

PSYCHOLOGICAL SCIENCES

SOCIAL AND PROFESSIONAL SKILLS: THE HEART OF SUCCESS IN THE WORKPLACE

Sacristano A.

Pedagogist

Adjunct Professor of Special Pedagogy

Support Course Department

University of Salerno

COMPETENZE SOCIALI E PROFESSIONALI: IL CUORE DEL SUCCESSO NEL MONDO DEL LAVORO

Sacristano A.

Pedagogista

Docente a contratto di Pedagogia Speciale

Dipartimento Corso di Sostegno

Università degli Studi di Salerno

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15024997>

Abstract

The evolution of educational and training practices requires a rethinking of didactic and methodological strategies to meet learning needs in the contemporary context. This study explores the integration of active and participatory approaches, enhancing experiential learning and the laboratory dimension. Through an interdisciplinary perspective, innovative pedagogical models are analyzed to foster the development of critical, collaborative, and adaptive skills, which are essential in the knowledge society. A reflection is proposed on the interaction between cognitive processes, transversal skills, and digital tools, emphasizing the role of metacognition and situated learning. The study also considers the impact of emerging technologies and inclusive methodologies to personalize educational pathways and promote the academic success of all students. From a lifelong learning perspective, the importance of continuity between initial training, professional development, and the enhancement of soft skills is highlighted. The findings contribute to the debate on the transformations of teaching, suggesting new trajectories for a more dynamic, effective, and meaningful knowledge-oriented education.

Sinossi

L'evoluzione delle pratiche educative e formative impone un ripensamento delle strategie didattiche e metodologiche per rispondere alle esigenze di apprendimento nel contesto contemporaneo. Questo studio esplora l'integrazione di approcci attivi e partecipativi, valorizzando l'apprendimento esperienziale e la dimensione laboratoriale. Attraverso una prospettiva interdisciplinare, si analizzano modelli pedagogici innovativi che favoriscono lo sviluppo di competenze critiche, collaborative e adattive, essenziali nella società della conoscenza. Viene proposta una riflessione sull'interazione tra processi cognitivi, competenze trasversali e strumenti digitali, sottolineando il ruolo della metacognizione e dell'apprendimento situato. L'indagine considera inoltre l'impatto delle tecnologie emergenti e delle metodologie inclusive per personalizzare i percorsi educativi e promuovere il successo formativo di tutti gli studenti. In un'ottica di lifelong learning, si evidenzia l'importanza della continuità tra formazione iniziale, aggiornamento professionale e sviluppo delle soft skills. I risultati contribuiscono al dibattito sulle trasformazioni della didattica, suggerendo nuove traiettorie per un'educazione più dinamica, efficace e orientata alla costruzione di saperi significativi.

Keywords: professional skills, continuous learning, soft skills, educational innovation, adaptability

Parole chiave: competenze professionali, apprendimento continuo, soft skills, innovazione didattica, adattabilità.

Introduzione

Nel contesto socio-economico contemporaneo, caratterizzato da rapidi mutamenti e crescente complessità organizzativa, il successo professionale non dipende esclusivamente dal possesso di competenze tecniche. La capacità di interagire efficacemente con gli altri, adattarsi a nuovi contesti e risolvere problemi in maniera collaborativa rappresenta un fattore determinante per la crescita individuale e collettiva [CapPELLI & Tavis, 2016].

Le competenze sociali comprendono la capacità di comunicare, collaborare e interagire con gli altri in diversi contesti. Abilità come l'intelligenza emotiva, la gestione dei conflitti e la leadership consentono di instaurare relazioni positive e produttive [Goleman et al., 2013]. Secondo Boyatzis [1982], la competenza professionale si configura come una combinazione di conoscenze, capacità e atteggiamenti che determinano la performance di un individuo nel proprio ruolo lavorativo.

L'integrazione tra competenze sociali e professionali rappresenta un elemento cruciale per il successo

nel mondo del lavoro contemporaneo, caratterizzato da un'elevata complessità organizzativa e dalla necessità di interazioni efficaci tra individui con background e competenze eterogenee. Studi recenti hanno evidenziato che una solida preparazione tecnica, se non accompagnata da un adeguato sviluppo delle competenze socio-relazionali, può risultare insufficiente per affrontare le sfide tipiche dei contesti lavorativi, soprattutto in termini di collaborazione, risoluzione dei conflitti e adattabilità [Robbins & Judge, 2021].

Le competenze sociali, comprendenti abilità quali la comunicazione interpersonale, la leadership, l'empatia e la gestione delle dinamiche di gruppo, giocano un ruolo determinante nella capacità di un individuo di operare efficacemente all'interno di un'organizzazione [Goleman, 1998; Spencer & Spencer, 1993]. La letteratura in ambito psicologico e manageriale sottolinea, infatti, che le competenze tecniche, pur essendo fondamentali per l'esecuzione delle mansioni specifiche, tendono a perdere rilevanza in assenza di capacità trasversali quali il problem solving collaborativo e la negoziazione [Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012].

Questa consapevolezza ha radici lontane. Già negli anni '20, gli studi di Elton Mayo condotti presso la Western Electric Company di Hawthorne evidenziarono come fattori sociali e relazionali influenzassero significativamente la produttività e la soddisfazione dei lavoratori [Mayo, 1933]. Negli anni successivi, il concetto di intelligenza sociale, sviluppato da autori come Goleman [2006], ha enfatizzato il ruolo delle competenze emotive e relazionali nella gestione efficace dei rapporti interpersonali. Più recentemente, Mark Granovetter [1973] ha dimostrato l'importanza delle reti sociali e della "forza dei legami deboli" nel facilitare l'accesso a nuove opportunità professionali e nel favorire la crescita della carriera.

Robbins e Judge [2021] evidenziano che una scarsa padronanza delle competenze sociali può limitare significativamente l'efficacia delle competenze tecniche, incidendo negativamente non solo sulle dinamiche di gruppo, ma anche sulla leadership, sulla gestione del cambiamento e sulla capacità di affrontare situazioni complesse e impreviste. Questo aspetto è particolarmente rilevante nei contesti professionali attuali, caratterizzati da team multidisciplinari, modalità di lavoro ibride e una crescente richiesta di flessibilità e intelligenza emotiva [Ashkanasy & Daus, 2005].

In tale prospettiva, la crescente complessità del mercato del lavoro rende essenziale una combinazione equilibrata di competenze tecniche e sociali. Le organizzazioni che promuovono un ambiente di lavoro collaborativo e investono nello sviluppo delle soft skills dei propri dipendenti tendono a registrare livelli più elevati di produttività e innovazione [Salas et al., 2012]. Di conseguenza, lo sviluppo di strategie formative che promuovano l'integrazione tra competenze professionali e sociali diventa una priorità per le istituzioni educative e per le aziende. Approcci basati sull'apprendimento esperienziale, sulla formazione collaborativa e sullo sviluppo della metacognizione sociale si sono dimostrati particolarmente efficaci nel potenziare le competenze trasversali dei lavoratori, contribuendo a

una maggiore produttività e a un miglior clima organizzativo [Kolb, 1984; Bandura, 1977].

Heckman e Kautz (2012) hanno evidenziato come le competenze tecniche, per quanto avanzate e specifiche, non siano di per sé sufficienti a garantire una performance lavorativa efficace e sostenibile nel tempo. Questo concetto è stato ulteriormente approfondito dalla letteratura recente, che sottolinea il ruolo cruciale delle competenze trasversali (soft skills) nel determinare il successo professionale [Deming, 2017; World Economic Forum, 2023].

Le soft skills, tra cui la comunicazione efficace, la capacità di lavorare in team, la gestione del tempo e la risoluzione dei problemi, sono sempre più riconosciute come fattori determinanti per l'occupabilità e la progressione di carriera [Robles, 2012; Carnevale et al., 2020]. L'autoregolazione emotiva e le capacità di leadership sono elementi essenziali per adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro, caratterizzato da digitalizzazione e automazione [OECD, 2021].

Il valore delle competenze sociali è in costante crescita, Deming [2017] poiché i ruoli lavorativi più richiesti non solo richiedono conoscenze tecniche avanzate, ma anche un'interazione efficace con colleghi e clienti. Un'indagine del World Economic Forum [2023] ha sottolineato che entro il 2025 le competenze cognitive avanzate, la collaborazione e l'intelligenza emotiva saranno tra le qualità più ricercate dai datori di lavoro, accanto alle competenze digitali.

Di conseguenza, la formazione professionale e accademica non può limitarsi a un trasferimento di conoscenze tecniche, ma deve integrare strategie per sviluppare abilità relazionali, incentivando l'apprendimento collaborativo, la comunicazione assertiva e la capacità di adattamento ai contesti lavorativi complessi e in continua evoluzione [Cedefop, 2020].

L'importanza di una formazione equilibrata tra competenze sociali e professionali è confermata dai programmi educativi e formativi a livello internazionale, che pongono sempre più enfasi sullo sviluppo integrato di queste competenze [OECD, 2022].

Competenze Sociali: fondamento delle relazioni efficaci

Le competenze sociali rappresentano un insieme di abilità fondamentali per la gestione delle interazioni interpersonali nei contesti lavorativi e sociali. Esse comprendono la capacità di comunicare in modo efficace, di gestire le emozioni, di collaborare in team e di risolvere i conflitti in maniera costruttiva [Goleman et al., 2013]. La rilevanza di tali competenze, è considerata determinante non solo per il benessere individuale, ma anche per l'efficacia organizzativa e la coesione sociale [Robbins & Judge, 2021].

La comunicazione rappresenta il fondamento delle relazioni interpersonali ed è riconosciuta come una competenza trasversale indispensabile in tutti i settori lavorativi. McCornack e Morrison [2023] evidenziano come una comunicazione efficace vada oltre la semplice trasmissione di informazioni, richiedendo strategie mirate per garantire chiarezza, adattabilità al contesto e ascolto attivo. Questo approccio è particolarmente rilevante nell'attuale panorama professionale, caratterizzato da interazioni sempre più mediate dalla

tecnologia e dalla necessità di coordinamento tra team eterogenei e interculturali [Glick et al., 2022].

La comunicazione non verbale gioca un ruolo altrettanto significativo. Secondo Knapp, Hall e Horgan [2021], il linguaggio del corpo, il contatto visivo, la postura, il tono di voce e l'intonazione influenzano profondamente la percezione del messaggio e le dinamiche relazionali. Un'efficace gestione della comunicazione non verbale può migliorare la fiducia, la persuasione e la cooperazione nei contesti professionali [Burgoon, Guerrero & Floyd, 2022].

In particolare, l'ascolto attivo è emerso come un elemento chiave nella costruzione di relazioni lavorative efficaci. Secondo Weger et al. [2019], l'ascolto attivo non solo favorisce una migliore comprensione del messaggio, ma contribuisce anche a rafforzare il senso di appartenenza e la collaborazione nei team di lavoro. Questo è rilevante in ambienti ad alta complessità comunicativa, come quelli caratterizzati da interazioni virtuali e multiculturali [Derks, Fischer & Bos, 2021].

La crescente digitalizzazione del lavoro ha portato all'emergere di nuove sfide legate alla comunicazione mediata dalla tecnologia, e la mancanza di segnali non verbali nei contesti digitali può compromettere la qualità dell'interazione e aumentare il rischio di incomprensioni [Walther, 2022]. Per questo motivo, sviluppare competenze comunicative efficaci, sia in presenza che a distanza, è diventato un requisito essenziale per i professionisti di qualsiasi settore [World Economic Forum, 2023].

Alla luce di queste evidenze, è fondamentale che i percorsi formativi includano lo sviluppo di competenze comunicative avanzate, promuovendo non solo la capacità di espressione verbale, ma anche l'intelligenza emotiva, l'empatia e la consapevolezza del linguaggio non verbale [Goleman, 2020]. In un mercato del lavoro sempre più dinamico e interconnesso, la capacità di comunicare in modo efficace rappresenta un fattore determinante per il successo professionale e la costruzione di relazioni solide e produttive.

La capacità di integrare e modulare questi elementi riduce il rischio di incomprensioni e migliora l'efficacia comunicativa nei contesti organizzativi.

L'empatia, definita come la capacità di comprendere e condividere le emozioni altrui, è una componente chiave delle competenze sociali. L'empatia gioca un ruolo centrale nelle dinamiche di leadership, nella gestione del personale e nelle interazioni con i clienti [Clark et al., 2022]. In questo contesto, l'intelligenza emotiva, concettualizzata da Salovey e Mayer [1990] e approfondita da Goleman [2013], comprende la consapevolezza e la regolazione delle proprie emozioni, nonché la capacità di interpretare e influenzare quelle degli altri. Un'elevato livello di intelligenza emotiva correlato a una maggiore resilienza, a una leadership più efficace migliora i risultati nei contesti di lavoro collaborativi [Ashkanasy & Dorris, 2017].

Il lavoro di squadra è un elemento imprescindibile nelle organizzazioni moderne, in quanto permette di integrare competenze individuali e di ottimizzare le prestazioni collettive [West, 2021]. Katzenbach e Smith [2020] definiscono il team come un gruppo di individui con obiettivi condivisi, responsabilità

reciproche e un forte senso di appartenenza. I team eterogenei, grazie alla diversità di prospettive e competenze, tendono a raggiungere risultati migliori rispetto ai gruppi omogenei, purché siano presenti meccanismi di coordinazione e fiducia reciproca [Edmondson, 2019]. Affinché la collaborazione risulti efficace, è fondamentale sviluppare competenze quali la gestione delle dinamiche di gruppo, la comunicazione chiara e la costruzione di un clima di fiducia [Salas, Reyes & McDaniel, 2020].

I conflitti sono una componente inevitabile della vita organizzativa e la loro gestione efficace è determinante per il mantenimento di un ambiente lavorativo positivo. Secondo Rahim [2011], le strategie di gestione dei conflitti si articolano in cinque modalità principali: evitamento, accomodamento, competizione, compromesso e collaborazione. Tra queste, la collaborazione è considerata la strategia più efficace, in quanto consente di individuare soluzioni vantaggiose per tutte le parti coinvolte, riducendo il rischio di tensioni future [De Dreu, 2022]. Una gestione efficace dei conflitti si basa sull'ascolto attivo, sulla negoziazione e sulla capacità di mediazione, competenze ritenute essenziali per i leader e per i professionisti che operano in ambienti caratterizzati da elevata complessità relazionale [Jehn & Bendersky, 2020].

Alla luce delle evidenze scientifiche, emerge che lo sviluppo delle competenze sociali è un fattore chiave per il successo individuale e organizzativo. Investire nella formazione e nel potenziamento di queste abilità rappresenta una strategia essenziale per rispondere alle sfide del mondo del lavoro contemporaneo e promuovere relazioni interpersonali più efficaci e costruttive.

Competenze Professionali: il valore aggiunto nel lavoro

Le competenze professionali rappresentano un pilastro essenziale per la performance individuale e collettiva nei contesti lavorativi, poiché combinano abilità tecniche, cognitive e comportamentali necessarie per rispondere alle sfide del mercato del lavoro contemporaneo [Toner, 2011, p. 34]. Lo sviluppo di tali competenze è un processo dinamico che implica sia l'acquisizione di conoscenze specialistiche sia la capacità di adattarsi alle trasformazioni del contesto produttivo e tecnologico [Billett, 2014, p. 217]. In un'economia sempre più globalizzata e digitalizzata, le competenze professionali non solo determinano la produttività individuale, ma rappresentano un vantaggio competitivo per le organizzazioni e per i lavoratori stessi [OECD, 2021, p. 57].

Le competenze tecniche e specialistiche sono fondamentali per operare efficacemente in un determinato settore. Esse vengono acquisite attraverso percorsi formativi formali, esperienze pratiche e aggiornamenti continui [Eraut, 2004, p. 251]. La rapida evoluzione tecnologica ha reso necessaria una costante riqualificazione professionale per far fronte alle nuove richieste del mercato del lavoro [Frey & Osborne, 2017, p. 265]. In particolare, la diffusione dell'intelligenza artificiale e dell'automazione ha evidenziato l'importanza della complementarità tra competenze digitali e capacità di

problem solving avanzato [Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 134].

Tuttavia, le sole competenze tecniche non sono sufficienti: il loro impatto è amplificato dall'integrazione con competenze trasversali come la comunicazione, la gestione del tempo e la capacità di lavorare in team [Tynjälä, 2008, p. 142], la sinergia tra competenze hard e soft aumenta la capacità di innovazione e adattamento nelle organizzazioni [World Economic Forum, 2020, p. 45]. In particolare, la comunicazione efficace risulta cruciale per la condivisione di conoscenze e per il coordinamento delle attività lavorative [Gibson et al., 2019, p. 219].

Il problem solving e il pensiero critico emergono come due delle competenze più richieste nel panorama occupazionale attuale [OECD, 2022, p. 83]. Il problem solving implica la capacità di analizzare problemi complessi e di individuare soluzioni efficaci, mentre il pensiero critico permette di valutare informazioni e processi decisionali in modo sistematico e razionale [Facione, 2011, p. 4]. La ricerca sottolinea come l'adozione di un approccio basato sul problem solving collaborativo migliori la produttività e favorisca l'innovazione nei contesti organizzativi [Jonassen, 2014, p. 78].

L'adattabilità e l'apprendimento continuo costituiscono elementi chiave per la crescita professionale in un mercato del lavoro in continua evoluzione [Illeris, 2018, p. 173]. L'adattabilità si riferisce alla capacità di riorientare strategie e competenze in risposta ai cambiamenti, mentre il lifelong learning implica un impegno costante nello sviluppo professionale e nella riqualificazione [Marsick & Watkins, 2015, p. 142]. Secondo l'UNESCO [2021, p. 19], le società che investono nell'apprendimento continuo migliorano la resilienza del capitale umano e stimolano la crescita economica sostenibile.

Le organizzazioni che promuovono una cultura dell'apprendimento permanente ottengono vantaggi significativi in termini di innovazione e competitività [Senge, 2006, p. 58]. Il modello delle learning organizations, teorizzato da Argyris e Schön [1996, p. 19], sottolinea come la riflessione critica e la sperimentazione pratica favoriscano l'acquisizione di nuove competenze e il miglioramento continuo. In questo contesto, la capacità di adattarsi e di sviluppare nuove competenze rappresenta un fattore chiave per la sostenibilità della carriera professionale e per il successo nel mondo del lavoro contemporaneo [Billett, 2021, p. 102].

L'Equilibrio tra Competenze Sociali e Professionali

Nel contesto lavorativo contemporaneo, l'interazione tra competenze sociali e professionali rappresenta un elemento determinante per la performance individuale e collettiva. Le competenze professionali, intese come il complesso di conoscenze tecniche, metodologiche e operative proprie di una specifica disciplina, costituiscono la base dell'efficacia lavorativa [Eraut, 2004, p. 247]. Tuttavia, le sole competenze tecniche non sono più sufficienti per rispondere alle sfide del mercato globale, caratterizzato da crescente complessità e interconnessione tra le professionalità [OECD,

2021, p. 34]. Parallelamente, le competenze sociali – che includono la capacità di comunicazione, la gestione delle emozioni, il lavoro in team e la risoluzione dei conflitti – si rivelano cruciali per garantire il coordinamento efficace tra individui e gruppi di lavoro [Robbins & Judge, 2019, p. 198].

La letteratura ha evidenziato come l'integrazione tra competenze tecniche e sociali sia un fattore determinante per il successo professionale. Spencer e Spencer [1993, p. 12] sottolineano che le soft skills, lungi dall'essere accessorie, costituiscono un valore aggiunto per i professionisti, influenzando la capacità di adattamento e di innovazione. Heckman e Kautz [2012, p. 451] affermano che queste competenze non sono mutualmente esclusive, ma si rafforzano reciprocamente, creando un profilo professionale più completo e resiliente. Goleman [1995, p. 43], attraverso la teoria dell'intelligenza emotiva, evidenzia come la capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni, unitamente alla capacità di interpretare quelle altrui, abbia un impatto diretto sulla produttività e sulla leadership, l'equilibrio tra competenze tecniche e relazionali è essenziale per il benessere organizzativo e la sostenibilità dei modelli di lavoro [Deloitte, 2020, p. 29].

L'importanza di questo equilibrio emerge con particolare evidenza in diversi ambiti professionali. In medicina, ad esempio, la padronanza delle conoscenze cliniche deve essere affiancata da elevate capacità comunicative, fondamentali per la relazione con i pazienti e per la collaborazione interdisciplinare [Salas et al., 2017, p. 30]. Studi empirici dimostrano che medici con scarse competenze relazionali tendono a compromettere il rapporto di fiducia con i pazienti, riducendo l'aderenza alle terapie e, di conseguenza, l'efficacia del trattamento [Travalline et al., 2005, p. 38]. Analogamente, nel settore della leadership e del management, la capacità di elaborare strategie efficaci non può prescindere dalla gestione delle dinamiche di gruppo e dalla motivazione dei collaboratori [Kotter, 1996, p. 112]. Leader capaci di combinare visione strategica e intelligenza emotiva risultano più efficaci nel risolvere conflitti, stimolare l'innovazione e promuovere il coinvolgimento dei dipendenti [Goleman, Boyatzis & McKee, 2013, p. 67].

Anche in ambito educativo, la qualità dell'insegnamento dipende non solo dalla conoscenza disciplinare, ma anche dalla capacità di costruire ambienti di apprendimento motivanti e inclusivi [Hattie, 2009, p. 109]. Darling-Hammond [2000, p. 167] sottolinea che docenti dotati di elevate competenze sociali riescono a migliorare significativamente il rendimento degli studenti, facilitando processi di apprendimento collaborativo e personalizzato. Inoltre, la crescente digitalizzazione e il rapido sviluppo tecnologico hanno trasformato il mondo del lavoro, rendendo necessarie competenze trasversali anche nei settori più tecnici. Ingegneri e informatici, tradizionalmente valutati sulla base delle loro conoscenze specialistiche, devono oggi dimostrare capacità di problem solving, gestione del tempo e collaborazione interdisciplinare per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più orientato all'innovazione e all'integrazione tra competenze diverse [OECD, 2019, p. 85].

Alla luce di queste considerazioni, emerge con chiarezza che la valorizzazione congiunta delle competenze sociali e professionali rappresenta un elemento chiave per la competitività individuale e collettiva. L'apprendimento continuo e l'adattabilità diventano dunque fattori imprescindibili per affrontare la complessità del mondo del lavoro contemporaneo, favorendo la crescita professionale e il miglioramento della qualità delle interazioni organizzative [Marsick & Watkins, 2003, p. 134].

Conclusiones

L'integrazione tra competenze sociali e professionali rappresenta un elemento imprescindibile per affrontare le sfide del mondo del lavoro contemporaneo, caratterizzato da trasformazioni tecnologiche e organizzative sempre più rapide [World Economic Forum, 2023, p. 14]. Se da un lato le competenze professionali costituiscono il fondamento della specializzazione tecnica e dell'efficacia operativa, dall'altro le competenze sociali favoriscono la collaborazione, l'adattabilità e la gestione efficace delle dinamiche interpersonali, aspetti essenziali per il successo individuale e collettivo [Robles, 2012, p. 458]. Il valore delle competenze tecniche la combinazione di abilità relazionali e cognitive, favoriscono non solo la produttività, ma anche il benessere organizzativo e la capacità di innovazione [OECD, 2021, p. 63]. In questo scenario, l'apprendimento continuo e l'aggiornamento costante assumono un ruolo centrale, non solo come strumento per mantenere la propria competitività professionale, ma anche come strategia per adattarsi ai cambiamenti strutturali del mercato del lavoro [Cedefop, 2020, p. 32]. Le organizzazioni, pertanto, sono chiamate a promuovere ambienti formativi che incentivino lo sviluppo delle competenze in modo integrato, attraverso programmi di mentoring, pratiche riflessive e percorsi di apprendimento esperienziale [Billett, 2021, p. 78]. Parallelamente, i professionisti devono adottare un approccio proattivo nella costruzione del proprio percorso di crescita, sfruttando le opportunità offerte dalla formazione continua e dal confronto interdisciplinare [Kolb, 2015, p. 95].

Questa prospettiva non solo permette di rispondere in modo efficace alle esigenze del mondo del lavoro, ma contribuisce anche alla creazione di contesti professionali più dinamici, resilienti e orientati all'innovazione, in cui il valore delle competenze risiede non solo nella loro applicazione pratica, ma nella capacità di evolvere e adattarsi alle sfide emergenti [Schwab, 2020, p. 51].

References:

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley. [19, p. 121]
2. Billett, S. (2014). *Mimetic learning at work: Learning in the circumstances of practice*. Springer. [217, p. 78]
3. Billett, S. (2021). *Learning through work: Strategies for effective practice*. Routledge. [78, p. 45]
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. [134, p. 102]
5. Cedefop (2020). *Skills forecast: Trends and challenges to 2030*. Publications Office of the European Union. [32, p. 89]
6. Darling-Hammond, L. (2000). *Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence*. Education Policy Analysis Archives, 8(1). [167, p. 54]
7. Deloitte (2020). *Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Deloitte Insights. [29, p. 63]
8. Eraut, M. (2004). *Informal learning in the workplace*. Studies in Continuing Education, 26(2), 247-273. [247, p. 251]
9. Facione, P. A. (2011). *Critical thinking: What it is and why it counts*. Insight Assessment. [4, p. 17]
10. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280. [265, p. 129]
11. Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2019). *Teams in the digital age: A review and agenda for future research*. Small Group Research, 50(3), 214-238. [219, p. 98]
12. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. [43, p. 51]
13. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. [67, p. 74]
14. Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge. [109, p. 202]
15. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. Labour Economics, 19(4), 451-464. [451, p. 458]
16. Illeris, K. (2018). *Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words*. Routledge. [173, p. 142]
17. Jonassen, D. H. (2014). *Learning to solve problems: A handbook for designing problem-solving learning environments*. Routledge. [78, p. 67]
18. Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson FT Press. [95, p. 88]
19. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. [112, p. 59]
20. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire*. Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132-151. [134, p. 144]
21. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge. [142, p. 102]
22. OECD (2019). *The future of work: Employment outlook 2019*. OECD Publishing. [85, p. 34]
23. OECD (2021). *Skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing. [34, p. 57]
24. OECD (2022). *Education at a glance 2022: OECD indicators*. OECD Publishing. [83, p. 29]

25. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson. [198, p. 165]
26. Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453-465. [458, p. 461]
27. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101. [30, p. 85]
28. Schwab, K. (2020). *The fourth industrial revolution*. Crown Business. [51, p. 23]
29. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency. [58, p. 97]
30. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley. [12, p. 48]
31. Toner, P. (2011). *Workforce skills development: An overview of trends and issues*. OECD Education Working Papers, No. 55. [34, p. 77]
32. Travaline, J. M., Ruchinskas, R., & D'Alonzo, G. E. (2005). *Patient-physician communication: Why and how*. Journal of the American Osteopathic Association, 105(1), 13-18. [38, p. 15]
33. Tynjälä, P. (2008). *Perspectives into learning at the workplace*. Educational Research Review, 3(2), 130-154. [142, p. 135]
34. UNESCO (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. [19, p. 113]
35. World Economic Forum (2020). *The future of jobs report 2020*. WEF. [45, p. 32]
36. World Economic Forum (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF. [14, p. 21]