
Le competenze soft come fattore-chiave per il successo delle imprese: una proposta di modello

**Claudio Giovanni
Cortese**

Professore ordinario presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino

**Roberto Verano -
Cristina Fantini**

Psicologi del lavoro e delle organizzazioni

L'importanza delle competenze trasversali

Sebbene sia noto da tempo che le risorse umane rappresentano il fattore cruciale per il successo delle organizzazioni contemporanee (Ulrich, 1998), solo a partire dallo scorso decennio è maturata la consapevolezza che il principale valore che le persone portano alle imprese in cui lavorano è costituito dalle loro competenze (Carretta, Dalziel e Mitrani, 2001). Tra queste, in particolare, sono imprescindibili le *competenze trasversali*, così definite per il loro potere di risultare significative in differenti contesti produttivi (Azim et al., 2010; Dixon et al., 2010; Duncan e Dunifon, 2012).

In altre parole, dopo il periodo di grande enfasi sulle competenze di mestiere proprio del secondo dopoguerra del secolo scorso, che nel nostro paese ha portato a progettare curricula di studio centrati sulle conoscenze e abilità di tipo tecnico che segnano i confini tra le professioni (si pensi ad esempio all'ingegnere, al medico, all'avvocato ecc.), con qualche concessione all'inglese prima e all'informatica poi, da qualche anno si sta sottolineando l'importanza di quelle competenze che sono alla base della possibilità di lavorare con efficacia a prescindere dalla propria qualifica.

Si tratta di competenze decisive in quanto abilitanti alla scoperta e analisi dei problemi, alla relazione collaborativa con gli altri, all'innovazione, in sintesi agli atteggiamenti e ai comportamenti che fanno la differenza quando si tratta di esprimere performance efficaci nei reali contesti di lavoro. Principalmente nei paesi anglosassoni, ma anche in Italia, l'apprendimento delle competenze trasversali sta trovando spazio nei curricula formativi a livello scolastico, accademico e di specializzazione post-laurea (Schulz, 2008), con l'obiettivo di consentire agli studenti di giungere ad avere una "testa ben fatta" prima ancora di una "testa ben piena" (Morin, 1999).

Questa transizione si può osservare in modo estremamente nitido guardando, ancor prima che ai sistemi di istruzione, al mondo delle imprese produttive, in particolare di quelle collocate nel settore dei servizi: a partire dalla metà degli anni '90 (Argentero, Cortese e Piccardo, 2010) la formazione dei dipendenti (non solo dei dirigenti o dei quadri intermedi, ma anche dei professional, degli impiegati e degli addetti alla produzione) si è orientata in modo significativo verso i comportamenti organizzativi, termine con cui si indicano le manifestazioni concrete, agite, delle competenze trasversali stesse

(Davis e Muir, 2004; Parisot, 1991).

Rey (2007) ha così descritto questo mutamento di prospettiva nei percorsi formativi di ogni livello: “le nuove forme di lavoro industriale e la necessità di molti di cambiare più volte lavoro nel corso della vita e di adattarsi a situazioni inattese richiedono potenzialità che oltrepassano largamente le competenze offerte dalle formazioni specifiche o dalle discipline scolastiche” (p. 79).

I modelli di competenza

Così, nei *modelli di competenza* utilizzati nel nostro paese per descrivere e valutare le competenze, nonché per progettare i percorsi di formazione e di apprendimento, ha trovato uno spazio crescente il costruito di competenze trasversali. In origine, nello schema di analisi più classico, che differenzia tra conoscenze, capacità e qualità soggettive (Quaglino, 2005) rifacendosi al modello KSA di matrice anglosassone (*Knowledge, Skill and Ability/Aptitude*; cfr. Burgoyne, Stuart, 1978), le competenze trasversali trovavano una collocazione “criptata” all’interno delle qualità soggettive, e potevano essere riconosciute solo “facendo ordine” negli elenchi – talvolta lunghissimi – di tali “qualità” che comprendevano, come se fossero una medesima cosa, caratteristiche di personalità, atteggiamenti e valori, oltre che appunto le vere e proprie competenze trasversali.

Successivamente, i modelli di derivazione francese, paese cui si deve la genesi del dispositivo del Bilancio di competenze, hanno individuato e marcato in modo esplicito da un lato l’importanza di interessi e motivazioni come “elementi abilitanti” l’espressione delle competenze di mestiere derivanti dall’istruzione e dall’esperienza professionale, dall’altro la presenza di competenze *soft* riconducibili alla “risoluzione di problemi, relazione, animazione, pianificazione, organizzazione” (Castelli e Ancona, 1998, p. 91).

Attualmente, il più noto modello di analisi delle competenze in uso in Italia, ovvero il modello ISFOL (1994, 1998; cfr. Argentero, Cortese e Piccardo, 2008), propone una classificazione che prevede tre sottoinsiemi: le competenze di base (ad esempio la lingua inglese, l’informatica di base, il diritto del lavoro, ecc.), le competenze professionali (specifiche di ogni settore) e - finalmente in una posizione di primo piano - le competenze trasversali, distinte a loro volta in *diagnosticare* (prestare attenzione, rappresentarsi, percepire, ecc.), *relazionarsi* (ascoltare, comunicare, lavorare in gruppo, negoziare, ecc.) e *affrontare* (progettare, prendere l’iniziativa, decidere, ecc.).

Le hard e soft skills

È anche grazie all’imponente lavoro di disseminazione del modello ISFOL che il termine competenze trasversali è oggi ampiamente utilizzato all’interno del linguaggio HR nel nostro paese. In questo contributo, tuttavia, adotteremo una semplificazione di matrice anglosassone che distingue tra *hard skills*, ovvero conoscenze e capacità legate al mestiere, e *soft skills*, ovvero competenze trasversali. Questa scelta è dovuta al fatto che, a nostro parere, la dicotomia tra *hard* e *soft*, così come il termine *soft skills* utilizzato al posto di “competenze trasversali”, consente di marcare in modo ancor più chiaro le differenze operative che devono qualificare i momenti di valutazione e sviluppo, nonché di gestione (classificazione, incentivazione ecc.), quando si fa riferimento alle competenze dell’uno o dell’altro tipo

(Heckman e Kautz, 2012).

Il modello ISFOL è stato criticato per il linguaggio a tratti generico, nonché lontano dal vocabolario aziendale, con cui vengono definite le competenze trasversali. Per questa ragione, anche considerando che non esiste in letteratura un modello universalmente riconosciuto di *soft skills* (Melvin et al. 2009), nel presente contributo verrà proposta una ricerca esplorativa volta a fare chiarezza circa le *soft skills* ritenute più importanti nell'ambito della piccola e media impresa.

La ricerca sul campo: obiettivi e modalità di lavoro

La definizione di un modello di soft skills

La ricerca qui presentata si è data come primo obiettivo la definizione di un modello di *soft skills* coerente con le attuali esigenze delle piccole e medie imprese italiane: un modello, dunque, definito a partire da una ricognizione non solo della letteratura, ma anche del "campo" in cui tali competenze vengono agite al fine di realizzare obiettivi di business.

Il riferimento alle piccole e medie imprese è stato scelto sia perché esse rappresentano una importante quota del settore produttivo del nostro paese, sia perché le ricerche sin qui effettuate hanno avuto come principale riferimento le grandi aziende, in molti casi multinazionali.

Un secondo obiettivo della ricerca è stato mettere a punto uno strumento di valutazione delle *soft skills* individuate nel modello. Si è scelto di indirizzarsi verso uno strumento carta-e-matita, in modo da rendere semplici sia la somministrazione sia l'analisi delle risposte, e avere la più ampia versatilità di impiego: percorsi di orientamento e selezione, attività di valutazione del potenziale, analisi dei bisogni formativi e valutazione dei risultati della formazione, supporto agli interventi di sviluppo personale.

Sul piano del metodo, il primo obiettivo, ovvero la definizione di un modello di *soft skills*, è stato realizzato mediante tre fasi di ricerca:

Le tre fasi di ricerca

1. in un primo momento sono stati intervistati 25 imprenditori o responsabili del personale appartenenti ad altrettante piccole-medie imprese (sia manifatturiere, sia di servizi) del Nord Italia, chiedendo loro di indicare quali *soft skills* risultano attualmente significative per favorire il successo della propria impresa;
2. successivamente, integrando le risposte degli intervistati con la letteratura di riferimento, ciascuna delle oltre 50 competenze individuate nella prima fase è stata sinteticamente definita;
3. infine, sono stati intervistati ulteriori 15 imprenditori o responsabili del personale, ai quali mediante dei cartellini sono state presentate le *soft skills* con la loro definizione, ed è stato chiesto loro in prima battuta di raggrupparle in insiemi omogenei (individuando al massimo dieci insiemi), e in seconda battuta di definire per ciascun insieme un ordine di importanza (dalla *soft skill* più importante alla meno importante).

Il risultato di questi tre momenti di ricerca è un modello, comprendente 36 *soft skills* che confluiscono in sei fattori, che verrà presentato nel prossimo paragrafo.

Per raggiungere il secondo obiettivo della ricerca, la messa a punto uno

Valutazione delle 36 soft skills e le 3 fasi di lavoro

strumento di valutazione delle 36 *soft skills* comprese nel modello, dopo un'analisi della letteratura (Cortese e Del Carlo, 2008; Gatewood, Field e Barrick, 2010) il team di lavoro ha scelto di strutturare una prova carta-e-matita composta da sei situazioni-stimolo (o *incident*) in cui il soggetto deve scegliere quali comportamenti metterebbe in atto all'interno di una serie di alternative. Le risposte del soggetto esprimono in tal senso le sue intenzioni comportamentali, che in base alla letteratura sul tema originano dalle competenze possedute e hanno un buon potere predittivo circa i comportamenti che verranno effettivamente agiti nelle reali situazioni professionali (Cook, 2010).

Nello specifico le fasi di lavoro sono state le seguenti:

1. inizialmente sono state create le sei situazioni-stimolo, le alternative da proporre ai rispondenti e la scala di valutazione delle 36 *soft skills*;
2. in un secondo modello è stato realizzato un test-pilota con dieci soggetti (cinque neolaureati e cinque lavoratori con esperienza) per verificare l'adeguatezza di contenuto e di linguaggio delle situazioni-stimolo e delle alternative di risposta;
3. in conclusione, è stata verificata la validità dello strumento mediante la somministrazione a 60 soggetti coinvolti in un assessment center che puntava a misurare le medesime *soft skills* attraverso l'utilizzo di prove di gruppo, test di personalità e colloquio individuale. Il confronto tra i risultati dell'assessment center e i punteggi ottenuti con lo strumento ha consentito di verificare la validità concorrente dello strumento stesso.¹

Il risultato di questi tre passaggi è uno strumento di valutazione carta-e-matita che consente di tracciare un profilo del soggetto che lo compila in relazione al possesso delle 36 *soft skills* previste dal modello.

Risultati: il modello e lo strumento di valutazione

Il modello che è risultato dalla fase di interviste con imprenditori e responsabili del personale si compone di 36 *soft skills*, che rientrano in sei fattori generali: competenze organizzative/strategiche, relazionali, strategiche, di gestione emotiva/self control, di motivazione e di area soggettiva. La tabella 1 (vedi pag. 17 e 18) riporta integralmente l'articolazione del modello, offrendo una sintetica definizione di ciascuna competenza.

Lo strumento di valutazione si compone di sei situazioni che vedono un protagonista alle prese con problemi da risolvere, decisioni da prendere, relazioni da gestire, programmi da definire, ecc. Per ogni situazione sono presentate sei quaterne di opzioni: per ciascuna quaterna al rispondente viene chiesto di indicare se è presente un'opzione che più da vicino descrive ciò che lui farebbe in quella situazione.

In funzione delle scelte effettuate, che come ricordato sono indicative delle intenzioni comportamentali, a loro volta orientate dalle competenze

¹ La presentazione delle analisi statistiche realizzate in questo passaggio esula dagli obiettivi del contributo qui presentato. Per informazioni su questi aspetti ed esempi delle situazioni-stimolo presenti nell'*incident* è possibile contattare gli autori presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino (autore per la corrispondenza: claudio.cortese@unito.it).

possedute, è possibile ottenere una rappresentazione del profilo delle *soft skills* che qualifica il rispondente, individuando punti di forza e aree di possibile miglioramento, a livello di fattori generali così come di specifiche *skills*. Lo strumento può in tal senso essere utilizzato sia con finalità di valutazione nei percorsi di selezione, orientamento e analisi del potenziale, sia con finalità di analisi dei bisogni formativi, valutazione dei risultati, supporto alla conoscenza di sé nei percorsi di apprendimento e sviluppo professionale (il riferimento va non solo alla formazione d'aula, ma anche agli interventi di coaching e counseling).

Conclusion

Il contributo presenta un primo tentativo di definire un modello di *soft skills* ritenute importanti al fine di esprimere prestazioni efficaci nell'ambito delle piccole e medie imprese. Presenta inoltre le caratteristiche generali di uno strumento, nella forma di test carta-e-matita, che si propone di fornire un profilo del rispondente in riferimento al possesso di tali *soft skills*.

Tra i punti forti del modello, va segnalata la sua origine *ground-based* e la semplicità del linguaggio con cui è formulato, che rispecchia quello adottato "nel campo" che lo ha generato. Per quanto riguarda lo strumento di valutazione, i punti forti sono costituiti dalla semplicità di somministrazione e analisi delle risposte, nonché dalla buona validità concorrente rispetto ad altri strumenti di valutazione. Per quanto riguarda i punti deboli, va riconosciuto come il modello presenti fattori ancora non completamente esplorati nelle loro possibili componenti, e in parte sovrapposti. Lo strumento di valutazione ha come limite quello di rilevare intenzioni comportamentali, che sono sì associate alle *soft skills* possedute e ai comportamenti realmente agiti, ma in modo non deterministico: consente pertanto di fare previsioni, ma è opportuno utilizzarlo in associazione ad altri strumenti, soprattutto quando si hanno finalità di selezione o analisi del potenziale.

Guardando al futuro, sarà importante partire da questi primi dati di ricerca per migliorare la rappresentazione delle *soft skills* che rinviano a prestazioni efficaci nei contesti organizzativi contemporanei (Robles, 2012), anche operando distinzioni tra i vari settori produttivi (Nickson et al., 2012).

Allo stesso modo, sarà anche necessario proseguire la riflessione teorica, al fine di individuare legami tra il costrutto di *soft skills* e quello di *life skills*, definite come l'insieme di abilità e capacità che permettono di acquisire un comportamento versatile e positivo, grazie al quale è possibile affrontare efficacemente le richieste e le sfide della vita quotidiana (Marmocchi, Dall'Aglio e Tannini, 2004). Cogliere l'intreccio tra queste dimensioni consentirà, tra le altre cose, di definire programmi di istruzione scolastica e di formazione professionale/manageriale non solo in linea con le richieste dell'attuale contesto socioeconomico, ma anche capaci di promuovere in termini più generali il benessere individuale e la convivenza sociale.

I punti forti e i punti deboli del modello e dello strumento di valutazione

Tabella 1. Il modello di *soft skills* esito della ricerca

1. Soft skills organizzative/strategiche	
1.1 Organizzazione/pianificazione	Capacità di prevedere, organizzare e pianificare in anticipo il lavoro e le attività, propri o altrui, tenendo conto delle risorse a disposizione, delle esigenze organizzative e delle priorità di realizzazione.
1.2 Gestione del tempo	Capacità di gestire, organizzare e monitorare i tempi di lavoro, in modo da garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento dei risultati, rispettando le priorità e le scadenze.
1.3 Visione strategica/visione olistica	Capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento.
1.4 Flessibilità	Capacità di rispondere attivamente al cambiamento, in maniera elastica e con atteggiamento di apertura, di adattarsi alle nuove situazioni e di comprendere e corrispondere ad esigenze differenti.
1.5 Problem solving	Capacità di analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici.
1.6 Pragmatismo/concretezza	Capacità di agire di fronte a situazioni problematiche o impreviste privilegiando le soluzioni pratiche e misurabili, e il raggiungimento di risultati concreti, ovvero facilmente applicabili alla realtà circostante.
2. Soft skills relazionali	
2.1 Intelligenza relazionale	Capacità di gestire le relazioni entrando in sintonia con gli altri, creando rapporti di stima e fiducia, dimostrando rispetto per le differenze e utilizzando approcci adeguati ai diversi interlocutori.
2.2 Fare squadra/cooperare	Capacità di lavorare integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, puntando a prendere decisioni condivise e favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra.
2.3 Leadership	Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti verso la realizzazione degli obiettivi.
2.4 Networking	Capacità di creare relazioni positive con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi convenienti.
2.5 Negoziazione	Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente un risultato positivo e vantaggioso per tutte le persone coinvolte.
2.6 Gestione del conflitto	Capacità di riconoscere contrasti e divergenze, dimostrando la tendenza ad affrontarli e gestirli piuttosto che a evitarli, promuovendo il loro emergere quando sono latenti e facendo in modo che i conflitti diventino costruttivi e motivo di scambio e confronto.
3. Soft skills di pensiero	
3.1 Velocità di pensiero e azione	Capacità di dimostrarsi rapidi e tempestivi nell'analizzare le situazioni e gli eventi inaspettati, nel prendere decisioni e risolvere problemi, nel pianificare ed eseguire piani d'azione efficaci ed efficienti.
3.2 Capacità decisionale	Capacità di prendere decisioni con lucidità e tempestività, anche in situazioni complesse o di incertezza, valutando vincoli e opportunità delle diverse alternative e assumendosi la responsabilità delle decisioni prese e dei rischi connessi.
3.3 Capacità di semplificazione e sintesi	Capacità di scomporre i problemi e di esaminare dati e informazioni facendone prima una lettura articolata e completa, poi operando una sintesi critica, dimostrando un orientamento alla semplificazione e risoluzione.
3.4 Pensiero multidisciplinare	Capacità di riconoscere e valorizzare l'esistenza di molteplici punti di vista e saperi interconnessi, derivanti da diverse discipline e correnti di pensiero, al fine di favorire lo scambio e l'arricchimento reciproco e di raggiungere soluzioni nuove e creative.
3.5 Apertura al cambiamento	Capacità di interpretare e vivere il cambiamento come un'opportunità e non come una minaccia, dimostrandosi disponibili a lavorare in diverse situazioni e contesti, con persone differenti, in nuove posizioni e con

	nuovi approcci, sviluppando le competenze necessarie.
3.6 Orientamento al futuro	Capacità di gestire e affrontare l'attività quotidiana mantenendo anche un pensiero strategico e prospettico, orientato a formulare ipotesi e alternative che tengano conto dell'andamento futuro dei fenomeni e siano finalizzate alla realizzazione del proprio progetto.
4. Soft skills di gestione emotiva/self control	
4.1 Intelligenza emotiva	Capacità di dimostrare empatia e ascolto attivo, e di rispondere alle richieste e alle preoccupazioni dei propri interlocutori ponendo piena attenzione ai bisogni da loro espressi, al fine di trovare piena sintonia.
4.2 Stabilità ed equilibrio emotivo	Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro stressanti, emotivamente cariche o ostili, mantenendo un atteggiamento sereno ed equilibrato.
4.3 Gestione dello stress	Capacità di gestire situazioni di lavoro impegnative, incerte, stressanti, controllando l'ansia e mantenendo lucidità di pensiero e azione.
4.4 Gestione della sconfitta	Capacità di affrontare insuccessi o sconfitte in maniera costruttiva, dimostrando maturità e consapevolezza, e di ripartire dopo una battuta d'arresto o un ostacolo rimanendo focalizzati sull'obiettivo e generando apprendimento anche dalle esperienze negative.
4.5 Consapevolezza di sé	Capacità di riconoscere e valorizzare i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento, sapendo contare sulle proprie risorse in ogni situazione e generando opportunità di auto-sviluppo che rispondano alle proprie esigenze di crescita professionale.
4.6 Apertura alla diversità	Capacità di cogliere, rispettare e valorizzare le diversità delle persone e dei contesti in cui si opera, mostrando curiosità e interesse verso il nuovo e verso l'arricchimento che il confronto può generare.
5. Soft skills di motivazione	
5.1 Perseveranza/determinazione	Capacità di perseguire gli obiettivi prefissati con tenacia, passione, fermezza e costanza, dimostrando propensione a tenere fede agli impegni assunti e affrontando gli ostacoli e le difficoltà con risolutezza.
5.2 Proattività	Capacità di attivarsi in modo autonomo nel proprio ambito di azione e di responsabilità, senza attendere indicazioni dagli altri e dimostrando spirito di iniziativa e tendenza a influenzare gli eventi con successo.
5.3 Responsabilizzazione	Capacità di assumersi le responsabilità connesse al proprio lavoro, al proprio ruolo, alle azioni da realizzare e ai risultati raggiunti, dimostrando costantemente attenzione alle esigenze dell'organizzazione.
5.4 Self-promotion	Capacità di dare visibilità e credibilità al proprio lavoro e alla propria professionalità, valorizzando le competenze che si posseggono, le esperienze maturate e dimostrandosi consapevoli di sé e del valore aggiunto che si può generare per gli altri e per l'organizzazione.
5.5 Orientamento al risultato	Capacità di indirizzare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti.
5.6 Intraprendenza	Capacità di cogliere le opportunità e sviluppare idee e soluzioni creative capaci di generare valore per l'organizzazione, avendo in mente obiettivi di crescita e sviluppo, facendo se necessario e opportuno più di quanto richiesto dal proprio ruolo.
6. Soft skills di area soggettiva	
6.1 Correttezza/etica	Capacità di rispettare le regole e le norme di comportamento prescritte dagli specifici contesti di lavoro e dettate dai propri valori professionali, sia nell'attività di lavoro che nella relazione con gli altri.
6.2 Fiducia in se stessi	Capacità di riconoscersi abili nell'affrontare situazioni anche complesse e nel portare a termine i compiti, immaginando di poter ottenere successi, soddisfazioni e gratificazioni nel campo lavorativo.
6.3 Pensiero positivo	Capacità di far fronte a situazioni impreviste e difficili adottando un approccio possibilista e prefigurandosi esiti vantaggiosi e favorevoli.
6.4 Pazienza	Capacità di affrontare situazioni ed eventi problematici dimostrando moderazione, calma e autocontrollo, nonché di rispettare, quando necessario, i tempi di attesa che le situazioni di lavoro impongono.
6.5 Autonomia	Capacità di gestire e avviare le proprie attività e i processi di lavoro anche in assenza di supporto o direttive dagli altri, assumendo piena responsabilità delle decisioni prese e delle iniziative intraprese.
6.6 Energia	Capacità di realizzare i compiti lavorativi e relazionarsi con gli altri dimostrando e comunicando volontà di riuscita, fermezza ed entusiasmo, mantenendo tale energia costante nel tempo, senza cadute di tensione.

Bibliografia

- Argentero, P., Cortese, C.G., Piccardo, C. (2008) *Psicologia del lavoro*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Argentero, P., Cortese, C.G., Piccardo, C. (2010) *Psicologia delle risorse umane*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., Alam, M. (2010) The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387-401.
- Burgoyne, J., Stuart, R. (1978) *Management development: context and strategies*. Gower Publishing, Aldershot.
- Carretta, A., Dalziel, M.M., Mitrani, A. (2001) *Dalle risorse umane alle competenze*. FrancoAngeli, Milano.
- Castelli, C., Ancona, C. (1998) *Il Bilancio delle Competenze nell'orientamento e nella formazione continua*. EDUCatt Università Cattolica, Milano.
- Cook, M. (2010) *Personnel Selection*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Cortese, C.G., Del Carlo, A. (2008) *La selezione del personale*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Davis, B.D., Muir, C. (2004) Learning Soft Skills at Work: An Interview with Annalee Luhman. *Business Communication Quarterly*, 67(1), 95-101.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., Lee, K. (2010) The importance of Soft Skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38.
- Duncan, G.J., Dunifon, R. (2012) "Soft-Skills" and Long-Run Labor Market Success. In: S.W. Polachek, K. Tatsiramos (eds.) *35th Anniversary Retrospective (Research in Labor Economics, Vol. 35)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 313-339.
- Gatewood, R., Feild, H.S., Barrick, M. (2010) *Human Resource Selection*. South-Western, Mason, OH.
- Heckman, J.J., Kautz, T. (2012) Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.
- ISFOL (1994) *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base nel lavoro che cambia*. Franco Angeli, Milano.
- ISFOL (1998) *Unità capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali*. Franco Angeli, Milano.
- Marmocchi, P., Dall'Aglio, C., Tannini, M. (2004) *Educare le Life Skills*. Erickson, Trento.
- Melvin, R., Weber, M.R., Finley, D.A., Crawford, A., Rivera, D. Jr. (2009) An Exploratory Study Identifying Soft Skill Competencies in Entry-Level Managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361.
- Morin, E. (1999) *La Tête bien faite*. Seuil, Paris.
- Nickson, D., Warhurst, C., Commander, J., Hurrell, S.A., Cullen, A.M. (2012) Soft skills and employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), 65-84.
- Parisot, J.C. (1991) *Construire la formation: vers une pédagogie par objectifs de deuxième génération*. ESF, Paris.
- Quaglino, G.P. (2005) *Fare formazione*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Rey, B. (2007) *Ripensare le competenze trasversali*. Franco Angeli, Milano.
- Robles, M.M. (2012) Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Schulz, B. (2008) The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 2(1), 146-154.
- Ulrich, D. (1998) A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.

Parole chiave

- Competenze
- Psicologia del Lavoro

