

**Gaetano Carlotto**

# **SOFT SKILLS**

**Con-vincere  
con le competenze trasversali e  
raggiungere i propri obiettivi**

**FrancoAngeli/Trend**

# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

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.

**Gaetano Carlotto**

# **SOFT SKILLS**

**Con-vincere  
con le competenze trasversali e  
raggiungere i propri obiettivi**

**FrancoAngeli/Trend**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

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)*

*Dedicato  
a chi cerca una spinta  
per ripartire*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Roberto Zuccato</i>	pag.	13
<b>Presentazione</b>	»	15
<i>Esperienza – Ieri e oggi</i>	»	17
<b>1. Dalle conoscenze alle competenze</b>	»	19
1. Conoscenze	»	19
2. Capacità e abilità	»	20
3. Competenze	»	21
4. Competenze di base	»	25
5. Verso le competenze trasversali o <i>soft skills</i>	»	27
<i>Esperienza – Amministrare con la filosofia</i>	»	28
<b>2. Le competenze trasversali o <i>soft skills</i></b>	»	31
1. Cosa sono	»	32
2. Quali sono	»	33
<i>Esperienza – Un cambiamento improvviso</i>	»	35
<b>3. Capacità comportamentali: la comunicazione</b>	»	37
1. La comunicazione strumentale	»	38
2. Comunicazione a 1 e a 2 vie	»	39
3. Le proprietà della comunicazione	»	39

4. La comunicazione efficace	pag.	42
5. Comunicazione e primo impatto	»	43
6. L'arte di ascoltare	»	43
7. Come sviluppare la capacità di comunicare	»	45
<b>4. Capacità comportamentali: la motivazione</b>	»	47
1. Alcune teorie motivazionali	»	49
2. Il processo motivazionale	»	54
3. Come sviluppare la capacità di motivare	»	55
<i>Esperienza – La sfida condivisa</i>	»	58
<b>5. Capacità comportamentali: la leadership</b>	»	61
1. Leader si nasce o si diventa?	»	62
2. Stili di leadership	»	63
3. Leader e manager tra autorità e potere	»	64
4. Alcune teorie sulla leadership	»	66
5. La leadership situazionale	»	69
6. Stili di comando inefficienti	»	74
7. Come sviluppare la capacità di leadership	»	76
<b>6. Capacità comportamentali: la negoziazione</b>	»	79
1. Definizioni di negoziazione	»	81
2. La negoziazione a somma zero o distributiva	»	82
3. La negoziazione a somma variabile o integrativa	»	85
4. Il metodo senza perdenti	»	86
5. La teoria di Harvard	»	87
6. Come sviluppare la capacità di negoziare	»	90
<i>Esperienza – A piccoli passi</i>	»	91
<b>7. Capacità comportamentali: l'empatia</b>	»	93
1. Empatia e intelligenza emotiva	»	95
2. Come sviluppare l'empatia	»	96
<i>Esperienza – Dover scegliere chi licenziare</i>	»	99

<b>8. Caratteristiche personali: la fiducia in se stessi</b>	pag.	101
1. Autostima e teoria dell'attribuzione	»	103
2. Autostima e assertività	»	106
<i>Esperienza – L'inatteso passaggio generazionale</i>	»	108
3. Autostima e potere personale	»	110
4. Autostima e successo	»	111
5. Come migliorare la fiducia in se stessi	»	112
<i>Esperienza – Una decisione a dir poco incredibile</i>	»	115
<b>9. Caratteristiche personali: l'ottimismo</b>	»	119
1. Ottimismo e successo nel lavoro	»	120
2. Ottimisti non si nasce	»	121
3. Come migliorare l'ottimismo	»	123
<i>Esperienza – Chiusa una porta si è aperto un portone</i>	»	124
<i>Esperienza – Da “tagliatore di teste” a esodato e ritorno</i>	»	126
<b>10. Caratteristiche personali: la tensione al risultato</b>	»	129
1. Come migliorare la tensione al risultato	»	130
<i>Esperienza – Intervista ad un responsabile amministrativo</i>	»	132
<b>11. Caratteristiche personali: la flessibilità</b>	»	137
1. Flessibilità e mondo del lavoro	»	138
2. Come migliorare la flessibilità	»	139
<i>Esperienza – Con umiltà e determinazione...</i>	»	140
<i>Esperienza – Intervista ad un controller</i>	»	143
<b>12. Caratteristiche personali: la creatività</b>	»	147
1. Il pensiero laterale o creativo	»	148
2. Come migliorare la creatività	»	150
<i>Esperienza – Il fiore all'occhiello</i>	»	151

<b>13. Caratteristiche personali: l'intraprendenza</b>	pag. 155
1. Intraprendenza e senso della realtà	» 156
2. Come migliorare l'intraprendenza	» 156
<i>Esperienza – Il cuore oltre l'ostacolo</i>	» 157
<b>Conclusione</b>	» 163
<b>Nota finale</b>	» 167
<b>Ringraziamenti</b>	» 169
<b>Bibliografia</b>	» 171

*“Non accontentatevi di una vita  
che è meno di quello che  
siete capaci di vivere”.*

Nelson Mandela



---

# Prefazione

di Roberto Zuccato\*

Chi svolge l'attività di imprenditore sperimenta ogni giorno che dotarsi di ottimi tecnici non significa di per sé avere a fianco dei collaboratori eccellenti.

Le competenze specialistiche, del settore e del reparto in cui un lavoratore opera, sono senza dubbio la condizione necessaria, ma non sufficiente, affinché egli si distingua nella vita professionale e porti un significativo valore aggiunto all'azienda.

Il segreto del successo individuale si deve piuttosto ad un “*quid*” dato da quelle qualità intangibili che non sempre si riescono a cogliere e misurare nel breve tempo di un colloquio di lavoro; queste capacità emergono nel confronto quotidiano con i propri collaboratori, i quali oltre a saper svolgere tecnicamente i compiti loro affidati devono essere in grado di gestire al meglio le relazioni con gli altri e con se stessi.

In questo libro Gaetano Carlotto offre uno studio prezioso e approfondito di queste “competenze trasversali”, o *soft skills*, come vengono definite dagli addetti ai lavori perché “sempre più oggetto di attenzione da parte dei selezionatori e delle imprese”.

L'autore, mediante un'agile scrittura, ha il merito di accompagnare il lettore lungo due piani del discorso distinti ma intrecciati.

Il contributo infatti presenta da un lato definizioni teoriche, riflessioni acute e osservazioni concrete frutto del lavoro svolto

\* Presidente Confindustria Veneto.

dall'autore nella sua attività di consulente e profondo “conoscitore di persone”. Da un altro lato il libro è arricchito da testimonianze dirette di chi ha dovuto affrontare, ad un certo momento della propria vita, fasi di cambiamento e di difficoltà, superate poi grazie all'opportuno utilizzo delle competenze trasversali.

Con questo duplice piano teorico e pratico Carlotto riesce bene nell'intento che si propone sin dall'inizio: offrire al lettore l'opportunità di conoscere, ampliare, rinnovare e utilizzare le abilità personali e comportamentali necessarie per sostenere e vincere le prove lavorative e umane che inevitabilmente ogni persona prima o poi si trova a dover affrontare.

Stiamo attraversando un'epoca di grandi cambiamenti socio-economici e tra questi vi è il modo di considerare il lavoro.

In un'economia in cui i fattori “immateriali” sono preponderanti, il lavoratore ricopre sempre meno il ruolo del dipendente, pur rimanendolo formalmente, per avvicinarsi sempre più ad essere imprenditore di se stesso.

Una situazione in cui i veri talenti, su cui conviene scommettere, hanno la possibilità di emergere puntando sulle capacità comportamentali e caratteristiche personali bene illustrate dall'autore, che noi imprenditori dobbiamo avere l'intelligenza di valorizzare e di integrare alla nostra grande abilità manifatturiera.

Quanto mai appropriato è allora il titolo del libro, *Soft skills. Convincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*, perché indica l'effettiva differenza che queste capacità riferite al “saper essere” possono apportare in ogni persona.

Un testo che tutti dovrebbero leggere, perché aiuta a sviluppare le competenze indispensabili per raggiungere i propri obiettivi sia personali che professionali.

Con un auspicio ambizioso: che i successi dei singoli possano contribuire al successo delle nostre aziende e della nostra società.

---

# Presentazione

L'attuale contesto economico, sempre più complesso e competitivo, vede moltissime aziende, soprattutto piccole, lottare strenuamente per non soccombere. Resistono. Cercano in tutti i modi di restare sul mercato in attesa che ritorni il sereno e tutto ricominci più o meno come prima, o magari meglio.

Purtroppo non sarà così. Stiamo attraversando una crisi che non è solo economica, ma anche di valori, di rapporti, di dignità, una crisi di prospettive, di futuro, di autorevolezza, e sta diventando anche esistenziale. Quando ne usciremo niente sarà come prima e il “nuovo mondo” nel quale ci troveremo a vivere sarà molto diverso da quello a cui eravamo abituati. Sembrava scontato, quasi fosse naturale e perfino ovvio, che la situazione, pur con qualche periodico rallentamento, potesse solo migliorare.

Le grandi trasformazioni investono in particolare l'ambito economico-industriale, generando una notevole variabilità dei consumi: di conseguenza la domanda di flessibilità è elevatissima, sia per le imprese che per i lavoratori. Questi ultimi devono saper rispondere alle frequenti richieste di cambiamento, anche radicale, in termini di mansioni, di azienda o addirittura di professionalità.

In passato il percorso di carriera prevedeva uno sviluppo verticale piuttosto lento all'interno di un'unica azienda, mentre gli spostamenti orizzontali nell'organigramma erano molto limitati. Oggi le carriere sono basate su una successione di incarichi in

funzioni o in aziende diverse. Occorre ripensare il concetto del posto fisso, che ormai non riguarda una sola professionalità, spesso inerente il mestiere preferito e sempre nella stessa azienda; la fedeltà alla propria professione sta sostituendo quella tradizionale nei confronti dell'azienda, con la quale il legame diventa sempre più debole. La carriera per i dipendenti non è rappresentabile semplicemente come una serie di gradini della scala gerarchica sulla quale arrampicarsi.

Questi tempi così turbolenti hanno reso il mercato del lavoro molto competitivo. In tale situazione di crisi le aziende sono diventate più esigenti nei confronti dei dipendenti, in particolar modo verso chi è destinato a ricoprire incarichi di responsabilità.

Le competenze tecniche ed una forte motivazione non bastano a garantire una soddisfacente crescita professionale e vengono considerate un pre-requisito. Oggi la differenza dipende dalle cosiddette *competenze trasversali o soft skills*, le quali danno un valore aggiunto al proprio profilo e sono il fattore decisivo per ottenere migliori prestazioni, favorendo così la carriera in azienda.

In molte occupazioni, soprattutto se di alto livello, sono le competenze trasversali che discriminano una prestazione nella media da una eccezionale.

L'importanza di tali competenze è dimostrata anche dal fatto che AlmaLaurea, un Consorzio Interuniversitario che opera con l'intento di mettere in relazione Aziende e Laureati, recentemente ha aggiunto al CV che agli iscritti viene chiesto di compilare una nuova sezione dedicata alla valutazione delle competenze trasversali o *soft skills*, sempre più oggetto di attenzione da parte dei selezionatori e delle imprese.

Da considerare, ancora, che la crisi economica favorisce rapporti precari, di breve durata; di conseguenza le aziende tendono a ridurre l'investimento a lungo termine sulle persone, privilegiando nella gestione dei dipendenti i vantaggi economici anche a scapito dello sviluppo della "persona come risorsa da valorizzare". Così la formazione professionale è sempre più a carico del singolo.

Questo libro non parla della crisi, già ne sentiamo parlare

tutti i giorni e in un modo che genera ansia e preoccupazione; tratta invece di cosa possiamo fare individualmente per fronteggiarla e raggiungere, pur in un contesto non certo favorevole, quella crescita che è nelle proprie aspettative e possibilità. Vuole essere, in senso figurato, un'occasione per aggiornare ed arricchire la propria cassetta degli attrezzi, indispensabile contenitore di strumenti utili per affrontare le sfide lavorative e della vita in genere.

### **Esperienza\* – ieri e oggi**

Riflettendo sulle odierne difficoltà del mondo del lavoro, mi capita di pensare ai cambiamenti intervenuti rispetto ai “bei tempi andati...”.

Non voglio addentrarmi in trattazioni socio-economiche ma, con alcune esperienze personali, proporre delle considerazioni.

Ad innegabili progressi fanno da contrappeso, nostro malgrado, confusione di valori, incertezza nel futuro, disagio sociale e talvolta economico, scadimento nella tensione morale.

Sembra che nessuno sappia trovare una strada per uscirne. Forse la risposta sta nella convinzione che dobbiamo trovarla individualmente: bisogna sapersi reinventare.

Conclusi il percorso universitario nell'estate del 1977, a 24 anni: una laurea in Chimica Industriale che doveva aprirmi le porte del mondo.

Il primo impiego, dopo tre mesi di attesa, fu un incarico annuale di insegnamento alle superiori. Ma non era il “mio” lavoro e dopo due mesi e mezzo mi dimisi e iniziai come assistente chimico presso un ente pubblico.

Nei successivi tre anni superai i concorsi e divenni chimico di ruolo presso una ASL.

La mia aspirazione però era l'industria, mi stimolava il pensiero dei viaggi di lavoro, ero affascinato dal prestigio di un ruolo importante e un po', non nascondo, dall'esercizio del potere. Così quando si presentò un'opportunità non ci pensai due volte: a ventinove anni iniziai con entusiasmo il terzo lavoro, che nulla aveva a che fare con i precedenti.

\* Tutte le esperienze che riportiamo si riferiscono a casi reali e sono raccontate in prima persona da chi le ha vissute.

Questa esperienza, che durò sei anni, fu fondamentale per la mia formazione: abbinai alla funzione iniziale di chimico di processo compiti commerciali nel settore delle macchine utensili per la lavorazione del legno.

Dopo due anni acquisii il ruolo di coordinatore dell'ufficio commerciale della capogruppo, che prevedeva l'organizzazione delle attività di sette area manager con rispettivo back office.

Quotidianamente dovevo confrontarmi con il presidente, uomo di forte personalità e fiuto imprenditoriale che non perdonava nulla!

Ebbi un gran maestro che mi iniziò all'attività commerciale propriamente detta, in particolare mi introdusse nel maggiore mercato emergente, quello cinese.

Mi piace ricordare la prima volta che salii in aereo, fu nel 1984 per andare in Gran Bretagna per un corso di lingua full immersion.

La seconda volta fu in aprile 1985 per la tratta Roma-Hong Kong-Pechino. Assicuro che per muoversi in Cina in quegli anni occorreva coraggio, prudenza e tatto, ma la curiosità di conoscere quel mondo era tanta, le difficoltà e i disagi non mi spaventavano.

Nel 1987, non avendo possibilità di ulteriore crescita, ritenni conclusa l'esperienza in quell'azienda e, prima di cadere nella routine, accettai una posizione di export manager in una azienda metalmeccanica con circa duecento dipendenti.

A 38 anni raggiunsi il mio obiettivo: dirigenza e direzione commerciale. Spaziavo dal North America al Middle East, dall'Africa al Far East. Aprii relazioni economicamente importanti con nuovi mercati, in Iran, Zimbabwe, North Yemen, Algeria e in tutti i paesi della penisola araba dal Mar Rosso al Golfo Persico.

Mi sentivo un moderno Marco Polo, avevo una grande motivazione e, confesso, anche un certo orgoglio.

Quali differenze tra ieri e oggi?

Ieri c'erano più opportunità. Oggi più risorse a disposizione.

Ma se ci addentriamo nell'analisi, vediamo che senza una chiara aspirazione, una marcata determinazione nel raggiungere degli obiettivi, la disponibilità ad affrontare sacrifici e qualche rinuncia, non si arriva al traguardo. Ora come allora.

Il mio è un messaggio di incoraggiamento ad affrontare la vita professionale con il desiderio di imparare, con la disponibilità ad investire tempo ed energie per costruire il proprio futuro sapendo guardare anche fuori dai confini nazionali e con fiducia nei propri mezzi.

I risultati non mancheranno.

# Dalle conoscenze alle competenze

Il tema delle competenze è senz'altro tra i più dibattuti dagli esperti del mondo del lavoro e tra i più presenti nei corsi di formazione proposti dalle aziende ai propri dipendenti.

Cosa si intende per “competenza”? Pur essendo un termine ricorrente quando si parla di risorse umane, sembra impossibile dare una definizione univoca e condivisa del suo significato.

Premessa l'esistenza di diverse definizioni del concetto e quindi la difficoltà ad essere precisi nella sua spiegazione, si può affermare che si tratta di una condizione raggiunta al termine di un percorso di sviluppo personale.

Le varie tappe consistono nella progressiva acquisizione di conoscenze, capacità e abilità, le quali nel loro insieme costituiscono una condizione necessaria ma ancora non sufficiente affinché un individuo possa essere riconosciuto come competente.

Per tentare di capire cosa intendiamo per competenza è utile approfondire, sia pur brevemente, i concetti che ne costituiscono il prerequisito: conoscenza, capacità e abilità, senza le quali non ci può essere competenza.

## 1. Conoscenze

Le conoscenze riguardano il *sapere*. Sono il risultato dell'ac-