



Niuko - Innovation & Knowledge

# SOFT SKILLS CHE GENERANO VALORE

LE COMPETENZE TRASVERSALI  
PER L'INDUSTRIA 4.0

A cura di Marina Pezzoli



IL CUBO  
ROSSO

FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **COMITATO SCIENTIFICO**

**Enrico Cerni**, Head of Faculty & Mandatory Training in People Value and Engagement di Generali Italia;

**Monica Fedeli**, docente di Metodologie della formazione, Sviluppo umano e Didattiche per la formazione continua presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università di Padova;

**Salvatore Garbellano**, consulente per imprese e associazioni imprenditoriali e docente a contratto di Modelli Organizzativi e HRM;

**Mauro Meda**, segretario generale di ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), membro del board di EQUAL (European Quality Link);

**Marina Pezzoli**, consigliere delegato di NIUKO-Innovation & Knowledge srl e amministratore unico di Fòrema srl;

**Michelangelo Vianello**, docente di Psicologia del lavoro e di Metodi per la valutazione delle risorse umane presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università di Padova.

La collana, dedicata allo sviluppo delle persone nelle imprese e nelle organizzazioni attraverso la formazione esperienziale, ospita testi che testimoniano l'efficacia di tale approccio metodologico, manuali per formatori esperienziali che promuovano la condivisione di strumenti frutto di anni di sperimentazioni in diversi contesti, iniziative che sostengano idee innovative e creative, testi che supportino le aziende e gli HR nella scelta della formazione da promuovere nella propria azienda, con indicazioni chiare sulle opportunità, le criticità e le modalità di attuazione, gli investimenti e il ritorno in termini economici e umani.

I volumi qui pubblicati si rivolgono sia alle imprese sia alle persone che lavorano, ai formatori esperienziali e ai giovani che intendono entrare in questo mondo, offrendo a tutti strumenti di riflessione professionale sullo "stato dell'arte" della formazione esperienziale, grazie ai quali poter connettere il mondo della formazione e quello della realtà lavorativa e la teoria con la pratica professionale.

---

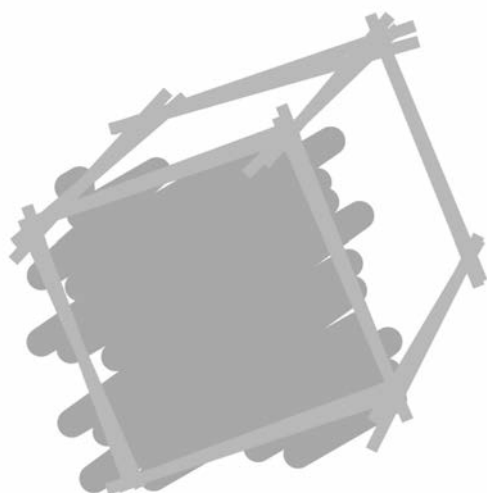
I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Niuko - Innovation & Knowledge

# **SOFT SKILLS CHE GENERANO VALORE**

**LE COMPETENZE TRASVERSALI  
PER L'INDUSTRIA 4.0**

A cura di Marina Pezzoli



**FRANCOANGELI**

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

**Prefazione** pag. 7

**Introduzione. Il dna delle organizzazioni: hard skills e soft skills**  
di *Marina Pezzoli* » 9

**1. L'evoluzione delle soft skills nelle organizzazioni: una visione globale**  
di *Salvatore Garbellano e Mauro Meda* » 19

**2. Passato, presente e futuro delle competenze trasversali: una survey tra le aziende**  
di *Enrico Cerni e Michelangelo Vianello* » 35

## **Esperienze**

di *Giada Marafon*

**3. Soft skills. Il tempo dello studio** » 51

3.1. Soft skills per la scuola: gli insegnanti degli istituti superiori si preparano per riconoscere e stimolare le soft skills nei ragazzi  
di *Roberto Baldo e Cristina Gentile* » 51

3.2. Soft skills in action: un percorso per studenti universitari. Promuovere la “spendibilità” della laurea nel mondo del lavoro  
di *Cristina Felicioni e Mirco Paoletto* » 63

<b>4. Soft skills. A metà del guado</b>	pag. 77
4.1. Soft skills per start-up di <i>Giada Marafon</i>	» 77
4.2. Melco: Welcome on board! Teamwork per i nuovi assunti di <i>Giada Marafon</i>	» 82
<b>5. Soft skills. Il tempo del lavoro</b>	» 89
5.1. Soft skills nelle aziende per la selezione, la va- lutazione, la formazione e la riorganizzazione di <i>Marina Pezzoli</i>	» 89
5.2. Soft skills Lab per orientare le aziende e sup- portarle nella crescita organizzativa di <i>Giada Marafon e Luigi Mengato</i>	» 106
<b>6. Uno sguardo a Nordest</b> di <i>Salvatore Garbellano</i>	» 121
<b>Conclusioni: il valore delle soft skills</b> di <i>Salvatore Garbellano</i>	» 127
<b>Bibliografia</b>	» 139
<b>Gli autori</b>	» 143



# Prefazione

Il mondo del lavoro negli ultimi dieci anni è cambiato radicalmente a fronte di una crisi che ha sconvolto i sistemi produttivi tradizionali. Le imprese che l'hanno gestita spesso sono quelle che hanno saputo immaginare nuovi modelli di business e nuovi modelli organizzativi e che hanno saputo intervenire sulle competenze delle persone.

Parlare oggi di soft skills è diretta conseguenza delle rapide evoluzioni che i mercati stanno chiedendo alle organizzazioni, e di conseguenza alle persone, nel cambiare il modo di lavorare, nel modo di gestire le relazioni e nel dare più spazio alle abilità cognitive: non è solamente una questione di acquisizione di competenze tecniche, ma sempre di più una questione di sviluppo di competenze trasversali.

Il sesto volume della collana Cubo Rosso entra nel mondo delle soft skills attraverso una survey che fornisce alcune risposte su come e quanto un campione di una parte importante del tessuto produttivo italiano, il Nordest, ritiene che le competenze trasversali possano essere strategiche in un contesto di crescita e in un mondo lanciato verso la “quarta rivoluzione industriale”.

Ma, come nella consuetudine della collana, esiste anche uno spazio riservato alle esperienze di Niuko negli ultimi anni e che ci portano a scoprire come i mondi che mettono al centro le competenze, e in particolare quelle soft, si allarghino dal campo delle imprese a quello dell'education. Emerge forte la consapevolezza che lavorare sulle soft skills non può appartenere solo alla vita lavorativa in azienda, ma deve essere una priorità anche nella formazione degli studenti o di chi si affaccia, nelle molte forme che il mercato ci presenta, al mondo del lavoro.

Il volume lancia anche un segnale sulle nuove professioni e sulle sfide in termini di competenze richieste dalla quarta rivoluzione industriale. È questo un tema di grande attualità ma che gli autori hanno voluto tenere sullo sfondo, nella consapevolezza che fosse prima di tutto necessaria, quasi in modo propedeutico, una riflessione generale sulle soft skills. Nel frattempo, Niuko ha già intensificato l'attenzione verso le nuove forme di produzione: per esempio, a partire da ottobre 2016 con il Mese della Formazione e successivamente in occasione di altri eventi sono state visitate realtà industriali eccellenti in Italia e in Germania per conoscere “di persona” le nuove modalità di fare fabbrica, gestire e valorizzare le persone. E le tematiche su Industria 4.0 saranno oggetto di prossime pubblicazioni che daranno evidenza del legame inscindibile tra innovazione tecnologica, organizzativa e di gestione delle persone per creare vantaggi competitivi durevoli e sostenibili.

Infine, anche questo volume è il frutto di apporti provenienti da persone con professionalità diverse perché è convinzione di Niuko che le diverse prospettive generino un valore superiore a quello del singolo individuo o organizzazione. I contributi, dunque, provengono da chi lavora nella società di formazione, nell'azienda, nell'università, nel sindacato datoriale e da chi lavora come professionista esperto di organizzazione.

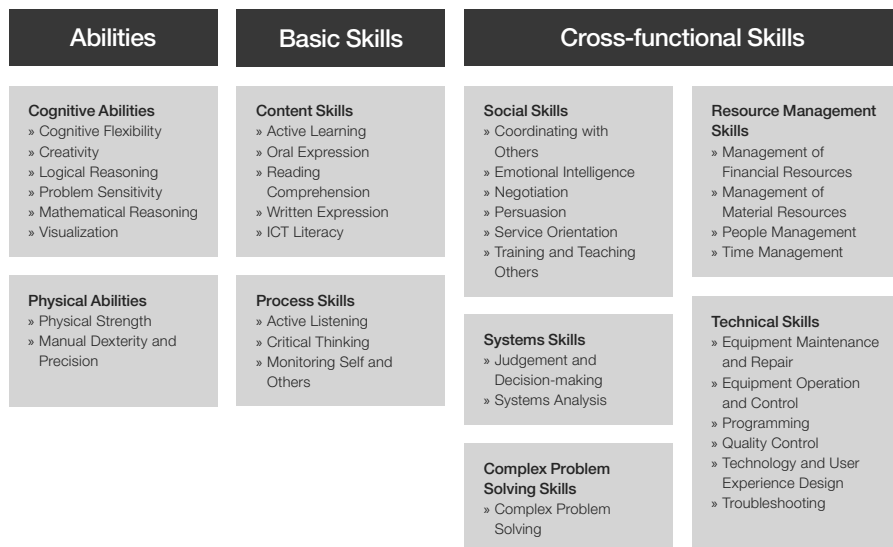
# Introduzione.

## Il dna delle organizzazioni: hard skills e soft skills

di Marina Pezzoli

World Economic Forum 2016 di Davos: *The Future of Jobs Report* ci propone una riflessione sulle competenze necessarie per comprendere e gestire i cambiamenti del mercato. L'indagine presenta un insieme di soft skills – articolate in tre macro categorie: abilità, capacità di base e capacità trasversali – che i manager hanno individuato come rilevanti per il prossimo futuro.

Figura 1 – Le tre categorie di soft skills rilevanti per il futuro

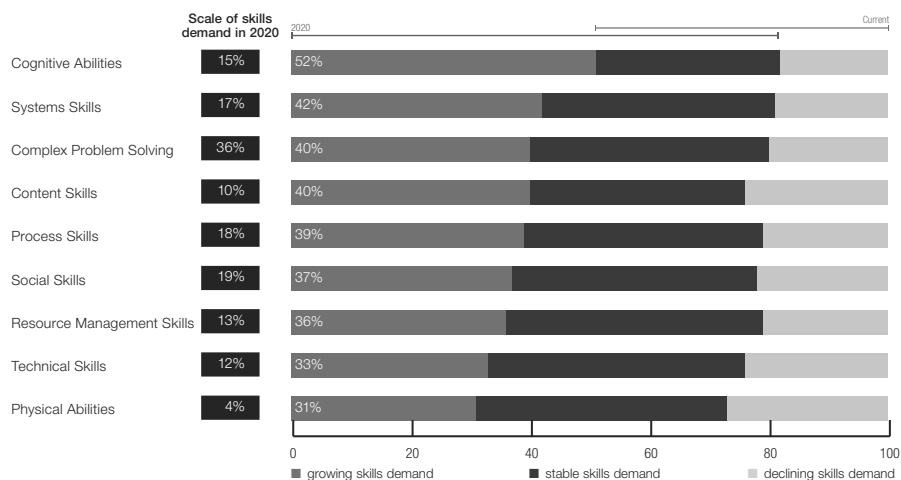


Fonte: World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2016

Lo studio propone numerosi aspetti di interesse; tuttavia, ai nostri fini sembra opportuno evidenziare i temi di seguito illustrati.

- Entro il 2020, più di un terzo delle soft skills che saranno maggiormente richieste dal mercato del lavoro oggi non sono ancora considerate cruciali per le imprese.
- Il rinnovamento sarà più intenso per le imprese che operano nei settori che saranno maggiormente interessati dalla trasformazione digitale: in primo luogo, servizi finanziari, realizzazione di infrastrutture, mobilità, energia e information and communication technology.
- Il mercato del lavoro premierà chi possiede le soft skills sociali, quali la capacità di persuasione, l'intelligenza emotiva e la capacità di insegnare.
- Le abilità cognitive come la creatività, il ragionamento logico e la sensibilità verso i problemi entreranno a far parte di gran parte dei profili professionali.

Figura 2 – Variazione della domanda in termini di competenze



Fonte: World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2016

Inoltre, a imprenditori, HR ed esperti di strategia è stato chiesto di individuare le dieci skills che nel 2015 sono state fondamentali per la competitività delle imprese e poi di ripensarle a cinque anni.

È opportuno un approfondimento sulle 10 skills individuate strategiche per il futuro al fine di condividere i significati delle competenze emergenti.

1. **Problem solving in situazioni complesse.** In contesti sempre più volatili la capacità di riuscire a trovare soluzioni efficaci diventa fondamentale per raggiungere risultati.
2. **Pensiero critico.** Si fonda sulla capacità di superare abitudini consolidate e visioni parziali attraverso l'osservazione, l'esperienza, il ragionamento e la comunicazione.
3. **Creatività.** Le soluzioni innovative fanno la differenza. Questa capacità deve essere alimentata e sviluppata non soltanto tra i giovani, ma anche tra coloro i quali hanno acquisito una notevole esperienza.
4. **Gestione delle persone.** Non si tratta soltanto di assegnare compiti, ma anche di saper gestire, motivare, premiare (e punire) i propri collaboratori.
5. **Coordinarsi con gli altri.** I team hanno acquisito una grande rilevanza all'interno delle imprese. Saper lavorare in team vuol dire far crescere il gruppo di lavoro, fissare priorità e saperle cambiare se necessario, far lavorare insieme persone diverse creando sinergie.
6. **Intelligenza emotiva.** Avere la capacità di riconoscere, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie emozioni e quelle dei propri collaboratori. Vuol dire essere consapevoli di quanto le emozioni influenzino i comportamenti e il livello di motivazione di tutti.
7. **Capacità di giudizio e presa di decisioni.** Nelle fasi di incertezza e volatilità è necessario saper condividere e ascoltare, ma i leader sanno indicare soluzioni e indirizzi al momento opportuno.
8. **Orientamento al servizio.** Vuol dire essere utili, attenti e collaborativi per comprendere e soddisfare le esigenze delle persone.
9. **Negoziazione.** Saper negoziare è un'attività strategica sia a livello personale che aziendale perché incide su risultati, reputazione e autorevolezza.
10. **Flessibilità cognitiva.** È una capacità indispensabile quando ci viene chiesto di rispondere a situazioni non consuete. Vuol dire essere in grado di attuare comportamenti diversi in base al cambiamento di contesti, regole e compiti.

Tabella 1 – Skills a confronto: 2015 vs 2020

Nel 2015		Nel 2020	
1.	Problem solving in situazioni complesse	1.	Problem solving in situazioni complesse
2.	Coordinarsi con gli altri	2.	Pensiero critico
3.	Gestione delle persone	3.	Creatività
4.	Pensiero critico	4.	Gestione delle persone
5.	Negoziazione	5.	Coordinarsi con gli altri
6.	Controllo qualità	6.	Intelligenza emotiva
7.	Orientamento al servizio	7.	Capacità di giudizio e presa di decisioni
8.	Capacità di giudizio e presa di decisioni	8.	Orientamento al servizio
9.	Ascolto attivo	9.	Negoziazione
10.	Creatività	10.	Flessibilità cognitiva

Fonte: World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2016

La tabella comparativa del Wef ci mostra che alcune competenze tecniche scompaiono e altre comportamentali entrano o guadagnano posizioni in elenco: le competenze sociali ed emotive, in particolare, diventano fondamentali per i profili professionali del prossimo futuro.

La tabella ci suggerisce anche che le organizzazioni intrecciano al loro interno competenze tecniche – hard skills – e comportamentali – soft skills – quasi a formare una catena del dna: unite e distinte a definire l’organismo che si svilupperà. È come se le organizzazioni potessero essere lette e analizzate alla luce delle hard e soft skills perché il loro mix, per esempio, ci racconta se ci troviamo in presenza di un’organizzazione tradizionale, con gradi di innovazione bassi o elevati, proattiva o meno sul mercato, capace o meno di visione strategica o dotata delle competenze necessarie per accogliere le sfide del mercato. L’immaginaria catena di dna che esce dalla tabella all’anno 2015 sottende un organismo perciò diverso da quello immaginato nel 2020 e – se l’ordine delle skills elencate per il 2020 fosse diverso – avremmo forse di fronte scenari di mercato ancora diversi.

È rimarchevole che in un contesto come quello del World Economic Forum si affermi che le competenze trasversali sono e saranno sempre più strategiche per lo sviluppo e la competitività delle imprese. Mai come oggi i mercati sono instabili, in mutazione continua e assetati di innovazione e, a queste condizioni, le competenze tecniche, sebbene garantiscano il funzionamento delle imprese, devono essere integrate da quelle comportamentali che permettono di “oliare” meglio gli ingranaggi della macchina organizzativa. Stiamo parlando di coniugare hard skills e soft skills. Le prime possono essere individuate in utilizzo di strumenti informatici, conoscenza delle lingue, conoscenza dei software professionali, competenze tecniche relative agli studi svolti e al ruolo agito, conoscenza del sistema qualità, capacità di pianificare e organizzare, rispettare i tempi e gli obiettivi; le soft skills sono invece per esempio flessibilità/adattabilità, resistenza allo stress, lavoro per obiettivi, gestione delle informazioni, creatività, proattività, leadership, teamworking, problem solving, decision making, negoziazione, delega, gestione del tempo.

Ma che cosa intendiamo con il termine “soft skills”? E qual è la differenza tra queste e le “hard skills”?

Di seguito le definizioni che gli autori del volume hanno voluto condividere e proporre al lettore.

**Soft skills** • Abbiamo analizzato il significato delle due parole “competenze” e “comportamentale”.

Il significato che noi utilizziamo per la parola “competenza” è il seguente:

competenza = conoscenza + abilità/capacità

In sostanza, pensiamo alla competenza quando vi sono le abilità (o capacità) di applicare delle conoscenze teoriche all’interno di situazioni reali e concrete, attraverso determinati e selezionati comportamenti.

Il significato per la parola “comportamento” è il seguente:

comportamento =  
= re-azione agli stimoli che percepiamo nella situazione vissuta

In sostanza, noi viviamo delle situazioni: il comportamento è il modo che abbiamo di re-agire alle sollecitazioni e agli stimoli che percepiamo nella situazione stessa.

A questo punto possiamo proporre la nostra personale definizione di competenze comportamentali (soft skills):

Le competenze comportamentali (soft skills) sono intese come l'insieme delle conoscenze e delle relative abilità/capacità personali riferite a come re-agire in modo consapevole agli stimoli che percepiamo nelle situazioni vissute.

Abbreviando possiamo anche proporre:

Le competenze comportamentali (soft skills) sono intese come l'insieme delle conoscenze e delle relative abilità/capacità personali applicate in determinate situazioni.

**Hard skills** • Seguendo la stessa logica, la definizione che proponiamo è:

Le competenze tecniche (hard skills) sono l'insieme delle conoscenze e delle relative abilità/capacità che utilizziamo per svolgere un ruolo professionale.

In estrema sintesi potremmo dire che le hard skills rappresentano **che cosa** facciamo, le soft skills rappresentano **come** lo facciamo.

La sfida di oggi non è più sul “fare” e sul “sapere” ma sul “saper essere in situazione” e, avremo modo di vederlo nei capitoli successivi, il “saper essere” non è prerogativa di genere, età o esperienza. I formatori lavorano proprio per far crescere consapevolezza nella persona e nelle organizzazioni riguardo a energie e comportamenti non previsti nei tradizionali percorsi scolastici o accademici (in Italia, perché in altri Paesi europei questo già avviene) e che da relativamente poco tempo le aziende hanno capito essere strategici per il futuro.



## Perché parlare di soft skills: persone e organizzazioni in una filiera ideale

La prima domanda è: “Perché un volume per parlare delle soft skills e, in particolare, delle esperienze maturate da Niuko in quest’ambito?”.

Le risposte sono più di una:

- per fare ordine tra i tanti progetti realizzati sul tema;
- per capire se è possibile trovare un minimo comune denominatore al loro interno;
- per iniziare a introdurre il concetto di evoluzione delle soft skills nella vita delle persone e delle organizzazioni;
- per sviluppare un ideale *fil rouge* che lega le persone nei momenti di crescita personale e professionale alle organizzazioni, anch’esse in continua evoluzione;
- per contribuire, attraverso le esperienze raccontate, al dibattito sul ruolo strategico delle soft skills nel lavoro oggi, ma soprattutto nel prossimo futuro.

Il volume ha l’ambizione di mettere insieme tante esperienze e persone che hanno contribuito negli ultimi anni ad allargare il focus degli interventi in ambiti molto diversi con interlocutori altrettanto diversi e spesso in condizioni di sperimentazione autofinanziata.

La seconda domanda è: “Perché parlare di persone e organizzazioni in una filiera ideale?”:

- perché per anni abbiamo lavorato con le aziende e le persone che necessitavano di sviluppare competenze in ambito comportamentale per poter raggiungere più facilmente ed efficacemente i risultati;
- perché in un secondo tempo abbiamo aiutato chi invece il lavoro lo stava perdendo o non l’aveva più attraverso una riqualificazione professionale, dove le soft skills diventavano importanti per riprendere fiducia in se stessi e creare le basi da cui ripartire;
- perché contemporaneamente ci siamo accorti che le aziende ini-

ziavano a selezionare, valutare e in alcuni momenti anche a far uscire persone, proprio sulla base delle soft skills: a parità di competenze tecniche, l’inserimento, il sistema premiante o l’uscita spesso dipendevano dalle competenze trasversali possedute dalla persona;

- perché le aziende ci hanno iniziato a segnalare che i giovani che entravano nel mondo del lavoro, pur preparati da un punto di vista tecnico, non si sapevano “comportare”: allora abbiamo pensato di intervenire attraverso la formazione sulle soft skills per l’inserimento in azienda e realizzando percorsi in accordo e all’interno delle Università;
- perché gli start-upper che stavano crescendo necessitavano di competenze trasversali, spesso diverse da quelle più comuni e legate alla digitalizzazione d’impresa, in un mondo a metà strada tra gli studi e l’azienda;
- perché il passaggio successivo, intuitivo e inevitabile, è stato quello che ci ha portati a collaborare con gli insegnanti e dirigenti scolastici delle scuole medie superiori: per loro era importante capire come stimolare i ragazzi a sviluppare e coltivare tutti quei comportamenti che favorissero la relazione, la proattività e lo sviluppo di senso critico.

Non è difficile ammettere che gran parte di questi progetti, inizialmente, si sono realizzati in modo slegato l’uno rispetto l’altro e solo recentemente abbiamo acquisito la consapevolezza che stavamo ricostruendo una filiera delle soft skills all’interno della quale due elementi sono apparsi certi:

- che a ogni esperienza possono essere associate almeno 5 top soft skills che possono avere una priorità diversa nella scala da 1 a 5; inoltre, ciascuna esperienza riporta alcune skills distintive che possono essere in comune con altre esperienze oppure apparire solo in qualche caso;
- che in tutte le esperienze formative è stata adottata la metodologia esperienziale perché più adatta a far emergere la consapevolezza del possesso e della pratica delle soft skills.

## La struttura del libro

Il volume è idealmente diviso in tre sezioni: la prima è dedicata alla survey che è stata compilata da 212 soggetti con l'obiettivo di individuare e poi "pesare" l'importanza delle soft skills nello sviluppo professionale dell'individuo e delle organizzazioni oggi e domani. È il punto di partenza che ci aiuta a capire meglio le soft skills considerate strategiche e a comprendere le aspettative di sviluppo e di crescita di individui e organizzazioni. La seconda sezione offre una panoramica sulla rilevanza delle soft skills nei contesti di apprendimento (scuola e lavoro) all'estero, in Italia e nel Nordest, dove Niuko principalmente opera. Questa parte indaga lo stato dell'arte in termini di contenuti, metodi, modelli e propone dei benchmark a cui fare riferimento per costruire o proseguire il lavoro dei formatori su questi temi. La terza parte riordina e racconta una serie di esperienze realizzate negli ultimi anni che, partendo dalla formazione continua degli adulti, ha percorso a ritroso la strada sviluppando progetti rivolti a chi si affaccia al mondo del lavoro e, più indietro, agli studenti universitari o agli insegnanti che necessitano di capire come orientare i ragazzi delle scuole superiori alla consapevolezza del valore delle soft skills nei contesti sociali e quindi lavorativi.

## Le esperienze nella "filiera dello sviluppo"

Le esperienze riportate sono state aggregate secondo la logica della "filiera dello sviluppo" delle persone e delle organizzazioni e quindi è stato naturale individuare tre sezioni.

- **Il tempo dello studio**, che parla di esperienze che appartengono al periodo degli studi scolastici e universitari, dove oggi si evidenziano moltissimi spazi per intervenire perlopiù nell'assenza di programmi strutturati a favore dello sviluppo delle soft skills.
- **A metà del guado**, che racconta di come chi si affaccia al mondo del lavoro necessita di essere accompagnato e stimolato sul fronte dei corretti comportamenti da tenere nella fase della costruzione di un'impresa o nell'inserimento in azienda.

- **Il tempo del lavoro**, che racconta di come si operi già da tempo con le persone “occupate”, ma comunque in un contesto in cui emergono necessità di leggere e codificare gli aspetti comportamentali sempre più determinanti nel rafforzare gli individui e le organizzazioni in un momento di forte, e a volte drammatico, cambiamento delle organizzazioni.

La sezione dedicata alle esperienze è quindi rappresentativa di quanto vasta sia l’area in cui operare a favore dello sviluppo delle soft skills e di quanta responsabilità abbiano i diversi soggetti che operano sul campo nel tracciare la strada per una valorizzazione del capitale umano, a partire dall’analisi e dallo sviluppo delle competenze trasversali.

# 1. L'evoluzione delle soft skills nelle organizzazioni: una visione globale

di *Salvatore Garbellano e Mauro Meda*

Oggi è a tutti chiaro che la recessione iniziata nel 2008 non è stato un cambiamento di un ciclo economico, ma è stato piuttosto un processo di ristrutturazione dell'intero sistema economico con rilevanti impatti in ambito sociale. La “nuova normalità” trova una sintesi efficace nell'acronimo Vuca che sta per “**velocity, uncertainty, complexity and ambiguity**”. Un altro modo per descrivere questi cambiamenti è proposto da Nassim Taleb che utilizza la metafora del “cigno nero”. I “cigni neri” sono eventi rari che sfuggono alle previsioni offerte dai modelli più consolidati anche all'interno delle comunità professionali ad alta intensità di conoscenza. Per questo motivo tali eventi non sembrano plausibili e probabili secondo il comune modo di pensare. I “cigni neri” si sono diffusi anche in ambito economico. Nessun esperto ha, per esempio, previsto le drastiche oscillazioni del prezzo del petrolio né quelle di alcune valute note per la stabilità “storica” del tasso di cambio.

Seppure vi siano molte definizioni di soft skills, ai nostri fini si intendono le capacità e qualità che fanno riferimento alle relazioni tra le persone, ai comportamenti, alle attitudini e ai tratti caratteriali di ciascuno. I nuovi scenari competitivi e la necessità di reagire alla crisi hanno reso di nuovo attuale il tema delle soft skills nelle imprese.

Nell'età dell'incertezza molte imprese hanno rinviato le decisioni vitali per il futuro dell'impresa aspettando il miglioramento dei mercati. La prudenza si è trasformata – spesso a causa di oggettive difficoltà a reperire nuove risorse finanziarie – in pessimismo che ha portato alla paralisi, al ridimensionamento e a volte al declino. Altre imprese hanno invece creato la visione del proprio futuro, guidato e, a volte, anticipato il cambiamento. In questi casi la crisi, pur nella