



Concorsi e Professioni

SOFT SKILLS e QUESITI SITUAZIONALI

Per i **CONCORSI PUBBLICI**

Edizione **2026**

PREMESSA

Il volume *Soft skills e quesiti situazionali per i concorsi pubblici*, NLD Concorsi, 2026, giunto alla **seconda edizione**, è stato ideato e realizzato con l'obiettivo di supportare chi si prepara ad affrontare le prove concorsuali che includono la valutazione delle **abilità personali e relazionali** – le cosiddette **soft skills** – sempre più centrali nei percorsi di selezione.

La nuova edizione conferma l'impostazione teorico-pratica del Manuale e presenta un significativo ampliamento della parte dedicata ai **quesiti situazionali**, con nuove batterie di domande e soluzioni, pensate per offrire ai candidati uno strumento ancora più completo, aggiornato ed efficace per esercitarsi sulle modalità di valutazione utilizzate nei concorsi pubblici.

Oltre alla preparazione tecnica sulle materie previste per ciascun profilo, i candidati devono infatti dimostrare di possedere doti come la **gestione efficace delle relazioni interpersonali**, la capacità di affrontare **situazioni complesse o stressanti**, la propensione al **lavoro in gruppo** e l'inclinazione al **coordinamento** e alla **guida**. Queste caratteristiche vengono spesso indagate tramite test attitudinali e, in particolare, **quesiti situazionali**, che richiedono non solo intuito, ma anche l'applicazione di strategie ben definite per essere affrontati con successo.

Il volume è così strutturato:

- **Parte I (Competenze trasversali e soft skills)**, recante la classificazione e il quadro delle competenze;
- **Parte II (Tipologie di soft skills)**, contenente una ricognizione delle principali tipologie di competenze trasversali;
- **Parte III (Valutazione e autovalutazione delle competenze trasversali)**, che si sofferma sugli strumenti di valutazione e autovalutazione delle soft skills rivolgendosi a studenti e dirigenti pubblici e offre modelli esemplificativi dei test situazionali somministrati nei principali concorsi pubblici. La parte contiene, inoltre, un approfondimento sui test della personalità, i quiz di logica attitudinale e il colloquio;
- **Parte IV (Quesiti situazionali nei concorsi pubblici)**, che offre batterie ampliate di quesiti situazionali con soluzioni commentate.

Il Manuale permette, infine, l'accesso ad un'**estensione online** consultabile con apposita *password* per rimanere sempre aggiornati sulle materie trattate e per accedere al **simulatore online**.

SOMMARIO

Parte I

Competenze trasversali e *soft skills*

Capitolo 1

Soft skills: classificazione e quadro delle competenze	3
1. Le <i>skills</i> nel curriculum.....	3
2. <i>Hard skills</i>	3
2.1. <i>Hard skills</i> o competenze tecniche: esempi e come evidenziarle bene	4
3. <i>Soft skills</i>	4
3.1. <i>Soft skills</i> o competenze trasversali: esempi e importanza nel mondo del lavoro	5

Capitolo 2

Soft skills e mercato del lavoro	6
1. Il valore delle competenze trasversali nel lavoro del futuro.....	6
2. <i>Soft skills</i> e carriere	7
3. Competenze comunicative e interpersonali	7
4. Competenze organizzative e gestionali	8
5. Capacità e competenze personali	9
6. Competenze in <i>Problem Solving</i>	10
7. Competenze in <i>Leadership & Management</i>	11
8. Competenze in <i>Teamwork</i>	12
9. Le capacità cognitive e intellettuali.....	13

Capitolo 3

P.A. e competenze trasversali	16
1. Principali competenze trasversali nella P.A.	16
2. Pubblico impiego: disciplina dell'accesso dopo la Riforma Dadone	17
3. Il contesto del PNRR e il capitale pubblico	18
3.1. Sviluppo delle competenze secondo il PNRR	18
4. La Riforma Brunetta.....	18
4.1. Le ricadute pratiche sui nuovi concorsi	19
5. Le prove situazionali	19
5.1. Prove individuali scritte	19
5.2. Prove individuali orali.....	20
5.3. Prove situazionali di gruppo (orali).....	20
6. Le competenze digitali nella P.A.....	21
6.1. Formazione continua e competenze digitali nella Pubblica Amministrazione 2024–2026).....	22
6.2. Le competenze dei dipendenti pubblici nell'era digitale	22
6.2.1. Le diverse tipologie di competenze digitali	23
6.2.2. Il ruolo dell'AgID e il quadro italiano	23
6.2.3. Il contributo del Dipartimento della Funzione Pubblica	24
6.2.4. Verso una cultura digitale diffusa.....	24
6.3. Le cinque aree di competenza.....	24
7. Comunicazione e condivisione	26
8. Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	27
9. Sicurezza	28
9.1. Proteggere i dispositivi	29
9.2. Proteggere i dati personali e la <i>privacy</i>	29

9.3.	Conoscere l'identità digitale	29
9.4.	Servizi <i>on-line</i>	30
9.5.	Erogare servizi <i>on-line</i>	32
10.	Trasformazione digitale	33
10.1.	Cultura digitale di base	35

Capitolo 4

Competenze trasversali nel mondo accademico/universitario 36

1.	Il nuovo contesto di riferimento	36
2.	Il ruolo centrale delle competenze trasversali	38
2.1.	Quadro normativo e riferimenti	38
2.2.	L'integrazione delle competenze trasversali nella selezione	38
2.3.	Formazione e sviluppo	38
2.4.	Motori del cambiamento	38
3.	Le <i>soft skills</i> come modalità di gestione del cambiamento nel mondo accademico	39
3.1.	I contenuti	42
3.2.	Le metodologie	42
3.3.	Le risorse e i materiali didattici	42
3.4.	La relazione	42
3.5.	Le attività pratiche	43
4.	Soft skills secondo AlmaLaurea: definizione, importanza e aggiornamenti recenti	43
5.	Metodologie di valorizzazione nel cv e durante il colloquio di lavoro	45

Parte II

Principali *soft skills*

Capitolo 1

Realtà sociale nelle *soft skills* 51

1.	L'area sociale	51
2.	Competenze sociali e apprendimento nel mondo scolastico	52
3.	Le competenze sociali nella lotta contro la dispersione scolastica	53
3.1.	Progetti educativi per potenziare le competenze sociali	53
3.2.	Per una definizione di <i>soft skills</i>	54
3.3.	Il ruolo della scuola oggi	54
4.	Il valore della competenza comunicativa	55
4.1.	Comunicazione, relazione e apprendimento in chiave costruttivista	55
4.2.	Comunicazione come costruzione di realtà	55
4.3.	Relazione, emozioni e apprendimento	55
4.4.	Ruolo del docente nella didattica contemporanea	55
5.	La comunicazione, la relazione e il clima della microarea classe	56
5.1.	La cooperazione	56
5.2.	Comunicazione e competenze relazionali	57
6.	Il comportamento di <i>leadership</i> democratica del docente: autonomia e flessibilità degli studenti	58
6.1.	Il comportamento verbale del docente (<i>soft skill</i> : capacità degli studenti di comunicare)	59
7.	Creare una comunicazione trasparente e una relazione significativa tra docente e studente (<i>soft skills</i> : capacità degli studenti di pianificare e progettare; conseguire obiettivi e negoziare)	60

8.	Dalla teoria alla pratica: alleniamo le soft skills e le abilità relazionali degli studenti.....	61
9.	Elementi chiave delle relazioni	62

Capitolo 2

Gestione dei conflitti 64

1.	La gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro: un'altalena tra mediazione e negoziazione.....	64
1.1.	Il tempo libero e il lavoro.....	64
1.2.	Il conflitto nei gruppi di lavoro può essere costruttivo	64
1.3.	Gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro e il rispetto sul lavoro	65
1.4.	L'efficacia della mediazione.....	65
2.	Paura del conflitto.....	65
3.	I passi per farti rispettare sul lavoro	65
4.	Gli effetti del conflitto nell'ambiente di lavoro.....	66
5.	Gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro	66
5.1.	Effetti negativi	66
5.1.1.	L'effetto a cascata.....	67
5.2.	Effetti positivi del conflitto in azienda	67
5.3.	Tecniche di gestione del conflitto nei gruppi di lavoro.....	67
5.3.1.	Comunicazione efficace ed assertività.....	68
6.	Stili di gestione dei conflitti.....	68
6.1.	Comprendere gli stili di gestione dei conflitti	68
7.	I cinque stili nella gestione del conflitto	70
7.1.	Compromissorio.....	70
7.2.	Elusivo	71
7.3.	Collaborativo.....	71
7.4.	Competitivo.....	71
7.5.	Accomodate	72
8.	I conflitti in azienda	73
9.	Tipologie di conflitti sul lavoro: costruttivo e distruttivo	73
9.1.	Conflitti costruttivi.....	73
9.2.	Conflitti distruttivi	73
10.	Come gestire nella pratica i conflitti aziendali.....	73
10.1.	Ascoltare e comprendere	74
10.1.1.	Come gestire il conflitto in pratica	75
10.2.	Indagare le cause.....	75
10.3.	Definire ruoli e responsabilità.....	76
10.4.	Conclusioni	76
11.	Gestione dello stress e comunicazione efficace.....	76
11.1.	<i>Burnout</i> : prevenzione con comunicazione efficace.....	76
11.2.	Riconoscere i segnali del <i>burnout</i> - i primi campanelli d'allarme	77
11.3.	Ascoltare il proprio corpo e mente	77
12.	La comunicazione efficace come strumento di prevenzione	77
12.1.	Strategie di comunicazione	77
13.	Strumenti pratici per la gestione dello stress - tecniche di rilassamento e gestione del tempo	78
13.1.	Priorizzare e delegare	78
13.2.	La pausa è un tuo diritto	78
13.3.	Contribuire alla cultura del benessere - Fare la differenza come individuo	78
13.4.	Essere ambasciatori del cambiamento	78
13.5.	Comunicare esigenze e soluzioni	78

13.6.	Passi verso il cambiamento: ogni azione conta.....	79
-------	--	----

Scheda 1

Gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro	80
--	-----------

Scheda 2

Strumenti per la gestione dei conflitti tra colleghi	81
---	-----------

Capitolo 3

L'importanza della motivazione nella gestione delle Risorse Umane	82
--	-----------

1.	Introduzione	82
2.	I Motivazionalisti	83
3.	Il filone delle Risorse Umane	85
3.1.	Chris Argyris: il modello dell'integrazione reciproca	85
3.2.	Douglas McGregor: Teoria X e Teoria Y	85
3.3.	Rensis Likert: il modello organizzativo partecipativo	86
3.4.	Il valore strategico del fattore umano	86
4.	Verso una <i>leadership</i> condivisa: fiducia, cultura e autonomia nel lavoro di Team.....	86

Parte III

Valutazione e autovalutazione delle competenze trasversali

Capitolo 1

La valutazione delle <i>soft skills</i>	91
--	-----------

1.	Come valutare le <i>soft skills</i> degli studenti	91
1.1.	(Segue) Testare le conoscenze	91
2.	Autovalutazione	91
3.	Valutazioni e revisioni paritetiche	91
4.	Come valutare le <i>Soft Skills</i> di lavoratori e candidati: il nuovo sistema	92
4.1.	Valutazione delle <i>Soft Skill</i> : metodologie, strumenti e relazione con il beneficiario	95
5.	Come valutare le <i>soft skills</i> del dirigente pubblico. <i>Rinvio.</i>	95

Capitolo 2

I quesiti situazionali	96
-------------------------------------	-----------

1.	I test situazionali: definizione e caratteristiche	96
2.	Modello esemplificativo	96
3.	Finalità	97
4.	Struttura dei test situazionali	97
5.	Test situazionali nei concorsi per l'Unione europea	98

Capitolo 3

I quesiti situazionali somministrati nei concorsi pubblici	99
---	-----------

1.	Test situazionali nella preselezione concorso SNA	99
1.1.	Modello	99
2.	Test situazionali nei concorsi - RIPAM	99
2.1.	La struttura dei test si deduce dalle indicazioni fornite dal Fornez	100
2.2.	Esempio di test situazionale - RIPAM	100
3.	Cosa valutano?	100
4.	Valutazione delle competenze attraverso un test	101
5.	Le dinamiche decisionali nei test situazionali	101

5.1.	Caratteristiche degli <i>item</i>	102
5.2.	Natura delle risposte.....	102
5.3.	Istruzioni.....	103
6.	Struttura delle opzioni di risposta nei Test Situazionali.....	103
6.1.	Autenticità e consapevolezza nella risposta ai Test Situazionali.....	103

Capitolo 4

Modelli esemplificativi dei Test.....		105
1.	Capacità dirigenziali e di <i>leadership</i>	105
2.	Capacità di produrre risultati di qualità	109
3.	Capacità di lavorare in gruppo	112
4.	Senso della comunicazione.....	113
5.	Capacità di analizzare e risolvere un problema - Capacità di apprendimento.....	114
6.	Esempi di test situazionali. <i>Rinvio</i>	115
7.	Esercitazioni con risposta idonea	118

Capitolo 5

I test attitudinali, della personalità ed il colloquio	129
1. I test psico-attitudinali: scopo	130
1.1. Principali tipologie.....	130
1.2. La preparazione	131
1.2.1. Errori da evitare nei test.....	131
1.3. Test della personalità.....	132
1.3.1. Evoluzione storica: le scale Binet-Simon e W.A.I.S.	133
1.3.2. I test proiettivi	133
1.3.3. I test obiettivi	134
1.4. Avvertenze.....	134
2. M.M.P.I. (<i>Minnesota Multiphasic Personality Inventory</i>)	135
3. SCID II	154
4. NEO <i>Personality Inventory-3</i> (NEO-PI-3).....	157
5. EQ-i.....	160
6. Test biografico aperto.....	163
6.1. Test biografico con affermazioni	166
7. Test 16PF-5.....	166
8. Questionario del <i>Big Five</i> (BFQ)	173
9. <i>Big Five Adjectives</i> (BFA).....	176
10. Test di Orientamento Motivazionale (TOM)	177
11. <i>Turning Potentials into Capacities</i> (TPC)	179
12. Test grafici.....	179
12.1. Il test dell'albero	179
12.1.1. Suggerimenti pratici	194
12.2. Il test della figura umana	194
13. Il questionario anamnestico.....	195

Capitolo 6

Logica attitudinale	198
----------------------------------	------------

Sezione I - Capacità logico-verbale.....		198
1.	Ragionamento logico-verbale.....	198
2.	Analogie concettuali	198
2.1.	Relazioni concettuali.....	198
2.2.	Serie di parole	201

2.2.1.	Criterio del significante	201
2.2.2.	Criterio del significato.....	203
3.	Sinonimi e contrari.....	206
4.	Proporzioni verbali	208
5.	Presentazione grafica delle analogie.....	213
6.	Esercizi di vocabolario.....	215
7.	Significato dei termini.....	215
7.1.	Significato di modi di dire ed espressioni	218
8.	Fraasi incomplete.....	220
9.	Figure retoriche e rime.....	223
Esercizi		227
Sezione II - Analisi di argomentazioni e comprensione del testo		244
1.	Analisi di argomentazioni e comprensione del testo.....	244
1.1.	Consigli per migliorare la velocità di lettura e l'analisi del testo.....	245
1.2.	Comprensione del testo	247
1.2.1.	Reperire informazioni	248
1.2.2.	Individuare le premesse e la conclusione.....	264
1.2.3.	Indebolire o rafforzare una supposizione.....	269
1.2.4.	Individuare la supposizione implicita	272
1.2.5.	Individuare il passaggio logico errato.....	275
1.2.6.	Struttura logica.....	277
1.2.7.	Suggerimenti	280
Esercizi		282
Sezione III - Ragionamento logico-deduttivo		291
1.	Ragionamento logico-deduttivo	291
1.1.	Schematizzazione	291
2.	Ragionamento induttivo e deduttivo.....	293
2.1.	Metodo induttivo	293
2.2.	Metodo deduttivo	293
3.	Deduzioni logiche.....	295
3.1.	Negazione	295
3.2.	Condizione sufficiente	296
3.3.	Condizione necessaria	297
3.4.	Condizione necessaria e sufficiente.....	298
4.	Connettivi logici e tavole di verità	298
4.1.	Congiunzione	299
4.2.	Disgiunzione inclusiva	299
4.3.	Disgiunzione esclusiva	299
4.4.	Negazione.....	299
4.5.	Implicazione.....	300
4.6.	Coimplicazione.....	300
4.7.	Sillogismi.....	301
4.8.	Relazioni e concatenazioni	304
4.9.	Relazioni mancanti.....	306
4.10.	Strategie efficienti	311
Esercizi		314
Sezione IV - Logica numerica.....		328
1.	Aritmetica e geometria.....	328
1.1.	Metodi e strategie per velocizzare i calcoli.....	328

2.	Abilità di calcolo	329
2.1.	Addizione	329
2.1.1.	Le proprietà dell'addizione.....	329
2.2.	Sottrazione.....	330
2.2.1.	Le proprietà della sottrazione.....	330
2.3.	Moltiplicazione.....	331
2.3.1.	Le proprietà della moltiplicazione	331
2.4.	Divisione.....	332
2.4.1.	Le proprietà della divisione.....	332
3.	Criteri di divisibilità.....	333
4.	Potenze	334
4.1.	Proprietà delle potenze	335
4.2.	Potenze del 10.....	337
5.	Radici.....	338
5.1.	Radicali come potenze	339
5.2.	Proprietà delle radici	339
6.	Scomposizione in fattori primi.....	341
7.	Massimo comune divisore	342
8.	Minimo comune multiplo.....	343
9.	Frazioni e numeri decimali.....	344
9.1.	Le operazioni con le frazioni.....	345
10.	Calcolo percentuale.....	347
10.1.	Variazione percentuale.....	349
11.	Proporzioni.....	350
12.	La proporzionalità	352
12.1.	Proporzionalità diretta	352
12.2.	Rappresentazione grafica: la retta	353
12.3.	Proporzionalità inversa.....	353
12.4.	Rappresentazione grafica: l'iperbole	354
13.	Le unità di misura.....	354
13.1.	Le misure di lunghezza	354
13.2.	Le misure di peso	356
13.3.	Le misure di capacità	356
13.4.	Spazio, tempo e velocità.....	358
13.5.	Conversione di ore, minuti e secondi.....	359
13.6.	Problemi di lavoro	361
14.	Geometria: le figure piane.....	361
15.	Equazioni e sistemi	364
16.	Il problema	366
Esercizi		368

Capitolo 7

L'intervista-colloquio	376
1. La selezione del personale	376
1.1. L'intervista-colloquio.....	376
1.2. Il colloquio.....	377
1.3. Note di comportamento	378
1.4. Domande ricorrenti.....	378
1.5. Consigli per le risposte.....	379
1.6. Comportamento non verbale e comunicazione.....	380
1.7. Il colloquio di gruppo e i giochi di ruolo	380
1.8. I giochi di <i>leadership</i>	381

1.9.	I giochi decisorio.....	381
1.9.1.	Esempi di giochi decisorio: la donna sul ponte	381
1.9.2.	Esempi di giochi decisorio: la guerra nucleare	382

Parte IV

Quesiti situazionali nei concorsi pubblici

Capitolo 1

Quesiti situazionali	385
1. Cosa sono i test situazionali?	385
1.1. Un esempio di test situazionale.....	386
1.2. A cosa servono?	386
1.3. Cosa valutano?.....	386
1.4. Come è possibile valutare competenze tramite un test?	387
1.5. Come sono costruiti e quali componenti?	387
1.6. Tipologie di test situazionali.....	388
1.7. <i>Scoring</i> o calcolo del punteggio	388
2. Per esercitarsi: i test situazionali	389
3. <i>Rate Responses</i>	404
4. <i>Ranked responses</i>	406
5. Esercizi sulle competenze tecniche e trasversali del personale non dirigenziale	440