di alfabetizzazione sulle soft skills già all'ultimo anno di scuola superiore. I giovani inoltre ritengono di aver bisogno di sviluppare maggiormente le loro soft skills dopo aver svolto questo questionario.

Una conoscenza di base sulle soft skills non è quindi equivalente ad essere consapevoli della rilevanza che costituiscono per i futuri lavorativi. Sono necessari maggiori interventi mirati che garantiscano un reale approfondimento del tema e che diffondano conoscenza sulle loro caratteristiche e su come riconoscere e sviluppare competenze trasversali.

È auspicabile che gli enti di formazione, le università e le scuole rivedano e inseriscano nei loro programmi di studio approfondimenti sulle soft skills e seminari o corsi di formazione specializzati per il miglioramento ulteriore delle competenze trasversali degli studenti.

## CONCLUSIONI

Il progetto di ricerca sulle Soft skills ha l'obiettivo di analizzare la percezione dei giovani in percorsi di formazione tecnico-professionale, riguardo all'importanza delle competenze trasversali nel mercato del lavoro, per lo sviluppo professionale e per l'occupabilità.

Nei capitoli precedenti si è discusso sul ruolo fondamentale delle competenze trasversali per il successo professionale e personale e su come si dimostrino un elemento chiave per rispondere alle sfide imposte dalla digitalizzazione e dai cambiamenti economici e sociali in atto. Partendo dalla definizione delle soft skills e approfondendo le principali classificazioni, abbiamo visto quali competenze sono particolarmente richieste e valorizzate nell'attuale contesto lavorativo in costante trasformazione. La nostra riflessione si è in seguito rivolta alla situazione italiana, evidenziando come la domanda di soft skills sia cresciuta anche nel panorama occupazionale nazionale. Nel capitolo dedicato si evidenzia inoltre, la necessità di maggiori investimenti sullo sviluppo di competenze, per colmare le difficoltà legate all'occupabilità che caratterizzano il nostro Paese, ed è in questo contesto che prende forma la nostra idea di ricerca, che vede nello sviluppo e nel miglioramento del proprio bagaglio di competenze un investimento importante, per i lavoratori e per le aziende, per fronteggiare le situazioni di crisi che caratterizzano la situazione attuale del mercato del lavoro in Italia.

In riferimento a questo, particolare attenzione è rivolta ai sistemi di istruzione e formazione, i quali hanno il compito di introdurre e formare al tema delle soft skills in vista dell'entrata delle persone nel mondo del lavoro e per questo motivo, la nostra ricerca

si è posta l'obiettivo di indagare l'efficacia e l'efficienza dei percorsi di sviluppo personale sulle soft skills all'interno di enti di formazione professionale e ITS.

Il progetto di ricerca è imperniato su alcuni interrogativi generali, rivolti ad indagare il livello di conoscenza dei giovani in formazione sull'effettiva importanza delle soft skills per le proprie prospettive di carriera, con l'obiettivo di diffondere maggiore consapevolezza sul tema e offrendo loro la possibilità di valutare le proprie soft skills sulla base di un *set* di competenze *soft*, selezionate nel corso della nostra riflessione perché ritenute fondamentali dai datori di lavoro, che corrispondono ad abilità cognitive, autoefficacia, motivazione, lavorare con gli altri, ascolto attivo, intelligenza emotiva.

L'analisi condotta ha dimostrato una buona consapevolezza da parte dei giovani in formazione sull'importanza delle soft skills nel contesto lavorativo, i quali percepiscono queste competenze fondamentali per il miglioramento della propria vita professionale e privata. Essi si presentano con un livello di conoscenza sulle soft skills esplorate abbastanza alto, dimostrando maggiore interesse per le skills relative al lavoro in gruppo e all'empatia le quali vengono considerate le più importanti. Lo studio dimostra però una richiesta da parte dei giovani di maggiore informazione riguardo al tema. Viene espressa la necessità di una conoscenza preliminare sulla tematica per poter sviluppare soft skills in modo cosciente e non passivo durante l'esperienza formativa e lavorativa.

Questi dati confermano l'ipotesi iniziale secondo cui i giovani appartenenti al mondo della formazione professionale non possiedono una conoscenza strutturata dell'effettiva importanza che viene attribuita allo sviluppo e al possesso delle competenze trasversali per l'occupabilità. Questo dato è confermato dal fatto che buona parte dei giovani che hanno partecipato ritengono che il questionario abbia migliorato la loro conoscenza

riguardo all'importanza delle soft skills nel mondo del lavoro. Lo stesso offre però un possibile spunto di riflessione sulle possibilità di sviluppo di percorsi di autoefficacia e crescita personale, anche se brevi, come nel caso della nostra rilevazione di dati, da incrementare e includere in eventi e ambienti educativi e formativi.

Dalla ricerca emerge la richiesta da parte dei giovani di un numero maggiore di corsi, seminari e incontri con esperti che trattino il tema delle soft skills, da introdurre nei percorsi formativi per una maggiore conoscenza sul tema prima dell'entrata nel mondo del lavoro. Lo spunto che ci ha suggerito uno dei nostri partecipanti all'indagine sulla necessità di introduzione di moduli formativi sulle competenze trasversali già nel corso dell'ultimo anno di scuola superiore, ci fa rilevare quello che riconosciamo come un bisogno implicito ma decisamente significativo. Giusto che i ragazzi non sappiano di cosa hanno bisogno, ma con molta probabilità avrebbero giovato di un'opportunità di crescita, di una riflessione critica su aspetti di cui, nell'imminente periodo a seguire, avrebbero visto emergere e chiarirsi la significatività e il valore.

I dati raccolti confermano l'ipotesi secondo cui non siano previsti abbastanza percorsi mirati di crescita personale rivolti alla focalizzazione su e al potenziamento delle soft skills, all'interno di corsi di studi di formazione professionale e non solo.

Questa tesi vuole richiamare l'attenzione verso l'importanza di integrare le skills nei percorsi formativi e nella cultura organizzativa delle imprese. Investire nello sviluppo di tali competenze non rappresenta un vantaggio solo per le singole persone, ma anche per il tessuto economico e sociale nel suo complesso. È opportuno affermare però, che le necessità rilevate dalla nostra ricerca si concentrano e sono valide per una determinata realtà educativa, dato anche dal campione non troppo elevato di intervistati e quindi non

è possibile affermare che tutti i corsi di studi dovrebbero formare maggiormente alle soft skills, come non possiamo affermare la stessa cosa per tutti gli ambienti di lavoro. Nella nostra riflessione facciamo riferimento alla letteratura in materia, la quale afferma che il riconoscimento di queste competenze e la loro richiesta da parte del mercato del lavoro è già presente, a livello internazionale e nazionale, con un piccolo ritardo da parte di quest'ultima, che ci permette di affermare una necessità in maggiori ricerche, specialmente in riferimento ai sistemi d'istruzione e formazione in Italia.

Riguardando gli step del percorso fin qui svolto, sentiamo ora la necessità di fare un focus su quelli che rappresentano i punti di forza e punti di debolezza del nostro progetto di ricerca.

Tra i punti di forza di questo lavoro vi è certamente la possibilità di garantire una maggiore diffusione di conoscenza su tematiche attuali che riguardano l'apprendimento e il mondo del lavoro, abbracciando il pensiero che le persone possono e devono continuare a mantenersi aggiornate per tutto l'arco della vita e che qualsiasi ambiente è fonte di apprendimento. Nello specifico, tra i punti di forza della ricerca, vi è il focus preciso su una particolare realtà educativa che sono gli ITS, che si differenzia dagli studi precedenti presi in esame in questo elaborato, in cui l'oggetto di ricerca molto spesso ricadeva su ambienti universitari. Una scelta che garantisce da un lato, di poter mettere in luce eventuali percorsi formativi poco conosciuti, ma che si dimostrano molto promettenti per il mercato del lavoro e che può essere spunto per ulteriori ricerche su questo ambiente e dall'altro lato, che da voce a giovani che presto si affacceranno al mondo del lavoro, dandogli la possibilità di esprimere le proprie opinioni e riflettere su eventuali insicurezze, necessità, con la speranza di spingerli verso il desiderio di apprendere di più su questo tema. Un ultimo punto di forza che riteniamo importante è la struttura formativa

ed informativa del questionario, il quale, come confermato anche dalla maggioranza dei nostri partecipanti, ha rappresentato un modo per apprendere di più sul tema delle soft skills, rappresentando per i ragazzi un'esperienza formativa utile che, riteniamo, abbia comportato l'aggiunta di nuove conoscenze e competenze all'interno del loro bagaglio culturale.

Riconosciamo alcuni punti di debolezza della nostra ricerca con la speranza che possano rappresentare spunti di riflessione per indagini future. Lo studio presenta alcune limitazioni che possiamo ritrovare nella dimensione ridotta del campione le cui caratteristiche rilevate non possono essere applicate ad un gruppo più ampio o contesti educativi diversi. Anche in riferimento alla metodologia selezionata per la rilevazione dei dati, dovuto all'impossibilità giunta di approfondire attraverso interviste successive alla compilazione del questionario con testimoni privilegiati con cui commentare i dati, come ad esempio datori di lavoro, esperti di formazione professionale, educatori, responsabili Risorse Umane.

Per approfondire queste conclusioni, future ricerche potrebbero focalizzarsi sui limiti della nostra e ampliandola attraverso una triangolazione che metta a confronto i risultati raccolti dal punto di vista di lavoratori e futuri lavoratori, attraverso un questionario, con quelli raccolti attraverso interviste con il personale esperto che rappresenta le aziende.

Invitiamo così, i colleghi ricercatori ad un maggiore approfondimento della ricerca sul tema e a continuare lo sviluppo di indagini che diano modo di ampliare ulteriormente la conoscenza e costruire percorsi efficaci in riferimento anche ai suggerimenti e all'esperienze raccolte dai nostri partecipanti.

Concludiamo il nostro viaggio nella speranza che le riflessioni emerse si trasformino in base di lavoro per un miglioramento delle pratiche legate allo sviluppo delle soft skills per i giovani che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro. In questo modo potremmo soddisfare quello che è un bisogno cruciale: per loro, affinché diventino professionisti solidi, flessibili, resilienti, sicuri ed emozionalmente maturi e per il mondo del lavoro, per il vantaggio competitivo, che trae forza proprio dall'impegno di tutte le persone che lo abitano e che hanno la responsabilità, oltre che il desiderio, di contribuire alla sua crescita sostenibile.

## BIBLIOGRAFIA

Agizza, P., Caputo, F., Imperato, F., & Romano, E. (2022). L'importanza della formazione continua per le grandi, piccole e medie imprese nell'era dell'industria 4.0: un progetto formativo al servizio delle digital skills. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 73-88). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Ascione, V. (2022). Millennial generation a lavoro. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 444-456). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Belli, A. (2022). La valutazione delle soft skills nel processo di selezione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 457-469). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Biasin, C., & Pacquola, M. (2019). Riconoscere e formalizzare le competenze trasversali nelle attività professionali e artigianali: esperienze italiane a confronto. *FORM@RE*, 19(2), 211-224. DOI: <http://dx.doi.org/10.13128/formare-25185>

Boerchi, D. & Ghisio, S. (2022). Le soft skills e il loro ruolo strategico per l'occupabilità. In Capogna, S., Cannizzo, D., & Fonzo, C. (A cura di). *Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0*. (pp. 47-52). Roma: Eurilink.

Cainarca, G. C., & Sgobbi, F. (2007). Educational mismatch e skill mismatch: un'indagine empirica sui lavoratori italiani. *Quaderni di economia del lavoro*, 2005/83-84.



Capo, M. (2023). Il laboratorio “Five skills for employability”. *Lifelong Lifewide Learning*, 20(43), 224-245.

Capogna, S. (2019). “Empowerment organizzativo e competenze trasversali tra retorica e virtù”. *Sviluppo & Organizzazione* 82-91.

Ceccarelli, A. (2022). La valorizzazione delle risorse umane nel settore pubblico. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell’era post covid*. (pp. 148-157). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Cedefop (2017). *The changing nature and role of vocational education and training in Europe*. Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

Cedefop (2024). *Vocational education and training policy briefs 2023 – Italy*. Cedefop monitoring and analysis of vocational education and training policies. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/35508>

Cegolon, A. (2023). Soft skills and general education. *Form@ re-Open Journal per la formazione in rete*, 23(1), 112-122. DOI: <https://doi.org/10.36253/form-13757>

Ciappei, C., & Cinque, M. (2014). *Soft skills per il governo dell’agire*. Milano:

FrancoAngeli.

Cinque, M. (2016). “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427. doi:10.18543/tjhe-3(2) - 2016pp389-427

Cola, G. (2022). L'intelligenza emotiva nel contesto lavorativo. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 158-171). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Cozzolino, M. (2022). Soft skills e intelligenza emotiva: come muoversi con successo nell'azienda 4.0. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 172-186). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Ellena, A. M., Marta, E., Simões, F., Fernandes-Jesus, M., & Petrescu, C. (2021). Soft skills and psychological well-being: A study on Italian rural and urban NEETs. *Calitatea Vieții*, 32(4), 352-370.

Elmoutanna, N., & Motii, N. (2022). Soft skills from university to workplace: A literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 187-198.

Fontanella, T. (2022). Il ruolo delle competenze nella società della conoscenza. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 279-290). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Goleman, D. (1996). *L'intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*. Segrate (Mi): Rizzoli.

Grimaldi, A. (2019) *Giovani, occupabilità e competenze*, Intervento a "Educazione, Costituzione e cittadinanza". Brescia: Università degli Studi di Brescia.  
<<http://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/547>>

INAPP. (2017). *Il lavoro che cambia. Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. Il contributo dell'Italia*. Roma: INAPP.

Majid, S., Eapen, C. M., Aung, E. M., & Oo, K. T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4).

Maslow, A. M. (1954). The instinctual nature of basic needs. *Journal of Personality*. 22, 326-347. Doi: 10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x

Montanari, D. (2023). La scuola neoliberale: Lo spazio della filosofia tra didattica delle competenze e soft skills. *Nóema*. 1(14), 54-69.

Natella, F. (2022). Il welfare aziendale e l'importanza delle soft skills in azienda. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 539-548). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Origine, S. (2022). Intelligenza emotiva: oltre il Q1. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 342-345). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Ozzella, I. (2022). La strategia applicata alla formazione. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 355-363). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Palumbo, C. (2022). Il coaching aziendale: nuove pratiche educative, antiche radici filosofiche. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse*

umane. *Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 364-377). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Parlamento Europeo e Consiglio (2006). Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE). Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

Pastorella, S. (2022). Digital Transformation e HR Agile: la gestione delle risorse umane nell'azienda 4.0. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 564-576). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Pellerey, M. (2016). Orientamento come potenziamento della persona umana in vista della sua occupabilità: il ruolo delle soft skills, o competenze professionali personali generali. *Rassegna Cnos*, 32(1), 41-50.

Pellerey, M. (Ed.). (2017). *Soft skill e orientamento professionale*. Cnos-fap.

Pellerey, M. (2023). On competences, and in particular on personal competences often called soft skills: their role in the world of work. *Form@ re-Open Journal per la formazione in rete*, 23(1), 5-20.

Perini, M., Tommasi, F., & Sartori, R. (2022). Quali competenze e quali strategie formative per l'industria 4.0? Lo stato dell'arte. *QWERTY-Interdisciplinary Journal of Technology, Culture and Education*, 17(1), 65-85.

Redomero, M., T. (2019). "Soft skills per l'employability": Una ricerca comparative con gli studenti di ingegneria e di scienze della formazione. (Tesi di dottorato inedita). Università degli Studi di Roma Tre, Roma.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Tino, C. (2018). Le soft skills: una riflessione per promuoverle mediante la didattica dell'Alternanza Scuola-Lavoro. *Ricerche pedagogiche*, (207), 95-127.

Trincherò, R. (2017). *Manuale di ricerca educativa*. Milano: FrancoAngeli

Turco, C. (2022). Selezionare e sviluppare talenti: un processo in costante evoluzione. In Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, M. F. (A cura di). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. (pp. 431-443). Napoli: Suor Orsola Benincasa Università editrice.

Zaggia, C. (2011). *La convalida degli apprendimenti non formali e informali. Normative, linee guida e approfondimenti tematici*. Lecce Rovato: Pensa Multimedia.

## **In SITOGRAFIA**

World Economic Forum. (2016). The Future of Jobs Report.  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-2016/>

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report.  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/full/infographics-e4e69e4de7/>

World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report.  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

## SITOGRAFIA

<https://www.almalaurea.it/news/soft-skills>

<https://eur-lex.europa.eu/legal->

<content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=FI>

<https://www.cercalavoro.it/successo/pensiero-critico/>

<https://www.cercalavoro.it/competenze/autoefficacia/>

[Linkedin 2024](#)

<https://www.almalaurea.it/news/soft-skills>

[https://www.cercalavoro.it/competenze/soft-skills/#Intelligenza\\_Emotiva](https://www.cercalavoro.it/competenze/soft-skills/#Intelligenza_Emotiva)

[sito softSkills 2021](#)

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7/>

<https://widgets.weforum.org/nve-2015/chapter1.html>

<https://widgets.weforum.org/nve-2015/appendices.html>

<https://www.cercalavoro.it/successo/ascolto-attivo/>

<https://www.universita.it/rapporto-ocse-strategia-per-le-competenze-2017/>

<https://www.cercalavoro.it/competenze/autoefficacia/>

<https://www.mim.gov.it/web/guest/cosa-sono>

## **RINGRAZIAMENTI**

Voglio dedicare i miei più sinceri ringraziamenti verso coloro che mi sono stati accanto in questo lungo ed emozionante percorso che ora giunge al termine.

Ringrazio in primo luogo la mia famiglia che non mi ha mai fatto mancare nulla e che mi ha fornito le risorse necessarie per vivere questo cammino. In particolare, ringrazio mia madre, che non ha mai smesso di credere nelle mie potenzialità e mi ha dato la forza nei momenti di sconforto e ringrazio le mie sorelle, Irene e Angelica, per la loro presenza in ogni fase importante della mia vita.

Un ringraziamento speciale lo dedico alle mie compagne di corso Sofia, Donatella e Milena che hanno reso questi ultimi due anni di università un ricordo speciale che conserverò per sempre, offrendomi un sostegno costante nei momenti più critici di questo percorso.

Ringrazio la mia relatrice Ambra, che mi ha accompagnata nella stesura di questo lavoro con pazienza e disponibilità e dimostrandosi una preziosa fonte di consigli e conoscenza e preoccupandosi sempre di mettere al primo posto i miei interessi e desideri di ricerca.

Ringrazio le mie amiche più strette, che hanno sempre creduto in me e mi hanno supportata in ogni mia scelta e percorso intrapreso, dimostrandosi sempre presenti nel momento del bisogno.

Infine, ancora una volta, ringrazio tutti coloro che mi hanno accompagnata durante questo cammino e hanno scelto di credere in me e nelle mie capacità, dandomi la forza necessaria nelle difficoltà e gioendo con me nei momenti felici.