

PEPE CAGLINI

PIERO FRASCONI

SOFT SKILLS

Le abilità comportamentali e le attitudini richieste ai giovani dalle migliori aziende
Quali sono, come insegnarle, come allenarle



«È facile trovare i giocatori.
Il difficile è farli giocare insieme»
(Casey Stengel)

Ripensare il lavoro

*a Maria e Laura
che hanno “sopportato”
e ispirato questo libro*

in copertina

Come le *soft skills* rendono produttive le competenze STEM
(foto di Gizio Maiolatesi).

© 2023 Il Formichiere
Via Ippolito Nievo, 20 - Foligno (PG)
www.ilformichiere.it
info@ilformichiere.it

ISBN 978 88 31248 82 2

Stampato per conto dell'editore Il Formichiere
nella quarantaduesima settimana del 2023

PEPE CAGLINI

PIERO FRASCONI

SOFT SKILLS

Le abilità comportamentali e le attitudini
richieste ai giovani dalle migliori aziende
Quali sono, come insegnarle, come allenarle



Indice

XIII *Prefazione* LA PIETRA E IL VELIERO

Prima parte TECNOLOGIA E FATTORE UMANO

- 27 L'era del mostro
- 35 Cosa sta succedendo?
- 40 Il paradosso italiano

Seconda parte LE ABILITÀ COMPORTAMENTALI DA SVILUPPARE

- 55 Saper lavorare in team
- 65 Saper comunicare
- 74 Saper affrontare e risolvere problemi complessi
- 84 Sapersi comportare in modo etico

Terza parte LE ATTITUDINI CHE CONTANO

- 91 Il coraggio
- 95 Il pensiero critico
- 99 L'attenzione
- 104 L'iniziativa, qualità rara
- 107 La collaborazione
- 111 La determinazione
- 114 La creatività, che può battere qualsiasi intelligenza artificiale, è la chiave per entrare nel futuro

- 120 Il corretto atteggiamento per affrontare un colloquio di lavoro
- 124 L'apprendimento continuo
- 131 L'empatia

Quarta parte UN METODO PER ALLENARE LE SOFT SKILLS

- 145 L'inizio della storia
- 148 Una missione per il team
- 152 La forza di un metodo
- 154 L'organizzazione e le "regole di ingaggio"
- 156 La valutazione incrociata
- 163 Alcune impressioni di fine corso
- 169 Soft skills e Industry 4.0: intervista a Giuseppe Frulla
(CEO DMM Spa)

175 BIBLIOGRAFIA

PREFAZIONE

La pietra e il veliero

C'è un fenomeno strano che sta avvenendo e che sembra incomprendibile in un momento di difficoltà generale come quello che stiamo vivendo. Molte imprese piccole e grandi registrano l'abbandono, le dimissioni, la fuoriuscita volontaria di numerosi ed eccellenti collaboratori. Non si tratta solamente di qualche persona che vuole cambiare vita, lasciare tutto per ritirarsi in qualche isola esotica o in qualche ameno agriturismo, si tratta al contrario di una profonda disaffezione al lavoro, di una profonda scollatura tra quanto cercato nel lavoro e quanto offerto. Non siamo alle solite rivendicazioni salariali nelle quali giocano un ruolo fondamentale i sindacati ma a richieste del tutto nuove, intangibili, immateriali più difficili da comprendere e soddisfare. Ma andiamo con ordine.

Se volgiamo lo sguardo indietro vediamo facilmente come, negli ultimi cento anni, ci siano state sempre e più frequenti crisi economiche e sociali; siamo passati dalla crisi del 1929 a quella energetica del 1973, alla bolla finanziaria-immobiliare del 2008 fino alla crisi del 2020 provocata dalla pandemia e a quella odierna derivante dalla guerra dell'Ucraina. Al tempo stesso le aziende hanno risposto con cambiamenti di prodotto, organizzativi, dimensionali tanto che le vecchie categorie attraverso le quali venivano classificate hanno incominciato a perdere colpi, a non rispondere più a una realtà profondamente cambiata.

La differenziazione tra PMI e grandi imprese, tra imprese a conduzione familiare e imprese con una solida struttura manageriale ha lasciato il passo a una nuova distinzione che fa

leva essenzialmente sulla capacità o meno di porre la giusta attenzione alla gestione e alla valorizzazione delle risorse umane non più con parole vuote, con auspici e buone intenzioni ma con fatti concreti, con comportamenti che, emanati e fatti propri dai vertici, pervadano tutta l'organizzazione.

Di conseguenza possiamo immaginare due grandi categorie di imprese: quelle *pietra* e quelle *veliero*.

Le prime sono sostanzialmente rimaste refrattarie, nel loro modo di rapportarsi e condurre il personale, ai cambiamenti e alle crisi avvenute perseverando nella loro rigidità, spigolosità, durezza, pesantezza nella convinzione che il personale nulla può dare più di quello che già dà. Se qualche innovazione è stata fatta questa va ricondotta più alla forma che alla sostanza. Le palestre, le assicurazioni, le zone di rilassamento in azienda, i questionari per misurare il benessere aziendale, sono infatti iniziative più riconducibili all'area del welfare che volte a promuovere un profondo cambiamento nella gestione delle persone.

Al contrario le aziende *veliero* sensibili alle nuove esigenze dei lavoratori, consapevoli che solo un gruppo coeso, così come un equipaggio affiatato, può vincere la concorrenza, hanno iniziato a porre una forte attenzione a quegli aspetti immateriali che oggi più che mai sono alla base delle esigenze di un lavoratore e che danno un senso al lavoro stesso.

Tutti aspetti immateriali quanto difficili da capire, da parte di imprenditori che per propria storia e formazione sono più attenti al prodotto che non ai propri collaboratori; come se il prodotto non fosse il risultato del sapere, dell'impegno, della creatività delle persone che può svilupparsi al meglio solo in un ambiente adeguato e gratificante.

Ci sono almeno tre motivi principali che spiegano il malessere presente tra i lavoratori:

- la necessità di sentirsi partecipi di un progetto, di sentirsi valorizzati, di poter partecipare a un'avventura, di poter giocare un ruolo, di avere chiare responsabilità e altrettanti chiari obiettivi da raggiungere (*il cosa*) lasciando poi a ognuno la possibilità di organizzarsi come meglio crede, una propria autonomia (*il come*);
- la crescente sensibilità da parte dei collaboratori sugli effetti che l'attività delle imprese produce nel contesto e nell'ambiente in cui operano;
- l'innata tendenza da parte di imprenditori e capi, che in molti diventa vera e propria patologia, di voler dominare, da un punto di vista psicologico, i propri collaboratori per ribadire il proprio ruolo e il proprio potere soddisfacendo così il proprio ego ma demotivando inesorabilmente le persone.

Quest'ultimo è un problema di sensibilità personale, di “nobiltà d'animo” che se non si è saputa coltivare, sviluppare e affinare negli anni della gioventù, durante i quali in genere si è più sensibili e aperti al cambiamento, difficilmente può essere poi acquisita nel seguito della vita, durante la quale si tende in genere a diventare più duri e meno disponibili.

Ma questa è la situazione e questi sono i risultati: gente di alto e medio profilo che si licenzia non gratificata nell'animo dal lavoro.

Una nuova consapevolezza si sta facendo strada tra i lavoratori, o almeno tra quanti danno un significato più profondo al lavoro e tutto ciò insieme al disimpegno che pervade purtroppo i giovani, un po' attratti da altri interessi, un po' disillusi sin dall'inizio dal non poter fare un minimo di carriera all'interno di queste organizzazioni – che poco o nulla offrono in termini di crescita e di sviluppo personale – crea quel gap tra domanda e offerta di lavoro che in un periodo come quello che stiamo

attraversando sembra incomprensibile, inspiegabile e assurdo. Ecco quindi che se le imprese cercano e non trovano personale, non è soltanto per mancanza di voglia di lavorare dei giovani – di affrontare magari un lavoro fatto di impegno, sacrificio e turni – ma anche e soprattutto perché le imprese non sanno offrire un ambiente stimolante, eccellente, anche se si è chiamati a svolgere un lavoro semplice dal quale si uscirà arricchiti sia professionalmente che umanamente. Questo è quanto le persone eccellenti chiedono e cercano.

Ciò vale per tutti, per le imprese ma anche per le università, gli ospedali e la pubblica amministrazione, ossia per tutto l'apparato statale dal quale anziché scappare (la famosa fuga dei cervelli) bisognerebbe essere attratti perché oltre che un lavoro si ha anche la possibilità di offrire un contributo, un apporto alla società nella quale si vive, quindi dare un senso più profondo al lavoro stesso.

Purtroppo chi è a capo di queste organizzazioni poco o nulla fa per attrarre i talenti, anzi se ne guarda bene dal farlo, perché questi potrebbero essere forieri di problemi e creare attriti e squilibri all'interno di organizzazioni costruite nel tempo e con pazienza più per gestire *yes-men* che per governare gente intraprendente e vogliosa di fare.

Sta di fatto che, seppur poche, qualche impresa *veliero* ha capito la situazione e grazie a una diversa cultura dei vertici ha iniziato a cambiare le regole del gioco diventando progressivamente un attrattore di talenti e non un cercatore di manodopera.

Chiara visione della strategia aziendale, comunicazione chiara sul da farsi e sugli obiettivi da raggiungere, gioco di squadra, collaborazione, intraprendenza, delega e partecipazione ai risultati finali dell'azienda sono i tratti caratteristici di queste aziende e sono anche i valori fondanti ai quali si chiede l'ade-

sione a quanti ne vogliono far parte, di quanti vogliono entrare in un ambiente di lavoro eccellente, o meglio, in una vera comunità umana. È proprio il far parte di questa comunità, dove si possono ritrovare valori identitari, purtroppo smarriti dalla società, una delle cose che oggi le persone chiedono al lavoro vista la progressiva perdita di riferimenti sociali (chiesa, partito, scuola, sport, ecc.) che esprimevano tali valori.

Intorno al lavoro, all'impresa, si vanno creando aspettative sempre maggiori, forse eccessive, proprio da parte di quelle persone eccellenti che vogliono sì lavorare ma al tempo stesso contribuire a un processo di cambiamento della società.

Basta fare un attento giro su Facebook e su altri social per riconoscere, tra i tanti post più o meno insignificanti, tendenze sotto traccia che esprimono tali necessità da parte dei giovani. Rispondere a queste esigenze risulta sempre più difficile da parte dei vertici di un'impresa, soprattutto se non si è maturata nel tempo una filosofia di vita, una sensibilità personale in grado di andare oltre il prodotto e il profitto.

Non si tratta di demonizzare prodotti e profitti che, ci piaccia o no, sono alla base del nostro sistema economico; infatti, ciò che è in discussione non è *il cosa* ma *il come* tali prodotti e profitti vengono realizzati, dove vanno a finire, a cosa concorrono e per fare cosa.

È all'interno di questa filiera, la filiera del *come*, che si inseriscono queste aspettative, queste esigenze. Forse siamo arrivati, almeno nelle nostre società occidentali, al vertice della piramide dei bisogni e dopo aver soddisfatto quelli materiali, con le storture che sono sotto gli occhi di tutti, si cerca di recuperare quelli immateriali, quelli che rispondono alle esigenze più profonde e intime di ogni essere umano.

Ora sta appunto ai giovani e più in generale a quanti operano all'interno di qualsiasi organizzazione sviluppare questi aspetti

pur nella consapevolezza che potrebbero risultare un boomerang qualora non trovassero rispondenza e apprezzamento, come spesso succede, nei luoghi di lavoro.

L'esigenza di una nuova formazione

Siamo ormai arrivati alla resa dei conti, il passaggio è stretto e pieno di insidie. Dopo anni di annunci, proclami e soprattutto bandi finanziati la formazione deve essere profondamente ripensata sia nei contenuti che nei metodi. Ne abbiamo viste di tutti i colori: percorsi di formazione per figure professionali fantomatiche e inesistenti; programmi di formazione realizzati utilizzando più la fotocopiatrice che il cervello; giovani demotivati prima dall'università poi da corsi di specializzazione o da presunti master; imprenditori incapaci di esprimere chiare necessità formative per i loro collaboratori e presi in ostaggio da enti di formazione "certificati" creati più per fare incetta di finanziamenti che per trasmettere qualcosa, viste le modeste competenze di chi vi lavora; fantomatici formatori sbucati dal nulla senza alcuna esperienza e competenza, completamente improvvisati e senza indicazioni e precisi controlli (*nei contenuti e nei metodi*) da parte dei vari enti di formazione. D'altro canto come si può pretendere tanto da chi non ha né arte né parte in merito ed è guidato solo dal rispetto degli adempimenti burocratici?

Ora tutto questo dovrebbe terminare. Usiamo volutamente il condizionale perché non ne siamo tanto certi, non perché siano cambiati gli attori di questo spettacolo quanto perché c'è forse una diversa consapevolezza e voglia, tra gli imprenditori e i giovani, di fare le cose per bene visto che di mezzo c'è il loro futuro.

La formazione, finalmente, scopre la necessità di cambiare, di puntare sulla capacità di sviluppare quelle competenze che scuole e università hanno abbandonato inseguendo il miraggio della tecnologia, ampliando a dismisura l'offerta formativa così da accontentare un po' tutti e aumentare gli iscritti. Il faro di riferimento non è più la qualità della formazione accompagnata da una sana selezione e così a forza di procedere su questa strada i giovani hanno capito l'antifona, disertato le università e optato per corsi professionalizzanti che permettono un accesso diretto al mondo del lavoro (*ne è testimonianza la crescita esponenziale degli ITS*) tanto che la percentuale di laureati nel nostro Paese è pari a circa il 26% della popolazione lavorativa contro un 35% a livello europeo.

Le facoltà cosiddette umanistiche, molte delle quali abbandonate e bistrattate, saranno invece fondamentali nel prossimo futuro perché capaci di allenare i nostri giovani al pensiero critico, alla riflessione, al porsi domande, al confronto, alla creatività, al migliorarsi come persone. Certo è che, se un giovane deve trascinarsi per le aule e i corridoi di università che nulla di tutto questo sono in grado di offrire, è meglio che si cerchi un lavoro.

Mentre scrivo queste righe pensando di dire chissà quali verità, mi ritornano alla mente due esperienze fatte appena laureato. La prima all'ISTAO di Ancona dove, vincitore di una borsa di studio, mi sono trovato a migliorare le mie competenze non insieme a neolaureati in economia come me ma a giovani provenienti dalle più diverse discipline (*lettere, filosofia, ingegneria, matematica, sociologia*). Già allora, più di 40 anni fa, era chiaro agli organizzatori del master, professori di lungo corso che vedevano lontano, che la crescita di una persona (*soprattutto di chi sarebbe poi andato probabilmente a dirigere*), sia da un punto di vista professionale che umano,

passava attraverso il confronto con mentalità e competenze diverse. Quali sono oggi le forche caudine sotto le quali deve passare chi vuole dirigere, manager o imprenditore che sia? C'è qualcuno che lo sa?

La seconda esperienza al CENSIS, dove ho lavorato gomito a gomito con architetti, matematici, statistici, sociologi con i quali ho avuto l'opportunità di crescere, ampliare i miei orizzonti, le mie competenze e soprattutto migliorarmi come persona. Il tempo spesso passato a confrontarci serratamente sui più disparati temi, che a volte sembrava tempo perso, ha prodotto intuizioni, innovazione e generato una nuova lettura della società italiana.

Ecco, le *soft skills* sono tutto questo.

In questi ultimi anni sono state sempre presenti nei programmi dei corsi di formazione finanziati, senza peraltro capire bene, da parte degli organizzatori, né come andassero trattate né a cosa servissero. Si mettevano nel programma perché erano obbligatorie.

Ora finalmente si è capito il loro vero ruolo. In un mondo in profondo cambiamento, dove la farà da padrone l'intelligenza artificiale (IA), la differenza la faranno ancora una volta le persone, la loro capacità di inventare, di creare, di lavorare insieme, di avere comportamenti etici tali da ridurre il rischio che la tecnologia diventi incontrollabile e senza un vero padrone (*valori, criteri, principi, ecc.*) al quale rispondere.

D'altro canto è ormai chiaro che le nostre imprese saranno sempre più fatte a base di macchinari e di digitalizzazione che di persone.

Il rischio che queste persone vengano fagocitate dalla tecnologia è elevato come elevato è il rischio di creare una sorta di sacerdoti della IA completamente al di fuori del mondo e persi in una ricerca spasmodica del successo che passa tra l'ide-

azione di nuove app e la creazione di nuove procedure digitali, senza capirne bene il significato e l'impatto che hanno sulle persone in carne e ossa e sul mondo reale.

Sta quindi, almeno in parte, all'imprenditore vigilare su questi aspetti attraverso un'attenta verifica delle persone che vengono assunte e praticando lui per primo certi comportamenti etici così che la sua azienda diventi un posto di lavoro eccellente, ad alta umanità, capace di attrarre giovani talenti.

Il rischio infatti è dietro l'angolo e consiste nel depauperare le nostre imprese di qualsiasi componente umana, di vedere l'uomo come un complemento, un prosieguo delle macchine, riducendo le nostre aziende a degli stabilimenti di produzione dove ciò che conta sono il numero dei pezzi realizzati.

Lo *smart working*, la formazione a distanza, i call center gestiti da IA o da umani automatizzati hanno manifestato tutti i loro limiti non perché non siano utili, se opportunamente impiegati, ma perché sono a basso tasso di umanità, di quell'umanità capace di creare valore e di farci divertire immensamente. Stessa cosa si può dire per tutte quelle persone che sono a contatto diretto con il cliente e che noi incontriamo tutti i giorni. Spesso si sentono giuste lamentele da parte di imprenditori che gli affari non vanno bene, che c'è la crisi, ma c'è qualcuno che ha cercato di migliorare il proprio business? Che ha sensibilizzato il proprio personale a una maggiore attenzione al cliente? Posso dire tranquillamente di no. Proprio alcuni giorni fa sono passato in rapida successione in tre punti commerciali che mi hanno confermato ampiamente la mia sensazione (certezza):

- il primo, una nota catena di bricolage priva sostanzialmente ormai di personale. Chiedere un'informazione è un'impresa e quando si riesce a scovare qualcuno tra scaffali e prodotti vari le indicazioni che si ricevono sono sempre va-

ghe e non vanno oltre il «Guardi un po' là», insieme a una vaga indicazione del reparto o del corridoio dove andare. Figuriamoci a chiedere un consiglio tecnico. Il poveretto dovrebbe essere un genio per consigliare dei poveri e pasticcioni bricoler su elettricità, idraulica e falegnameria;

- il secondo, una nota boutique del fai da te dove i prezzi sono fuori controllo e dove alla richiesta di tagliare con un semplice seghetto un paraspigoli di pochi centimetri (un lavoro che al massimo richiede un minuto) il titolare impiana su una filippica che non finisce più, raccontando aneddoti e situazioni – che a noi clienti non interessano nulla – anziché attenuare il prezzo con un adeguato servizio, un sorriso e un po' di cortesia;
- il terzo, una nota serra locale dove in bella vista sono esposti ciclamini meravigliosi che da soli invitano all'acquisto. Peccato che non c'è ombra di un cartello con il prezzo e l'addetto non lo conosca. Comunque si attiva facendo una telefonata (smartphone meraviglioso che estrae dalla “fondina” meglio di quanto possa fare Clint Eastwood con la pistola) alla direzione che dista non più di dieci metri e dopo un fitto colloquio ci spedisce nel punto vendita per scoprire il prezzo del prodotto.

Questa è la situazione. Non mi vengano più a dire che non c'è lavoro o che non ci sono clienti o che la gente non spende. Quello che manca è un minimo di attenzione al cliente.

Tutto questo per dire che nonostante la tecnologia, sia che ci addentriamo in imprese fortemente innovative che competono su scala mondiale sia che andiamo nel negozio sotto casa (del quale avremo ancora necessità e quindi continuerà a esistere nonostante Amazon), abbiamo ancora bisogno di tanta componente umana, di persone in carne e ossa, di gente in grado di aiutarci, di assisterci, di consigliarci, di prender-

si cura di noi. Tutti questi aspetti più o meno direttamente dipendono dalla capacità delle persone di aderire a certi comportamenti, di condividere certi valori, di acquisire certe competenze che sono descritte in questo libro. In particolare:

- nella **prima parte** vengono descritti i problemi posti oggi dalle nuove tecnologie sia da un punto di vista etico che organizzativo. Inoltre viene posto l'accento sulla discrepanza (*mismatch*) esistente nel mercato del lavoro, dove le innumerevoli richieste di personale da parte delle aziende non trovano un'adeguata risposta da parte dei giovani, nonostante l'elevato tasso di disoccupazione;
- nella **seconda e nella terza parte** vengono trattate quelle che sono le *soft skills* o meglio le abilità comportamentali e le attitudini richieste ai giovani che vogliono lavorare in aziende ben condotte. Queste *soft skills* (*Saper lavorare in team, saper comunicare, saper affrontare e risolvere problemi complessi, sapersi comportare in modo etico*) sono oggi alla base di qualsiasi selezione del personale fatta da aziende eccellenti;
- nella **quarta parte** vengono affrontate, attraverso il racconto di un'esperienza concreta, le problematiche legate alla trasmissione delle *soft skills*, per le quali non può certo essere utilizzato il solito metodo della lezione frontale ma c'è bisogno di altri approcci e metodologie, più coinvolgenti e interattive, visto che non si è chiamati semplicemente a trasferire nozioni ma al contrario si cerca di cambiare atteggiamenti e comportamenti delle persone. Quest'ultima parte speriamo possa essere utile a quanti, formatori aziendali o di professione, devono affrontare il tema delle *soft skills*.

PIERO FRASCONI

BIBLIOGRAFIA

Abramavel Roger

2008 *Meritocrazia*, Garzanti.

2015 *La ricreazione è finita*, Rizzoli.

Augustine Norman

1988 *Le leggi di Augustine*, Sperling & Kupfer Editori.

Blanchard Ken

1998 *Il manager etico*, Sperling & Kupfer Editori.

Bloch Arthur

1988 *La legge di Murphy*, Longanesi & C.

Caglini Pepe

2005 *Il fattore «P»: condurre per competere*, FrancoAngeli.

Caglini Pepe, Frascioni Piero

2017 *Capitano, c'è una falla a prua*, Ulysse Edizioni.

Caligiore Daniele

IA. Istruzioni per l'uso, il Mulino.

Celli Pier Luigi

2013 *Che cos'è il management*, Mind Edizioni.

Chan Kim-Mauborgne

2007 *Strategia oceano blu*, Etas libri, Harvard business school press.

Chen Qiufan, Lee Kai-Fu

2023 *AI 2041. Scenari dal futuro dell'intelligenza artificiale*, Luiss University Press.

Einaudi Luigi
2010 *Lezioni di politica sociale*, Corriere della Sera.

Elliot Jay
2012 *Steve Jobs: la storia continua*, Hoepli.

Faggin Federico
2023 *Irriducibile*, Mondadori.

Frasconi Piero
2022 *Il labbro pel tamburo*.

Fredmund Malik
2007 *Il management come professione*, Il Sole 24 ore.

Gardini Nicola
2014 *Lacuna: saggio sul non detto*, Einaudi.

Garello Francesco,
2008 *Fiat people*, Fausto Lupetti Editore.

Godin Seth
1998 *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli.
2002 *Essere leader*, Rizzoli.
2004 *La mucca viola*, Sperling & Kupfer Editori.

Goleman Daniel
2013 *Focus*, Rizzoli.

Greene Robert
2000 *Le 48 leggi del potere*, Baldini & Castaldi.
2006 *Le 33 strategie della guerra*, Baldini & Castaldi.

Guenzi-Ruta
2010 *Team leadership*, Egea.

Hackman Richard
2009 *Team di vertice*.

- Hamel Gary
2012 *25 Strategie per tempi difficili*, Rizzoli Etas.
- Hill Linda A.
2015 *Il genio collettivo*, FrancoAngeli.
- Isaacson Walter
2011 *Steve Jobs*, Mondadori.
- Kabat-Zin Jon
1997 *Dovunque tu vada ci sei già*, Tea pratica.
2012 *Vivere momento per momento*, Tea pratica.
- Keough Donald
2008 *10 comandamenti per fallire*, Etas Libri.
- Kissinger Henry A., Schmidt Eric, Huttenlocher Daniel
2023 *L'era dell'intelligenza artificiale*, Mondadori.
- Krogerus-Tschäppeler
2009 *Piccolo manuale delle decisioni strategiche*, Rizzoli.
- Lippi Marcello
2006 *La squadra*, Rizzoli.
- Mancuso Vito
2022 *Etica per giorni difficili*, Garzanti.
- Maxwell John
2010 *Tutti comunicano pochi si connettono*, Etas.
- Medina John
2010 *Il cervello: istruzioni per l'uso*, Bollati Boringhieri.
- Mintzberg Henry
2010 *Il lavoro manageriale*, FrancoAngeli.

- Montali Gian Paolo
2008 *Scoiattoli e tacchini*, Rizzoli.
- Morrel Margot
2002 *La via di Shakleton*, Sonzogno.
- Noble Peter, Hogbin Ros
2008 *La mente del marinaio*, Edizioni Maguamora.
- Peters Tom
1993 *Liberation management*, Sperling & Kupfer.
- Phillips Richard
2013 *Il dovere di un capitano*, Rizzoli.
- Pilati Massimo, Tosi Henry
2002 *Management: organizzazione e gestione delle risorse umane*, vol. 4, Università Bocconi Editore/Il Sole 24 ore.
- Poundstone William
2013 *Sei abbastanza sveglio per lavorare in Google?*, Mondadori.
- Prahalad Coimbatore Krishnarao
1999 *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 ore.
- Ricolfi Luca
2023 *La rivoluzione del merito*, Rizzoli.
- Roam Dan
2012 *Sul retro del tovagliolo*, Vallardi.
- Ronen Boaz,
2009 *Rinnovare l'azienda a costo zero*, Egea.
- Templar Richard
2007 *Essere il capo*, Editore Tecniche Nuove.

Wageman Ruth
2009 *Team di vertice*, FrancoAngeli.

Welch Jack
2005 *Vincere!*, Etas libri.

Ripensare il lavoro

Pepe Caglini, Piero Frascioni, *Da capo a vera guida. L'avventura di chi è chiamato al comando*, in preparazione

Pepe Caglini, Piero Frascioni, *Capitano, c'è una falla a prua. Da produttore a imprenditore visionario*, in preparazione

Pepe Caglini, Piero Frascioni, *Soft skills. Le abilità comportamentali e le attitudini richieste ai giovani dalle migliori aziende. Quali sono, come insegnarle, come allenarle, 2023*

PEPE CAGLINI (Camerino, 1941), psicosociologo non ortodosso e formatore, è il navigatore italiano che per primo ha circumnavigato il globo a vela avendo come equipaggio la famiglia (moglie e figlio di sei anni all'imbarco. Cfr. *La mia infanzia intorno al mondo*, Nutrimenti, 2016, di Umberto Caglini). Nel 1994, con gli *Stages Ulysse*, è stato il primo formatore a utilizzare la vela d'altura come mezzo per creare team ad alto morale e ad alta prestazione e per l'allenamento al comando in missioni difficili.
(pepecaglini@gmail.com)

PIERO FRASCONI (Sassoferrato, 1954), economista, consulente aziendale e formatore, ha lavorato per circa dieci anni al CENSIS di Roma durante i quali ha analizzato e raccontato i cambiamenti sociali ed economici che hanno attraversato il nostro Paese.
(piero.frasconi@libero.it)

RIPENSARE IL LAVORO

Il *mismatch* esistente oggi nel mondo del lavoro dipende principalmente da due motivi: da un lato l'incapacità da parte delle imprese di dare un senso più profondo al lavoro, dall'altro la necessità da parte dei giovani di dotarsi di competenze che vadano oltre le conoscenze tecniche.

Essere collaborativi e intraprendenti, avere un comportamento etico e responsabile, saper lavorare in team, avere la giusta mentalità per affrontare problemi complessi, avere voglia di apprendere e di migliorarsi continuamente rappresentano altrettanti atteggiamenti richiesti a chi vuole lavorare in organizzazioni eccellenti.

Queste qualità, *soft skills*, sono difficili da insegnare in quanto non si tratta di trasmettere semplici nozioni ma di incidere sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone spesso frutto di eredità genetica, di educazione familiare e di esperienze personali.

Il libro è indirizzato quindi:

- ✓ a tutti quei giovani che stanno per entrare nel mondo del lavoro e che vogliono dare più valore alle proprie conoscenze scientifiche (competenze STEM) arricchendole con quelle *soft skills* che sono richieste in tutti i colloqui di lavoro;
- ✓ a quei docenti, formatori o coach che sono chiamati a diffondere le *soft skills* all'interno delle tante organizzazioni e che a volte non dispongono di un metodo al quale ispirarsi.

