



20

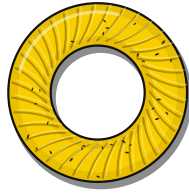
Skill, *Tarallucci e vino!*

20 competenze per scegliere,
sviluppare e valorizzare le persone

Manuale pratico delle competenze nel mondo del lavoro

Alessio Vettori

wid 
work in different universe



Skill, Tarallucci e vino!

*20 competenze per scegliere, sviluppare e
valorizzare le persone*

Manuale pratico delle competenze nel mondo del lavoro

Alessio Vettori

Indice

Introduzione	5
Come leggere questo manuale	8
Come è organizzato il manuale	9

Parte 1	Essere	10
1	Autoconsapevolezza	11
2	Motivazione	13
3	Resilienza	15
4	Adattabilità	20
5	Responsabilità	22

Parte 2	Pensare	24
6	Curiosità	25
7	Apprendimento continuo	30
8	Pensiero critico	32
9	Problem solving	34
10	Creatività	37

Parte 3	Relazionarsi	39
11	Ascolto	40
12	Empatia	42
13	Comunicazione	46
14	Collaborazione	50
15	Gestione del conflitto	52
Parte 4	Fare	54
16	Decision making	55
17	Organizzazione	57
18	Intraprendenza	59
19	Orientamento al risultato	61
20	Leadership	63
Dopo le 20 skill	Dalle skill alla pratica	68
	Le 20 skill in una sola mappa	70
	La matrice delle skill	73
	La regola delle evidenze	74
	Il metodo S.T.A.R.	74
	Il colloquio del futuro	75
	Il modello Persona × Azienda	76
	Il manifesto delle skill	78
	In conclusione...	79
	Le fonti principali	81

Introduzione

Prendete un taralluccio. Versate il calice di vino. Mettetevi comodi. Quello che state per leggere non è un trattato accademico di risorse umane scritto da chi non ha mai gestito un magazzino o pagato una busta paga il 27 del mese. Questo è un manuale sul campo, basato sui dati reali del Future of Jobs Report del World Economic Forum, sui framework europei e sulle vere dinamiche quotidiane delle nostre aziende. Se siete stanchi di curriculum fotocopia e cercate persone che facciano girare l'azienda quando le cose si mettono male, siete nel posto giusto. E ricordate: nel recruiting e nella vita, il valore sei tu e vale la regola aurea "Prima chi sei e poi cosa sai".

Il problema non è trovare persone. È trovare quelle giuste.

Abbiamo passato anni a costruire curriculum.

Titoli di studio, esperienze, ruoli, aziende, date di assunzione e di dimissione.

Poi arriva il colloquio.

"Mi parli di lei."

"Quali sono i suoi punti di forza?"

"Quali sono i suoi punti deboli?"

"Come si vede tra cinque anni?"

E alla fine qualcuno decide:

“Mi sembra una persona valida.”

Ecco.

Il problema è proprio quel “mi sembra”.

Perché assumere una persona è una delle decisioni più importanti che un imprenditore possa prendere e, spesso, una delle più difficili da valutare.

Un curriculum ci dice molte cose.

Ma non ci dice necessariamente:

- come una persona reagisce davanti a un problema;
- come affronta un fallimento;
- come comunica;
- quanto è curiosa;
- come ascolta;
- come lavora con gli altri;
- come prende una decisione;
- quanto sa adattarsi;
- quanto è capace di imparare;
- cosa succede quando le cose non vanno come previsto.

In altre parole:

il CV racconta cosa hai fatto.

Le skill aiutano a capire **come affronti quello che fai.**

Perché parlare di skill oggi?

Il mondo del lavoro sta cambiando velocemente.

Secondo il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum, il 39% delle competenze attualmente possedute dai lavoratori potrebbe essere trasformato o diventare obsoleto nel periodo 2025-2030.

Lo stesso rapporto indica il pensiero analitico come principale skill core per gli employer, seguito da resilienza, flessibilità e agilità; leadership e influenza sociale, pensiero creativo, motivazione e autoconsapevolezza completano le prime cinque posizioni.

Non significa che il curriculum sia morto.

Significa che **non basta più sapere cosa una persona ha fatto.**

Dobbiamo capire anche cosa quella persona è capace di fare, come si comporta e soprattutto **come potrebbe crescere.**

L'OECD, nel rapporto *Skills that Matter for Success and Well-being in Adulthood* pubblicato nel 2025 sulla base della Survey of Adult Skills 2023, evidenzia che le competenze sociali ed emotive contribuiscono, oltre alle competenze cognitive, a occupazione, salari e soddisfazione lavorativa. L'OECD sottolinea inoltre che molte di queste competenze possono essere sviluppate anche in età adulta.

Questa è una buona notizia.

Perché significa che una skill non deve essere necessariamente:

ce l'hai / non ce l'hai.

Può essere:

ce l'hai → la stai sviluppando → la sai utilizzare → la sai mettere a disposizione degli altri.

Come leggere questo manuale

Ogni skill verrà osservata da quattro punti di vista.

1. ASSUMERE

Come posso riconoscerla in una persona che non conosco?

2. VALUTARE

Quali comportamenti mi danno una vera evidenza?

3. SVILUPPARE

Come posso aiutare un collaboratore a farla crescere?

4. UTILIZZARE

In quale contesto questa skill crea realmente valore?

Perché c'è un'altra verità importante:

Non esiste la persona con tutte le skill. Esiste la persona con le skill giuste per quello che vuoi costruire.

L'ILO sottolinea proprio l'importanza della *skills utilisation*: non basta possedere competenze, bisogna riuscire a utilizzarle in modo coerente con il lavoro, l'organizzazione e gli obiettivi.

E quindi...

Benvenuti nel mondo delle skill.

Prendete un taralluccio.

Versate il vino.

E cominciamo.

Come è organizzato il manuale

Le 20 skill non sono una lista: hanno un ordine. Seguono il percorso con cui una persona entra in azienda e ci lavora.

PARTE 1 — ESSERE: il carattere: chi sei prima di quello che sai fare.

PARTE 2 — PENSARE: come ragioni, come impari, cosa fai davanti a un problema.

PARTE 3 — RELAZIONARSI: come stai con clienti, colleghi e collaboratori.

PARTE 4 — FARE: come trasformi tutto questo in decisioni, iniziative e risultati.

Puoi leggerlo dall'inizio alla fine oppure aprire direttamente la parte che ti serve. Ogni parte si apre con una mappa delle sue cinque skill.

1

Parte 1

Essere

Il carattere: chi sei prima di quello che sai fare.

Le cinque skill di questa parte descrivono il motore interno di una persona: quanto conosce se stessa, cosa la spinge, come regge quando le cose si mettono male, come si adatta e quanto si prende carico dei risultati. Sono le più difficili da leggere in un curriculum, per questo il manuale parte da qui: prima chi sei, poi cosa sai.

#	Skill	Domanda fondamentale
01	Autoconsapevolezza	Conosci davvero te stesso?
02	Motivazione	Quanto vuoi davvero raggiungere quell'obiettivo?
03	Resilienza	Come reagisci quando qualcosa va male?
04	Adattabilità	Cosa fai quando cambiano le regole?
05	Responsabilità	Ti assumi il tuo pezzo di risultato?



Skill 1 di 20

Autoconsapevolezza

Prima di capire gli altri, prova a capire te stesso.

Che cos'è?

L'autoconsapevolezza è la capacità di riconoscere lucidamente i propri punti di forza, i propri limiti, le proprie aree di trigger emotivo e l'impatto che il proprio comportamento genera sugli altri.

Nel lavoro non significa fare introspezione psicologica o dubitare continuamente di sé. Significa sapere esattamente dove si eccelle, dove si rischia di fare danni e come si reagisce sotto pressione.

Perché è importante?

Un manager o un collaboratore privo di autoconsapevolezza è un pericolo pubblico aziendale: è convinto di non sbagliare mai, non corregge i propri errori e non comprende perché i suoi collaboratori si allontanino o rendano meno.

La ricerca manageriale e i framework di sviluppo personale sottolineano che l'autoconsapevolezza è il prerequisito fondamentale per qualsiasi altra leadership o competenza relazionale.

Le fonti e i riferimenti

- **Tasha Eurich** (*Insight: The Power of Self-Awareness in a Self-Deluded World*): i suoi studi dimostrano che, sebbene il 95% delle persone creda di essere autoconsapevole, in realtà solo una percentuale compresa tra il 10% e il 15% lo è realmente. Chi sopravvaluta le proprie competenze finisce per danneggiare i team.

- **Daniel Goleman** (*Emotional Intelligence*): inserisce la consapevolezza di sé come il pilastro fondamentale dell'intelligenza emotiva, senza il quale è impossibile gestire né se stessi né le relazioni con gli altri.

Come riconosci una persona autoconsapevole?

Chiedi:

“Qual è il tuo principale difetto professionale e come fai concretamente per evitare che crei problemi nel tuo lavoro quotidiano?”

Una persona senza autoconsapevolezza risponderà con un finto difetto (es. *“Sono troppo perfezionista”*). Una persona autoconsapevole riconoscerà un limite reale (es. *“Tendo a impazientirmi quando i processi rallentano, quindi ho imparato a darmi un minuto prima di rispondere ai collaboratori”*).

Come svilupparla in un collaboratore

Introduci la pratica del **feedback a specchio**: durante i colloqui periodici, chiedi prima alla persona di valutare autonomamente il proprio operato su un progetto, confrontando poi la sua analisi con la tua visione oggettiva dei fatti.

Domanda per l'imprenditore

I miei collaboratori più stretti sanno ammettere i propri errori o devono difendere a tutti i costi l'immagine di essere perfetti?

In sintesi

Non puoi correggere ciò che rifiuti di vedere in te stesso.



Skill 2 di 20

Motivazione

Quanto vuoi davvero arrivarci?

Che cos'è?

La motivazione è la spinta interna che alimenta l'energia, la costanza e la determinazione nel perseguire un obiettivo, soprattutto quando la strada si fa in salita e i risultati non arrivano subito.

Nel lavoro non coincide con l'entusiasmo superficiale del primo giorno o con il faccino sorridente alla riunione aziendale. È la tenuta energetica sul medio-lungo termine.

Perché è importante?

Le competenze tecniche si possono insegnare, i processi si possono scrivere, i software si possono installare. Ma non puoi “installare” la motivazione in una persona che non ce l'ha. Senza una spinta intrinseca, di fronte al primo ostacolo serio la persona si ferma.

I framework internazionali di orientamento al lavoro evidenziano come la motivazione e la proattività siano i driver principali della performance sostenibile.

Le fonti e i riferimenti

- **Deci & Ryan** (*Self-Determination Theory*): la teoria dell'autodeterminazione dimostra che la vera motivazione duratura non nasce dai premi monetari estrinseci, ma dal soddisfacimento di tre bisogni fondamentali: autonomia, competenza e relazione.
- **OECD** (*Skills for Social Progress*): sottolinea come le componenti non cognitive, tra cui la motivazione e la perseveranza, abbiano un impatto diretto e misurabile sul successo professionale a lungo termine.

Come riconosci una persona motivata?

Chiedi:

“Raccontami di un obiettivo complesso che hai voluto raggiungere a tutti i costi nella tua vita, anche quando nessuno ti obbligava a farlo e sembrava difficile.”

Come svilupparla in un collaboratore

Evita di motivare le persone solo con pacche sulle spalle o bonus economici legati dal senso del lavoro. Lega i loro obiettivi alla **crescita delle loro competenze** e alla chiara comprensione del valore che generano per l'azienda.

Domanda per l'imprenditore

Le persone che lavorano qui si muovono perché spinte da una passione per ciò che fanno o solo perché c'è uno stipendio a fine mese?

In sintesi

La motivazione non è uno stato d'animo. È la carburazione che decide se arrivi a destinazione o ti fermi alla prima stazione di servizio.



Skill 3 di 20

Resilienza

Cadere è normale. Restare sdraiati un po' meno.

Che cos'è?

La resilienza è la capacità di affrontare difficoltà, cambiamenti, errori e momenti di pressione continuando ad agire in modo efficace.

Attenzione però: resilienza non significa essere invulnerabili.

Una persona resiliente non è quella che non soffre, non sbaglia o non si scoraggia.

È quella che, dopo un problema, riesce a recuperare, imparare e ripartire.

Nel mondo del lavoro questo significa, per esempio:

- ricevere un “no” da un cliente e continuare a cercare;
- affrontare un cambiamento organizzativo senza bloccarsi;
- commettere un errore senza nasconderselo;
- perdere un'opportunità e trasformarla in esperienza;
- riuscire a mantenere lucidità quando aumenta la pressione.

Perché è importante?

Il mondo del lavoro è diventato meno prevedibile.

Tecnologia, intelligenza artificiale, cambiamenti economici, nuovi modelli organizzativi e trasformazioni dei mercati stanno modificando continuamente ciò che viene richiesto alle persone.

Il World Economic Forum, nel Future of Jobs Report 2025, indica resilienza, flessibilità e agilità tra le principali competenze core richieste dagli employer. Sono precedute soltanto dal pensiero analitico, mentre leadership e influenza sociale occupano il livello successivo.

E non è soltanto una fotografia del presente.

Il WEF prevede che resilienza, flessibilità e agilità continueranno ad aumentare di importanza nel periodo 2025-2030.

I numeri

Nel Future of Jobs Report 2025:

67% degli employer considera resilienza, flessibilità e agilità una skill core per i lavoratori.

Inoltre, il WEF stima che entro il 2030 circa il 39% delle competenze attualmente possedute dai lavoratori sarà trasformato o diventerà obsoleto.

E c'è un altro dato che dovrebbe interessare qualsiasi imprenditore:

il 63% degli employer intervistati considera il gap di competenze il principale ostacolo alla trasformazione aziendale.

Come riconosci una persona resiliente?

Non chiedere:

 *“Sei una persona resiliente?”*

È una domanda quasi inutile.

La risposta sarà probabilmente:

 *“Sì, assolutamente.”*

Meglio chiedere:

 *“Raccontami una situazione professionale in cui qualcosa è andato completamente storto. Cosa hai fatto?”*

E poi ascoltare.

Una persona resiliente tende a raccontare:

Problema → reazione → azione → apprendimento → nuovo comportamento.

Una persona poco resiliente può invece concentrarsi soprattutto su:

Problema → colpevole → sfortuna → fine della storia.

Non è una regola matematica, ma è un buon punto di partenza per approfondire.

Una seconda domanda interessante

“Qual è stata l'ultima cosa che hai sbagliato sul lavoro e cosa hai cambiato dopo?”

Qui non stiamo cercando qualcuno che non sbaglia.

Stiamo cercando qualcuno che sappia cosa fare dopo aver sbagliato.

Come svilupparla in un collaboratore

La resilienza non si costruisce dicendo:

“Devi essere più resiliente.”

Si costruisce creando situazioni nelle quali la persona possa affrontare problemi, ricevere feedback, correggere la rotta e riprovare.

Un esercizio semplice:

La regola 3×3

Dopo un errore chiedi al collaboratore:

1. Cosa è successo?
2. Cosa hai imparato?
3. Cosa farai diversamente la prossima volta?

E dopo qualche settimana:

1. Hai incontrato di nuovo una situazione simile?
2. Cosa hai fatto?
3. Ha funzionato?

In questo modo l'errore smette di essere soltanto un costo e diventa materiale di apprendimento.

Attenzione alla falsa resilienza

Qui c'è una distinzione importante.

Una persona che continua a lavorare 14 ore al giorno non è necessariamente resiliente.

Una persona che sopporta qualsiasi situazione senza protestare non è necessariamente resiliente.

E una persona che non chiede mai aiuto non è necessariamente forte.

La vera resilienza comprende anche la capacità di riconoscere i propri limiti, chiedere supporto, cambiare strategia e, quando necessario, fermarsi.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda gli errori vengono nascosti o utilizzati per imparare?

Perché se ogni errore viene punito, non otterrai necessariamente meno errori.

Potresti semplicemente ottenere più errori nascosti.

In sintesi

Resilienza non significa non cadere.

Significa sviluppare la capacità di rialzarsi, capire perché si è caduti e possibilmente non cadere nello stesso punto.

Fonti principali: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025; ILO/OECD/ETF/UNESCO, Skills Policies for Resilience.



Skill 4 di 20

Adattabilità

Il mondo cambia. Tu cosa fai?

Che cos'è?

L'adattabilità è la capacità di ricalibrare rapidamente il proprio comportamento, le proprie competenze e il proprio approccio quando le circostanze, le tecnologie o le strategie aziendali cambiano all'improvviso. Nel lavoro significa non irrigidirsi quando salta il piano originale.

Perché è importante?

La stabilità è un ricordo del passato. Mercati, normative, tecnologie e preferenze dei clienti cambiano alla velocità della luce. Chi sa solo eseguire una mansione fissa diventa rapidamente obsoleto. Il **World Economic Forum** unisce spesso l'adattabilità alla resilienza e alla flessibilità cognitiva, considerandola un pilastro per la sopravvivenza professionale.

I numeri

- Più del **60% dei lavoratori** globali, secondo i report OECD e WEF, dovrà affrontare importanti transizioni di competenze nei prossimi anni a causa delle trasformazioni tecnologiche.
- Le aziende che investono in programmi di formazione orientati all'adattabilità registrano tassi di retention e produttività enormemente superiori durante i periodi di crisi o ristrutturazione.

Come riconosci una persona adattabile?

Chiedi:

“Raccontami di quando un progetto su cui stavi lavorando è stato stravolto all’ultimo minuto per cause di forza maggiore. Come hai riorganizzato il tuo lavoro?”

Come svilupparla in un collaboratore

Ruota periodicamente i collaboratori su micro-progetti diversi o affiancamenti trasversali, impedendo che si fossilizzino su un’unica micro-mansione rigida.

Domanda per l'imprenditore

La mia azienda è pronta a girare l'angolo se il mercato cambia domani o siamo inchiodati alle nostre abitudini?

In sintesi

Non è il più forte che sopravvive, né il più intelligente. È chi si adatta più rapidamente al cambiamento.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; OECD Skills Strategy.



Skill 5 di 20

Responsabilità

La scusa spiega. La responsabilità risolve.

Che cos'è?

La responsabilità (in inglese *ownership*) è la tendenza a considerarsi proprietari del risultato finale, e non semplici esecutori di un pezzetto di compito. Significa smettere di cercare colpevoli all'esterno e prendersi carico del proprio perimetro d'azione, nel bene e nel male.

Perché è importante?

Nessun imprenditore può controllare ogni singolo dettaglio della propria azienda. Se le persone non sviluppano un senso di responsabilità profondo, l'imprenditore è costretto a fare il supervisore h24, bloccando la crescita aziendale.

I numeri

- Secondo le analisi di **Gallup**, la mancanza di *ownership* e coinvolgimento attivo nei team costa alle aziende milioni in produttività persa e inefficienze operative. Le organizzazioni ad alta responsabilità registrano tassi di redditività superiori del 20%.

Come riconosci una persona responsabile?

Ascolta il suo linguaggio:

- *Chi evita le responsabilità*: “Non è colpa mia, il fornitore non ha spedito, il sistema è caduto.”

- *Chi ha senso di responsabilità:* “La situazione è critica a causa di quel blocco, ma adesso mi occupo di contattare il fornitore e trovare una pezza entro due ore.”

Come svilupparla in un collaboratore

Assegna **KPI chiari e incontestabili**: quando l'obiettivo è misurabile e trasparente, lo spazio per le scuse si riduce drasticamente e la persona impara a concentrarsi sulle soluzioni.

Domanda per l'imprenditore

Le persone nella mia azienda agiscono come se l'azienda fosse loro o timbrano solo il cartellino aspettando istruzioni?

In sintesi

La responsabilità non ti rende infallibile. Ti rende affidabile.

Fonti principali: Gallup, *State of the Global Workplace*; Jocko Willink, *Extreme Ownership Principles in Business*.

2

Parte 2

Pensare

Come ragioni, come impari, cosa fai davanti a un problema.

Qui si guarda a come una persona ragiona. Si parte dalla curiosità e dall'apprendimento continuo, cioè la voglia di capire e di aggiornarsi. Si passa al pensiero critico, cioè verificare prima di credere. Si arriva al problem solving e alla creatività: trovare soluzioni e alternative quando il piano salta.

#	Skill	Domanda fondamentale
06	Curiosità	Cosa vuoi ancora capire?
07	Apprendimento continuo	Stai diventando più bravo di ieri?
08	Pensiero critico	Sai mettere in discussione ciò che pensi?
09	Problem solving	Cosa fai quando trovi un problema?
10	Creatività	Sai trovare alternative?



Skill 6 di 20

Curiosità

Quello che non sai potrebbe essere proprio quello che ti serve.

Che cos'è?

La curiosità è il desiderio di capire, scoprire, fare domande ed esplorare ciò che ancora non conosciamo.

Nel lavoro non significa essere quello che fa cento domande per perdere tempo.

Significa avere la tendenza a chiedersi:

- “Perché facciamo così?”
- “E se provassimo in un altro modo?”
- “Cosa posso imparare da questa situazione?”
- “Cosa non sto ancora vedendo?”

La curiosità è quindi molto più vicina all'apprendimento di quanto sembri.

Perché è importante?

Perché quando cambia il mondo del lavoro, una delle competenze più preziose non è soltanto sapere fare qualcosa.

È avere la capacità di imparare ciò che ancora non sappiamo fare.

Il World Economic Forum inserisce curiosità e lifelong learning tra le competenze core individuate dagli employer e tra quelle destinate a crescere maggiormente in importanza nel periodo 2025-2030.

A livello europeo, il framework LifeComp della Commissione Europea considera l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita una competenza fondamentale per adattarsi a un mondo in cambiamento. Il JRC definisce la curiosità come l'orientamento ad andare più in profondità, comprendere problemi complessi ed esplorare nuove possibilità.

I numeri

Nel Future of Jobs Report 2025, la curiosità e il lifelong learning sono indicati dal 50% degli employer globali come skill core.

E il dato interessante è che il WEF non la considera una moda passeggera: curiosità e lifelong learning figurano tra le skill che gli employer prevedono in crescita di importanza fino al 2030.

C'è poi un dato OECD particolarmente interessante.

L'OECD, attraverso la Survey of Adult Skills 2023, studia le competenze socio-emotive degli adulti e rileva che le competenze legate all'apertura a nuove esperienze hanno rapporti con diversi risultati nel lavoro e nella vita. L'OECD sottolinea inoltre che le competenze socio-emotive contribuiscono indipendentemente a occupazione, soddisfazione lavorativa e altri risultati, anche tenendo conto delle competenze cognitive.

Come riconosci una persona curiosa?

Non chiedere:

“Sei curioso?”

Anche qui otterrai probabilmente un sì.

Prova invece:

“Qual è l'ultima cosa che hai imparato che non era necessaria per fare il tuo lavoro?”

Oppure:

“Quando è stata l'ultima volta che hai cambiato idea dopo aver scoperto qualcosa di nuovo?”

Questa è ancora più interessante:

“Raccontami una cosa che hai visto fare da un'altra azienda e che hai pensato: 'Questa potremmo farla anche noi.'”

Stai cercando una persona che osserva, non semplicemente una persona che risponde bene alle domande.

Il curioso fa domande diverse

Immaginiamo due candidati.

Candidato A

- “Quante persone lavorano nell'azienda?”
- “Qual è lo stipendio?”
- “Quali sono gli orari?”

Domande assolutamente legittime.

Candidato B

- “Qual è il problema più grande che volete risolvere quest'anno?”
- “Perché avete scelto questo modello commerciale?”
- “Qual è il vostro cliente ideale?”
- “Qual è la cosa che oggi non vi soddisfa dell'azienda?”

Sono due comportamenti diversi.

Non significa che B sia automaticamente un candidato migliore.

Significa che sta mostrando un tipo diverso di curiosità, più orientata alla comprensione del contesto.

Come svilupparla in un collaboratore

Una delle cose più semplici è introdurre una regola:

“Portami una domanda, non soltanto un problema.”

Invece di:

“Questo processo non funziona.”

chiedi:

“Perché secondo te non funziona?”

E poi:

“Hai visto qualcuno farlo in maniera diversa?”

Ancora meglio:

“Se domani dovessi ricominciare da zero, come lo costruiresti?”

Questo obbliga la persona a passare da esecutore a osservatore e pensatore.

Un esercizio semplice

Una volta al mese chiedi a ogni collaboratore:

- Una cosa che abbiamo imparato
- Una cosa che non funziona
- Una cosa che potremmo provare

Non serve una riunione di tre ore.

Anche 15 minuti possono bastare.

L'obiettivo è creare una cultura nella quale fare domande non venga percepito come una perdita di tempo, ma come parte del lavoro.

Attenzione: curiosità ≠ distrazione

Anche qui bisogna evitare la versione romantica della skill.

Una persona può essere curiosissima e inconcludente.

Può conoscere tutto di tutti, leggere cinquanta articoli e iniziare venti progetti senza terminarne uno.

Per questo la curiosità diventa realmente utile quando è collegata a:

domanda → esplorazione → apprendimento → applicazione.

Se manca l'ultimo passaggio, abbiamo semplicemente una persona informata.

Non necessariamente una persona che crea valore.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda una persona può mettere in discussione il modo in cui facciamo le cose?

Perché se la risposta è “no”, prima o poi potresti ritrovarti con collaboratori bravissimi a seguire procedure che nessuno si ricorda più perché esistono.

In sintesi

La curiosità non è sapere tante cose.

È avere voglia di scoprire quelle che ancora non sai.

E in un mondo nel quale le competenze cambiano rapidamente, potrebbe essere una delle caratteristiche che permette a una persona di continuare a crescere anche quando ciò che sapeva ieri non basta più.

Fonti principali: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025; OECD, Skills that Matter for Success and Well-being in Adulthood; European Commission/JRC, LifeComp.



Skill 7 di 20

Apprendimento continuo

Quello che sai oggi potrebbe non bastarti domani.

Che cos'è?

L'apprendimento continuo (*lifelong learning*) è l'abitudine costante di aggiornare le proprie competenze, studiare nuove metodologie, acquisire informazioni e rimettere in discussione ciò che si è imparato in passato.

Nel lavoro non significa prendere lauree all'infinito, ma avere la mente aperta all'evoluzione del proprio settore.

Perché è importante?

Con l'accelerazione tecnologica, l'obsolescenza delle competenze corre più veloce che mai. Un professionista che smette di imparare il giorno in cui finisce la scuola o l'università è un professionista a scadenza ravvicinata.

Le istituzioni internazionali (WEF, OECD, Commissione Europea) concordano sul fatto che il *lifelong learning* sia l'unica vera assicurazione sulla vita professionale nel XXI secolo.

Le fonti e i riferimenti

- **World Economic Forum** (*Future of Jobs Report*): evidenza come la riqualificazione (*reskilling* e *upskilling*) sia la priorità assoluta per i datori di lavoro globali nei prossimi anni.
- **OECD** (*Skills Outlook*): sottolinea come i sistemi aziendali che investono nella formazione continua dei propri dipendenti registrino tassi di produttività e resilienza economica nettamente superiori alla media.

Come riconosci un apprendista permanente?

Chiedi:

“Qual è l’ultimo libro, podcast, corso o tutorial che hai seguito per conto tuo nell’ultimo mese, e come lo hai applicato al tuo lavoro?”

Come svilupparla in un collaboratore

Dedica un piccolo budget o uno spazio temporale fisso settimanale (es. un’ora il venerdì) alla formazione interna o all’approfondimento di nuovi strumenti legati al lavoro.

Domanda per l'imprenditore

La mia azienda è un luogo che stimola l'apprendimento o si pretende che le persone lavorino con gli stessi metodi di dieci anni fa?

In sintesi

Chi smette di imparare ha già iniziato a retrocedere.



Skill 8 di 20

Pensiero critico

Non tutto quello che sembra vero lo è.

Che cos'è?

Il pensiero critico è la capacità di analizzare le informazioni in modo oggettivo, mettere in discussione i dati, valutare le fonti e non dare nulla per scontato solo perché “si è sempre fatto così”. Nel lavoro significa evitare il pilota automatico, scovare le trappole nei report, fiutare le bufale organizzative e prendere decisioni basate sui fatti e non sulle opinioni o sulle mode del momento.

Perché è importante?

Viviamo sommersi da un flusso continuo di dati, opinioni e mode manageriali. Senza pensiero critico, un'azienda rischia di inseguire l'ultimo trend di mercato senza valutarne la reale sostenibilità economica, o di ripetere errori storici solo per inerzia. Il **World Economic Forum** colloca il pensiero critico tra le primissime competenze strategiche per il futuro del lavoro, indispensabile per navigare scenari complessi e contrastare la disinformazione.

I numeri

- Secondo il WEF, il pensiero critico e analitico figura tra le abilità con la crescita percentuale più alta nella richiesta da parte dei datori di lavoro globali.

- Le ricerche in ambito di psicologia del management mostrano che i team dotati di forte pensiero critico riducono drasticamente i rischi di *confirmation bias* (la tendenza a cercare solo le conferme delle proprie idee), migliorando la qualità delle decisioni strategiche fino al 50%.

Come riconosci una persona con pensiero critico?

Chiedi:

“Raccontami di una volta in cui tutti in azienda erano d'accordo su una decisione e tu invece la pensavi diversamente. Come hai fatto ad analizzare la situazione e a esporre il tuo punto di vista?”

Come svilupparla in un collaboratore

Incoraggia l’**“Avvocato del diavolo”** ufficiale: durante le riunioni di pianificazione, assegna a rotazione a qualcuno il compito di trovare le debolezze nascoste nel piano che state per approvare.

Domanda per l'imprenditore

Le persone nella mia azienda possono esprimere dissenso motivato o vige la regola implicita che “ha sempre ragione chi comanda”?

In sintesi

Il pensiero critico non è fare i bastian contrari. È avere il coraggio intellettuale di cercare la verità dei fatti prima di saltare alle conclusioni.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; Harvard Business Review insights on Decision Making.



Skill 9 di 20

Problem solving

Il problema non è il problema. È cosa fai dopo.

Che cos'è?

Il problem solving è la capacità di identificare l'origine di un blocco, analizzarlo in modo logico e strutturato, e trovare una soluzione pratica ed efficace. Nel mondo del lavoro non significa avere la risposta pronta a tutto o fare i tuttologi. Significa non farsi prendere dal panico di fronte a un imprevisto e saper passare rapidamente dalla lamentela all'azione.

Nel mondo del lavoro questo significa, per esempio:

- il server si blocca prima di una scadenza e la persona non si mette a urlare, ma individua subito un piano B;
- un macchinario si rompe e il team non aspetta immobile il tecnico, ma attiva le procedure di emergenza e riorganizza la produzione;
- un cliente minaccia di recedere dal contratto e il collaboratore formula una proposta concreta per recuperare la situazione.

Perché è importante?

Il lavoro quotidiano in azienda è, per definizione, una sequenza di problemi da risolvere. La differenza tra un'impresa che cresce e una che arranca sta tutta nella velocità e nella qualità con cui questi ostacoli vengono affrontati.

Il **World Economic Forum** inserisce stabilmente il pensiero analitico e il problem solving in cima alle competenze più richieste dagli employer a livello globale, evidenziando che l'automazione e l'intelligenza artificiale possono gestire i compiti ripetitivi, ma lasciano agli umani la gestione degli imprevisti complessi.

I numeri

- Nelle analisi del WEF, il **pensiero analitico e il problem solving** occupano regolarmente il primo posto tra le competenze core ritenute fondamentali dalle aziende di ogni settore.
- Le statistiche sulla gestione aziendale indicano che i team guidati da manager con forti capacità di problem solving riducono i tempi di fermo operativo e i costi imprevisti di oltre il 40%, poiché affrontano le criticità alla radice anziché limitarsi a tamponarle temporaneamente.

Come riconosci un vero problem solver?

Non chiedere:

“Sai risolvere i problemi?”

Meglio chiedere:

“Raccontami del problema più grosso che hai dovuto gestire nell’ultimo anno senza avere il budget o le persone necessarie. Da dove sei partito?”

Stai cercando chi analizza i dati, circonda il danno e sperimenta una via d'uscita, distinguendolo da chi si limita a segnalare il problema alzando le mani.

Come svilupparla in un collaboratore

Usa la regola della **“Soluzione con proposta”**: Ogni volta che un collaboratore viene da te con un problema, stabilisci la regola aziendale:

“Non venire a dirmi solo cosa non va. Vieni sempre con almeno due possibili soluzioni e la tua preferenza motivata.”

Questo piccolo cambio di abitudine trasforma un esecutore passivo in un pensatore attivo.

Attenzione al falso problem solving

Attenzione al “pompierismo”: chi crea continuamente piccoli problemi per poi risolverli eroicamente facendosi notare, oppure chi applica soluzioni superficiali che rimettono il cerotto su una ferita infetta senza curare la causa principale.

Domanda per l'imprenditore

Quando c'è un'emergenza in azienda, le persone cercano di capire chi è il colpevole o si concentrano immediatamente su come risolverla?

In sintesi

Il problema fa parte del gioco. Il valore di un professionista si misura da come lo smonta, lo analizza e lo risolve.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; McKinsey & Company, *Future of Work and Skills*.



Skill 10 di 20

Creatività

Vedere una strada dove gli altri vedono un muro.

Che cos'è?

La creatività nel business non è l'arte astratta o il design fine a sé stesso. È la capacità di combinare idee esistenti in modi nuovi per risolvere problemi, migliorare processi, inventare prodotti o trovare angoli di mercato inesplorati. Significa uscire dagli schemi del “si è sempre fatto così”.

Perché è importante?

In mercati saturi e competitivi, fare esattamente quello che fanno gli altri ma un po' più lentamente o a un prezzo leggermente inferiore è una strada verso il baratro. La creatività applicata ai processi, al marketing e all'offerta è il motore dell'innovazione. Il **World Economic Forum** inserisce la creatività (spesso abbinata all'originalità e all'iniziativa) tra le skill chiave per mantenere il vantaggio competitivo aziendale di fronte all'avanzata dell'intelligenza artificiale.

I numeri

- Nel *Future of Jobs Report* del WEF, la **creatività e l'originalità** sono stabilmente nella top 10 delle competenze più richieste a livello globale.
- Studi aziendali dimostrano che le imprese che promuovono attivamente la creatività e l'innovazione dal basso registrano crescite di fatturato significativamente superiori rispetto ai concorrenti più rigidi e burocratici.

Come riconosci una persona creativa nel business?

Chiedi:

“Dimmi un’idea che hai proposto in passato per migliorare un processo di lavoro che sembrava imm modificabile. Come ti è venuta in mente e come l’hai testata?”

Come svilupparla in un collaboratore

Crea spazi sicuri per il **brainstorming senza censure**, dove anche le idee più strampalate possono essere analizzate prima di essere scartate, premiando chi sperimenta modalità nuove.

Domanda per l’imprenditore

Se un collaboratore mi propone un’idea completamente fuori dagli schemi, la mia prima reazione è stroncarla o capire se c’è del potenziale?

In sintesi

La creatività aziendale non è ispirazione divina. È la libertà di connettere puntini che gli altri ignorano.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; Adobe State of Create Global Benchmark.

3

Parte 3

Relazionarsi

Come stai con clienti, colleghi e collaboratori.

Il lavoro si fa con altre persone. L'ordine di questa parte è quello di una conversazione che funziona: prima si ascolta, poi si capisce l'altro, poi ci si fa capire, poi si costruisce insieme e, quando serve, si gestisce il disaccordo senza rompere la relazione.

#	Skill	Domanda fondamentale
11	Ascolto	Sai capire prima di rispondere?
12	Empatia	Riesci a vedere le cose dal punto di vista degli altri?
13	Comunicazione	Riesci a farti capire?
14	Collaborazione	Sai costruire risultati insieme agli altri?
15	Gestione del conflitto	Sai affrontare un disaccordo senza distruggere la relazione?



Skill 11 di 20

Ascolto

A volte la risposta arriva quando smetti di parlare.

Che cos'è?

L'ascolto (o ascolto attivo) è la capacità di ricevere, elaborare e comprendere le informazioni trasmesse dall'interlocutore senza interromperlo, senza pensare a cosa replicare mentre parla e senza saltare a conclusioni affrettate.

Nel lavoro non è una cortesia formale: è uno strumento di raccolta dati fondamentale.

Perché è importante?

La maggior parte delle persone non ascolta per capire; ascolta per rispondere. Questo fa sì che si perdano i segnali deboli mandati dai clienti, i dettagli critici forniti dai fornitori o i disagi nascosti dei collaboratori.

I manuali di negoziazione e leadership concordano sul fatto che chi sa ascoltare detiene il vero potere in qualsiasi conversazione.

Le fonti e i riferimenti

- **CIPD (People Profession Framework)**: riconosce l'ascolto attivo come la competenza relazionale cardine per la gestione del capitale umano e la risoluzione dei conflitti organizzativi.
- **Harvard Business Review** (studi sulla comunicazione manageriale): evidenzia come i leader che praticano l'ascolto attivo riducano drasticamente i tassi di incomprensione e aumentino la fiducia del team.

Come riconosci chi sa ascoltare?

Chiedi:

“Qual è stata l’ultima volta in cui hai cambiato idea su un progetto aziendale dopo aver ascoltato con attenzione l’obiezione di un collega di livello inferiore?”

Come svilupparla in un collaboratore

La regola della **pausa di tre secondi**: durante le riunioni o i colloqui, imponi di aspettare almeno tre secondi dopo che l’interlocutore ha finito di parlare prima di replicare. Evita le interruzioni impulsive.

Domanda per l’imprenditore

Quando un collaboratore parla, sto cercando di capire il suo punto di vista o sto solo aspettando che finisca per imporre la mia decisione?

In sintesi

Ascoltare non è stare in silenzio aspettando il proprio turno per parlare. È fare spazio nella propria mente per far entrare il punto di vista dell’altro.



Skill 12 di 20

Empatia

Capire gli altri prima di cercare di convincerli.

Che cos'è?

L'empatia è la capacità di comprendere il punto di vista, le emozioni e il contesto di un'altra persona, senza necessariamente dover essere d'accordo con lei.

Nel mondo del lavoro non significa fare gli psicologi, né essere costantemente accondiscendenti o cercare l'approvazione di tutti.

Significa avere il radar acceso per capire *perché* un cliente reagisce in un certo modo, *perché* un collaboratore è in difficoltà o *quale* problema reale si nasconde dietro a un comportamento rigido.

Nel mondo del lavoro questo significa, per esempio:

- accorgersi che un collaboratore silenzioso sta accumulando troppo stress prima che arrivi il burnout;
- capire la vera obiezione di un cliente diffidente anziché insistere a vendere a testa bassa;
- mediare tra due reparti che litigano perché non vedono i reciproci carichi di lavoro;
- riuscire a dare un feedback duro senza demolire la persona che lo riceve;
- comprendere il punto di vista di un fornitore prima di minacciare sanzioni.

Perché è importante?

Spesso si pensa che il business sia solo una questione di numeri, logica e procedure. Ma le aziende sono fatte di persone che fanno affari con altre persone.

Una leadership autoritaria può funzionare a breve termine, ma nel medio periodo distrugge l'ingaggio e la motivazione.

Il **World Economic Forum**, nel *Future of Jobs Report*, inserisce stabilmente le competenze sociali e relazionali tra i pilastri fondamentali della leadership moderna.

Inoltre, framework internazionali come il **LifeComp** della Commissione Europea (JRC) identificano l'empatia e la consapevolezza sociale tra le competenze personali e interpersonali chiave per la cittadinanza attiva e la collaborazione efficace in contesti complessi e multiculturali.

I numeri

- Nel *Future of Jobs Report* del WEF, le competenze legate alla gestione delle persone, all'ascolto attivo e all'influenza sociale registrano una domanda crescente da parte dei datori di lavoro globali, in particolare nei ruoli di coordinamento e gestione.
- Una ricerca di **Catalyst** sulla leadership inclusiva evidenzia come i manager dotati di elevata empatia registrino livelli di innovazione nei team superiori di oltre il 60% e un forte calo del turnover del personale. Le persone restano dove sentono di essere comprese e valorizzate come individui, non come semplici risorse numeriche.

Come riconosci una persona empatica?

Non chiedere:

■ “Sei una persona empatica?”

La risposta sarà un inevitabile “Sì, mi metto sempre nei panni degli altri”.

Meglio chiedere:

“Raccontami di una volta in cui hai dovuto lavorare con una persona difficile o polemica. Come hai fatto a capire il suo punto di vista?”

Oppure:

“Ti è mai capitato di accorgerti che un collega o un collaboratore non stava funzionando bene, scoprendo poi che c’era un problema personale dietro? Come hai gestito la situazione?”

Stai cercando qualcuno che non si limiti a etichettare gli altri come “incompetenti” o “difficili”, ma che provi a decodificare le dinamiche relazionali.

Un secondo scenario interessante

Ascolta come descrive i suoi ex colleghi o clienti:

- Una persona con scarsa empatia tende a colpevolizzare: *“I clienti non capiscono niente”, “Il mio capo è un idiota”.*
- Una persona empatica analizza il contesto: *“Il cliente era spaventato dal budget”, “Quel reparto era sotto pressione per le scadenze, quindi capivo la loro chiusura”.*

Come svilupparla in un collaboratore

L’empatia non si insegna con i manuali di teoria, ma allenando la prospettiva.

Un esercizio semplice:

Il cambio di sedia

Prima di una trattativa complessa o di un colloquio di feedback difficile con un cliente o un collega, chiedi al collaboratore di completare questa frase:

1. *Se fossi nei panni dell’altra persona, oggi, qual è la mia preoccupazione principale?*
2. *Che cosa mi farebbe sentire sicuro o ascoltato in questa riunione?*
3. *Qual è la soluzione che farebbe vincere entrambi?*

Questo sposta la mente del collaboratore dalla logica della vittoria/sconfitta (“devo convincerlo a tutti i costi”) alla logica della risoluzione del problema condiviso.

Attenzione alla falsa empatia

Anche qui, evitiamo equivoci.

L'empatia non è debolezza. Un manager empatico non è quello che dice sempre “sì” per non dispiacere nessuno o che evita di prendere decisioni impopolari per paura di ferire i sentimenti altrui.

Anzi: la vera empatia permette di essere **estremamente chiari e diretti** nei feedback, proprio perché ci si interessa abbastanza alla crescita della persona da non volerle nascondere la realtà dei fatti.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda i ruoli di responsabilità ascoltano le persone per risolverne i problemi o liquidano le difficoltà come “scuse”?

Perché se l'empatia viene vista come una perdita di tempo, otterrai collaboratori che eseguono il compitino ma che spengono il cervello e il cuore.

In sintesi

L'empatia non significa accontentare tutti o subire gli altri.

Significa avere la lucidità di decodificare il fattore umano prima di pretendere che gli ingranaggi della macchina aziendale girino alla perfezione.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; European Commission/JRC, *LifeComp Framework*; Catalyst Research on Inclusive Leadership.



Skill 13 di 20

Comunicazione

Parlare è facile. Farsi capire è un'altra storia.

Che cos'è?

La comunicazione è la capacità di trasferire un messaggio, un'idea o una direzione in modo chiaro, efficace e adatto al ricevente. Nel lavoro non significa usare paroloni, scrivere email chilometriche o fare presentazioni piene di slide. Significa azzerare lo spazio tra ciò che hai in testa tu e ciò che l'altra persona capisce e mette in pratica.

Nel lavoro questo significa, per esempio:

- dare un'istruzione a un collaboratore ed essere sicuri che abbia capito cosa fare senza bisogno di ripeterglielo tre volte;
- spiegare un servizio a un cliente complesso usando parole semplici anziché tecnicismi incomprensibili;
- dire a un fornitore che le cose non vanno bene senza generare una guerra aperta, ma fissando paletti chiari;
- allineare reparti diversi affinché remino tutti nella stessa direzione.

Perché i dati dicono che è cruciale?

Il **World Economic Forum**, nel *Future of Jobs Report*, inserisce stabilmente le competenze comunicative e l'ascolto tra le basi imprescindibili per la collaborazione nei team moderni. Inoltre, studi storici e attuali sulla gestione d'impresa (come quelli di **Project Management Institute - PMI**)

dimostrano costantemente che la stragrande maggioranza dei fallimenti di progetti, ritardi e tensioni in azienda non nasce da problemi tecnici o di budget, ma da una **cattiva o assente comunicazione**.

I numeri

- Secondo le ricerche del *Project Management Institute*, circa il **30% dei fallimenti dei progetti** aziendali è direttamente riconducibile a difetti di comunicazione lungo la filiera decisionale.
- Uno studio globale condotto da **The Economist Intelligence Unit** ha evidenziato che una comunicazione inefficace sul posto di lavoro genera stress, calo del morale (rilevato in oltre la metà dei dipendenti) e mancato raggiungimento degli obiettivi di business, con perdite stimate di centinaia di miliardi di dollari a livello globale.

Come riconosci un buon comunicatore?

Non chiedere:

“Ti consideri una persona comunicativa?”

Ti risponderà che parla benissimo con tutti. Meglio chiedere:

“Raccontami di una volta in cui hai dovuto spiegare una procedura complessa o un cambiamento importante a una persona che non ne sapeva nulla. Come hai fatto a essere sicuro che avesse capito?”

Oppure:

“Ti è mai capitato che un tuo collaboratore facesse esattamente il contrario di quello che gli avevi chiesto? Cosa è andato storto nella trasmissione del messaggio?”

Stai cercando qualcuno che non dia la colpa automatica all'ascoltatore (“la gente è stupida e non capisce”), ma che si metta in discussione sul come ha trasferito il messaggio.

Una regola d'oro: Il principio di responsabilità

- **Il cattivo comunicatore:** “Io te l’avevo detto.” (Scarica la colpa su chi ascolta).
- **Il buon comunicatore:** “Verifichiamo se sono stato chiaro.” (Si assume la responsabilità dell’efficacia del messaggio).

Come svilupparla in un collaboratore

Un esercizio semplice da applicare in azienda:

IL TEST DEL RIFERIMENTO INVERSO Quando assegni un compito importante, un nuovo progetto o una modifica a una procedura, chiudi la conversazione dicendo:

“Ascolta, vorrei essere sicuro di non averti confuso le idee. Con parole tue, come racconteresti a un collega cosa dobbiamo fare da domani mattina?”

Se la persona ripete esattamente ciò che intendevi, la comunicazione è avvenuta. Se emergono distorsioni, puoi correggerle prima che si trasformino in errori operativi sul campo.

Attenzione alla falsa comunicazione

La comunicazione non coincide con la quantità di parole. Mandare email fiume, convocare riunioni oceaniche o sommergere i collaboratori di messaggi su WhatsApp non significa comunicare meglio; spesso significa solo generare rumore e confusione.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda le informazioni viaggiano in modo chiaro e trasparente o le persone devono continuamente interpretare le intenzioni della direzione?

In sintesi

Comunicare non significa dire qualcosa. Significa fare in modo che l'altro l'abbia compresa nel modo giusto.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession*; Economist Intelligence Unit.



Skill 14 di 20

Collaborazione

Da soli si va veloci. Insieme, magari, si va più lontano.

Che cos'è?

La collaborazione è la capacità di lavorare fianco a fianco con persone diverse per competenze, carattere e visione, mettendo da parte i personalismi per centrare un obiettivo comune.

Nel lavoro non significa andare tutti d'accordo e fare festa insieme. Significa far incastrare i pezzi del puzzle aziendale senza che il proprio ego blocchi il flusso del lavoro.

Perché è importante?

Nessuna azienda moderna può reggersi sui “lupi solitari”, per quanto geniali possano essere. I silos aziendali (reparti che non si parlano) sono tra le cause principali di inefficienza e perdita di fatturato.

Il **World Economic Forum** inserisce stabilmente il lavoro di squadra e la collaborazione interfunzionale tra le competenze chiave richieste dal mercato globale.

Le fonti e i riferimenti

- **World Economic Forum** (*Future of Jobs Report*): evidenzia come la capacità di collaborare in team complessi e distribuiti sia un requisito trasversale indispensabile per quasi tutte le famiglie professionali.
- **Google's Project Aristotle**: lo studio interno di Google sui team ad alte performance ha dimostrato che il fattore critico di successo non è il quoziente intellettivo dei singoli, ma la **sicurezza psicologica** e la qualità della collaborazione interna.

Come riconosci un buon collaboratore di squadra?

Chiedi:

“Raccontami di una volta in cui hai dovuto coprire le spalle a un collega in difficoltà o cedere parte dei meriti di un progetto per il bene comune.”

Come svilupparla in un collaboratore

Istituisce **obiettivi condivisi tra reparti diversi** (es. vendite e produzione), facendo in modo che nessuno possa vincere se l'altro perde.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda i reparti collaborano per risolvere i problemi o si rimpallano le responsabilità appena c'è un attrito?

In sintesi

Collaborare non significa piacersi. Significa vincere la stessa partita.



Skill 15 di 20

Gestione del conflitto

Il conflitto non è sempre un problema. Evitarlo può esserlo.

Che cos'è?

La gestione del conflitto è la capacità di affrontare le divergenze di opinione, i dissapori o gli scontri di interesse tra colleghi o reparti senza trasformarli in guerre personali, trovando una sintesi produttiva.

Nel lavoro non significa fare finta che vada tutto bene per quieto vivere, né urlare più forte degli altri per vincere la discussione.

Perché è importante?

Il falso quieto vivere è il cancro delle aziende: le persone non si parlano apertamente per paura di litigare, i problemi si accumulano sotto il tappeto e poi esplodono in dimissioni improvvise o rotture commerciali.

I manuali di negoziazione e psicologia aziendale insegnano che il conflitto sano (sugli argomenti) è il motore dell'innovazione, mentre il conflitto distruttivo (sulle persone) va arginato subito.

Le fonti e i riferimenti

- **Patrick Lencioni** (*The Five Dysfunctions of a Team*): dimostra che la paura del conflitto è la seconda grande disfunzione di un team. Senza un conflitto sano e costruttivo sulle idee, non si arriva mai a un vero impegno condiviso.
- **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)**: individua i diversi stili di gestione del conflitto (collaborazione, compromesso, competizione, elogio, evitamento) e spiega quando applicarli efficacemente.

Come riconosci chi sa gestire i conflitti?

Chiedi:

“Raccontami di una volta in cui hai avuto un forte disaccordo professionale con un collega. Come hai affrontato il confronto senza guastare il rapporto umano?”

Come svilupparla in un collaboratore

Sdogana il dissenso rispettoso: durante le riunioni, chiarisci che esprimere un'opinione contraria argomentata non è un attacco personale, ma un contributo alla qualità della decisione aziendale.

Domanda per l'imprenditore

Quando due persone in azienda bisticciano o non sono d'accordo, intervengo io a fare l'arbitro o sanno trovare una soluzione professionale autonoma?

In sintesi

Il conflitto evitato non sparisce. Si incastra da qualche parte e fa marcire i rapporti.

4

Parte 4

Fare

Come trasformi tutto questo in decisioni, iniziative e risultati.

L'ultima parte è quella in cui tutto diventa concreto: decidere, organizzarsi, prendere iniziativa e portare a casa il risultato. Chiude la leadership, perché è la skill che mette insieme molte delle precedenti.

#	Skill	Domanda fondamentale
16	Decision making	Sai scegliere anche quando non hai tutte le informazioni?
17	Organizzazione	Sai distinguere ciò che è importante da ciò che è soltanto urgente?
18	Intraprendenza	Sai passare dall'idea all'azione?
19	Orientamento al risultato	Sai trasformare l'attività in risultato?
20	Leadership	Riesci a portare altre persone verso un obiettivo?



Skill 16 di 20

Decision making

Non decidere è comunque una decisione.

Che cos'è?

Il decision making è la capacità di scegliere una direzione in tempi ragionevoli, valutando i dati disponibili, soppesando i rischi e assumendosi la responsabilità dell'esito, anche quando le informazioni non sono complete al 100%.

Nel lavoro non significa tirare a indovinare, ma evitare la paralisi da analisi.

Perché è importante?

Nelle PMI, la lentezza decisionale è un cancro silenzioso. Aspettare di avere il 100% delle certezze prima di muoversi significa farsi superare dalla concorrenza.

I modelli di gestione strategica insegnano che una decisione imperfetta presa in tempo vale molto di più di una decisione perfetta presa fuori tempo massimo.

Le fonti e i riferimenti

- **Daniel Kahneman** (*Thinking, Fast and Slow*): i suoi studi sui bias cognitivi e sui processi decisionali spiegano come la mente umana prenda decisioni sotto pressione e come riconoscere le trappole mentali che portano a errori di giudizio.
- **McKinsey & Company** (ricerche su agilità organizzativa): dimostrano che le aziende ad alto rendimento sono quelle che decentralizzano il decision making, permettendo alle persone operative di decidere rapidamente nei rispettivi perimetri.

Come riconosci un buon decisore?

Chiedi:

“Raccontami di una decisione difficile che hai dovuto prendere con dati incompleti e poco tempo a disposizione. Come hai fatto e come è andata a finire?”

Come svilupparla in un collaboratore

Usa il principio del **“perimetro di autonomia”**: assegna a ogni collaboratore la facoltà di prendere decisioni di spesa o organizzative fino a una certa soglia senza dover chiedere l'autorizzazione per ogni minima bazzecola.

Domanda per l'imprenditore

Le decisioni nella mia azienda si prendono rapidamente o ogni cosa deve passare attraverso la mia approvazione, bloccando l'operatività?

In sintesi

Prendere decisioni fa paura perché implica la possibilità di sbagliare. Ma non decidere è la decisione peggiore che tu possa prendere.



Skill 17 di 20

Organizzazione

Avere mille cose da fare non significa saperle fare.

Che cos'è?

L'organizzazione è la capacità di pianificare il proprio lavoro, suddividere le attività in priorità, gestire le scadenze e ottimizzare il tempo proprio e altrui.

Nel lavoro non significa avere la scrivania perfettamente ordinata con le penne allineate. Significa sapere esattamente cosa fare prima, cosa fare dopo e cosa non fare affatto.

Perché è importante?

Il caos operativo genera ansia, errori, ritardi nelle consegne e clienti insoddisfatti. Un'azienda disorganizzata brucia margini economici enormi solo per coprire le emergenze causate dalla mancanza di pianificazione.

I framework di produttività personale e aziendale (come il *Time Management* strutturato e la gestione per priorità) sono pilastri per la sostenibilità del business.

Le fonti e i riferimenti

- **Stephen Covey** (*The 7 Habits of Highly Effective People*): la famosa matrice delle priorità (Urgente vs. Importante) è lo strumento fondamentale per insegnare l'organizzazione e la gestione del tempo.
- **GTD Methodology (David Allen)**: dimostra come liberare la mente attraverso un sistema di organizzazione esterna affidabile aumenti drasticamente la produttività e riduca lo stress lavorativo.

Come riconosci una persona ben organizzata?

Chiedi:

“Come gestisci le tue giornate quando hai tre scadenze urgenti che scadono tutte nello stesso pomeriggio? Qual è il tuo metodo?”

Come svilupparla in un collaboratore

Insegna l'uso di strumenti condivisi di pianificazione e stabilisci la regola delle priorità settimanali: ogni lunedì mattina, ogni collaboratore deve mettere nero su bianco i tre obiettivi chiave della settimana.

Domanda per l'imprenditore

La mia azienda vive in un perenne stato di “emergenza e fuoco da spegnere” o c'è una pianificazione che previene i problemi prima che esplodano?

In sintesi

L'organizzazione non toglie spazio alla creatività. Crea lo spazio necessario per farla respirare senza annegare nel caos.



Skill 18 di 20

Intraprendenza

*Aspettare che qualcuno ti dica cosa fare è una strategia.
Non necessariamente una buona strategia.*

Che cos'è?

L'intraprendenza (o spirito di iniziativa) è la capacità di muoversi in autonomia per cogliere opportunità, risolvere problemi latenti o proporre miglioramenti senza che nessuno debba spingerti o darti un ordine diretto.

Nel lavoro è la linea di demarcazione netta tra il semplice esecutore e il vero artefice del business.

Perché è importante?

L'imprenditore cerca persone che tolgano problemi dalla sua scrivania, non persone che glieli aggiungano chiedendo istruzioni per ogni minima sciocchezza. L'intraprendenza è il motore che trasforma un'azienda statica in un'organizzazione vitale e reattiva.

Il quadro europeo delle competenze chiave riconosce l'intraprendenza (*sense of initiative and entrepreneurship*) come una competenza fondamentale per la crescita personale e professionale.

Le fonti e i riferimenti

- **European Commission** (*EntreComp Framework: The Entrepreneurship Competence Framework*): definisce l'intraprendenza come la capacità di trasformare le idee in azioni, assumendosi la responsabilità di creare valore economico, culturale o sociale.
- **Jim Collins** (*Good to Great*): nei suoi studi sulle aziende eccellenti, evidenzia l'importanza di avere a bordo persone disciplinate ma dotate di grande spirito d'iniziativa (*culture of discipline + culture of entrepreneurship*).

Come riconosci una persona intraprendente?

Chiedi:

“Raccontami di un’iniziativa che hai preso di tua spontanea volontà sul lavoro, senza che il tuo capo te lo chiedesse, per migliorare un processo o risolvere un problema.”

Come svilupparla in un collaboratore

La prossima volta che un collaboratore ti chiede: *“Capo, ho finito questo compito, adesso cosa faccio?”*, rispondi con un’altra domanda: *“Tu cosa faresti per cominciare?”*, abituandolo a pensare prima di delegare il pensiero a te.

Domanda per l'imprenditore

Le persone nella mia azienda aspettano immobili che io indichi ogni singola mossa o sanno anticipare le esigenze del business?

In sintesi

L'intraprendenza non è strafare o violare le regole. È avere il coraggio di vedere un vuoto e decidere di riempirlo con il proprio valore.



Skill 19 di 20

Orientamento al risultato

Le intenzioni contano. I risultati raccontano.

Che cos'è?

L'orientamento al risultato è la tendenza a focalizzare le proprie energie, il proprio tempo e le proprie competenze sul raggiungimento degli obiettivi concreti concordati, evitando di perdersi in attività accessorie, burocrazie sterili o perfezionismi inutili.

Nel lavoro non significa lavorare 14 ore al giorno, ma fare in modo che alla fine della giornata ci sia un valore tangibile prodotto.

Perché è importante?

Esistono persone che lavorano sodo tutto il giorno, si affaticano, accumulano stress e poi, alla fine del mese, l'azienda non cresce. Confondono il “fare le cose” con il “raggiungere l'obiettivo”.

I sistemi di gestione della performance (come gli **OKR - Objectives and Key Results**) si fondano interamente su questa distinzione.

Le fonti e i riferimenti

- **John Doerr** (*Measure What Matters*): analizza come i giganti del mercato utilizzino gli OKR per mantenere l'intera organizzazione ossessivamente concentrata sui risultati misurabili anziché sulle mere attività di routine.
- **Peter Drucker** (padre del management moderno): “Non c'è nulla di così inutile quanto fare efficientemente ciò che non si dovrebbe affatto fare.”

Come riconosci una persona orientata ai risultati?

Chiedi:

“Qual è il risultato più concreto di cui vai fiero nell'ultimo anno? Come lo hai misurato?”

Come svilupparla in un collaboratore

Definisci sempre gli obiettivi secondo il criterio **SMART** (Specifici, Misurabili, Realizzabili, Rilevanti, Temporizzati), valutando le persone per l'efficacia finale e non solo per le ore trascorse alla scrivania.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda si premia chi dimostra di aver raggiunto un traguardo o chi si lamenta di quanto ha lavorato sodo senza portare dati concreti?

In sintesi

Il mercato non paga le tue buone intenzioni. Paga i risultati che riesci a generare.



Skill 20 di 20

Leadership

Non è essere quello che comanda. È essere quello che gli altri decidono di seguire.

Che cos'è?

La leadership è la capacità di guidare un gruppo di persone verso un obiettivo comune, generando fiducia, allineamento e responsabilità.

Nel mondo del lavoro la differenza tra il “capo” e il “leader” è netta:

- Il capo usa l'autorità formale (“Si fa così perché lo dico io”).
- Il leader guadagna l'autorevolezza sul campo (“Andiamo in quella direzione, vi spiego perché e ci vado per primo”).

Nel mondo del lavoro questo significa, per esempio:

- prendersi la responsabilità quando le cose vanno male, proteggendo il team, e condividere i meriti quando vanno bene;
- dare una visione chiara del “perché” facciamo le cose, non solo del “cosa” fare;
- saper dire di no alle distrazioni per mantenere la barra dritta sulla priorità aziendale;
- fare in modo che le persone crescano professionalmente, anziché sentirsi insostituibili tenendole all'oscuro.

Perché è importante?

Nelle piccole e medie imprese, così come nelle grandi organizzazioni, la qualità della leadership determina la qualità del clima aziendale e la produttività. Un cattivo capo fa fuggire i talenti migliori, anche a parità di stipendio.

Il **World Economic Forum**, nel *Future of Jobs Report*, colloca la leadership e l'influenza sociale tra le competenze trasversali più critiche e richieste per chiunque ricopra ruoli di coordinamento, evidenziando come la transizione verso modelli di lavoro più agili richieda leader capaci di ispirare anziché controllare rigidamente.

A livello istituzionale, l'**OECD** sottolinea ripetutamente come la qualità della gestione del capitale umano e delle pratiche di management all'interno delle imprese sia uno dei principali fattori predittivi della produttività aziendale e della capacità di innovazione.

I numeri

- Secondo le analisi del **Gallup State of the Global Workplace**, circa il 70% della varianza nell'engagement dei dipendenti dipende direttamente dal comportamento del proprio manager diretto.
- Lo stesso report evidenzia che il costo economico globale derivante dal disimpegno dei lavoratori causato da una cattiva gestione ammonta a trilioni di dollari. Per l'imprenditore, la leadership non è un concetto astratto: è un moltiplicatore (o un distruttore) diretto del conto economico.

Come riconosci un vero leader?

Non chiedere al candidato:

■ *“Hai esperienza di leadership?”*

Ti risponderà elencando quante persone ha coordinato in organigramma. Ma un organigramma non misura la leadership.

Meglio chiedere:

“Raccontami di un progetto in cui le cose stavano fallendo e non avevi l'autorità formale per ordinare agli altri cosa fare. Come hai fatto a convincerli a seguirti?”

Oppure:

“Qual è la persona più in gamba che hai fatto crescere nella tua squadra precedente? Di cosa sei più orgoglioso del suo percorso?”

Stai cercando qualcuno che misuri il proprio successo attraverso i risultati e la crescita del team, non attraverso il proprio potere personale.

Due stili a confronto

Immaginiamo due manager di fronte a un errore grave di un collaboratore:

- **Il Capo (Autoritario):** Convoca tutti, alza la voce, cerca il colpevole, infligge una punizione esemplare per ristabilire il terrore e la gerarchia. Risultato: paura, coperture, zero innovazione futura.
- **Il Leader (Responsabile):** Analizza freddamente il processo che ha permesso l'errore, convoca il team, si assume la responsabilità di supervisore, corregge la falla sistemica e trasforma l'episodio in un momento di formazione collettiva. Risultato: rispetto, trasparenza, miglioramento continuo.

Come svilupparla in un collaboratore

La leadership si costruisce responsabilizzando le persone su pezzetti crescenti di autonomia. Non si impara leggendo un libro di management.

Un esercizio semplice:

Il progetto “Proprietà unica”

Affida a un potenziale leader la gestione end-to-end di un piccolo progetto o di un processo interno (es. l'organizzazione del nuovo onboarding, la revisione di una procedura di magazzino, il lancio di una mini-campagna).

Regola d'oro:

1. *Definisci chiaramente il perimetro e l'obiettivo finale (il “cosa” e il “perché”).*
2. *Lascia che sia lui a decidere il “come”.*
3. *Stabilisci punti di controllo periodici (check-in), ma non intervenire a micro-gestire ogni mossa.*

Se la persona torna chiedendo costantemente “Adesso cosa faccio?”, l'esercizio serve a farle capire che la leadership richiede iniziativa autonoma e proposta di soluzioni, non attesa passiva di ordini.

Attenzione alla falsa leadership

Attenzione a confondere la leadership con il carisma superficiale o l'arroganza comunicativa. Chi sa parlare benissimo sui social o in sala riunioni non è necessariamente un leader affidabile nei momenti di crisi operativa.

La vera leadership si vede quando le luci si spengono, i problemi si accumulano e la squadra continua a remare nella stessa direzione perché sa che il timoniere non la venderà al primo pericolo.

Domanda per l'imprenditore

Nella mia azienda le persone seguono le regole per paura delle conseguenze o seguono la visione aziendale perché ne comprendono il valore?

Perché il controllo fondato sulla paura funziona finché ci sei tu a guardare. Quando ti giri, l'azienda si ferma.

In sintesi

La leadership non è una carica scritta sul biglietto da visita.

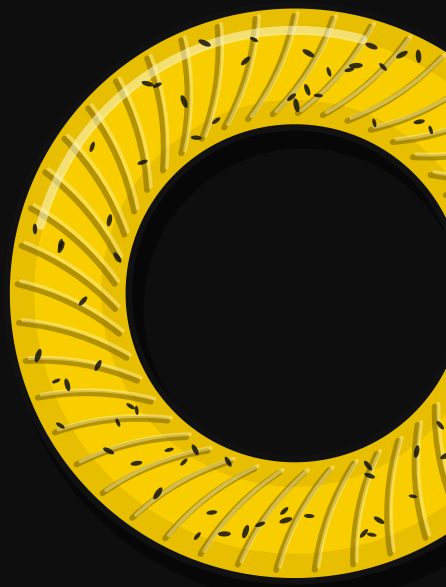
È un atto di fiducia che i tuoi collaboratori rinnovano ogni giorno attraverso le tue azioni, la tua coerenza e la tua capacità di portarli dove da soli non sarebbero mai arrivati.

Fonti principali: World Economic Forum, *Future of Jobs Report*; Gallup, *State of the Global Workplace*; OECD, *Enhancing Productivity through Better Management Practices*.

Dopo le 20 skill

Dalle skill alla pratica

*Come scegliere le skill giuste, cercarne le evidenze e
farle funzionare in azienda.*



Conclusione del manuale

Hai ora tra le mani la mappa completa delle **20 skill** che fanno la differenza tra un'azienda che subisce il mercato e un'azienda che lo guida.

Ricorda la regola d'oro del manuale: **non servono tutte insieme e non servono perfette**. Ma serve che l'imprenditore per primo scelga quali di queste coltivare, assumere e premiare nella propria squadra.

E adesso... *Tarallucci e Vino!* (per festeggiare la prima riunione in cui metterai in pratica la prima di queste skill).

Le 20 skill in una sola mappa

#	Skill	Domanda fondamentale
01	Autoconsapevolezza	Conosci davvero te stesso?
02	Motivazione	Quanto vuoi davvero raggiungere quell'obiettivo?
03	Resilienza	Come reagisci quando qualcosa va male?
04	Adattabilità	Cosa fai quando cambiano le regole?
05	Responsabilità	Ti assumi il tuo pezzo di risultato?
06	Curiosità	Cosa vuoi ancora capire?
07	Apprendimento continuo	Stai diventando più bravo di ieri?
08	Pensiero critico	Sai mettere in discussione ciò che pensi?
09	Problem solving	Cosa fai quando trovi un problema?
10	Creatività	Sai trovare alternative?
11	Ascolto	Sai capire prima di rispondere?
12	Empatia	Riesci a vedere le cose dal punto di vista degli altri?
13	Comunicazione	Riesci a farti capire?
14	Collaborazione	Sai costruire risultati insieme agli altri?
15	Gestione del conflitto	Sai affrontare un disaccordo senza distruggere la relazione?
16	Decision making	Sai scegliere anche quando non hai tutte le informazioni?

#	Skill	Domanda fondamentale
17	Organizzazione	Sai distinguere ciò che è importante da ciò che è soltanto urgente?
18	Intraprendenza	Sai passare dall'idea all'azione?
19	Orientamento al risultato	Sai trasformare l'attività in risultato?
20	Leadership	Riesci a portare altre persone verso un obiettivo?

Il problema è che non esiste la skill perfetta

Arrivati alla fine delle venti skill, possiamo commettere un errore.

Pensare:

“Adesso devo trovare una persona che abbia 20 su 20.”

Buona fortuna.

Probabilmente dovrai aspettare parecchio.

Il punto non è trovare la persona perfetta.

Il punto è capire:

Quali skill servono davvero alla mia azienda?

Un commerciale potrebbe avere bisogno di:

- resilienza;
- comunicazione;
- ascolto;
- orientamento al risultato;

- empatia;
- intraprendenza.

Un controller potrebbe avere un peso maggiore su:

- pensiero analitico;
- precisione;
- organizzazione;
- problem solving;
- responsabilità.

Un responsabile commerciale potrebbe aver bisogno di:

- leadership;
- comunicazione;
- decision making;
- gestione del conflitto;
- orientamento al risultato;
- resilienza.

Non esiste una graduatoria universale.

Esiste la coerenza tra persona, ruolo, squadra e visione aziendale.

La matrice delle skill

Prima di assumere una persona, l'imprenditore dovrebbe costruire una semplice matrice.

Esempio

AZIENDA: commerciale B2B

Skill	Importanza
Comunicazione	 5/5
Ascolto	 5/5
Resilienza	 5/5
Orientamento al risultato	 5/5
Empatia	 4/5
Intraprendenza	 4/5
Problem solving	 4/5
Organizzazione	 3/5
Creatività	 3/5
Leadership	 2/5

Questo cambia completamente il colloquio.

Non stai più chiedendo:

“Mi piace questa persona?”

Stai chiedendo:

“Questa persona presenta evidenze delle competenze che servono per questo ruolo?”

È una differenza enorme.

La regola delle evidenze

Una skill dichiarata non è una skill dimostrata.

Se una persona scrive:

“Ottime capacità relazionali.”

abbiamo una dichiarazione.

Se racconta:

“Per due anni ho gestito un portafoglio di 120 clienti, con una retention del 92%, e quando ho ereditato il portafoglio il tasso era dell’80%...”

abbiamo un’evidenza.

Il compito dell’intervistatore è quindi passare da:

“Ce l’hai?”

a:

“Fammi vedere quando l’hai utilizzata.”

Il metodo S.T.A.R.

Una tecnica utile per approfondire le risposte è il modello STAR:

S — Situation

Qual era la situazione?

T — Task

Qual era il tuo compito?

A — Action

Cosa hai fatto concretamente?

R — Result

Qual è stato il risultato?

E aggiungerei una quinta domanda:

L — Learning

Cosa hai imparato?

Perché il risultato racconta cosa è successo.

Il learning racconta **cosa è successo dentro la persona**.

Il colloquio del futuro

Un buon colloquio non dovrebbe essere:

“Dove ti vedi tra cinque anni?”

Potrebbe essere:

- “Raccontami l’ultima volta che hai fallito.”
- “Cosa hai imparato?”
- “Qual è una decisione difficile che hai preso?”
- “Quando hai cambiato idea?”
- “Qual è una cosa che hai migliorato senza che nessuno te lo chiedesse?”
- “Qual è un feedback che all’inizio non volevi accettare?”
- “Raccontami una situazione in cui hai dovuto convincere qualcuno che non era d’accordo con te.”
- “Qual è la competenza che oggi hai e che tre anni fa non avevi?”

Queste domande non cercano risposte perfette.

Cercano **comportamenti reali**.

E poi c'è la parte più importante

Una volta assunta la persona, il lavoro sulle skill non finisce.

Inizia.

L'ILO sottolinea che l'utilizzo efficace delle competenze sul posto di lavoro richiede allineamento tra competenze, requisiti del ruolo, organizzazione del lavoro e pratiche aziendali.

Quindi un collaboratore può possedere una determinata skill e non riuscire a utilizzarla.

Un creativo può lavorare in un ambiente che non permette di proporre idee.

Una persona intraprendente può lavorare in un'azienda dove ogni decisione deve essere autorizzata.

Una persona curiosa può lavorare in un ambiente dove fare domande viene considerato un problema.

Una persona collaborativa può trovarsi in un sistema che premia esclusivamente la competizione individuale.

E allora la domanda diventa:

È la persona a non funzionare oppure è il contesto che non permette alla persona di funzionare?

Questa è una domanda che ogni imprenditore dovrebbe farsi.

Il modello Persona × Azienda

Possiamo quindi immaginare tre elementi:

PERSONA

Quali skill possiede?

RUOLO

Quali skill servono?

AZIENDA

Quali comportamenti vengono realmente premiati?

Quando questi tre elementi sono coerenti, aumenta la possibilità che la persona possa esprimere il proprio potenziale.

Quando sono incoerenti, anche una persona competente può diventare la persona sbagliata nel posto sbagliato.

Il manifesto delle skill

Non cerchiamo persone perfette.

Cerchiamo persone vere.

Non cerchiamo curriculum perfetti.

Cerchiamo evidenze.

Non cerchiamo chi sa rispondere bene alle domande.

Cerchiamo chi sa affrontare bene i problemi.

Non cerchiamo soltanto esperienza.

Cerchiamo capacità di imparare.

Non cerchiamo soltanto competenze.

Cerchiamo persone capaci di utilizzarle.

Non cerchiamo tutti le stesse persone.

Cerchiamo persone coerenti con ciò che vogliamo costruire.

Perché un'azienda non cresce soltanto grazie a ciò che sa fare.

Cresce grazie alle persone che decidono di farlo.

E forse, alla fine, il vero obiettivo di questo libro non è insegnarti a riconoscere le skill.

È aiutarti a fare una domanda diversa quando incontri una persona:

“Che cosa potrebbe diventare, se trovasse il posto giusto per esprimersi?”

In conclusione...

Abbiamo cercato di misurare tutto.

Il voto di laurea.

Gli anni di esperienza.

Il numero di aziende nel curriculum.

Il ruolo precedente.

La dimensione dell'azienda.

Perfino il modo in cui una persona si veste al colloquio.

Poi scopriamo che, quando quella persona entra davvero in azienda, la domanda fondamentale diventa un'altra:

Come si comporta quando le cose non vanno come previsto?

Come tratta un cliente?

Come reagisce a un errore?

Come ascolta?

Come decide?

Come impara?

Come lavora con gli altri?

Come affronta un problema?

Quanto si mette in gioco?

Queste sono le skill.

E no.

Non servono tarallucci e vino per misurarle.

Ma per parlarne, ogni tanto, fanno decisamente comodo.

Spesso cerchiamo l'eroe che risolva i problemi di un'azienda che, a monte, ha processi caotici, flussi di cassa in tensione o una leadership assente. Prima di puntare il dito contro il collaboratore che "non rende", fermatevi un attimo, versate un altro goccio di vino e chiedetevi:

- I ruoli e le responsabilità sono scritti chiari o vige la regola del *"si è sempre fatto così"*?
- State dando autonomia e fiducia, o controllate ogni singola virgola facendo sentire le persone dei meri esecutori?

Il mondo corre veloce, l'intelligenza artificiale automatizza la tecnica e la ripetitività, ma c'è una cosa che nessun algoritmo potrà mai replicare: **l'energia unica di una persona, il suo vissuto e il suo carattere.**

Il curriculum tradizionale con le tabelline e le esperienze inventate è morto e sepolto. Il futuro appartiene a chi sa raccontarsi per quello che è davvero, mettendo al centro la persona. Perché la vera rivoluzione aziendale poggia su un concetto semplice e inattaccabile: **Prima chi sei e poi cosa sai.**

Le fonti principali

Le principali fonti istituzionali utilizzate come base per questo manuale sono:

- **World Economic Forum – Future of Jobs Report 2025**, con dati sulle skill core e sull'evoluzione delle competenze fino al 2030.
- **OECD – Skills that Matter for Success and Well-being in Adulthood (2025)**, basato sulla Survey of Adult Skills 2023, per il rapporto tra competenze cognitive, sociali ed emotive e risultati nel lavoro e nella vita.
- **International Labour Organization – Productivity and Skills Utilisation**, per il tema dell'utilizzo delle competenze nel posto di lavoro.
- **European Commission / Joint Research Centre – LifeComp**, per le competenze personali, sociali e di apprendimento.
- **European Commission / Joint Research Centre – EntreComp**, per le competenze imprenditoriali.
- Letteratura scientifica citata nei rapporti OECD e WEF per i collegamenti tra competenze socio-emotive, apprendimento, occupazione e risultati lavorativi.



“Prima chi sei e poi cosa sai.”

Skill, Tarallucci e vino!
Alessio Vettori