

Le competenze trasversali nella formazione universitaria: un percorso online di sviluppo delle soft skills per l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani neolaureati

Viviana CHIGNOLI, Francesco CARBONE, Alfonso CAROTENUTO, Eugenia LEONE,
Alberto DE LORENZI

Università di Padova, Padova (PD)

Abstract

Resilienza, Ottimismo, Determinazione e Autoefficacia sono, con l'Intelligenza emotiva, i costrutti alla base di esperienze assai significative nel panorama internazionale per lo sviluppo personale, organizzativo e sociale: descriviamo un percorso di formazione online per gli studenti universitari basato sui contributi teorici della Psicologia positiva e del Positive Organizational Behavior e mirato allo sviluppo di competenze trasversali fondamentali per l'inserimento nel mondo del lavoro.

Questa iniziativa nasce dall'analisi della richiesta di competenze trasversali per l'inserimento nel mondo lavoro in Italia, oltre che in Europa e nel mondo, e della situazione della formazione universitaria italiana in materia di soft skills.

Nasce da un'idea innovativa che coniuga i principi di instructional design la cui efficacia si basa su prove di evidenza empirica, con le migliori pratiche di training di Capitale Psicologico e con le più efficaci Positive Interventions anch'esse basate su prove di efficacia.

Keywords: Formazione universitaria, Psicologia positiva, Positive Organizational Behavior, Intelligenza emotiva, Competenze trasversali

Introduzione

Presentiamo un percorso di formazione online mirato allo sviluppo di competenze trasversali fondamentali per l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani neolaureati.

A partire dall'analisi delle soft skills più richieste a livello internazionale, europeo ed italiano, rileviamo il ritardo culturale della nostra formazione universitaria nell'adeguarsi alla crescente richiesta da parte del mercato del lavoro di una formazione che trascende le conoscenze e competenze tecniche e disciplinari degli specifici settori produttivi, e la resistenza da parte di molti docenti universitari italiani ad adottare strategie didattiche innovative, che altrove perseguono lo sviluppo di abilità spendibili sul lavoro contestualmente all'apprendimento delle discipline curriculari dei diversi percorsi di studio.

Questo percorso si iscrive nella cornice teorica della Psicologia positiva e del Positive Organizational Behavior (POB): concilia i principi di *instructional design* la cui efficacia si basa su prove di evidenza empirica, con le più efficaci *Positive Interventions* anch'esse basate su prove di efficacia. Nel ripercorrere l'evoluzione delle 'tecnologie positive' e delle esperienze più significative nel panorama internazionale per lo sviluppo personale, organizzativo e sociale, ci soffermiamo sulle migliori pratiche di formazione in ambito di 'POB'.

Similmente alle più rilevanti esperienze di training di 'Capitale Psicologico Positivo', questo nuovo percorso si concentra sui costrutti di Resilienza, Ottimismo, Determinazione ed Autoefficacia, che hanno ampie potenzialità di sviluppo e, nel *core construct* 'PsyCap', sono in relazione positiva con la performance e in relazione negativa con la percezione dei sintomi dello stress legato al lavoro. Basato sulle strategie di intervento specificamente mirate allo sviluppo delle quattro dimensioni HERO (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism) in presenza (Luthans, Avey, & Petera, 2008) ed interamente online (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010) in diversi contesti di lavoro, illustriamo le dinamiche e le strategie di *engaged active learning* che favoriscono il coinvolgimento degli studenti da noi adottate per proporre un percorso incentrato sui medesimi costrutti agli studenti universitari (Martin & Bolliger, 2018).

In questo nuovo percorso, ampio spazio è anche dedicato all'indagine e all'approfondimento dell'Intelligenza emotiva, riconosciuta come fattore multidimensionale con rilevanti implicazioni per lo

sviluppo di competenze trasversali che interessano le dimensioni cognitive e metacognitive legate al problem solving e al pensiero critico, creativo ed innovativo, oltre che per le dimensioni motivazionali, affettive e relazionali, fondamentali per il successo nel mondo del lavoro (Goleman, Langer, David & Congleton, 2017). Nell'affrontare il tema dello stress, particolare attenzione viene dedicata alla Mindfulness (Goleman & Davidson 2017), un filo rosso comune a tutti i moduli del percorso, che puntano allo sviluppo della consapevolezza dei propri modi di agire, alla scoperta degli automatismi che condizionano il nostro comportamento, all'opportunità di rivisitarli, in un ciclo ininterrotto di autovalutazione, osservazione e sperimentazione di nuove abitudini che porta i discenti a porre le basi di un processo continuo di assunzione di consapevolezza, di riflessione, di sviluppo e di miglioramento delle proprie abilità.

Descriviamo quindi analiticamente, nei contenuti e nelle dinamiche di *instructional design*, il nuovo percorso erogato interamente online proposto nel secondo semestre dell'Anno Accademico 2018/19 a 158 partecipanti iscritti ad 8 Corsi di Laurea Triennali e Magistrali di area umanistica nella Scuola di Scienze umane, sociali e del patrimonio culturale del nostro Ateneo.

Stato dell'arte

L'importanza di non trascurare, nella formazione universitaria, le 'qualità personali' (*personal qualities*) come 'il carattere, la capacità di giudizio, l'efficienza e la comprensione degli uomini', per coltivare invece le sole competenze tecniche e disciplinari, viene evidenziata da tempo; gli esiti di molte ricerche condotte sulla formazione degli ingegneri statunitensi all'inizio del Novecento (Mann, 1918) confermano le conclusioni dei numerosi articoli sull'istruzione universitaria americana in relazione alle qualità essenziali del mestiere dell'ingegnere pubblicate da Mr. A.M. Wellington su *Engineering News* nel 1893.

Oltre cent'anni dopo, a tre crisi economiche mondiali e due rivoluzioni industriali di distanza, l'enfasi sull'importanza dello sviluppo delle competenze trasversali per l'inserimento e per il successo nel mondo del lavoro risulta immutata, e viene evidenziata in riferimento a tutte le professioni. Nelle analisi del World Economic Forum, le 10 competenze più importanti per il successo nel mondo del lavoro nella quarta rivoluzione industriale, in tutti i settori produttivi e nei cinque continenti, prescindono dalle conoscenze e competenze tecniche e disciplinari degli specifici settori produttivi, e riguardano le dimensioni cognitive, metacognitive, intra ed interpersonali dei lavoratori: il Problem-solving in situazioni complesse, il Pensiero critico, la Creatività, la Gestione delle persone, il Coordinarsi con gli altri, l'Intelligenza Emotiva, la Capacità di giudizio e di prendere decisioni, l'Orientamento al servizio, la Negoziazione, e la Flessibilità cognitiva (WEF 2016b).

In Europa, la convinzione che le competenze trasversali siano indispensabili per l'occupabilità viene espressa in modo corale ed unanime (Balcar et al. 2011); gli studi prodotti nei diversi Paesi dell'Unione Europea si contraddistinguono per una notevole eterogeneità nella classificazione delle competenze trasversali e nella terminologia stessa con cui queste vengono indicate: indipendentemente dalla lingua di origine degli autori, nelle pubblicazioni europee in lingua inglese leggiamo di "Soft Skills", "Key Competencies", "Transversal Competencies", "Key Skills", "Core Skills", "Life Skills", "Cross Competencies", "General Competencies". Una analisi delle diverse tassonomie delle competenze trasversali, che dipendono dai modelli teorici sottostanti, spesso impliciti (Cinque, M. 2016) evidenzia 6 cluster di categorizzazione comuni ai modelli di classificazione più rilevanti in Europa: 1) Competenze fondamentali o di base: alfabetiche, matematiche e digitali; 2) Competenze interpersonali: comunicazione, lavoro di gruppo, orientamento all'utenza, capacità di gestire il proprio tempo; 3) Competenze cognitive e metacognitive: capacità di reperire ed organizzare informazioni, problem-solving, apprendere ad apprendere, pensiero critico, pensiero creativo e innovativo; 4) Competenze e caratteristiche personali: responsabilità, flessibilità, intraprendenza, autostima; 5) Competenze legate al mondo del lavoro: orientamento all'innovazione e spirito imprenditoriale; 6) Competenze legate alla comunità: senso civico e competenze di cittadinanza.

Anche in Italia, le conoscenze disciplinari e tecniche vengono considerate rapidamente obsolescenti e di non primaria importanza per l'occupabilità in modo trasversale a tutti i livelli ed indirizzi di studio: nel rapporto Excelsior 2017 di Unioncamere le soft skills risultano le competenze più richieste dalle

imprese; vengono ricercate, tra i giovani laureati ancor più che per i livelli di istruzione inferiori, in ordine di importanza: la flessibilità e la capacità di adattamento, di lavorare in gruppo, di lavorare in autonomia, e il problem solving.

Un recente rapporto della CRUI in materia di “Piano nazionale Università digitale” e incentrata su “Competenze, Crediti e Certificazioni” evidenzia la situazione attuale dell’insegnamento e della certificazione delle competenze trasversali maturate dagli studenti universitari in Italia (Cherubini, Minerva & Monti, 2018). In riferimento al documento “European Standards & Guidelines for Quality Assurance” adottato nel 2015 dai Ministri della European Higher Education Area, vengono evidenziati alcuni punti salienti: le istituzioni di istruzione superiore sono invitate a promuovere l’utilizzo di soluzioni digitali (nello specifico i Digital Badges) per assicurare una documentazione dettagliata di conoscenze, abilità, competenze ed esperienze maturate dagli studenti nel loro percorso formativo (Bologna Digital). Gli esiti di apprendimento dovrebbero realizzarsi attraverso l’attivo coinvolgimento degli studenti nel processo di apprendimento: accanto alle specifiche competenze disciplinari, queste devono includere competenze trasversali come pensiero critico, alfabetizzazione digitale e competenze interculturali, per l’acquisizione di un ruolo attivo nella società e nelle sfide della vita professionale (EUA, 2018). Le raccomandazioni dei Thematic Peer Groups organizzate da EUA nel 2017 (EUA, 2017) sottolineano infine l’importanza di allocare un certo numero di CFU dedicati ad attività di formazione che vertano sull’impegno civico e comprendano moduli didattici mirati specificamente allo sviluppo di competenze trasversali, rendendoli parte obbligatoria dei curricula.

Nel tentativo di recepire le raccomandazioni provenienti dalla EUA, le osservazioni della CRUI sottolineano che, delle 72 competenze trasversali enumerate nella classificazione europea ESCO, soltanto una minima parte, e in particolare quelle collocate nell’area “alfabetizzazione numerica” e “tecnologie e formazione”, possono essere apprese anche con metodi tradizionali; le competenze che rientrano nelle aree “atteggiamenti e valori”, “interazione sociale” e “riflessione”, benché “indiscutibili fattori di successo e di adattamento nella società e nel mondo del lavoro, difficilmente possono essere oggetti di insegnamento universitario” (p. 4). Le strategie per favorire il loro sviluppo vengono individuate nell’utilizzo di metodi didattici innovativi e interattivi (*case based learning, participative learning, flipped classroom*), e nell’immersione degli studenti in contesti universitari socialmente e culturalmente variegati e stimolanti. Il citato recente rapporto della CRUI (Cherubini et al, 2018) sottolinea anche la “rigidità” di atteggiamento, da parte dei docenti universitari italiani, al riservare crediti formativi allo sviluppo di competenze trasversali: mediamente, i docenti non sono disponibili a “sacrificare insegnamenti” per dedicare ampi margini di CFU ad attività di stage, tirocinio od ‘altre attività utili per il mondo del lavoro” (p. 5), né ad adottare strategie didattiche innovative che promuovano l’acquisizione di competenze trasversali contestualmente all’apprendimento delle diverse discipline curriculari.

Una importante ricognizione della letteratura, che produce un ricco compendio di metodi, strategie e tecniche per rivisitare le strategie didattiche tradizionali, e per giovare delle tecnologie, particolarmente per lo sviluppo delle competenze trasversali anche in ottica di formazione continua, si trova nel recente rapporto del World Economic Forum intitolato ‘New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology’ (WEF 2016a).

Metodologia

Nel definire le strategie di *instructional design* del nostro nuovo corso di formazione, all’ambiente student-centered nella cornice teorica costruttivista socio-culturale abbiamo apportato il *positive restyling* caratteristico delle tecnologie positive. Con “tecnologie positive” si intende l’utilizzo delle ICT per perseguire gli obiettivi della Psicologia positiva: si tratta di risorse od ambienti online, accessibili dai PC e dai dispositivi mobili attraverso le applicazioni, che hanno l’obiettivo di rendere disponibili al numero maggiore possibile di persone le *interventions* elaborate dalla Psicologia positiva la cui efficacia si basa su prove di evidenza empirica. L’obiettivo generale delle tecnologie positive è quindi di promuovere lo sviluppo del potenziale delle persone, del benessere, della qualità della vita e della salute mentale, in riferimento al piano individuale, delle organizzazioni e della società (Botella, Riva, Gaggioli, Wiederhold, Alcaniz & Baños, 2012). Una parte consistente delle tecnologie positive esistenti e disponibile online si riferisce in particolare alla vita lavorativa e si concentra sulla gestione dello stress,

sul benessere e sullo sviluppo dell'engagement negli ambienti di lavoro. Gli ambienti tecnologici positivi si contraddistinguono per l'accento 'positivo' dello stile comunicativo, che pone l'enfasi sulle potenzialità di sviluppo, sugli ampi margini di miglioramento di ciascuno e sull'invito a far leva sui propri punti di forza; suggeriscono quindi metodi, strategie e tecniche per riconoscere, apprezzare e coltivare le proprie forze, per colmare e sviluppare ulteriormente i punti di forza meno sviluppati. Sono sempre più numerose le applicazioni per dispositivi mobili che basano le proprie *interventions* sulla letteratura scientifica. Molte applicazioni dedicate alla Mindfulness, che nel mondo anglosassone è divenuta in questi anni pratica consolidata in ambito organizzativo (Goleman et Al. 2017), oltre che disciplina fondamentale, entro la Psicologia positiva, per coltivare benessere, resilienza e creatività, sono state sviluppate in collaborazione con i massimi esperti in materia.

Il percorso di formazione che presentiamo è stato frequentato in modalità interamente online nell'Anno Accademico 2018/19 da 158 partecipanti iscritti ad 8 Corsi di Laurea Triennali e Magistrali di area umanistica del nostro Ateneo: la frequenza al percorso online corrisponde al riconoscimento di 3 CFU entro le "Altre conoscenze utili per l'inserimento nel mondo del lavoro" nella forma di "Attività di tirocinio e di laboratorio" o "Stage, Tirocini, Seminari" o "Attività seminariali". La proposizione dello svolgimento delle attività in modalità interamente online ha rappresentato lo sviluppo di corsi da noi tenuti negli ultimi tre anni entro Corsi di Studio Magistrali e in Master di II livello in ambito di Psicologia del lavoro e di Scienze pedagogiche, in particolare in materia di Valutazione, formazione e sviluppo delle Risorse umane e di Formazione continua.

Le attività si svolgono su piattaforma Moodle; le metodologie didattiche sono improntate all'*engaged active learning* e alimentano un contesto di apprendimento trasformativo: a partire dall'indagine e dal riconoscimento delle proprie credenze e dei propri atteggiamenti e comportamenti, si esplorano i più rilevanti modelli teorici di sviluppo personale, anche con riferimento ai più recenti studi in materia di neuroplasticità e di epigenetica secondo i quali ciascuno, in ogni età della vita, è artefice della propria intelligenza, del proprio successo e del proprio benessere. Il partecipante conduce una riflessione sulle proprie competenze: per valutare quando esprime i comportamenti e gli atteggiamenti propri della persona con elevate capacità produttive, capacità di definire e perseguire efficacemente i propri obiettivi, di motivare se stessa e gli altri, e di instaurare relazioni positive e potenzianti; ed individua aree e nuove strategie di miglioramento.

Il corso è volto al potenziamento della persona perché investe ciascuno della responsabilità del proprio benessere e della qualità delle proprie relazioni. Stimola la riflessione sugli aspetti motivazionali nel lavoro e nel perseguire il benessere individuale, e su come il miglioramento della nostra personale condizione si riverbera sulle relazioni e sul clima lavorativo. È incentrato sulla comunicazione, e sulle competenze intra ed interpersonali, cognitive e metacognitive – come intelligenza emotiva, assertività, capacità di gestire lo stress, resilienza, ottimismo, autoefficacia, determinazione, ecc. – che con la comunicazione – *soft skill par excellence* – ognuno di noi esprime.

Il percorso si articola in 12 moduli (per un totale di 75 ore) ed è autodiretto: ciascuno sceglie quali competenze e abilità intra ed interpersonali desidera approfondire e definisce il proprio percorso formativo; gli strumenti di autovalutazione spaziano tra numerose competenze trasversali e servono per scomporre ogni competenza nelle diverse abilità in cui si articola, per individuare i propri punti di forza e di debolezza, e per sviluppare e coltivare una attenzione costante per migliorarsi.

Alcuni moduli del percorso sono stati corredati dai riferimenti alle fonti normative che regolano i rapporti di lavoro: ciò è apparso necessario anche in relazione alla cessazione, di fatto, dell'erogazione dell'insegnamento dell'Educazione civica nelle scuole dall'anno scolastico 2010/11.

Ogni modulo consta di un breve video introduttivo (di 4-7 minuti) che presenta i costrutti oggetto di analisi, accenna alla loro importanza nei contesti di lavoro, e si conclude con l'invito a procedere con gli strumenti di autovalutazione individuale: l'analisi di ciascuna delle competenze avviene attraverso la risposta a questionari self-report; all'autovalutazione segue uno strumento (Quiz) in cui al partecipante si chiede di indicare se gli item riportati nel questionario self-report rappresentano l'espressione della competenza a cui la scala di misura si riferisce. A questi strumenti segue la spiegazione dei costrutti con la collocazione degli item entro le dimensioni a cui si riferiscono: ci serviamo di 'Libri' (in Moodle, raccolte di pagine web corredate di immagini, link esterni e di video). Lo svolgimento delle attività è regolato da 'condizioni per l'accesso' legate a 'criteri di completamento':

si accede alle spiegazioni soltanto dopo aver effettuato l'autovalutazione e dopo aver risposto alle domande sull'appropriatezza dei corrispondenti atteggiamenti e comportamenti rispetto al costruito. Ogni modulo prevede anche la produzione di un testo di riflessione: l'invito è di riferire i nuovi apprendimenti alla propria esperienza personale, e di individuare punti di forza, punti di debolezza e misconcezioni, con l'obiettivo di elaborare nuove – concrete – strategie di miglioramento delle proprie capacità. I testi di riflessione vengono consegnati in strumenti individuali (Assignments, Esseys), di valutazione fra pari (Workshop), e collaborativi (Forum). Alcuni moduli contengono diversi strumenti di esercitazione per l'applicazione delle competenze nel contesto lavorativo (Group Choices, Forum dedicati allo svolgimento di giochi di ruolo, seguiti da altri strumenti per la peer review).

Ciascun modulo propone quindi l'analisi di competenze specifiche e apre la strada per il loro ulteriore approfondimento nei moduli successivi, in un itinerario circolare e ricorsivo: l'ampio respiro di questo percorso rispetto agli interventi di sviluppo del 'Capitale Psicologico Positivo' documentate in letteratura (Luthans et al., 2008; Luthans et al., 2010) ha permesso di articolare la trattazione delle diverse abilità oggetto di apprendimento attraverso la scomposizione di ogni competenza, per tracciare e ripercorrere un itinerario che evidenzia la reciproca influenza ed interconnessione dei costrutti 'HERO' (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism) e delle dimensioni dell'Intelligenza emotiva.

Risultati e discussione

L'ambiente online si articola in 12 sezioni che complessivamente contengono 15 videolezioni, 25 'libri' multimediali con le spiegazioni dei temi e dei costrutti analizzati, 54 Quiz, 3 'Assignments' individuali, 1 'Workshop', 1 'Wiki', 4 'Group Choices', e 8 Forum.

Nei Quiz sono stati inviati 8.699 tentativi, negli strumenti individuali e di peer-review sono stati consegnati 693 testi, e nei forum sono state avviate 298 discussioni per un totale di 1.187 messaggi.

Una attività particolarmente impegnativa – e gratificante per quanto emerge dalle riflessioni affidate anche agli strumenti anonimi di rilevazione dell'opinione degli studenti somministrati in itinere – è consistita nella riflessione condivisa, che seguiva le riflessioni individuali, svoltasi in Forum 'per gruppi separati' con i partecipanti suddivisi in gruppi di 4; questa attività è consistita nello scegliere un tema tra quelli affrontati e nel discuterne con i colleghi, corredando i propri messaggi di link esterni, di immagini, di video tratti dal web, e di note vocali con la registrazione della propria voce. Sono risultati particolarmente apprezzati gli approfondimenti sulla gestione dello stress, sull'assertività e sulle competenze comunicative, nel riconoscimento delle implicazioni delle competenze intrapersonali – come dialogo interno, autoconsapevolezza, autoregolazione, 'grinta', 'mindset' – per le competenze interpersonali. I partecipanti hanno anche condiviso l'importanza di dedicarsi attivamente all'ascolto di sé e degli altri per promuovere lo sviluppo di intelligenza emotiva, ottimismo, resilienza, autoefficacia e determinazione, in sé e negli altri.

Le riflessioni conclusive dei partecipanti, affidate al questionario anonimo finale di valutazione del corso, si contraddistinguono per un atteggiamento di sorpresa per la scoperta degli ampi margini di miglioramento immediatamente riscontrati nell'applicare i nuovi apprendimenti in ogni ambito della propria vita, come nella gestione dello stress, oltre che di entusiasmo e di fiducia nella propria capacità di assumere atteggiamenti sempre più assertivi, efficaci, emotivamente intelligenti e proattivi nella fase di conclusione del ciclo di studi e verso l'ingresso nel mondo del lavoro.

Conclusioni

La nostra esperienza evidenzia l'importanza di disegnare ambienti di apprendimento, siano essi di tipo tradizionale e quindi interamente in presenza, oppure blended, web-enhanced o interamente online, in cui i discenti possano esperire la soddisfazione di raggiungere importanti obiettivi di apprendimento, per accrescere progressivamente la fiducia nelle proprie capacità; in cui possano giovare dell'osservazione del percorso di crescita dei compagni di corso, come esperienze vicarie e di modellamento con cui confrontare le proprie conquiste; e in cui giovare dell'incoraggiamento dei docenti e dei compagni, che infondono la fiducia di possedere nuove competenze da sviluppare ulteriormente; e in cui esperire emozioni e stati fisiologici positivi, per accrescere la percezione della

propria forza, riconoscere le proprie vulnerabilità e sviluppare strategie di gestione degli stati emotivi disfunzionali (Bandura, 2009). La struttura del percorso che abbiamo descritto è pluridimensionale e dinamica, anziché ordinata in modo lineare e scandita da logiche sequenziali (Adams & Morgan, 2007); l'apprendimento è in gran parte autodiretto dal discente, che detiene il controllo dei processi, anziché eterodiretto; la valutazione si basa sul self-assessment e sul peer-assessment, sulla riflessione e sulla fruttuosa applicazione dei nuovi apprendimenti; il coinvolgimento dei discenti si realizza con idee stimolanti che fungono da "provocazione" (Morgan & Adams, 2009). Particolare attenzione è stata dedicata alla cura della comunicazione nel presentare ogni attività con accento positivo e potenziante (Gielan, 2015) nel linguaggio, oltre che nella scelta degli strumenti multimediali e delle immagini che corredano i video e testi scritti, per la creazione di un ambiente stimolante, che desti la curiosità rispetto ad ogni argomento trattato, e che getti le fondamenta per lo sviluppo dell'autoefficacia (Bandura, Freeman, & Lightsey, 1999).

Riferimenti bibliografici

- Adams, J., & Morgan, G. (2007). "Second Generation" E-learning: Characteristics and Design Principles for Supporting Management Soft-Skills Development. *International Journal on E-learning*, 6 (2), 157-185.
- Balcar J., Homolova E., Karásek Z. et al. (2011). *Transferable Competences Across Economic Sectors: Role And Importance For Employment At European Level*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bandura, A. (2009). *Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. Handbook of principles of Organization Behavior*. (2nd Ed.) New York: Wiley, 179-200.
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). *Self-efficacy: The exercise of control*. *Journal of cognitive psychotherapy*, Worth Publishers, 158 -166.
- Botella, C., Riva, G., Gaggioli, A., Wiederhold, B.K., Alcaniz, M., & Baños, R.M. (2012). *The Present and Future of Positive Technologies*. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(2), 78 – 84.
- Cherubini, P., Minerva, T., & Monti, F. (2018). *I Magnifici Incontri CRUI, Piano Nazionale Università digitale – Competenze, Crediti e certificazioni*.
- Cinque, M. (2016). "Lost in Translation". *Soft Skills development in European Countries*. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427.
- European University Association (2017). *Report from the thematic peer groups - EUA's Learning and Teaching Initiative*. European University Association.
- European University Association (2018). *Learning and Teaching in Europe's Universities: An EUA Position Paper*. European University Association.
- Gielan, M. (2015). *Broadcasting Happiness – The Science of Igniting and Sustaining Positive Change*. BenBella Books, Dallas.
- Goleman D., Langer E. J., David S., & Congleton, C. (2017). *Mindfulness* (HBR Emotional Intelligence Series), Harvard Business Review Press, Boston.
- Goleman, D., & Davidson, R.J., (2017). *Altered Traits. Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain and Body*. Avery, New York.
- Luthans, F., Avey, J., & Patera, J.L. (2008). *Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital*. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Mann, C.R. (1918). *A Study of Engineering Education*. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, The Merrymount Press, Boston.
- Martin, F., & Bolliger, D.U. (2018). *Engagement Matters: Student Perceptions on the Importance of Engagement Strategies in the Online Learning Environment*. *Online Learning Journal*, 22(1), 205 – 222.
- Morgan, G., & Adams J. (2009). *Pedagogy First: Making Web-Technologies Work for Soft Skills Development in Leadership and Management Education*. *Journal of Interactive Learning Research*, 20(2), 129-155.
- World Economic Forum Report (2016). *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. World Economic Forum REF 040316
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum REF 010116