

# LE COMPETENZE DEL SUCCESSO

tratto dalla tesi di laurea:

## “Soft Skills Value”

Un'indagine dei valori e delle Soft Skills di imprenditori di successo,  
per delineare percorsi di crescita personale

Matteo Janes Basei

Ciao,  
sono Matteo Basei.

### **Sono qui per parlarvi delle competenze del successo, le soft skills.**

Ci sono **due grandi tipologie di competenze**, le competenze specifiche tipicamente dette hard skills, e le competenze trasversali, relazionali, empatico sociali.

La grande differenza tra una hard e soft skills risiede proprio nel fatto che una **hard skills sia una abilità specifica di uno specifico mestiere** e quindi nell'esempio più banale che mi possa venire in mente il panettiere che deve saper fare bene il pane. Il pianista deve saper suonare bene il pianoforte, leggere lo spartito, usare i pedali del pianoforte, ecc anche questa è una hard skills.

Tutto quello che invece riguarda la relazione con il pubblico, **la relazione con le persone** con cui si collabora, la **gestione della propria emotività, il saper comunicare** bene, il saper **raggiungere gli obiettivi**, tutto questo rientra in quel grande contenitore che possiamo chiamare **soft skills**.

Spesso non siamo abituati a lavorare ad incrementare questo lato e vuoi per la nostra estrazione culturale vuoi per l'università vuoi per questioni di percorsi formativi a cui siamo abituati tendiamo a dare sempre e solo importanza alla competenza specifica; quando invece **la relazione umana deve essere al centro di qualunque iniziativa** si voglia portare avanti.

Ho incontrato degli imprenditori di successo, tra cui grandi personalità che mi hanno aiutato ad approfondire questo tema e a scendere nello specifico ad identificare quali sono le soft skills principali per il successo personale, ne abbiamo identificate 5.

Il primo tra tutti è il conseguire gli obiettivi, seconda soft skills importantissima è la leadership, la terza è il saper comunicare con le persone, sottolineo il fatto che la comunicazione non deve essere una comunicazione valutativa quanto una comunicazione adattiva. Una quarta soft skills importantissima è saper raccogliere, gestire e verificare le informazioni; quinta ma non ultima per importanza, il saper lavorare in gruppo ed affrontare le problematiche per riuscire sempre a portare il risultato a casa, con serenità.

Ciao, sono Tin Hang Liu   
CEO di OSVehicle.

Faccio un saluto a tutti voi qui da Hong Kong e vi auguro un grande successo.

Un saluto anche a Farinetti Jr che ho incontrato qualche anno fa, uno dei pochi brand italiani che sta lavorando bene all'estero. Io e Matteo abbiamo condiviso esperienze intense ed esperimenti pazzi condividendo anche momenti di formazione con grandi guru come Eker e Kiyosaki. Oggi il percorso classico nel mio caso, come per molti imprenditori (Steve Jobs Apple, Bill Gates Microsoft e Foundation, Larry Ellison Oracle etc...) non è stato sufficiente e per questo abbiamo dovuto lanciarci alla ricerca di una nuova educazione, tra cui le soft skills.

Negli ultimi anni ho vissuto un po' negli Stati Uniti (Silicon Valley), Asia (Bangkok, Hong Kong, Shenzhen) ed Europa (Italia, Francia) e fatto esperienza in più start-up ed exit: ho fondato la divisione Social di SEOLAB prendendo clienti top come Benetton, Fox, Kimberly Clark - ed ho fondato Cityfan che è diventata la guida ristoranti e locali per Repubblica.it - ed ora OSVehicle che punta a rivoluzionare la nuova mobilità elettrica ed ibrida. In merito a quest'ultimo progetto ve lo spiego con un video: start building it. Anzi due video così vedete anche i pezzi fisici. In pratica oggi abilitiamo nuove start-up nella creazione di veicoli elettrici su categorie L6, L7 ed M1 a bassissimi costi d'ingresso.

OSVehicle è stato definito in vari modi: la democratizzazione della mobilità, l'android delle auto, l'Arduino dei veicoli elettrici. Parlando di start-up ed innovazione è fondamentale sviluppare una certezza nell'incertezza, da una parte perché se si punta ad un progetto internazionale bisogna dimenticarsi di starsene comodi nella propria casa, ufficio e macchina aziendale ma bisogna diventare nomadi 2.0 e prendere l'aereo ogni mese per conferenze, eventi, riunioni con clienti ed investitori. Chiedere al proprio team di fare lo stesso, spesso dividendosi le mete per non perdere le occasioni e rendendo il progetto presente in vari eventi e conferenze in contemporanea.

Mentre voi state comodi a pensare a Renzi o Grillo, giovani nel mondo stanno hackerando il mondo come i ragazzi di Uber che stanno rivoluzionando il sistema obsoleto dei taxi e Airbnb che ha un valore superiore alle catene alberghiere più note senza possedere immobili. Nuovi movimenti come i Makers, Fablab, Sharing Economy, Open Innovation, Open Source Software & Hardware stanno rivoluzionando il mondo.

**La crisi esiste per i settori che non si sono adeguati, per l'innovazione c'è una grande espansione in atto.**

Dall'altra parte ricordiamoci che il XX% delle 500 aziende top (Fortune 500) sono scomparse perché hanno smesso di innovare e sono state sostituite da altre che lo hanno fatto, non abbiamo più la certezza dello stato e della grande industria, Detroit si è capottata, Kodak e Blockbuster idem.

L'unica certezza è la forza di adattamento di se stessi, del proprio team e del proprio business. "Adattatevi o morirete" questo è il mio messaggio che vi impatterà in negativo o in positivo, ma non dipende da me, dipende da voi.

Ciao Matteo

Buongiorno a tutti,

sono Mattia Corbetta, lavoro alla segreteria tecnica del ministro del Ministero dello Sviluppo Economico dove mi occupo principalmente della normativa nazionale sulle start-up innovative e presto anche sulla normativa sulle piccole medie imprese innovative a seguito degli sviluppi che proprio in queste ore sono in fase di sviluppo, sono in discussione in parlamento, in sede di conversione di entangibles. Lo dico in un italiano che non ricorra ad anglicismi: esiste da un paio d'anni una normativa che è stata inserita nel nostro ordinamento giuridico, è un decreto legge noto come decreto crescita 2.0 che ha cercato di affrontare tutti i coni di bottiglia di fare impresa innovativa, il fare impresa in particolare impresa innovativa ad alto valore tecnologico. Dunque è così che in modo didascalico possiamo esprimere il concetto di start-up, di impresa innovativa. E quindi cercare di affrontare tutte le fasi del ciclo di vita delle fasi della start-up, dalla costituzione, all'accesso al credito, alla gestione societaria eccetera, si sono introdotti degli strumenti e delle misure di agevolazione che magari possiamo affrontare nel corso di questa conversazione. Ma ho il sospetto che tu voglia prima chiedermi altro.

**DOMANDA: Da dove nasce l'interesse, come mai questa mia iniziativa di mentorship sulle soft skills per cercare di capire come i grandi imprenditori possono esserci di guida? Come mai il MISE si è scomodato questa mia iniziativa?**

Perché crediamo ci sia del valore nel.. in quelle caratteristiche peculiari che sono incarnate nel fenomeno delle start-up e quindi c'è una grande contiguità tra i vostri temi e quelli che cerchiamo di sostenere noi. Io credo che sia necessario magari dedicare un paio di minuti alla trattazione di questa parola, appunto di questa scelta lessicale tratta da un vocabolario estero, inglese, e perché credo che ci possa dare tanto. Cioè perché si chiamano start-up e non si chiamano nuove imprese innovative, quelle che cerchiamo di sostenere. Perché oltre ad essere imprese in particolare nuove imprese e in particolare nuove imprese innovative quindi con una caratteristica di innovazione tecnologica ne incarnano dei valori, delle competenze, delle caratteristiche sin da quando sono in culla che le distinguono dalle nuove imprese tecnologiche come erano sempre state precedentemente concepite.

**Quali sono queste caratteristiche distintive?**

Una forte vocazione internazionale, una forte vocazione alla strutturazione e alla progettazione continua, del percorso di impresa, e cioè tipicamente le start-up vengono "gestate" da un documento che si chiama business plan ma il processo di strutturazione ed il percorso imprenditoriale è soggetto continuamente a rielaborazioni sulla base dei

feedback del mercato, dagli investitori, ecc e questo contraddistingue questa tipologia di imprese. Poi c'è una forte componente di ibridazione di competenze, cioè le start-up nascono tipicamente con persone con percorsi accademici e professionali distinti ma che si aggregano e si mettono insieme per seguire un obiettivo comune, che è quello dell'attività di un'impresa, per esempio quello del condurre un'impresa tecnologica, e poi c'è una componente di innovazione tecnologica, che è genetica nelle start-up, e c'è anche un'ultimissima componente che è l'interdipendenza, la forte correlazione con altri attori dell'ecosistema. Di quello che noi siamo soliti chiamare ecosistema delle start-up. che sono gli investitori, i fondi di venture capital, gli incubatori, il mondo dell'università ecc. In tutto questo marasma di relazioni con diverse tipologie di attori, sapere sviluppare delle soft skills, delle abilità non hard, come per esempio il saper lavorare in squadra, il saper ibridare le competenze, trarre frutto dalle differenze che ci sono da persone che provengono da persone con percorsi diversi, il sapersi interfacciare con attori di diverso tipo. Sapersi correlare con attori provenienti anche da altri paesi. Il saper reagire e quindi c'è anche un tema di resilienza cioè il saper reagire al feedback dell'investitore che ti fa capire che il modello di business, il filone di business che stai percorrendo non è proprio quello ideale e quindi devi correggere il piano che ti eri prefissato di perseguire. Tutto questo insomma, il fare start-up è fortemente correlato con delle soft skills. E quindi credo che ci sia una grande contiguità tra la nostra azione ed i temi che sono oggetto della conferenza di oggi.

**A proposito di Soft Skills e di sviluppo di una nuova prospettiva sull'impresa, mi concedi un altro minuto?** Credo che un altro tema, un altro frangente, fronte interessante di azione sia un intervento sulla didattica scolastica. Io non credo che necessariamente tutti dobbiamo essere imprenditori, non credo che l'imprenditore sia meglio del dipendente, o sia meglio del funzionario pubblico, non è un giudizio di valore il mio. Però credo che effettivamente, e lo dice una persona che non viene né da un passato né da un presente di impresa, credo che sia forse desiderabile prospettare questo percorso a persone che magari precedentemente non venivano sottoposte a questa prospettiva, perché il mondo dell'università ed il mondo dell'impresa sono sempre stati dei compartimenti stagni che raramente sono stati capaci di dialogare l'uno con l'altro. Quindi uno dei fronti di azione in cui un governo interessato a promuovere innovazione tecnologica e a migliorare la qualità del nostro tessuto imprenditoriale deve assolutamente passare attraverso un rimodellamento dell'attività universitaria. Cercare in qualche modo di creare gli strumenti che gli permettano di avvicinare il mondo dei lavoratori, tutte le eccellenze che sono rinchiusi nei nostri centri di ricerca eccetera, con le imprese innovative e con le imprese tradizionali. Queste credo sia una delle sfide maggiori, in particolare è anche interessante in un'ottica di mobilità sociale avvicinare

persone che magari precedentemente non si sarebbero avvicinate a questo mondo: al tema d'impresa.

## ABSTRACT

La valorizzazione delle Soft skills, riconoscendone l'importanza effettiva, è un tema che da poco si sta sviluppando in ambito accademico; ed anche fuori dall'accademia è un sentito che da pochi anni sta prendendo piede. Per molto tempo infatti, nell'ambito della cultura economica occidentale, si è ritenuto che per avviare attività imprenditoriali di successo occorresse soprattutto una significativa capacità di accesso ai capitali. Secondo quest'ottica, l'Imprenditore è colui che sa pianificare i mezzi (lavoro e capitale) rispetto ai fini della sua attività, traducendo il tutto in termini quantitativi di dimensione del profitto. L'accademia si è quindi preposta a dispensare i suoi sforzi nel consolidamento dei programmi formativi orientanti alle nozioni tecniche e specialistiche, anche nelle facoltà con indirizzi di carattere umanistico. Sono state meno considerate altre caratteristiche personali che influenzano profondamente il successo imprenditoriale, fra queste, per l'appunto, la tendenza innovativa, la propensione al rischio e l'accettazione dell'incertezza e le "cosiddette" SOFT SKILLS. "La gestione dell'incertezza" è sempre più uno degli aspetti cruciali del successo imprenditoriale e la crisi economica ha accentuato questa percezione. Non solo: per fare fronte all'incertezza divengono sempre più strategiche competenze emotive, di autocontrollo e padronanza di sé e delle proprie emozioni, e competenze relazionali, di comunicazione efficace, teambuilding e teamworking e Leadership. La teoria della "intelligenza emotiva", sviluppata da D. Goleman, sottolinea come le abilità emotive siano determinanti nel raggiungimento del successo personale e d'impresa ed insieme a lui tanti capitani d'industria e guru di successo mondiale hanno contribuito a rafforzare questa tesi. Rivolgendomi ad una esperta del settore per poter approfondire personalmente tali temi è emerso che <<E' importante, tuttavia, sottolineare che i contributi scientifici e di ricerca su questi temi sono ancora in una fase iniziale e complessivamente poco sistematizzati>>.

L'avvento di internet e delle sue fasi di "innondamento" hanno profondamente stravolto la gerarchie sociali, la capacità di accesso alle informazioni ha aperto nuove frontiere a business miliardari in settori inimmaginabili fino a pochi anni fa. Una realtà modificata in cui le relazioni, l'immagine ed il personal branding e le proprie SOFT SKILLS appunto, sono messe al centro dell'attenzione. La "capacità di innovare", di creare il proprio business anche attraverso l'immagine ed il personal branding diventano cruciali.

Essere propensi al rischio ed accettare e gestire, responsabilmente, **l'incertezza** diventano sempre più aspetti significativi del successo imprenditoriale e la crisi economica ha accentuato questa percezione.

## LE MOTIVAZIONI DELLA SCELTA DEL TEMA

Da svariati anni mi interessano le storie di donne e uomini di successo. Mi ha da sempre appassionato scoprire la vita dei grandi imprenditori, cercare di assimilare, capire ed immedesimarmi nella loro esperienza. Ho letto molti libri e biografie su questo tema, conoscendo persone capaci di realizzare "imprese impossibili". Credo che la storia di grandi imprenditori non solo possa bensì debba essere una guida per tutti, specie per noi laureandi che ci affacciamo al mondo del lavoro. Sono attirato dal successo personale, per cui, anche solo guardando un film, leggendo un libro, o parlando e relazionandomi con qualcuno cerco sempre di "mettermi nei suoi panni" per assimilarne più spunti possibili. Inoltre è auspicabile che molte tecniche usate in campo imprenditoriale ai fini di sostenere o costituire una Società (intesa persona giuridica) potrebbero essere tranquillamente applicate anche nella vita delle persone fisiche; mi diletto perciò in analogie e tentativi pseudo creativi. Ho seguito spesso conferenze e corsi di formazione sul tema, ad esempio durante la prima edizione del Digital Festival (<http://2013.digitalfestival.net/>) partecipai ad uno "speech" di Tin Hang Liu ([tinhangliu.com](http://tinhangliu.com)) che raccontò la propria esperienza nell'avviare start-up. Lo ammirai e subito mi crebbe la voglia di essere un giorno al suo posto, per avere qualcosa da raccontare che valesse la pena condividere, e tenere una conferenza a mia volta. Passò circa un anno da allora, nel frattempo avevamo stretto amicizia e condiviso una location abitativa sulla collina di Torino (Villa GM). Durante una grigliata in giardino conobbi Stefano Saladino, il Presidente dell'Associazione Luoghi di Relazione (<http://www.luoghidirelazione.it/>), organizzatrice della manifestazione alle *Officine Grandi Riparazioni*. Colsi così l'opportunità di propormi come relatore. Le mie esperienze nel mondo del lavoro non mi permettevano certo di "fare scuola", la mia speranza era quella di poter ispirare a mia volta qualcun'altro trasmettendo voglia di fare e curiosità. Il tema che scelsi era però vago e molto ampio: capacità relazionali, personal branding, mentoring imprenditoriale. Volevo offrire delle riflessioni soprattutto sui primi campi di esperienza, magari raccontando del progetto che in quel periodo stavo sviluppando con Simone Zoja con l'Associazione BAJA ([www.associazionebaja.com](http://www.associazionebaja.com)); il "Concorso Nazionale di Interpretazione Musicale Premio Pugnani" ([www.premiopugnani.it](http://www.premiopugnani.it)) Insomma, avevo molte idee, molte delle quali confuse e non sapevo esattamente come avrei fatto a conquistare la platea e riuscire a dire qualcosa di interessante. Mi proposero di inserirmi nel programma della manifestazione ed a marzo 2014 ho partecipato come relatore alla manifestazione **"ioLavoro"** organizzata dalla Regione Piemonte presso il Lingotto Fiere di Torino. Tenere uno "speech" nel contesto della famosa fiera in cui Domanda e Offerta si incontrano mi parve stimolante, per cui accettai con entusiasmo. Dovevo curare un workshop di 50 minuti proprio sul tema delle "Soft Skills" per lo sviluppo delle imprese (personali ed aziendali). Non mi sarei mai aspettato di suscitare tanto interesse nei partecipanti, cosa che ci portò a sfiorare abbondantemente l'ora e mezza di conferenza data la grande interazione con il pubblico che aumentava man

mano che l'incontro procedeva. Molti mi hanno chiesto di poter avere i riferimenti citati e le slide proiettate. In totale ho raccolto 35 mail a cui, qualche giorno dopo ho mandato un riepilogo dell'incontro. Ciò è stato per me un importante stimolo, seppur piccolo, ma che mi fece capire che poteva valere la pena approfondire l'auto analisi delle mie capacità. Essendo un tema che sentivo in modo particolare decisi di lavorare anzitutto su me stesso, cercando di migliorare il dialogo con le persone a me più vicine. Con mio padre, mia madre, i colleghi di lavoro, gli amici. Più mi concentravo a come mi ponevo e più mi rendevo conto che la maggior parte delle volte avrei potuto fare meglio. Ciò mi ha fatto prima valutare e poi decidere di approfondire ulteriormente questi temi nella mia Tesi di Laurea, data la mia personale sensibilità e l'attualità del tema. Nello svolgimento della Tesi però, sentivo incompleto il lavoro. Iniziai allora ad indagare, scoprendo le origini e ricongiungendomi al tema del mio interesse sociologico verso gli imprenditori. La teoria dell'Intelligenza Emotiva di D. Goleman, il metodo di gestione del personale del gruppo FIAT (PLM), del PMI - Project Management Institute, ed alcuni libri di corsi orientati alla vendita, PNL (Programmazione Neuro Linguistica) e crescita personale mi condussero al tema del sistema valoriale e dei bisogni umani, le radici per l'appunto delle Soft Skills.

## INTRODUZIONE

<< Molti studi condotti sui milionari, al fine di individuare le competenze necessarie per avere successo, seguono questa metodologia: prendono una popolazione di persone di successo, con titoli e lavori importanti, e studiano le loro qualità; cercano ciò che questi "pezzi grossi" hanno in comune (coraggio, capacità di correre rischi, ottimismo e così via) e deducono che tali caratteristiche, soprattutto la capacità di correre rischi, aiutino ad avere successo. Probabilmente vi fareste la stessa opinione leggendo le autobiografie degli amministratori delegati, scritta da altri ma firmate dagli interessati, o assistendo alle loro presentazioni davanti a servili studenti di gestione d'impresa. Adesso date un'occhiata al cimitero. E' piuttosto difficile farlo, perché chi fallisce non scrive le proprie memorie, e se anche lo facesse gli editori che conosco non gli farebbero neanche la gentilezza di rispondergli con una telefonata (figuriamoci un'e-mail). Nessuno pagherebbe 26,95 dollari per una storia di fallimenti, anche se lo si convincesse che contiene più stratagemmi utili di una storia di successi. (Il miglior libro di finanza non ciarlatanesco che conosco si intitola "What I Learned losing a Million Dollars", di Jim Paul e Brendan Moynihan). La nozione stessa di biografia si basa sull'attribuzione arbitraria di una relazione causale tra caratteristiche specifiche ed eventi successivi. Ora pensate al cimitero. La parte riservata ai falliti sarà piena di persone che condividono le stesse caratteristiche della popolazione dei milionari: coraggio, capacità di correre rischi, ottimismo... Potrebbero esserci alcune differenze nelle competenze, ma ciò che in realtà distingue i due gruppi è un solo fattore: la fortuna. >> Estratto de "Il Cigno Nero" di Nassim N. Taleb, il Saggiatore, Milano '14.

Concordo che la **fortuna** sia un fattore che possa fare la differenza, ma non che esso sia il tratto distintivo.

La lettura del "Il Cigno Nero" (da cui ho tratto la citazione di cui sopra) mi ha fatto unire alcuni punti concettuali tra alcuni libri di crescita personale che ho letto tra cui "I quattro accordi" di Don Miguel Ruitz, "Innamorarsi dell'amore" di Osho, "The Millionair Mind" di T. Harv Eker, "Padre ricco e padre povero" di Robert Kiyosaki, "Pensa ed arricchisci te stesso" di Napoleon Hill, "The secret" (l'attrazione...) e "The Power" (l'amore...) di .... Ecc.

Ho notato come tutti questi autori, in un certo senso, promuovano

l'esposizione ai *cigni neri* positivi proponendo dei metodi e delle tecniche da seguire. Tra tutti mi trovo perfettamente allineato con "Leader di Te stesso" di Roberto Re, in un certo senso traduzione in italiano dei corsi di Anthony Robbins (di cui tra l'altro lessi "Come migliorare il proprio stato fisico psicologico e finanziario") in cui la parte che più ritengo rilevante presenta la centralità del sistema valoriale.

Di tutti gli intervistati, sicuramente posso affermare con certezza che il loro carattere distintivo non risieda tanto in caratteristiche quali il coraggio, la capacità di correre rischi ecc. bensì nella sintonia positiva del loro sistema valoriale.

Combinato ciò con i tratti in comune ad imprenditori che hanno fallito (coraggio, ottimismo, ...), tanta buona volontà, costanza ed a vari colpi di fortuna, si delinea l'identikit dell'imprenditore di successo.

# LE SOFT SKILLS PER L'UNIVERSITA' ITALIANA

Nel redigere la Tesi di Laurea, gli adempimenti burocratici mi hanno obbligato a compilare il questionario di fine corso su [Almalaurea.it](http://Almalaurea.it) dove, al termine della procedura, ho potuto trovare il seguente elenco, come riportato sul sito, di quelle che l'Ateneo Italiano definisce le Soft Skills più rilevanti ai fini lavorativi. Tradizionalmente le soft skills rilevanti, nel mondo universitario, si veda per esempio l'elenco fornito da Almalaurea ([www.almalaurea.it](http://www.almalaurea.it)) sono quelle di seguito riportate:

**Definizione:** Le Soft Skills sono competenze trasversali di tipo relazionale per conseguire i propri obiettivi; tali competenze sono "cognitive" ed "affettivo/relazionali".

## **Autonomia:**

È la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse.

## **Fiducia in se stessi:**

È la consapevolezza del proprio valore, delle proprie capacità e delle proprie idee al di là delle opinioni degli altri.

## **Flessibilità/Adattabilità:**

Significa sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone con punti di vista anche diversi dal proprio.

## **Resistenza allo stress:**

È la capacità di reagire positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e cercando di non trasferire su terzi le proprie eventuali tensioni.

## **Capacità di pianificare ed organizzare:**

È la capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne il processo organizzandone le risorse.

## **Gestire le informazioni:**

Abilità nell'acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito.

**Precisione/Attenzione ai dettagli:**

È l'attitudine ad essere accurati, diligenti ed attenti a ciò che si fa, curandone i particolari ed i dettagli verso il risultato finale.

**Apprendere in maniera continuativa:**

È la capacità di riconoscere le proprie lacune ed aree di miglioramento, impegnandosi ad acquisire e migliorare sempre più le proprie conoscenze e competenze.

**Conseguire obiettivi:**

È l'impegno  la capacità e la determinazione che si impiega nel conseguire gli obiettivi assegnati per poi, se possibile, superarli.

**Essere intraprendente/Spirito di iniziativa:**

È la capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione, ammettendo anche rischi al fine della riuscita.

**Capacità comunicativa:**

È la capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti i propri interlocutori, creando un efficace contesto di confronto e ascolto.

**Problem Solving:**

È un approccio al lavoro che, identificandone le priorità e le criticità, permette di individuare le possibili e migliori soluzioni ai problemi.

**Team work:**

È la disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.

**Leadership:**

È l'innata capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia. Può coincidere con il Delegare e identificare i talenti per farli crescere sviluppando le loro motivazioni e capacità.

## TESI

Le Soft Skills sono importanti per il successo professionale e personale? Quali?

Lo scopo di questa tesi è dare una diversa e più ampia visione di che cosa sono le Soft Skills attraverso il percorso delle interviste. In questa tesi sviluppo un approccio, che mi porterà alla conclusione di confermare le definizioni dell'Università o stimolare la riflessione che può portare a rivalutare queste definizioni ed a proporre una definizione ed un elenco gerarchico differente.

## PIANO DI SVILUPPO DELLA TESI

Tesi da dimostrare:	Literature Review:	Percorso di ricerca:	Risultati emersi:	Conclusioni & Lessons Learned:
Le Soft Skills sono importanti per il successo professionale e personale? Quali?	Definizione del quadro teorico concettuale + Laboratorio di Resistenza Permanente	Interviste a 10 imprenditori per una ricerca qualitativa: - delle soft skills - indagine valoriale	Le Soft Skills più rilevanti da parte degli imprenditori	Elenco Soft Skills. Quali le figure coinvolte nel processo di formazione? Come svilupparle?
Sì	Contributi Scientifici Focus on "Tesi di Goleman"	Distributed Leadership di Comau	Le Soft Skills più rilevanti da parte di Comau	Metodo Comau da seguire come modello di apprendimento.
+ di quanto si pensi	Saggi e pubblicazioni	PPM School @ Detroit	Riflessioni	Lessons Learned
	Citazioni emerse nelle interviste	Soft Skills attese dall'Uni - AlmaLaurea	Percorsi di crescita personale	Esperienze personali

Nello svolgimento della tesi ricevetti il patrocinio ufficiale da parte di EATALY e del PMI - Project Management Institute. **Integrai gli strumenti di pmi al mio elaborato, ma dato che mi trattarono molto male non ho intenzione di far loro pubblicità perciò ho tolto da questo libro ogni spunto e riferimento.** In questa versione dell'elaborato non sono presenti inoltre i contenuti sulla Comau per tutelare il mio caro amico che ringrazio ed a cui sarò eternamente grato.

Mentre le interviste integrali degli imprenditori le potrete leggere nel blog del circolo dell'innovazione ([www.circolodellinnovazione.it](http://www.circolodellinnovazione.it))

## QUADRO TEORICO CONCETTUALE

**La relazione tra il laureando e l'argomento di tesi:** Laureandomi in economia, perché una tesi sulle Soft Skills e non su numeri, conti, finanza, gestione aziendale o marketing? Perché il corso di Management dell'Informazione e della Comunicazione Aziendale che ho frequentato è il corso di un'interfacoltà dell'Università di Torino. Ramo di Economia, ma derivato dall'intersezione delle facoltà di Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Matematica, Scienze Politiche ed Economia. E proprio la tesi di laurea di una facoltà che interseca così tante discipline, guidate dall'approccio economico, ritengo possa, ed anzi debba, avventurarsi in un campo di ricerca comune, approfondendo nei suoi differenti aspetti, il tema dei valori e delle Soft Skills. Ho quindi contattato la Dott.ssa Marcella Baiunco - Coach presso l'Università degli Studi di Torino - (che ho avuto modo di conoscere durante la sessione di orientamento e personal coaching prevista dal mio corso di laurea), la quale ha colto positivamente la mia idea di approfondire il tema aiutandomi attivamente.

**La definizione del tema:** Il quadro teorico concettuale vede in secondo piano la definizione di imprenditore, cosa intendo per successo ed in primo piano il tema delle Soft Skills. La presente tesi si pone l'obiettivo di essere per quanto possibile una tesi di ricerca e non di compilazione, pur riconoscendo la sua limitatezza in quanto tesi di laurea triennale; il principale contenuto ritengo siano le interviste e le relative riflessioni con i relatori esterni.

**Legenda dei vocaboli e delle abbreviazioni:**

TERMINE	DEFINIZIONE	NOTE
Skills	Capacità, competenze, abilità, strumenti	
Soft Skills	Capacità cognitive / affettivo-relazionali	
Coaching	Strategia di formazione che, prende in considerazione l'individuo, e si propone di aiutarlo a sviluppare un cambiamento personale che migliori e amplifichi le sue potenzialità al fine di raggiungere obiettivi personali, di team, manageriali o sportivi.	Dott.ssa Marcella Baiunco
Psicoterapia E Psicoterapia analitica individuativa	La psicoterapia analitica individuativa è derivata dalle teorie sviluppate da C. G. Jung. Questa metodologia si propone di far emergere alla coscienza dei pazienti quei simboli e archetipi personali e familiari che caratterizzano la vita psichica con l'intento di individuare quali di questi sono espressione autentica della propria personalità e quali invece sono stati introiettati inconsciamente nella propria storia personale e che rappresentano un ostacolo al proprio processo di individuazione. Lo scopo ultimo è quello di permettere un processo trasformativo che favorisca la presa di coscienza della propria emotività e della propria intenzionalità. La psicoterapia è un intervento che viene richiesto quando una persona si trova in un momento di crisi e di sofferenza, non riesce a capire quale sia la causa di questo stato o come trovare sollievo e ristabilire un equilibrio nella propria vita. Essere in crisi può voler dire tante cose: tristezza, ansia, angoscia, rapporti conflittuali con il partner, con la famiglia o con la cerchia di amici, problemi col cibo, con le droghe, con tutti i tipi di comportamenti nocivi di cui non riusciamo a fare a meno, l'impossibilità di raggiungere un obiettivo o di ottenere la percezione di essere efficaci e competenti.	Mia fonte, Dott. Massimo Rondilone (scuola di Jung)



## LITERATURE REVIEW

### **PRINCIPALE TESI DI RIFERIMENTO:**

Il mio riferimento principale è costituito dalla teoria dell'intelligenza emotiva di Daniel Goleman. Leggendo i libri di Goleman, mi sono fortunatamente imbattuto, cercandone la coincidenza, con le tesi di altri neuro-scienziati. Il libro "Social and Emotional Intelligence" infatti vede coinvolti anche J. Siegel, Riccard Davidson, Haward Gardner, Erik Erikson, Kieran Egan. Ho preferito procedere con lo sviluppo delle connessioni e correlazioni dei loro contributi di ricerca rispetto ad inerpicarmi verso la definizione di skills, competenze, differenza tra Hard e Soft Skills. Quest'assunzione di base mi permette di sviscerare le radici delle Soft Skills, senza ricercarne una accurata Literature Review.

### **LITERATURE REVIEW CONSIDERATA: Accenni ad altri contributi scientifici.**

Di seguito riportati quelli che sono stati i diversi approcci teorici per la definizione e la catalogazione delle competenze. Gli orientamenti fondamentali dello studio delle competenze ad un macro livello possono essere così distinti:

1. Approccio individuale che mette in evidenza l'importanza delle caratteristiche personali legate alla motivazione e alla realizzazione per la riuscita professionale e che trova fra i suoi maggiori esponenti McClelland, Spencer e Spencer e Quaglino.
2. Approccio reazionale che punta alla core competences aziendali e sui jobs critici, ed ha tra i suoi esponenti Camuffo.
3. Approccio cognitivista che individua nella competenza la capacità di analizzare, comprendere e valutare problemi concreti e gestire situazioni instabili. Tra i suoi autori, si distinguono Le Boterf e Pellerrey.

### **Biografie prese in esame:**

Richard Branson (Virgin), Robert Kiyosaki (Padre Ricco Padre Povero), Anthony Robbins (Come migliorare il proprio stato fisico, psicologico, finanziario), Donald Trump (Trump International Hotel & Tower), Steve Jobs (Apple), Oscar Farinetti (Eataly - Trony - Unieuro), Jeff Bezos (Amazon.com), Andrew Cornegie (Acciaierie), Sergio Marchionne (FIAT), Marco Boglione (BasicNet), Warren Buffet (Berkshire Hathaway INC.), Grom e Martinetti (La storia di Grom), T. Harv Eker (Millionair Mind).

### **Saggi letti e pubblicazioni di rilievo:**

"Pensa ed arricchisci te stesso" e "La saggezza di Andrew Carnegie" di Napoleon Hill.

**Altri autori e saggi letti presi in considerazione:** Brian Tracy (Consulente per la vendita), Rhonda Byrne (The Power, The Secret), Anthony Robbins (Motivazione e PNL) Don Miguel

Ruitz ("I quattro accordi"), T. Harv Eker ("Millionair Mind"), Courtney Smith, Roberto Re (Leader di te stesso), Daniele Bogiatto (Life Matrix Book).

## BACKGROUND SCIENTIFICI

### LA TEORIA DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA

Il principale e più famoso contributo scientifico sul tema del riconoscimento dell'importanza delle "Soft Skills" è da attribuire allo Psicologo Americano Daniel



Goleman. Laureato e specializzato ad Harvard in Psicologia clinica e sviluppo della personalità, è psicologo, scrittore e giornalista scientifico. E' stato per molti anni collaboratore del New York Times su temi di neurologia e scienza comportamentale. Ha ricevuto due nomination per il Premio Pulitzer, un premio alla carriera dall'American Psychological Association ed è stato eletto membro dell'American Association for the Advancement of Science. Il suo libro più noto, Emotional Intelligence (1995), è rimasto per un anno e mezzo nella lista dei best-seller del

New York Times, inoltre ha venduto più di 5 milioni di copie ed è stato tradotto in 40 lingue. Con ciò Goleman ha introdotto il concetto della "intelligenza emotiva" (EI - Emotional Intelligence). Egli sottolinea come le abilità relazionali ed emotive siano determinanti nel raggiungimento del successo personale e dell'impresa. Prima del suo contributo infatti non venivano considerate le caratteristiche personali come aspetti chiave e di profonda influenza per il successo imprenditoriale.

Essere propensi al rischio, accettare e gestire responsabilmente l'incertezza sono aspetti sempre più significativi. Divengono, quindi, strategiche le competenze emotive, di autocontrollo, padronanza di sé, delle proprie emozioni, competenze relazionali e di comunicazione efficace.

Il modello dell'intelligenza emotiva di Daniel Goleman prevede quattro ambiti:

1. Il primo e più importante è quello della consapevolezza di sé, che lui definisce la *mindsight* rispetto alla propria mente.
2. Il secondo consiste nell'usare questa consapevolezza per gestire bene il proprio mondo emotivo o interiore.
3. Il terzo è l'empatia o, per dirla con le parole di J. Siegel, la *mindsight* nei confronti di qualcun altro.
4. Il quarto consiste nel mettere insieme tutto questo per gestire le relazioni.

Per una più chiara e concreta comprensione delle tematiche sopra descritte, riporto un'analisi più approfondita dei contenuti sviluppati da Daniel Goleman, tramite una mia rielaborazione del libro "Social And Emotional Intelligence".

### **Citando le parole di Goleman:**

<< Con il termine "Linguaggio mentale" si intende ad esempio i pensieri, gli stati d'animo, gli atteggiamenti, le intenzioni. Che cosa pensi? Che cosa speri? Quali sono i tuoi sogni? Queste sono tutte parole che riflettono la mente e bisogna capire se una famiglia le parla veramente. Un'espressione utilizzata per definire questa tipologia di lessico è "Linguaggi riflessivi". In una famiglia se ci fosse questo tipo di linguaggio i genitori direbbero alla figlia: <<Sappiamo che ci tieni veramente molto a partecipare allo spettacolo della scuola e spero che il tuo provino vada bene.>> E quindi una volta rientrata a casa da scuola dopo il provino <<Ti vedo piuttosto triste. Come ti è andato il provino?>>. E lei avrebbe risposto: <<Oh, non l'ho passato>>. E loro avrebbero potuto dire: <<Capisco... sei delusa perché ci tenevi molto ad avere la parte ed è andata male. Parliamo di cosa puoi fare la prossima volta oppure facciamo qualcosa per la tua tristezza.>> Invece, in una famiglia senza questo tipo di linguaggio di mindsight la ragazza arriva a casa triste e viene punita perché non è allegra. Siccome piange, le danno da fare qualche faccenda. Lei piange e loro dicono: <<Smetti di piangere>>. Quindi si concentrano solo sul suo comportamento. La ragazza così cresciuta, una volta raggiunti gli anni adulti non avrà un vocabolario adeguato per parlare della mente. Vedrà solo il lato comportamentale della realtà, il lato fisico della realtà, non quello mentale. Sviluppare un lessico mentale che consente di tradurre in parole ciò che accade dentro è un aspetto fondamentale di ciò che chiamiamo consapevolezza [...]. La ragazza possedeva delle emozioni, ma dai genitori arrivava il messaggio <<non provare quegli stati d'animo>>. Si può immaginare che le parti superiori del cervello, specialmente il lato sinistro della parte superiore del cervello, la corteccia, in questi casi diventino di fatto incredibilmente dominanti e controllino gli altri processi cerebrali. Si sviluppa un'attività incredibile di questo sistema lineare e basato sul linguaggio ed un conseguente accesso ridotto alle sensazioni corporee, gli affetti o le emozioni interne o la capacità di riconoscere questi stessi stati d'animo negli altri. La consapevolezza di sé e l'autocontrollo devono essere in equilibrio tra loro. Per essere sani, la consapevolezza di sé deve essere accompagnata anche dalla capacità di sperimentare appieno le emozioni anziché limitarsi a gestirle, e molti di noi sono cresciuti sentendosi ripetere in un modo o nell'altro che dovevano reprimere le emozioni. Essere ricettivi alla propria esperienza interiore, emozioni, sensazioni corporee, pensieri, sentimenti è fondamentale. Ciò che ci succede nell'infanzia può forgiarci per tutta la vita, e ciò ha una base neurale. La questione del senso che si dà alle cose, quando non hai compreso quel che ti è successo, fa sì che non fai altro che ripetere i modelli di apprendimento scritti nelle connessioni neurali del tuo cervello. Ad esempio il modello di una famiglia senza

mindsight sarebbe <<Non sarò in contatto con il mio corpo, non sarò in contatto con le mie emozioni, perché ho imparato che mi mettono nei guai. Sarò solo una persona che pensa in modo logico, lineare e basato sul linguaggio>>. Ovviamente tutto ciò non a livello cosciente, lo si esprime implicitamente. Comprendere, allora, significa riconsiderare le autoprescrizioni che ci siamo dati per adattarci. Riconsiderare il modo in cui il nostro cervello ha codificato i modelli neurali. E questo è un aspetto fondamentale di noi uomini: noi abbiamo la capacità di sottrarci a questi modelli - attraverso sensazioni corporee ed esperienze emozionali profonde o grazie al fatto che la nostra mente può pensare in termini linguistici, oppure raccontando le storie della nostra vita, le storie di come certe esperienze ci hanno condizionato. Esperienze che non si focalizzano sulla mente, sulla natura interiore dell'esperienza. I ricercatori quindi si sono chiesti: perché le cose vanno così? Ed hanno scoperto che il punto è la narrazione che i genitori hanno sviluppato, questa idea di sé dominante secondo cui le relazioni non contano. Il meccanismo neurale per cui non sono in contatto con il mondo della mente, il loro e quello degli altri, non li porta ad essere autistici - benché questo lo si noti anche nell'autismo; più che altro, non usano la capacità di mindsight. Gli strumenti posseduti non vengono utilizzati nel bambino con attaccamento evitante, ad esempio che ora è diventato come si dice, un adulto con un approccio distanziante-svalutante all'attaccamento. Può essere utile educare cautamente le persone con attaccamento distanziante-svalutante al mondo non verbale, con molta premura e molto sostegno. Cominciando dal loro mondo interiore, in modo non minaccioso e con espressioni non verbali. Ricordo che <<non verbale>> significa contatto oculare, espressione facciale, tono di voce, postura, gesti, tempestività e intensità della risposta. E' per loro un'opportunità per imparare davvero una lingua straniera. E' il sistema di neuroni specchio che sembra implicato nella capacità di un cervello di creare veramente un'immagine dello stato interiore o dell'intenzione di un altro cervello. Permettendo di entrare in risonanza con le altre persone.

Ma facciamo un passo indietro e parliamo degli **Stili genitoriali**. L'attaccamento ansioso-ambivalente e attaccamento evitante. C'è una corrispondenza incredibile tra persone con una storia di attaccamento preoccupato e persone con uno status distanziante-svalutante. Nessuno sa veramente che rapporto c'è tra cervello e mente. Le relazioni, la mente e il cervello possono essere considerati i tre lati del triangolo dell'esperienza umana e del benessere. L'integrazione neurale, la mente coerente e le relazioni empatiche - sono dunque tre ambiti dell'esperienza umana che si rinforzano a vicenda. I modelli di relazioni sono modelli di comunicazione di un processo incorporato e relazionale che regola il flusso di informazioni e di energia, se vogliamo definire la mente in questo modo, ricca di flessibilità. La mente sarà adattiva. La mente sarà coerente. Queste persone avranno energia per la vita -. Saranno coinvolte in situazioni sociali. Avranno un modo di essere stabile. Quindi saranno molto resilienti. L'essere adattivi e capaci di impegnarsi nel mondo

ed elaborare le cose in modo molto flessibile, che è l'essenza del benessere. La mente utilizza il cervello per creare se stessa. Nel modello di Goleman, naturalmente, sarà un'influenza in tre direzioni. Parleremo di relazioni che influiscono sulla mente, influiscono sul cervello e influiscono sulle relazioni, e tutte queste cose interagiscono tra loro. Questo è ciò che si associa ad una mente coerente. L'attaccamento sicuro sembra promuovere l'integrazione nel cervello del bambino, verso relazioni sintonizzate affettivamente. >>

### **L'attaccamento ambivalente:**

Dal punto di vista neurale, le interazioni tra un genitore ed un bambino sono ingredienti attivi nella cablatura del cervello in crescita. Più un bambino fa un certo tipo di esperienza, vuoi di distacco dalle emozioni vuoi di attenzione alle emozioni, più il sistema di circuiti diventa forte in quella direzione. I circuiti cerebrali crescono per stadi. Abbiamo descritto l'attaccamento sicuro, quello ambivalente e quello evitante. Arriviamo all'attaccamento disorganizzato. Quello che emerge dalla ricerca è che questi genitori hanno un trauma per un lutto irrisolto. Il punto importante è che il trauma e il lutto, anche se restano irrisolti, possono essere trattati e possono arrivare a una risoluzione. Quando abbiamo vissuto una perdita o un trauma nella nostra vita, avviene una grandissima disorganizzazione nel nostro normale senso della realtà. Questa forma di mancanza di risoluzione può ovviamente spaventare il figlio e provocargli un attaccamento disorganizzato. Comprendere il passato è molto importante per chiunque. L'apprendimento socio emotivo, la consapevolezza emotiva, la gestione della rabbia, l'auto controllo, l'empatia - come capire le reazioni, i pensieri ed i sentimenti degli altri in una certa situazione e le abilità sociali come cooperare e risolvere le questioni; la capacità di essere consapevoli del proprio funzionamento interiore, di essere aperti ed accettarsi per quello che si è, di essere veramente consci degli impulsi e di avere la consapevolezza riflessiva o le abilità riflessive sono esattamente ciò che insegna l'attaccamento sicuro. **"Mie considerazioni: E' interessante notare che Daniel Goleman e lo Psichiatra J. Siegel trattino dello stesso argomento visto da angolature leggermente diverse."**

**J. Siegel** è uno psichiatra e fondatore della neurobiologia interpersonale, insegna come è possibile liberarsi da schemi disfunzionali per essere padri e madri migliori. Alcune parole di J. Siegel in dialogo con D. Goleman: << L'esperienza scolpisce il cervello, specialmente nell'infanzia. Il nostro modo di interagire (soprattutto con i bambini) è importante tanto nei singoli momenti quanto piuttosto in una prospettiva temporale più dilatata e in relazione ai modelli di interazione reiterati. Le esperienze che forniamo come genitori modellano veramente il cervello dei bambini in particolari modi che permettono loro di regolare le emozioni, rapportarsi con le altre persone in maniera aperta e ricettiva e realizzare appieno il loro potenziale intellettuale. I piani evolutivi che vanno sviluppati sono quello

sociale, affettivo e cognitivo. Un concetto importante estrapolabile dalla scoperta di Mary Main (docente a Berkley, Università della California) prevede che il miglior modo per prevedere come i genitori tratteranno i loro figli non è tanto conoscere le loro esperienze infantili oggettive - come tutti pensano - **bensì il senso che hanno dato ad esse. La differenza è sostanziale.** Non importa che cosa ci sia successo nell'infanzia: la ricerca dimostra che, se noi comprendiamo queste vicende, i nostri figli possono crescere felicemente. (..) Quindi consiglio ai genitori di non limitarsi a notare che il bambino si comporta male ma capire i suoi stati d'animo ed i motivi per cui fa così proprio in quel momento. E riconoscerli esplicitamente, dire qualcosa in proposito. Un genitore dovrebbe quindi dire: <<vedo che sei arrabbiato e capisco che è per questo che hai, ad esempio, tirato la matita. Non va bene tirare la matita. Non va bene danneggiare le cose, ma parliamo della tua emozione. Parliamone in modo intelligente, in modo emotivamente intelligente. Parliamo di quello che sta succedendo dentro di te, di che cosa ti spinge a comportarti così>>. Tradotto in semplice: << vedo che sei arrabbiato e capisco che è per questo che hai tirato la matita. Parliamo di quello che stai provando.>> Ma gli unici genitori che lo fanno, a quanto pare, sono i genitori che **lo hanno fatto con se stessi.** In questo caso, però stiamo parlando di un bambino cresciuto da persone che non lo hanno fatto, adulti che hanno sviluppato una specie di disconnessione dal loro mondo interiore. Non hanno ciò che chiamiamo *mindsight*, cioè la capacità di comprendere la propria mente o di comprendere la mente di un altro. (riferimento Daniel J. Siegel, *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are*, New York, Guilford Press, 2001, *Mindsight La nuova scienza della trasformazione personale*, Milano, Raffaello Cortina, 2011) >>

Altri contributi sono stati resi da **Riccard Davidson**, pioniere della neuroscienza affettiva, parla di come un corretto stile emozionale può aumentare la resilienza e ridurre ansia e stress. Alcune parole di Ricard Davidson in un dialogo con Daniel Goleman: << Le componenti fondamentali del mio modello, sono l'auto consapevolezza e l'autoregolazione emozionale che comprende la motivazione e l'empatia. E poi l'integrazione di tutto questo nell'interazione sociale >>. Importante dire subito è che non ci sono delle singole zone cerebrali in cui abbia luogo di questi fenomeni, ma di reti distributive che operano di concerto. <<L'insula>> è la zona del cervello che possiede effettivamente una mappa di diversi organi viscerali presenti nel corpo umano come la corteccia prefrontale integrando questi due sistemi, possiamo rivolgere la consapevolezza al nostro corpo e divenire coscienti delle sensazioni che possono prodursi quando, nella vita di tutti i giorni, proviamo una certa emozione. Questo dell'autoconsapevolezza non è altro che il frutto dato dalla coscienza dell'essere che abbiamo costruito. La nostra memoria di sé, per così dire, le parti che ricordiamo della nostra vita quotidiana in cui in

maniera autobiografica, costituisce un altro elemento essenziale dell'autoconsapevolezza che coinvolge altri sistemi **celebrali**. L'ippocampo può comunicare con altre parti del cervello come la corteccia prefrontale possiamo così diventare consapevoli di quei ricordi che sono connessi in modo specifico con il se. L'empatia richiede di essere capaci innanzitutto di percepire ciò che un'altra persona sta esprimendo. Noi percepiamo i segnali degli altri basandoci sulla loro voce, sul loro volto, sui loro segnali sensoriali.

**La sfida emotiva.** (Differenza di intensità ed in funzione al contesto di abitudine) si può andare dalla lite con il coniuge ad una conversazione su un argomento molto spinoso con il datore di lavoro, fino a situazioni meno interpersonali, come un incidente mancato in automobile. Ognuno reagisce in maniera diversissima a questi stimoli, una differenza veramente fondamentale riguarda la rapidità con cui ci si riprende da uno stress. Le persone dimostrano enormi diversità nella persistenza delle eventuali reazioni emotive sgradevoli. Qualcuno sperimenta un aumento transitorio di certe sensazioni negative, che poi passano molto velocemente, qualcun altro, invece, queste emozioni perdurano qualche volta per ore ed ore. Quindi valutazione, impatto, intensità, velocità di recupero. Non è detto che chi si riprende più lentamente abbia anche la risposta di ampiezza maggiore; ci sono persone che recuperano molto velocemente ma hanno un'ampiezza molto notevole. Cioè dimostrano una grande emozione ma poi la lasciano andare e si riprendono molto velocemente. Questo può essere un profilo molto adattivo. **Gli stili emozionali.** Esiste lo stile di chi reagisce molto velocemente a molte cose - lo stile di una persona ipersensibile. C'è un altro tipo di persona, invece, che ha una reazione molto forte e ce n'è un altro ancora che mostra una reazione molto, molto prolungata, e non riesce a superarla bene, non riesce a disinnescarla. Tutti questi elementi si assortiscono per creare, per così dire, i diversi stili emozionali di ognuno di noi. Ognuno di noi è caratterizzato su questa mappa multidimensionale, dove si possono delineare le diverse dimensioni dello stile emozionale. A complicare un po' le cose c'è il fatto che ancora non sappiamo fino a che punto questi stili si generalizzino attraverso le diverse sfide emozionali. Esistono stili che non si accordano affatto tra loro o che invece si armonizzano bene o che si innescano a vicenda. Persone con stili simili tendono ad accoppiarsi tra loro. Il cervello, più di qualunque altro organo, è fatto per modificarsi in risposta all'esperienza. Le parti del cervello indicate come fondamenti dell'autoconsapevolezza, della regolazione emozionale, dell'empatia e della motivazione sono tra le più plastiche, cioè tra le più modificabili. Questo suggerirebbe che, nella misura in cui le esperienze infantili modellano il cervello, esse modellano in particolare lo stile emozionale. La gran parte dell'apprendimento sociale ed emozionale avviene tramite l'osservazione e l'imitazione, e se, quando succede qualcosa di brutto, il genitore stesso è capace, con il proprio comportamento, di dimostrare che dopo l'emozione negativa transitoria ci si può calmare rapidamente, ed è capace di reagire efficacemente alle circostanze, questo è segnale straordinariamente potente per un bambino che sta crescendo e contribuisce

letteralmente a forgiare i suoi sistemi cerebrali responsabili della regolazione emozionale. Che relazione c'è, quindi, tra il miglioramento della capacità di gestire la propria vita interiore e l'apprendimento? Oggi molte ricerche indicano chiaramente che l'ansia, l'incapacità di regolare efficacemente le emozioni negative, entra direttamente in conflitto con funzioni cognitive supportate anche dalla corteccia prefrontale, che svolgono un ruolo cruciale in molti tipi di apprendimento di vario genere. Se una persona è molto tesa e un po' paranoica, e crede di essere circondata da potenziali pericoli, la sua attenzione sarà attratta da una serie di dettagli relativamente innocui del suo ambiente, che interpreterà come segnali minacciosi, e quindi farà molta fatica a dedicarsi al compito che l'aspetta. La compassione, e l'atteggiamento compassionevole, genera nel cervello uno stato di preparazione ad agire in caso di necessità. Siccome i sistemi cerebrali sono plastici, l'infanzia può modificarli ma la buona notizia è che non è mai troppo tardi per svilupparli. Se si è suscettibili o non si riesce a dominare l'ansia, possiamo comunque apprendere un comportamento migliore con la giusta progressione sistematica di lezioni, coaching e training. Uno degli effetti più significativi riscontrabili su di una mente allenata alla meditazione è la capacità di concentrare l'attenzione, e noi ci aspetteremmo che sia molto efficace per sviluppare la concentrazione e modificare i sistemi cerebrali che sappiamo essere coinvolti nell'attenzione.

**L'attenzione blink.** E' il fenomeno per cui se ti venisse chiesto di prestare attenzione a un rapido flusso di informazioni, a un qualche tipo specifico di evento che sta avvenendo, e quell'evento si verificasse una seconda volta a una brevissima distanza di tempo dalla prima, la tua capacità attentiva si interromperebbe, senza che tu ne sia consapevole. Una delle implicazioni più importanti del fenomeno dell'attentional blink riguarda le sue conseguenze per la comunicazione interpersonale perché, quando pensi alle persone che interagiscono, una delle cose che colpisce di più è la densità di comportamenti non verbali che si verificano nell'unità di tempo. Una delle cose incredibili che, se osservi l'interazione al rallentatore, ti accorgi che le cose che succedono sono molte di più di quelle che la maggior parte delle persone coglie normalmente, quindi si può dire che questi attentional blink siano continui. Quindi non facciamo caso ai piccoli segni di irritazione, di amore o altro che ci vengono inviati. Nelle persone abituate a meditare si è riscontrato un migliore intentional blink. Tutto questo si traduce in un aumento di empatia. Davidson sta scoprendo che è possibile educare sia i sistemi di regolazione della tensione e dell'emozione sia la capacità di generare sentimenti positivi - in sostanza, che possiamo migliorare queste nostre facoltà. Possiamo evitare tanta sofferenza in futuro se dotiamo la nostra mente di strumenti che possono permettere di fronteggiare più efficacemente le avversità, riprendersi più rapidamente dagli eventi stressanti ed essere più sensibili e consapevoli delle altre persone e dell'ambiente circostante. Tutte queste abilità

dipendono da questi meccanismi fondamentali dell'attenzione della regolazione emozionale, che possono essere migliorati.

**Howard Gardner** è il teorico delle intelligenze multiple, dimostra come sia possibile avere una carriera redditizia senza rinunciare per questo al rispetto dell'etica. E' noto soprattutto per il suo lavoro sulle "intelligenze multiple" e per il libro "Frame of Mind" (Howard Gardner, Frame of Mind: the theory of multiple intelligence, New York, Harper-Collins, 1983, trad. it. "Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza", Milano Feltrinelli, 1985.). E' famoso in tutto il mondo per la sua teoria delle intelligenze multiple, con la quale ha dimostrato che nella nostra mente non c'è un'unica intelligenza fissa chiaramente definibile, e che invece tutti possediamo perlomeno otto intelligenze diverse, che vanno dalle intelligenze linguistica e logico-matematica (le più considerate nella scuola attualmente), alle intelligenze musicale, spaziale, cinestetica, naturalistica, interpersonale e intrapersonale, tutte ugualmente importanti e valorizzabili. Gardner e i suoi colleghi di Harvard hanno studiato le implicazioni di tale teoria sulla didattica, sull'apprendimento e sul rendimento in classe, con la finalità di sperimentare forme di insegnamento e di valutazione più individualizzate. Nel suo libro "Educazione e sviluppo della mente, intelligente multiple e apprendimento" sono raccolti, e per la prima volta tradotti in italiano, alcuni dei suoi saggi più significativi sulle intelligenze multiple e sui modelli di insegnamento mirati al loro potenziamento. Si tratta di un testo fondamentale per approfondire il pensiero pedagogico di Gardner e di un'occasione per riflettere su un diverso modo di impostare l'insegnamento, più attento a valorizzare le capacità personali di ciascuno. Secondo le sue teorie l'intelligenza non è solo questione di abilità matematica e verbale. Esistono forme di intelligenza che riguardano anche altri ambiti, e una di queste è, ovviamente, l'intelligenza interpersonale, che Daniel Goleman ha trasformato in "intelligenza emotiva e sociale", convertendola in questo concetto e utilizzandola per mappare i risultati emergenti delle neuroscienze e delle scienze cognitive, per cercare di dimostrare l'importanza di tali tipi di abilità nel mondo del lavoro e in quello dell'istruzione. Howard ha dimostrato di aver notato il lavoro sull'intelligenza emotiva di Goleman in quanto ha posto la seguente critica: "sebbene Goleman abbia dato per scontato che l'intelligenza emotiva abbia delle applicazioni tecniche, non è detto che una persona capace di gestire efficacemente il proprio mondo interiore e le proprie relazioni interpersonali utilizzi questa sua capacità nel modo migliore, in termini di risultati sociali e conseguenze umane." Si sta dedicando alla realizzazione di un progetto chiamato << Good work project >> progetto che si basa su quattro concetti: Eccellenza, Coinvolgimento, Etica ed Empatia. Secondo cui l'eccellenza, l'etica il coinvolgimento e l'empatia potrebbero avere una connessione naturale, ma non ce l'hanno: bisogna costruirla. La sfida del buon lavoro sta in questo: nel connettere l'eccellenza, l'eticità

l'impegno e l'empatia. I suoi consigli per iniziare una carriera sono: una persona dovrebbe decidere che cosa le piace veramente fare e a quale genere di attività vorrebbe veramente dedicare la vita. E questo è molto più importante della scelta di un lavoro specifico perché una delle cose assolutamente chiare è che il panorama lavorativo sta cambiando radicalmente e con rapidità. Una volta capito cosa vuoi fare, devi chiederti, dove posso farlo? E devi essere molto, molto flessibile per quanto riguarda i luoghi e i contesti, ma non per quello che riguarda ciò che ti stimola veramente e che, secondo te, ti riesce bene. Il secondo consiglio è: pensa alle persone che ammiri e rispetti. Noi le chiamiamo mentori o modelli. Poi pensa alle persone che sono come tu non vuoi essere; noi le chiamiamo tormentatori o anti-mentori. Non ci interessa che tipo di lavoro vuoi fare, questa è una scelta tua, ma vogliamo che tu rifletta sul tipo di lavoratore che vuoi essere. **Il modo.>>**

**Erik Erikson** ipotizzò  otto stadi di vita, ognuno con il suo problema o la sua sfida evolutiva. All'inizio della carriera, è quello della formazione dell'identità, dall'adolescenza fino a poco dopo i vent'anni. Lo stadio finale, ricordo è quello della generatività (procreare). Il **concetto di allineamento (emotivo)**. Empatia sarebbe sinonimo di rispetto, perché non puoi essere rispettoso senza empatia. La filantropia; aiuta gli altri a fare un buon lavoro. Uno dei valori che supportano il buon lavoro è la trasparenza. La tesi di **Kieran Egan**, espressa nel suo libro intitolato "La comprensione multipla" (ISBN - 978-88-590-0084-6) è che la scuola abbia veicolato per secoli un paradigma di apprendimento debole e parziale considerando i suoi tre scopi principali - favorire la socializzazione dei giovani, strutturare forme di conoscenza del mondo e realizzare il potenziale unico di ogni soggetto - come incompatibili tra loro. In alternativa al modello tradizionale, egli propone un'originale *rivisitazione del concetto di educazione, finalizzata all'apprendimento di << strumenti intellettuali>>*, ognuno dei quali genera una determinata tipologia di conoscenza che Egan identifica come: somatica, mitica, romantica, filosofica e ironica. Dedicando a ciascuna di esse un capitolo, egli dimostra come lo sviluppo individuale replichi quello della storia culturale: dalla mente somatica, nata nella fase prelinguistica dell'evoluzione, alla mitica, figlia della cultura orale e preposta all'immaginazione, alla romantica, tipica delle società letterarie, passando per la filosofica, funzionale alla ricerca delle leggi generali che regolano i fenomeni, e l'ironica, permessa dalla consapevolezza metalinguistica. Egan descrive poi le *implicazioni pratiche di un curriculum ispirato alla sua teoria*: la storia potrebbe essere insegnata fin dall'infanzia, sfruttando l'esperienza << mitica >> che i più piccoli già fanno, grazie a fiabe e racconti fantastici, di concetti come libertà, oppressione, violenza; la letteratura o le scienze diventerebbero più significative per gli adolescenti se si facesse leva sulla loro mentalità << romantica >>, concentrandosi sulla dimensione emotiva e il carattere di eccezionalità che le caratterizzano.

## SAGGI E PUBBLICAZIONI

Napoleon Hill ha anticipato di circa 100 anni le ricerche per cui è diventato famoso Daniel Goleman.

**Napoleon Hill** (Pound, 26 ottobre 1883 - South Carolina, 8 novembre 1970) è stato uno scrittore e saggista statunitense, uno dei primi produttori del moderno genere letterario del successo personale.

Il suo lavoro più famoso è stato "Think and Grow Rich", tradotto in italiano "Pensa e arricchisci te stesso", ed è uno dei libri più venduti di tutti i tempi. In uno dei suoi scritti ha dichiarato: "Ciò che la mente può concepire e credere, può realizzarlo". Hill ha chiamato i suoi insegnamenti "La filosofia del Successo", considerando la libertà, la democrazia, il capitalismo e l'armonia come suoi elementi importanti, senza i quali la fede personale non è possibile. Paura ed egoismo, che considera la fonte del fallimento e dell'insuccesso della gente, non svolgono alcun ruolo nella sua filosofia. Il segreto del successo è stato tangibilmente offerto ai lettori di "Think and Grow Rich". Hill ha presentato l'idea dello "Scopo Maggiore Definito", spingendo i suoi lettori a chiedersi "in cosa credono davvero". Secondo Hill, il 98% della gente non crede fermamente in qualcosa, mettendo così il successo fuori dalla propria portata. Hill tratta molti temi controversi attraverso i suoi scritti compresi il razzismo, la schiavitù, l'oppressione, il fallimento, la rivoluzione, la guerra e la povertà.

Secondo il suo biografo ufficiale, Hill nacque in povertà, in una casetta con due stanze nel comune di Pound nella Contea di Wise (Virginia). Sua madre morì quando aveva dieci anni. Suo padre si risposò due anni più tardi. All'età di tredici anni cominciò a scrivere per un piccolo giornale locale usando i suoi guadagni come reporter per potersi iscrivere alla scuola di legge, che ben presto abbandonò per motivi finanziari. Il punto di svolta nella sua carriera è considerato il 1908, quando gli viene affidato il compito di intervistare l'industriale Andrew Carnegie, per una serie di articoli su degli uomini famosi. Hill scoprì che Carnegie credeva nel processo del successo e che questo poteva essere duplicato da una persona normale. Questo fece colpo su Hill. Carnegie, allora, gli commissionò (senza pagarlo e offrendogli solo delle lettere di referenza) di intervistare oltre 500 uomini e donne di successo, molti di loro milionari, al fine di scoprire e pubblicare questa formula del successo. (Edison, Ford ...)

Hill ha dichiarato più volte, nei suoi scritti, che la formula di successo richiede una completa e totale comprensione dello spirito di dare. Egli ha chiamato questo concetto "The Golden Rule" (La Regola d'Oro). Hill è stato un devoto cristiano e non vede alcun conflitto tra il successo della sua filosofia e la fede religiosa. Acquisendo il Segreto del Successo di Carnegie, Hill disse, dopo che i suoi libri ebbero una vasta diffusione, che avrebbero dovuto essere esclusivamente per chi fosse "pronto" per loro; questo significa capire l'intera Filosofia, come La Regola d'Oro, la Fede e il Desiderio. Una volta pronto,

chiunque potrà ottenere una grande ricchezza solo applicando la formula.

La Regola d'Oro riguarda il potere del dare e del fare agli altri ciò che vorresti ricevere. Hill mette alla prova il lettore facendogli chiedere: "Cosa posso veramente dare agli altri?". Mentre nella Fase Due dei Sei Gradini della "strada per la ricchezza", descritta in Think and Grow Rich, questo è un gradino critico nella creazione della ricchezza, che esclude il 98% di quelli che ci provano. I suoi principi sono:

1. Desiderare 
2. Avere Fede
3. Auto-Suggestione
4. Conoscenza
5. Immaginazione

## Andrew Carnegie

**Andrew Carnegie** (Dunfermline, 25 novembre 1835 - Lenox, 11 agosto 1919) è stato un imprenditore britannico naturalizzato statunitense. Carnegie è ricordato per aver costruito una delle più potenti e influenti corporazioni della storia degli USA, e in seguito negli ultimi anni della sua vita si è reso celebre per la sua attività filantropica che ha permesso di fondare Università, biblioteche e musei in USA, Scozia e altri paesi in giro per il mondo. Carnegie rappresenta inoltre il sogno americano in voga nei primi dell'Ottocento, egli infatti partì giovanissimo dalla natia Scozia per andare in America in cerca di fortuna, e dopo aver svolto vari lavori (alcuni di questi molto umili e faticosi) riuscì ad arricchirsi grazie al suo talento negli affari (per questi motivi alcuni individuano in Carnegie una sorta di ispirazione per il personaggio di Paperon de' Paperoni). Fu un uomo molto ricco: secondo una comparazione effettuata dalla rivista online AskMen il suo patrimonio, rivalutato in dollari del 2008, sarebbe il 2° più alto di sempre; secondo Forbes, ha avuto il 5° più alto patrimonio in rapporto al prodotto interno lordo statunitense. Nel 1848 emigra con la famiglia negli Stati Uniti, ad Allegheny, una cittadina che successivamente, nel 1907, sarà annessa a Pittsburgh (Pennsylvania). Comincia a lavorare a tredici anni per un cotonificio, per poi passare attraverso una serie di lavori con la Western Union ed alla Pennsylvania Railroad. Nel 1865 fonda la sua società, la Carnegie Steel Company che farà di Pittsburgh la capitale dell'industria siderurgica e di Andrew Carnegie uno degli uomini più ricchi del mondo. Nel 1892 fu uno dei fautori del conflitto di Homestead chiamato anche Homestead Strike. All'età di 65 anni vende le sue società al banchiere J.P. Morgan per 480 milioni di dollari e dedicherà il resto della sua vita alle attività filantropiche e alla scrittura. Andrew Carnegie morì a Lenox, Massachusetts. Nel corso della sua vita donò 350 milioni di dollari per opere filantropiche, 59 milioni furono usati per finanziare o cofinanziare la costruzione di ben 2.509 biblioteche, il resto finì in musei, Università e Fondazioni quali la Carnegie Corporation, la Carnegie Foundation e il Carnegie Endowment for International Peace. È stato il principale ispiratore del libro "Pensa e arricchisci te stesso" (Think and Grow Rich) di Napoleon Hill che ha dedicato una parte della sua vita a documentare la strada verso il successo.

**La formula magica di Mr. Carnegie** (estratto dal libro intervista La saggezza di Andrew Carnegie) Le definizioni che Napoleon Hill fornisce intervistando Andrew Carnegie, riportate nel libro (...) permettono anzitutto di dare delle definizioni. Tali tracce da cui partire a ragionare possono essere identificati in alcuni principi, chiamati da Carnegie "i principi del successo", da alcuni tratti della personalità, che sostiene possano essere sviluppati (tutti tranne uno), alcuni valori indispensabili, come forze generanti presupposte all'espressione delle soft skills personali e da alcune premesse indispensabili, che io definirei quasi delle interpretazioni pragmatiche dalle conseguenze comprovate verso una pragmatica attuativa che permette il raggiungimento del successo. Qui di seguito sviluppo quindi, punto per punto ciò di cui fatta citazione:

**Lo scopo esistenziale.** Le caratteristiche che possiede un leader sono 30 (...) la leadership non dipende totalmente dal giusto atteggiamento mentale, che comunque ha la sua importanza. Il leader di successo deve conoscere molto bene il suo scopo esistenziale e il suo lavoro. Ai dipendenti non piace avere un capo che non conosce a menadito il proprio lavoro.

**LE MOTIVAZIONI:** che in combinazione tra loro creano l'ispirazione su cui si fonda tutto ciò che facciamo sono:

1. L'emozione dell'AMORE (la via d'accesso alla spiritualità).
2. L'emozione del SESSO (che pur essendo meramente biologica, può diventare un efficace stimolo all'azione, quando viene sublimata).
3. Il desiderio del GUADAGNO FINANZIARIO.
4. Il desiderio di AUTOCONSERVAZIONE.
5. Il desiderio di LIBERTA' DEL CORPO E DELLA MENTE.
6. Il desiderio di AUTOESPRESSIONE che porta alla fama e all'apprezzamento.
7. Il desiderio di perpetuazione della VITA DOPO LA MORTE.
8. L'emozione dell'IRA, che è spesso espressione di invidia o di gelosia.
9. L'emozione della PAURA.

**TRATTI DI PERSONALITA' DA COLTIVARE:**

1. L'abitudine alla definizione dello scopo
2. La prontezza di decisione
3. L'onestà intenzionale (la bontà del carattere)
4. Il pieno controllo delle proprie emozioni
5. Il desiderio ossessivo di rendere un servizio
6. La perfetta conoscenza del proprio lavoro
7. La massima tolleranza nei confronti di tutti
8. La lealtà ai collaboratori e la fede in un Essere Superiore
9. Una sete insaziabile di sapere
10. Una vivida immaginazione

# I PRINCIPI DEL SUCCESSO

(ovvero il catalogo delle Soft Skills rilevanti per Cornegie)

- 1. Definire lo scopo**
- 2. Usare il principio del Master Mind** (Team building & Team working)
- 3. Sviluppare una personalità attraente**

- 3.1. Atteggiamento mentale positivo
- 3.2. Flessibilità
- 3.3. Sincerità dello scopo
- 3.4. Prontezza di decisione
- 3.5. La cortesia
- 3.6. Tono di voce
- 3.7. L'abitudine di sorridere
- 3.8. L'espressione del viso
- 3.9. Il Tatto
- 3.10. Tolleranza
- 3.11. Franchezza
- 3.12. Spiccato senso dell'umorismo
- 3.13. La fede nell'intelligenza infinita
- 3.14. Profondo senso della giustizia
- 3.15. Appropriatezza delle parole
- 3.16. Il controllo emotivo

Le sette emozioni positive:

1. Amore
2. Sesso
3. Speranza
4. Fede
5. Ottimismo
6. Lealtà
7. Desiderio

Le sette emozioni negative:

1. Paura (vedi le 7 paure principali)
2. Gelosia
3. Odio e Invidia (Protratto nel tempo)
4. Vendicatività e malanimo
5. Avidità
6. Ira (Temporanea)
7. Superstizione e diffidenza

- 3.17. Interesse effettivo
- 3.18. Eloquio brillante
- 3.19. Versatilità
- 3.20. Passione genuina per la gente
- 3.21. L'umiltà del cuore
- 3.22. Comunicativa.
- 3.23. Sportività
- 3.24. Bella stretta di mano
- 3.25. Magnetismo personale

- 4. Impiegare la fede applicata**
- 5. Dare qual qualcosa in più**

## **6. Usare lo sforzo individuale organizzato**

- 6.1. Scelta di un obiettivo o di uno scopo ben definito.
- 6.2. Sviluppo di un piano per il conseguimento dell'obiettivo.
- 6.3. Azione continuativa per l'attuazione del piano.
- 6.4. Alleanza con coloro che collaboreranno alla realizzazione del piano.
- 6.5. Iniziativa costante.

## **7. Coltivare una visione creativa**

## **8. Esercitare l'autodisciplina**

L'autodisciplina deve partire (quando c'è) dalla completa padronanza di queste emozioni:

Le sette emozioni positive

1. Amore
2. Sesso
3. Speranza
4. Fede
5. Entusiasmo
6. Lealtà
7. Desiderio

Le sette emozioni negative:

1. Paura (vedi le 7 paure principali)
2. Gelosia
3. Odio (Protratto nel tempo)
4. Vendetta
5. Avidità
6. Ira (Temporanea)
7. Superstizione

## **9. Organizzare il pensiero**

## **10. Apprendere dalla sconfitta**

## **11. Cercare l'ispirazione**

## **12. Controllare la propria attenzione**

## **13. Applicare la regola d'oro**

## **14. Cooperare**

## **15. Programmare il tempo e il denaro**

## **16. Fare della salute un'abitudine**

## **17. Trarre beneficio dalla forza dell'abitudine cosmica**

## **18. Preservare la fonte di tutte le ricchezze**

# LE INTERVISTE

Il lavoro prosegue, quindi, con una serie di esemplificazioni concrete dei concetti esposti, tratti da persone la cui esperienza mi è parsa degna di studio. In questa fase del lavoro ho ritenuto di procedere a raccogliere le dette esperienze attraverso la forma dell'intervista. Come si potrà notare l'estrazione professionale degli intervistati spazia molto di settore, attività lavorativa, ruolo, età, dimensioni economiche, proprio a voler sottolineare quanto le Soft Skills siano determinanti in tutti gli ambiti di competenza. Le direttrici che mi hanno guidato sono state: imprenditori, che siano di successo.

## **DEFINIZIONE DI SUCCESSO:**

Per definire il successo ho letto alcune biografie, come esposto precedentemente, di persone di successo. Oltre alla lettura delle biografie, che mi hanno fornito il contesto entro cui un imprenditore può confrontarsi con i riferimenti storici di successo, ho partecipato a degli incontri con alcune persone di spicco, "personaggi pubblici", che per quanto mi riguarda, generalizzando, si definiscono "persone di successo". Ho avuto modo di incontrare, grazie alla Fondazione E. di Mirafiore le seguenti persone:

1. John Elkann
2. Oscar Farinetti
3. Luca Cordero di Montezemolo
4. Fabio Volo
5. Fabio Fazio
6. Angelo Gaja
7. Valter Veltroni
8. Beppe Fiorello
9. Renzo Arbore
10. Sandro Veronesi
11. Massimo D'Alema
12. Claudio Baglioni
13. Guido Maria Brera
14. Stefano Bollani

+ in maniera personale Silvio Berlusconi, Matteo Renzi, Sergio Marchionne, Andrea Agnelli

Ascoltarli mi è stato di grande aiuto per collaudare le mie idee, maturate con la lettura delle biografie, e mi ha dato i riferimenti empirici di come queste persone facciano uso delle soft skills.

Tuttavia intervistare loro, o riportare estratti degli incontri, mi è sembrato alquanto pericoloso. Quanto meno in merito al rischio di far risultare artificiose le risposte, troppo retoriche. Lontane dal mio contesto esperienziale. Di uscire fuori tema e non portare esempi facili e comprensibili. Concentrarmi su chi si sta impegnando, come imprenditore a raggiungere il successo, è sicuramente più stimolante. *“Vedere nell’atto di nascita una cometa, da più spettacolarità, di vederla ormai nella volta celeste, insieme a tante altre.*

***La cui spettacolarità è data dalla danza dell’insieme”.***

Do pertanto la definizione di successo che mi guiderà nella scelta del campione qualitativo: in questa sede mi permetto di definire il successo come il “perseguimento costante e crescente dei propri obiettivi, in una spirale di crescita”. La scelta a questo punto si fa guidare dalla valutazione a livello relativo e non assoluto. Lasciando aperta la possibilità di giungere a selezionare persone che, viste dall'esterno possono anche non sembrare di successo. (Per fama, soldi, risultati rilevanti e riconoscimenti sociali)

# ANALISI DELLE SOFT SKILLS

## DEFINIZIONE:

Le Soft Skills **sono competenze trasversali** di tipo relazionale **per conseguire i propri obiettivi**; tali competenze sono **“cognitive”** (problem setting e solving, esame delle risorse disponibili, creatività, fronteggiamento delle situazioni nuove, flessibilità, produttività, iniziativa, pianificazione, time management, ...) **ed “affettivo/relazionali”** (empatia, ascolto attivo, assertività, comunicazione efficace, gestione dei conflitti, negoziazione e consenso, team-building e team-working, leadership, creare clima di benessere organizzativo, ecc.).

## CONSIDERAZIONI E ASSUNZIONI DEL LAVORO DI TESI:

Il termine Soft skills è spesso associato all'intelligenza emotiva, concetto teorizzato da Daniel Goleman nel suo libro “Emotional Intelligence” pubblicato nel 2005 (argomenterò più avanti, nella literature review). Quando si parla di Soft Skills si intende il cluster (l'insieme aggregato) di tratti di personalità, grazie sociali, capacità di comunicazione, lingua, abilità personali, cordialità, e l'ottimismo che caratterizzano le relazioni con le altre persone. Esse sono legate a sentimenti, emozioni, intuizioni e (alcuni direbbero) una “conoscenza interiore”: vale a dire che forniscono un importante complemento alle «competenze hard ed al quoziente di intelligenza. Un approccio di valorizzazione delle competenze trasversali permette di potenziare lo spirito collaborativo, il senso di appartenenza, la flessibilità rispetto ai cambiamenti, l'attitudine creativa. Tali abilità interpersonali comprendono capacità di comunicazione, risoluzione dei conflitti e la negoziazione influenzando le abilità di vendita e le relazioni. Oltre alla capacità di comunicare, l'empatia; che consiste nell'attitudine ad offrire la propria attenzione nei riguardi di un'altra persona mettendo da parte le preoccupazioni ed i pensieri personali.

La qualità della relazione si basa ... **SULL'ASCOLTO NON VALUTATIVO**

E si concentra sulla comprensione dei sentimenti e bisogni fondamentali dell'altro. Nel linguaggio comune significa più che altro capacità di compartecipazione, saper condividere gli stati d'animo degli altri ed in particolare le loro sofferenze; da qui derivano capacità di aiutare, sostenere e comprendere. Indubbiamente il significato è molto ampio, tuttavia si lega sempre al saper “sentire” stati d'animo sia negativi che positivi ed al saper alleviare la sofferenza. L'empatia è quindi il risultato di un equilibrio estremamente complesso tra la capacità di discriminare e riconoscere gli affetti ed i sentimenti dell'altro come diversi dai propri e quella di accoglierli e farli propri.

Qualsiasi ruolo si ricopra, è necessario instaurare relazioni proficue e ciò è possibile solo se si è in grado di sintonizzarsi con le persone che ci circondano e che collaborano con

noi, ci guidano, ci supportano nel lavoro di tutti i giorni o acquisiscono i risultati del nostro lavoro. Come si può notare, sono tutte competenze utili in qualsiasi ambito professionale e sono quelle che, alla fine, fanno la differenza. Se le competenze più tecniche, infatti, vengono date come scontate, le Soft Skills sono quelle più difficili da trovare e, quindi, le più apprezzate. Ma cosa si intende precisamente quando si parla di Soft Skills? Si intende un'ampia sfera di capacità relazionali e comportamentali ormai ritenute indispensabili per potersi inserire con successo in ambito lavorativo. I laureati, per diventare candidati appetibili, devono essere capaci di adattarsi all'ambiente sociale del posto di lavoro, devono saper comunicare, essere empatici, devono sapere lavorare in efficienza in ambiti professionali volutamente sempre meno strutturati, avere la capacità di gestire il proprio tempo in maniera ottimale, saper affrontare situazioni particolarmente stressanti, devono essere dotati di una forte capacità di sintesi e saper capire esattamente come la propria figura professionale si possa inserire e posizionare all'interno di uno specifico contesto lavorativo. Proprio per questo è necessario avere la consapevolezza di come ci poniamo a livello non verbale e, in ogni caso, a livello non intenzionale, perché emettiamo sempre dei messaggi che vengono decodificati da altri soggetti presenti nel contesto.

Le Soft skills sono gli attributi personali che migliorano le interazioni di un individuo, le prestazioni di lavoro ed anche le prospettive di carriera. La professione legale è un esempio in cui la capacità di trattare con le persone in modo efficace ed educatamente, più che le loro semplici competenze professionali, può determinare il successo professionale di un avvocato. È stato inoltre dimostrato che in un certo numero di professioni, le abilità personali che rispecchiano le soft skills possono essere più importanti nel lungo termine rispetto alla qualificazione professionale.

**DA NON CONFONDERE:** Comunicare significa condividere dei significati, consiste quindi in uno scambio interattivo osservabile fra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza. La comunicazione è un fatto sociale e partecipativo in quanto prevede la condivisione dei significati e dei sistemi di segnalazione e l'accordo sulle regole sottese ad ogni scambio comunicativo.

Questa relazione si basa su processi più o meno lunghi di negoziazione e patteggiamento fra i soggetti coinvolti ed ha una matrice culturale ed una natura convenzionale. Il segnale della sua buona riuscita risiede nel feed-back, ovvero nella qualità della retroazione che scaturisce nel destinatario del messaggio una volta ricevuto e decodificato nel senso voluto dal mittente. La comunicazione ha quindi, natura bidirezionale in quanto comporta in ogni caso una interazione fra soggetti e presuppone un certo grado di cooperazione tra di essi. In questo senso anche la mancata risposta del destinatario è un segnale.

Nel caso invece di un soggetto che si rivolge a molti senza la necessità di ascoltare i loro eventuali feedback, siamo invece semplicemente in presenza di una trasmissione di segni o di informazioni. La comunicazione non "funziona" quando si manifesta semplicemente con un passaggio di informazioni dal mittente al ricevente: spesso infatti il significato che il mittente intendeva non perviene al destinatario o quest'ultimo capisce un qualcosa di

diverso. Molto importante è sottolineare che – anche in mancanza di una comunicazione verbale esplicita – trasmettiamo sempre qualcosa attraverso la comunicazione non verbale e corporea (verbale, para-verbale e non verbale).

## **PERCHE' INTERVISTARE IMPRENDITORI?**

### **DEFINIZIONE DI IMPRENDITORE AI FINI DEL PRESENTE ELABORATO:**

Imprenditore è colui che pianifica i mezzi, lavoro e capitale, rispetto ai fini della sua attività, traducendo il tutto in termini quantitativi di profitto.

### **CONSIDERAZIONI E ASSUNZIONI DEL LAVORO DI TESI:**

Tale tesi vuol porre l'attenzione al fatto che colui che è imprenditore è contraddistinto dallo spirito imprenditoriale. Senza lasciarsi trarre in inganno dal populismo che discrimina l'essere imprenditore dall'essere capitani d'industria o conclamati dirigenti di grandi aziende. Non intendo tanto meno inerpicarmi in un'accurata distinzione e/o spendermi in tecnicismi, che sposterebbero la linea rossa che separa chi lo è da chi non lo è. Si vuol porre lo sguardo al fatto che gli imprenditori sono coloro i quali, nella loro vita, son imprenditori di se stessi e son mossi da spirito imprenditoriale.

L'economia Italiana è caratterizzata dall'elevato numero di piccole e medie imprese, fondate e guidate da imprenditori che spesso non hanno un background formativo tipicamente accademico, più tipico invece dei paesi anglosassoni. Sono persone che hanno sviluppato un'elevatissima capacità di imparare imitando (guardando e mettendo in pratica), non studiando. La realtà rilevata mostra che di tal argomento, la miglior scuola è la vita; imparando da chi ha più esperienza e guardando ai successi di altri imprenditori e da chi ha già ottenuto i risultati desiderati (spesso in ambiti, settori ed epoche diverse). Proprio per questo, le diverse figure formative (mentori, coach, maestri, ...), le biografie e le storie del passato, hanno un ruolo fondamentale e possono aiutare a meglio inquadrare il valore dell'essere imprenditore.

Per fare una fotografia al quadro sinottico che vede coinvolto l'imprenditore può esser utile contestualizzare tale figura all'interno del mercato del lavoro, lo schema proposto da Robert Kiyosaki distingue in quattro quadranti separati i dipendenti, i liberi professionisti, gli imprenditori e gli investitori (e/o speculatori).

DIPENDENTI	IMPRENDITORI
LIBERI PROFESSIONISTI	INVESTITORI

Vorrei sottolineare come la figura imprenditoriale sia centrale nel mercato del lavoro, nonché il ruolo chiave. I dipendenti, per l'appunto dipendono; e gli investitori non avrebbero da che investire se non ci fossero audaci, pionieristici, coraggiosi e tenaci imprenditori. Il libero professionista anch'esso potrebbe rientrare nella categoria, limitandosi però ad essere imprenditore di se stesso, ma organizzando altre persone,

potremmo vederlo comunque come un "piccolo" imprenditore. L'imprenditore, compie un'impresa. Pone la Vision (qual è la visione del progetto), definisce la mission (come realizzare l'impresa) e attua strategie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Spesso questo processo, indispensabile, è nella mente dell'imprenditore vista come unica soluzione possibile. Un manager di una grande azienda pubblica non è da definire però imprenditore, anche se organizza persone e capitali.

L'imprenditore infatti si fa carico del rischio d'impresa. Viceversa, anche al di fuori dei tipici schemi aziendali, può essere mosso da spirito imprenditoriale un prete, nello sviluppo di una specifica missione mettendo a rischio se stesso per realizzare ciò in cui crede, o un musicista, un architetto o uno "startupper" (fondatore di una start-up). L'imprenditore prende l'iniziativa.

#### **DA NON CONFONDERE:**

L'imprenditore dal finanziatore (e o investitore), dal manager e dal leader. In una scomposizione delle funzioni son tutti ruoli con separata dignità d'intenti; con diversi requisiti, doveri ed aspettative. L'imprenditore può tuttavia farsi carico di farle coincidere tutte quante in se stesso.

**E' possibile identificare dei tratti tipici, e comuni, a chi è mosso da spirito imprenditoriale e fa strumento della funzionalità imprenditoriale, orientata al soddisfacimento dei propri bisogni, in coerenza al proprio sistema valoriale.**

## **CRITERI DI SELEZIONE DEL CAMPIONE QUALITATIVO**

1. Persone vicine a me perché conoscendole sarò capace di catturare più aspetti del carattere, dei modi di fare e delle capacità comunicative e relazionali.
2. Diversi ruoli e diversi settori per avere un più ampio spettro di osservazione. Un musicista, un sacerdote, imprenditore, architetto, serial startupper, ingegnere, consulente, un rappresentante ecc.
3. Criterio scalare di aumento della dimensione lavorativa passando da una associazione no-profit ad una realtà religiosa a una piccola media impresa italiana ad una realtà di intermediazione tra multinazionali, insegnante, ad un imprenditore e libero professionista ecc.
4. Estrazioni sociali diverse e titoli di studio diversi. Percorsi di vita ed esperienze diverse. Dal pluri laureato alla licenza media, al percorso ecclesiastico, al self training, alla formazione esperienziale ecc.
5. Per riuscire ad intervistare alcuni di loro ho dovuto dar prova delle mie soft skills, altri ho dovuto affinare le mie capacità. Il criterio era un qualcosa che mi stimolasse e sfidasse.
6. 10 persone per avere molti esempi pratici e spiegazione delle dinamiche di applicazione in dei casi reali.
7. Persone che ammiro. Le persone della mia "lista dei desideri" di chi avrei voluto intervistare.
8. Persone attraenti, affascinanti. Dato che siamo tutti coinvolti ad avere a che fare con le soft skills chi ne ha più esperienza, le conosce, può aiutarci a comprenderne meglio le sfaccettature e le sfumature.
9. Stimolare a chi legge la presente tesi lo sviluppo di una sensibilità interpersonale orientata ad identificare ed emulare le qualità positive delle persone stimolanti con cui ci si relaziona. Ho un rapporto personale con ogni intervistato.

## ELENCO DEGLI INTERVISTATI

1. **Maestro Simone Zoja:** Pianista, Direttore Didattico ed Artistico in Associazioni no-profit
2. **Don Alberto Zanini:** Religioso, Segretario Nazionale Congregazione Salesiana.
3. **Sergio Janes Moris Basei:** Imprenditore, Fondatore e AD "Basei Sapis S.r.l."
4. **Francesco Farinetti:** Imprenditore, Amministratore Delegato di Eataly
5. **Daniele Madia:** Libero professionista, [Verifica.it](http://Verifica.it) , [facileconsulting.it](http://facileconsulting.it) , [daniphotodesigne.com](http://daniphotodesigne.com)
6. **Fulvio Fantolino:** Architetto Designer, Ristoranti Oneapple e Studio F&Fdesign
7. **Antonio Ravello:** Consulente, SCM - Italy S.r.l. (Metallurgia e soluzioni tecnologiche)
8. **Vittorio Eugenio Savasta Fiore:** [10xprince.com](http://10xprince.com), fondatore del 1° Social Network in Italia.
9. **Michele Granatiero:** AD "Romy dance S.r.l.", distributore e produttore calzature da ballo.
10. **Tin Hang Liu:** Serial Start-upper, Founder Cityfun, SeoLab SMM, [OSVehicle.com](http://OSVehicle.com), Docente IULM

le interviste complete sul blog del [www.circolodellinnovazione.it](http://www.circolodellinnovazione.it)

## Maestro Simone Zoja

Pianista, Compositore, Concertista di fama internazionale, Arrangiatore, Direttore Artistico, Direttore Didattico.

### Perché reputo Simone Zoja un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Simone Zoja è la declinazione del self made man in ambito musicale e culturale. Perché organizza Concorsi Nazionali di Musica, è Direttore Didattico di una scuola di musica di circa 800 allievi. E' pianista, concertista di fama mondiale che si auto promuove.

Data dell'intervista: 15/03/2014	Durata dell'intervista: 30 minuti
Cognome e nome dell'intervistato/a	Maestro Simone Giancarlo Zoja
Organizzazione	Ass. Mozart, Ass. BAJA, Premio Pugnani
Ruolo	Direttore Artistico, Presidente, Pianista, Compositore

### INDAGINE VALORIALE:

**Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori son determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?**

Passione 10	Serietà 10	Professionalità 10	Simpatia 10	Onestà 10
-------------	------------	-----------------------	-------------	-----------

A proposito di valori, ti propongo di inserire uno schema che ho realizzato per una conferenza a proposito di passioni trasformate in lavori. Può essere uno spunto per riflettere. Questo è quanto secondo me serve per realizzarsi professionalmente partendo da una passione.

## Don Alberto Zanini

Segretario Nazionale Congregazione Salesiana. Co-fondatore e curatore Juventus College, Co-fondatore Comitato Campus Agnelli.

### Perché reputo Don Alberto Zanini un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Don Alberto Zanini - per me era il Preside = modello di successo con cui dovevo relazionarmi per poter avere delle possibilità organizzative durante gli anni di Scuola Superiore. Pur essendo un prete ritengo che lo si possa considerare imprenditore in qualità di manager di una grande scuola in cui ricopriva un ruolo di responsabilità non solo religiosa. Perché di successo? Livello qualitativo della scuola. Da Preside è stato nominato Direttore, e l'anno successivo Segretario Nazionale delle Case Salesiane. Ha coadiuvato la costituzione dello Juventus College.

Data dell'intervista: <b>05/04/2014</b>	Durata dell'intervista: <b>5 ore</b>
Cognome e nome dell'intervistato/a	<b>DON ALBERTO ZANINI</b>
Organizzazione	<b>SALESIANI - STATO DEL VATICANO</b>
Ruolo	<b>SEGRETARIO NAZIONALE</b>

### INDAGINE VALORIALE

Onestà	4	
Umiltà	10	Don Bosco diceva sempre: <<Renditi umile forte e robusto>>.
Resilienza	10	Come conseguenza all'umiltà. Come posso contribuire ad una causa più grande di me. Cioè se tu con i tablet cambi il modo di una classe... sei contento. Io non guadagno dei soldi se io metto in rete della gente e sono più contenti tra di loro. Bene.
Confronto	10	Come metodo di lavoro. Non cerco degli esecutori, dove tu dici una cosa e rispondi con un'altra dal confronto nasce qualcosa di meglio. E questo nel mio ambiente spesso non lo vedo. Poi, ci sono dei ruoli, ci deve essere chi decide, però la voglia di confrontarsi, vedere cosa ne pensano gli altri, esporre la tua cosa, esporla a delle critiche dagli altri. Confronto prevede la libertà individuale dove le persone non tendono a possedere o a farsi possedere, spesso nel lavoro si creano le cordate. Con me puoi litigare oggi e lavorare domani, e non essere mafiosi, andarsi contro. Crescere per essere una persona libera. Sono libero anche dal riconoscimento.
Apertura al cambiamento	10	La disponibilità al cambiamento a non ripetere le cose che ti danno sicurezza, ma che ti costringono a fare cose nuove, ad impararle. Anche per me il tablet non è che mi entusiasmi, le app. è difficile, sempre cose nuove.

Liberà	10	Essere libero e non cercare di possedere le persone.
--------	----	--

## Sergio Basei

Fondatore, Presidente ed Amministratore Delegato "Basei Sapis S.r.l."

### Perché reputo Sergio Basei un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Imprenditore è indiscutibilmente imprenditore. Di successo per il rapporto tra redditività della sua attività e la quantità di tempo libero che ha. Viaggia molto. E' una persona che sprizza positività da tutti i pori.

Data dell'intervista: <b>15/02/2014</b>	Durata dell'intervista: <b>3 ore</b>
Cognome e nome dell'intervistato/a	<b>SERGIO Janes Moris BASEI</b>
Organizzazione presso cui lavora / ha lavorato	<b>Basei Sapis S.r.l.</b>
Ruolo di spicco ricoperto	<b>Presidente &amp; Amministratore Delegato</b>

INDAGINE VALORIALE **Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori sono determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?**

Onestà	10
Pazienza	8
Allegria	8
Positività	8
Rispetto verso gli altri	8
Rispetto verso se stessi	10
Amore verso gli altri	8
Amore verso se stessi	10
Capacità di perdono	10
Creare persone indipendenti	8
Basare i rapporti sulla stima	8

# Francesco Farinetti

Amministratore Delegato di Eataly

## Perché reputo Francesco Farinetti un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Perché è l'AD di una delle Start-up più interessanti d'Italia. Perché lavora al progetto di Eataly fin da quando era solo un'idea. Due anni prima che aprisse il primo punto vendita. (dal 2005)

Data dell'intervista: 15/05/2014	Durata dell'intervista: 1 ora e 30 min.
Cognome e nome dell'intervistato/a	Francesco Farinetti
Organizzazione presso cui lavora	Eataly & Gruppo
Ruolo di spicco ricoperto	Amministratore Delegato

NB. Francesco Farinetti è stato categorico in merito al voi. Preferisce gli si dia del tu. Evitiamo "formalismi inutili e che ci limitano".

**INDAGINE VALORIALE** Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori son determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?

Onestà	10	È essenziale. In un mondo costantemente interconnessi se fai un errore tutti lo sanno, se fai una cagata tutti lo sanno, due minuti dopo. Non esiste più il mondo in cui era figo se fregavi la gente. Ora bisogna davvero essere etici e a favore della civiltà.
Furbizia	10	Essenziale, e sembra un paradosso che debba poter coesistere con l'onestà.
Umiltà	8	Perché comunque l'immagine è importante ma non devi mai essere arrogante, se no poi si fanno una cattiva idea di te, nascono i pregiudizi.
Coraggio	10	Cavolo ci abbiamo scritto un libro, <a href="#">Storie di coraggio, di Oscar Farinetti e Shigeru Hayashi (7)</a> , occhio che non diventi quel coraggio alla Don Chisciotte.

# Daniele Madia

Libero professionista - Imprenditore - fotografo (Verifica.it, daniphotodesigne.com)

## Perché reputo Daniele Madia un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Perché vive notevolmente al di sopra della normale routine. Perché guadagna più di quanto ci si possa immaginare. Perché è un libero professionista. Perché è il miglior fotografo che abbia mai conosciuto, tantè che è fotografo ufficiale di "Red-Bull", fotografo "Formula1" ecc.

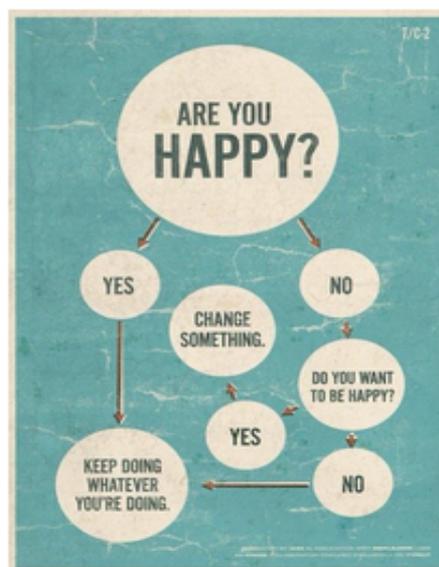
Data dell'intervista: 07/10/2014	Durata dell'intervista: 20 min.
Cognome e nome dell'intervistato	DANIELE MADIA
Organizzazione presso cui lavora	Marketing & Engineering Consulting
Ruolo di spicco ricoperto	Fondatore

## INDAGINE VALORIALE

**Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori sono determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?**

Onestà 9	Lavoro 8	Divertimento 8	Network 10	Essere a credito 7
----------	----------	----------------	------------	--------------------

Aggiungerei questo:



# Antonio Ravello

Imprenditore, Trader, ...

## **Perché reputo Antonio Ravello un imprenditore e perché lo reputo di successo?**

Imprenditore è imprenditore, di successo per le capacità di relazionarsi con colossi del settore automotive e frapporti tra loro rappresentandone gli interessi, incentivando le innovazioni tecnologiche e spiccando per le doti relazionali.

Data dell'intervista: <b>03/10/2014</b>	Durata dell'intervista: <b>10 ore</b>
Cognome e nome dell'intervistato/a	<b>Antonio Ravello</b>
Organizzazione presso cui lavora / ha lavorato	<b>SCM Italy S.r.l.</b>
Ruolo di spicco ricoperto:	<b>Amministratore Delegato</b>

**INDAGINE VALORIALE** Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori son determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?

Onestà	6	Se manca non si fa nulla nel lungo termine
Capacità di relazione	8	
Hard Skills	7	Indento dire, avere le conoscenze tecniche
Autoanalisi oggettiva	7	
Tenacia	8	
Adattabilità ai nuovi fenomeni	8	
Poliedricità	8	
Umiltà	6	

Per avere una valenza oggettiva necessiterebbe conoscere la tipologia precisa dell'attività svolta, in quanto a seconda della stessa possono variare le percentuali di assegnazione.

# Fulvio Fantolino

Designer, Imprenditore, Architetto. Docente presso lo IED di Torino. Founder e Concept "OneApple restaurant" Torino e Montecarlo. Titolare dello studio F&FDesign.

## Perché reputo Fulvio Fantolino un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Imprenditore perché proprietario di due ristoranti, Torino e Montecarlo. Titolare di uno dei più importanti studi di design di Torino. E' un self made man, tutto ciò che tocca è arte, un capolavoro.

Data dell'intervista:	24/06/2014
Cognome e nome dell'intervistato/a	Fulvio Fantolino
Organizzazione presso cui lavora / ha lavorato	F&FDesignStudio; One Apple restaurant
Ruolo di spicco ricoperto	Titolare, Designer, Architetto, Docente IED

Nb. Con Fulvio invece, il tu è come una conquista maturata dal rispetto.

### INDAGINE VALORIALE

VALORE	VOTO	CONSIDERAZIONI
Onestà	10	Un punteggio molto alto, perché tanto poi alla fine non c'è niente da fare, è proprio una legge della natura.
Umiltà	10	Non so se è un valore ma deve essere una qualità
Non invidiare mai nessuno	10	E poi bisognerebbe, aver la capacità di non invidiare nessuno. Ed è una cosa molto difficile, l'invidia crea dei... genera dei meccanismi autodistruttivi. L'invidia è una cosa che ti... guardare agli altri per prendere spunto, per ispirarsi. Ammirare, non ammirare, decidere che cosa prendere, accettare, rifiutare. Ma mai invidiare. Cioè mai l'invidia, è un sentimento che ti porta proprio a non ragionare. Un po' come la gelosia, sono quei due sentimenti che ti portano a non ragionare, ad annebbiare la ragione e non riesci più a focalizzare niente. Sempre incentrati sulla propria chiave, sulla cosa che piace, di cui si ha la passione, certo non devi essere invidioso di ma devi se vuoi ammirare, se no dire caspita mi piacerebbe. Se parti invidioso parti con un aspetto negativo e non riuscirai mai ad arrivare a quel che volevi. Infatti professionalmente non bisogna mai parlare male degli altri. Anche se lo pensi è una cosa che deve rimanere in te.
Rispetto	10	Il rispetto ci deve essere, rispetto per qualsiasi cosa.
Passione	10	Seguire la propria passione, forse quello che dicevo prima, perseguire sempre la propria passione.

**Se avessimo fatto le stesse domande vent'anni fa secondo te avremmo risposto allo stesso modo o ci saremmo state...** ma forse vent'anni fa avrei detto cose un po' più scontate tipo la famiglia, queste cose qua'. Che sono cose importanti, ci mancherebbe ma sono cose meno profonde. Più normale, e poi è chiaro che il valore della famiglia è un valore che a me piace moltissimo, però è un altro discorso, fa parte di un'altra cosa. Io non potrei mai star seduto a sentir qualcuno che mi dice cosa devo fare.

# Vittorio Eugenio Savasta Fiore

Imprenditore (10xprince.com)

## Perché reputo Gegio un imprenditore e perché lo reputo di successo?

Imprenditore è imprenditore. Di successo perché è il migliore sulla piazza di Torino.

Data dell'intervista: 17/09/2014	Durata dell'intervista: 3 ore
Cognome e nome dell'intervistato/a	VITTORIO EUGENIO SAVASTA FIORE (Gegio)
Organizzazione presso cui lavora	10xPrince S.r.l.
Ruolo di spicco ricoperto	Socio unico – Marketing e Comunicazione

INDAGINE VALORIALE **Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori son determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?**

Onestà 10	Fiducia a 360° - 10	Passione per quel che fai 10	Creatività 10	Rispetto 9
--------------	------------------------	---------------------------------	------------------	------------

Libro suggerito: Gesù come manager - meno materialistica ma ricca di valori positivi ha creato la più grande organizzazione e più capitalizzata e rilevante del mondo, come i valori diventino determinanti nel successo di un'impresa.

# Michele Granatiero

Imprenditore, distributore e produttore di scarpe da ballo.

## **Perché reputo Michele Granatiero un imprenditore e perché lo reputo di successo?**

Imprenditore è imprenditore, di successo per la capacità di risollevarsi sempre. Per l'energia. Le ambizioni. La costanza nel procedere a realizzare la sua vision.

Data dell'intervista: <b>04/10/2014</b>	Durata dell'intervista: <b>1 ora</b>
Cognome e nome dell'intervistato/a	<b>Granatiero Michele</b>
Organizzazione presso cui lavora	<b>"Romy Dance S.r.l."</b>
Ruolo di spicco ricoperto	<b>Presidente e Amministratore Delegato</b>

INDAGINE VALORIALE **Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori son determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?**

Onestà 7	Mantenere promesse 10	Creatività 10	Gestire il cambiamento 10	Aggiornamento 10
----------	-----------------------	---------------	---------------------------	------------------

# Tin Hang Liu

Serial-startupper (SeoLab SMM, [cityfan.repubblica.it](http://cityfan.repubblica.it), [OSVheicle.com](http://OSVheicle.com))

## Perché reputo Tin Hang Liu un imprenditore e perché lo reputo di successo?

E' un serial startupper. Ha fondato la divisione social di SeoLab, società in cui è diventato socio al 33%, per poi cedere le sue quote in seguito all'acquisizione da parte di un grande gruppo pubblicitario. Ha poi fondato Cityfan e concordato un piano di acquisizione con "LaRepubblica". E' anche un docente Universitario, pur non essendosi mai laureato. E' stato invitato alla famosa conferenza TEDx come relatore ed ad altri incontri internazionali.

Data dell'intervista:	30/09/2014
Cognome e nome dell'intervistato/a	Tin Hang Liu
Organizzazione presso cui lavora	OSVheicle.com
Ruolo di spicco ricoperto	CMO - Chef Marketing Officer

Nb. Con Tin il "Lei" è quasi impossibile, mescola alcune parole in Italiano, altre in Inglese, Cantonese, Spagnolo ecc.

## INDAGINE VALORIALE

**Dando un punteggio da 1 a 10 quali valori son determinanti per l'ottenimento del successo? Cosa potremmo aggiungere per completare la tabellina?**

Onestà	10	
Trasparenza	10	
Rispetto	10	
Passione	10	
Creatività	7	E' importante ma è un aspetto abbastanza. Per me la passione è più importante della creatività che poi porta alla creatività. La creatività per essere strano, particolare no.
Focus	10 0	Dedicarsi ad un qualcosa in maniera profonda, scavare. Focus è uno degli elementi chiave e più importante. Puoi essere passionale quanto vuoi, onesto quanto vuoi, ecc. ma se non ti focalizzi non ottieni, non esegui. Secondo me Focus, ed Esecuzione 10. E poi tutti gli altri a 9 per far spiccare questi due.
Apertura mentale	99	Senza un lasciare che nuove cose possano entrare nella tua testa, abbracciare nuove logiche, non puoi innovare. Se la tua testa non innova tu non innovi.

## RIFLESSIONI SULLE INTERVISTE

Le persone di successo più che avere un'idea di successo a cui riferirsi, per valutare la loro situazione di successo o meno, applicano un adattamento costante e continuo. Hanno un approccio positivo e hanno capito che il successo attira il successo. Hanno capito che l'energia positiva attrae energia positiva ed affrontano sempre con energia e determinazione qualunque tipo di questione. Si concentrano sui problemi e cercano sempre di fare la cosa migliore.

Non sono ancorati a pregiudizi né tantomeno vincolati mentalmente a dover rispecchiare un ideale di persona. Hanno capito la centralità dei rapporti umani e l'importanza del saper trattare con le persone. Vivono la loro vita in una costante attualizzazione del presente vivendo: "qui e ora". L'imprevisto per loro è solo un evento previsto, nel tempo sbagliato o una cosa che doveva succedere e che porta consigli od opportunità. Utilizzano il modo più semplice e diretto per ottenere il risultato con il minor dispendio di forze e risorse possibile.

Hanno chiaro qual è il risultato che vogliono ottenere e sanno cosa vogliono e a quali condizioni sono disposti ad ottenerlo. (Non sempre esplicita  lo o condividendolo ed a volte anche non sempre a livello conscio). **Esprimono fede nel riuscire a raggiungere i loro risultati e agiscono a livello pratico e concreto, non teorizzano e non fanno sogni.** Imparano dagli errori fatti e ricercano i feedback di persone di fiducia. Sono sempre pronti a copiare, prendere spunto e confrontarsi con i propri concorrenti.

### **Considerazioni sui valori ed il sistema valoriale:**

Pochissime persone sono consapevoli di quali siano i loro veri valori, quale il loro ordine d'importanza e cosa deve succedere affinché possano venir soddisfatti. I valori sono una forza capace di condizionare l'andamento della nostra vita: come se avessimo una bussola interna che seguiamo inconsciamente giorno per giorno e della quale, nonostante rivesta un'importanza così grande, non siamo minimamente consapevoli.

Come le credenze, anche i valori si creano fundamentalmente grazie a riferimenti: esperienze ed eventuali accaduti e condizionamenti ambientali (famiglia, amici, eroi e messaggi ricevuti dalla scuola, dalla Chiesa, dai media...). Mettere ordine nei propri valori è possibile, e richiede la scelta di un percorso di crescita personale, e può diventare una delle avventure più appassionanti che ci siano. I valori sono quindi di due tipi: gli stati emozionali di piacere verso i quali tendiamo ad andare (amore, gioia, divertimento, entusiasmo, amicizia, successo, salute, libertà, passione...) e gli stati emozionali che cerchiamo di evitare (rabbia, apatia, frustrazione, depressione, insicurezza, paura della critica, umiliazione, paura del rifiuto...). In inglese vengono definiti "Moving Towards Values" e "Away From Values" (valori positivi e valori negativi).

E' noto come i conflitti di valori possono mettere in difficoltà o bloccare una persona e diventare magari causa di auto sabotaggi. In genere le persone non hanno alcuna idea di che cosa sia davvero importante per loro, di cosa le muova e le guidi. A livello di valori non fanno alcuna distinzione tra valori-mezzo e valori-fine. <<L'amore, la famiglia, il lavoro...>>, dei tre, la famiglia e il lavoro più che dei valori sono dei mezzi per ottenere gli stati emozionali che desideriamo realmente, il fine che perseguono, come in questo caso, l'amore. Se io ti chiedessi << Che cosa ti dà la famiglia?>> potresti rispondermi <<Gioia, amore, sicurezza, divertimento...>>, che sono i valori che persegui realmente.

Non conoscere la differenza tra i valori come mezzi e i valori come fine arreca alle persone una grande quantità di sofferenza: infatti, impegnate come sono a perseguire i valori-mezzo, raramente ottengono ciò che li appaga veramente e che in realtà nel profondo desiderano, cioè i valori-fine. D'altra parte la nostra società apprezza e ammira le persone che professano i propri valori e vivono in base a essi.

Anche se abbiamo idee diverse, istintivamente rispettiamo chi si batte per ciò in cui crede. Le persone che agiscono coerentemente con la propria filosofia di vita, facendo di questa congruenza la loro forza, hanno una grande capacità di influenza e spesso diventano dei leader.

**Es. di valori positivi:** amore, fede, avventura, realizzazione, divertimento, spiritualità, felicità, passione, potere, successo, onestà. Orgoglio, sicurezza, coraggio, comodità, rispetto, libertà, essere il migliore, sincerità, approvazione, ambizione, fiducia, salute, dignità, gratitudine, fedeltà, contribuire, creatività, fare la differenza, integrità, fama, tenacia, intelligenza, autostima, generosità, impegno.

# SOFT SKILLS RILEVATE DALLE INTERVISTE

## Le principali, 5 per importanza, indicate:

(Con alcune modifiche alle definizioni date da Almalaurea - sempre dagli imprenditori intervistati)

1. **Conseguire obiettivi:** arrivare alla meta. Le navi sono fatte per navigare, non per stare in porto. Quante navi partono ma non arrivano a destinazione. Conseguire gli obiettivi equivale a partire e... arrivare.
2. **Leadership:** è la capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi creando consenso e fiducia. Il capo sa ubbidire, per questo è capo.
3. **Capacità comunicativa:** è la capacità di trasmettere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni, di ascoltare e di confrontarsi.
4. **Capacità di pianificare ed organizzare:** è la capacità di realizzare idee, identificando le priorità e tenendo conto del tempo a disposizione. Immaginare il processo, organizzandone le risorse.
5. **Gestire le informazioni:** abilità nell'acquisire, organizzare e verificare efficacemente i dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito o un progetto futuro.

Imprescindibili e che devono essere sempre presenti, a volte date come prerequisito:

1. **Problem Solving:** è una missione. Non esistono problemi, esistono soluzioni. Il problem solver trova le soluzioni, **i problemi arrivano da soli.**
2. **Team work:** è la capacità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento dell'obiettivo comune.

## **Le altre SOFT SKILLS scelte da Almalaurea ma con la descrizione modificata dagli imprenditori:**

1. **Resistenza allo stress:** è la capacità di reagire positivamente alla pressione mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e non trasferendo su altri le proprie tensioni.
2. **Fiducia in se stessi:** è la consapevolezza del proprio valore, delle proprie capacità e delle proprie idee consapevole delle opinioni degli altri.
3. **Autonomia:** è la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una guida facendo ricorso alle proprie risorse.
4. **Flessibilità/Adattabilità:** capacità di sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone e punti di vista anche diversi dal proprio. Essere pronto a cogliere i cambiamenti cavalcandoli a proprio vantaggio.
5. **Precisione/Attenzione ai dettagli:** è l'attitudine ad essere accurati, diligenti ed attenti a ciò che si fa, curandone i particolari ed i dettagli verso il miglior risultato finale possibile.
6. **Apprendere in maniera continuativa:** avere sete di sapere sia quando ci si trova alla base che quando ci si trova all'apice. Il saggio sa di non sapere.
7. **Essere intraprendente/Spirito d'iniziativa:** è la capacità di sviluppare azioni e saperle organizzare in modo organico per raggiungere la meta. Percorrere, se occorre, strade nuove.

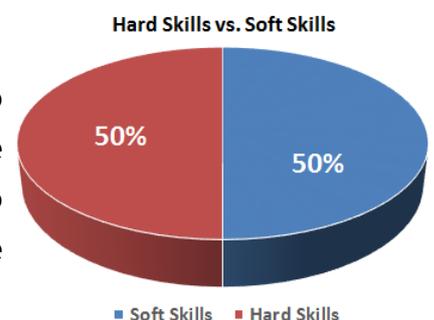
## RIFLESSIONI E CONCLUSIONI

(Scritte più in grande, per invitarVi a leggerle)

Le Soft Skills sono importanti ai fini del successo personale e professionale? **Si, MOLTO più di quanto si pensi.**

Circa due anni fa, quando iniziai a pormi le prime domande che mi portarono a questa tesi, la mia percezione sul tema delle Soft Skills era che fossero meno importanti delle Hard Skills. Ciò anche a fronte di come è impostata la formazione all'Università.

Dagli spunti di riflessione emersi durante questo elaborato, frutto del confronto con tutte le figure coinvolte e della mia personale valutazione, ritengo che le Hard e le Soft Skills ricoprano un peso uguale ai fini del successo personale e professionale.



Con la differenza che le Soft Skills sono utili e determinanti in tutti i campi **lavorativi**. Mentre le Hard Skills sono specifiche di un unico settore. A confronto, le Soft Skills hanno un campo di applicazione enormemente più ampio di quello delle Hard Skills. Certamente un ottimo ingegnere può essere "versatile" e competente nel ricoprire ruoli o professioni non tipiche delle sue Hard Skills. Chi ha sviluppato in maniera molto forte le le Soft Skills, può agire con la stessa efficacia in qualunque ambito lavorativo, compensando con le dovute Hard Skills o con la capacità di reperire le informazioni o le persone necessarie.

L'attenzione, e l'importanza del "Kow How" si riequilibra con il "Know What". Altra componente intrinseca ed indispensabile ad una donna o un uomo che ambisce il successo, in qualunque campo.

Le Skills, Soft come le Hard, **non sono doti innate, vanno quindi sviluppate.**

## FIGURE COINVOLTE NEI PERCORSI DI CRESCITA PERSONALE

Visto che le Soft Skills sono componenti importanti, **e non sono innate**, dove e come si acquisiscono? Sicuramente facendo un'esperienza a 360°, integrando gli studi accademici con altre forme di formazione. Ma quali sono le figure che possono accompagnarci, guidarci mostrarci tale difficile ed a volte doloroso percorso? La formazione non è un processo a termine ma un percorso continuo e costante. Come riconoscere, e scegliere, chi e cosa, ci può aiutare nel percorso di crescita personale? Dipende che tipo di percorso si intende fare o si necessita. In base a ciò ci sono diverse figure preposte. Una possibile chiave di lettura degli ambiti in cui concentrare le proprie attenzioni per procedere nel processo di formazione possono essere: *(Spunti e cit. Life Matrix Book di Daniele Bogiatto - Goldenstream Srl)*

**1. L'aiuto di sopravvivenza di apprendimento base** coinvolge le figure genitoriali, i parenti, gli amici ed i figli. Mangiare, dormire, avere un tetto sopra la testa. Rappresenta quelle conoscenze che i genitori e i parenti trasferiscono. Insegnano quello che fanno e che è strettamente correlato ai risultati che hanno ottenuto nella vita. I figli imparano il modello di vita seguito dai genitori, nel bene e nel male. Come farne buon uso? Questa è la sfida della vita di ciascuno. È importante evitare di colpevolizzare inutilmente chi ci ha insegnato solo perché sono genitori o figure che hanno giocato un ruolo nell'infanzia.

**2. Nell'aiuto per la crescita culturale e specialistica** sono coinvolti insegnanti, professori ed educatori (figure religiose e non). Le figure trovate a scuola durante gli anni, sono figure a pagamento la cui professionalità sta nel fatto di sapere, in merito all'argomento che si impara. Ciò è utile quando si necessita di accrescere il proprio sapere su di un argomento specifico.

**3. Nella sfera dell'aiuto per guarire** rientrano invece i medici, gli psicologi e gli psicoterapeuti. Si tratta di professionisti che si possono avere a pagamento. Tralasciando l'aspetto curativo della medicina allopatrica (quella che viene anche chiamata medicina tradizionale) il percorso che si può fare con loro è verso la consapevolezza di sé. Ricordiamoci sempre che i geni sono dei pazzi consapevoli. I pazzi pericolosi sono quelli che non sanno di essere pazzi e lavorano per cercare di essere normali. Salvador D'Alì, Edison, Franklin, Socrate e molte altre persone passate alla storia per invenzioni celebri spesso si sarebbero potuti dire dei pazzi.

**4.** Il Trainer è colui che può contribuire **all'apprendimento delle strategie e tecniche non convenzionali di formazione**. Pagando i corsi si può partecipare agli eventi, non si ha un contatto diretto, si è una delle tante persone del corso che vuole migliorare la propria vita imparando, sia teoricamente che praticamente. Per scegliere bisogna porre la propria attenzione a chi tiene il corso, non al corso in sé. La sua energia fa la differenza. Si può partecipare a qualcosa di gratuito e leggere uno dei suoi libri. Se è in grado di smuoverti emotivamente allora può fare per te. Le emozioni sono la base e il

potere della trasformazione. Ti devi "innamorare", devi mettere in discussione, lavorare su te stesso, smuovere l'immondizia che hai accumulato.

**5.** Il Coach è invece **un aiuto individuale per la tua crescita**. Per ottenere risultati grandiosi ed importanti non basta fare formazione in aula per quanto potente, tagliata ed efficace possa essere. C'è bisogno di uno o più allenatori, coaches che lavorino solo con te. Sono professionisti che si possono avere a pagamento. L'attività è one to one. Ti aiutano ad applicare, ti controllano nei risultati al fine di riadattare la procedura, ti motivano quando sei scarico e ti gratificano quando raggiungi i risultati. Le persone che fanno sia training che coach realizzano risultati che sono l'800% maggiori di chi fa solo training. Se tu ti applichi, la bravura del coach deve essere quella di applicare alla perfezione con te la procedura di successo.

**6.** Il Mentore è **l'aiuto in merito al fare**. Il Mentore è una persona che ha raggiunto ciò che tu desideri ottenere e che, proprio per questo, diventa una figura ispiratrice per la tua vita in una o più aree. Non è un rapporto che prevede passaggi di denaro, non puoi "comprare il Mentore". Il Mentore ti può scegliere o accettare la tua candidatura. Esso non vuole nulla in cambio. Non ha bisogno di nulla di ciò che tu gli puoi offrire. Ti regala tutto ciò che a te è utile, se non avviene questa cosa, non è il tuo mentore, è uno scambio. E' un rapporto basato sul fare. Tu impari e hai chi ti consiglia accanto, chi condivide con te la sua esperienza. E' un rapporto profondo e diretto. Il rapporto può durare a lungo? Certamente sì, sino a quando gli interessi sono presenti e il Mentore ha qualcosa da insegnare. Il Mentore può interrompere quando desidera? Certamente sì, ogni ora che passi con il Mentore è un grande regalo dell'esistenza. Puoi interrompere il rapporto di Mentoring quando desideri? Certo che sì, essendo consapevole che in caso di ripensamento il Mentore potrebbe non accettarti più.

**7.** **L'aiuto sull'essere** (?) può darlo il Maestro. Il Maestro non è solo colui che insegna, non solo ti istruisce ma, essendo un centro di trasmissione di consapevolezza, lui stesso è continuamente in crescita e in mutazione. E' una persona che insegna a volte con la tecnica, a volte con le parole, a volte con il silenzio e, soprattutto, con il suo comportamento e la sua presenza energetica. Ti stimola a superare le limitazioni personali, ti spinge oltre i limiti. La crescita è spirituale e richiede un impegno di grande profondità. E' difficile stargli accanto, cosa che a volte ti permette e a volte no. Interiormente ricco e sfaccettato, dotato di grande presenza e autoironia, vive la sua umanità con semplicità insieme a tutti i limiti delle persone comuni. Se cerchi un Maestro hai fatto una scelta di vita. Il rapporto inizia con una richiesta, fai una domanda legata alla vita e alla tua esistenza spirituale e attendi. Se il Maestro risponde vuol dire che sei stato accettato come discepolo, se non risponde sei stato rifiutato. Non saprai mai il perché. Se inizia tale rapporto ricordati che è per tutta la vita. Sia che il Maestro sia presente o meno, è un legame indissolubile. L'uomo si evolve grazie a questi micro centri di consapevolezza anche perché, molti possono avere il contatto uno a tanti, ma pochissimi riescono ad avere il rapporto diretto. E' un privilegio che vale una vita. Rispetto e gratitudine. Il Maestro ti chiede ubbidienza, abnegazione, applicazione, produzione di risultati.

# UNA BEST PRACTICES IN AMBITO FORMAZIONE

## IL PROGETTO DELLA FONDAZIONE EDUTOPIA

George Lucas è un regista, sceneggiatore e filantropo.

Laureatosi alla scuola di cinema dell'Università della California, ha raggiunto la fama internazionale con "American Graffiti", "Guerre Stellari" e "Indiana Jones". Nel 2012 Lucas ha venduto per 4 miliardi di dollari alla Disney le holding di cui era fondatore e proprietario, la "Lucas Film", devolvendo gran parte del denaro a "Edutopia", che si occupa di supportare e promuovere progetti per l'innovazione tecnologica nelle scuole.

### **L'apprendimento basato sul progetto**

<< Ci occupiamo innanzitutto di insegnare ai bambini come si trovano le informazioni, come si verificano e, poi, come si usano in modo creativo per fare qualche cosa, anziché insegnare concetti astratti che sembrano non essere mai molto in relazione con la loro vita quotidiana. >>

Questo viene proposto attraverso processi come l'apprendimento basato sul progetto e l'apprendimento cooperativo. Nell'apprendimento basato sul progetto, viene assegnato un compito: progettare e costruire una casa, ammettiamo. Nella nostra fondazione, il punto di partenza e il nostro principale obiettivo sono promuovere l'alta tecnologia nella scuola, grazie alla quale, in questo caso, puoi veramente simulare la costruzione di un edificio. Quindi, quello che facciamo è usare la casa per suscitare negli allievi l'interesse per la matematica, le scienze, il disegno. Inoltre, promuoviamo anche studi integrativi, così da fare apprendere tante materie diverse allo stesso tempo e non per compartimenti stagni, imparando questo ad una certa ora e quello a un'altra. Inoltre gli diciamo che saranno valutati individualmente e come gruppo.

Sarete valutati per la qualità intellettuale del progetto ma anche per la qualità delle vostre relazioni reciproche. Perché è dalla padronanza di questo genere di abilità, in definitiva, che dipende un'assunzione o un licenziamento nel mondo reale. Se sei un genio e sei brillante ma non sai lavorare con gli altri, è molto difficile riuscire ad andare d'accordo in qualunque cosa tu stia facendo, perché degli altri hai bisogno. Ci sono alcuni ambiti scientifici in cui puoi lavorare per conto tuo ma, nella maggior parte dei casi, oggi, la scienza è scienza sperimentale - ovvero si basa su progetti. Se qualcuno non sa far parte della squadra è un problema, perché una persona sola non ottiene gli stessi progressi, in termini di avvicinamento all'obiettivo, di quanto possa fare un team.

Come andare d'accordo con gli altri, come cooperare, come un gruppo può avere intelligenza emotiva, essere autoconsapevoli. Queste abilità esulano dal curriculum standard, fanno parte di quello che chiamiamo, apprendimento emozionale e sociale, grazie al quale i bambini imparano l'autoconsapevolezza, la gestione delle emozioni, il controllo dell'impulso, l'empatia, le abilità sociali, la risoluzione dei conflitti. Queste sono le abilità che, abbiamo scoperto, permettono di avere successo sulla lunga distanza. Il segreto del successo è la capacità di incoraggiare gli altri, di fare gruppo e tirare fuori il meglio da ciascuno. Una volta identificate le informazioni necessarie, e verificate, bisogna essere creativi.

La creatività è il processo creativo richiedono pensiero. Non stai imparando, non stai memorizzando fatti e leggi, stai pensando. Stai dicendo: "Come posso creare qualcosa di completamente nuovo o come posso usare queste informazioni in modo completamente diverso e creativo?". In definitiva quindi, il punto non è raccogliere le informazioni ma verificarle e poi il come utilizzarle. Dovremmo essere degli esperti di modalità di acquisizione delle informazioni e di pensiero logico. Chiederci << OK, abbiamo tutti questi fatti. Adesso come facciamo a scoprire se questo è reale o un'illusione, o se i fatti sono veri?>>.

Ogni allievo ha il compito di imparare un aspetto del progetto e diventa l'esperto di quel particolare argomento, insegnandolo agli altri compagni. Penso che sia venuto il momento di sviluppare l'idea del <<team building>> anche al di fuori dello sport per portarlo nelle classi, per costruire gruppi che funzionino.

Dovremmo imparare ed abituarci ad avere ed implementare un curriculum personale ispirato all'apprendimento basato sul progetto.

# INDICE

## Chapter 1.

Abstract	pag. 07
Le motivazioni della scelta del tema	pag. 08
Introduzione	pag. 10
Le Soft Skills per l'Università italiana	pag. 12
Piano di sviluppo della Tesi	pag. 14
Quadro teorico concettuale	pag. 15
Literature Review	pag. 17
Background scientifici	pag. 18
Saggi e pubblicazioni	pag. 26
I principi del successo	pag. 30

## Chapter 2.

Le interviste	pag. 31
Analisi delle Soft Skills	pag. 34
Perché intervistare imprenditori?	pag. 36
Criterio di scelta del campione qualitativo	pag. 37
Elenco degli intervistati	pag. 39
Simone Zoja	pag. 40
Don Alberto Zanini	pag. 41
Sergio Basei	pag. 42
Francesco Farinetti	pag. 43
Daniele Madia	pag. 44
Antonio Ravello	pag. 45
Fulvio Fantolino	pag. 46
Vittorio Eugenio Savasta Fiore	pag. 47
Michele Granatiero	pag. 48
Tin Hang Liu	pag. 49

## Chapter 3.

Riflessioni sulle interviste	pag. 50
Le Soft Skills rilevate dalle interviste	pag. 52
Riflessioni e conclusioni	pag. 54
Figure coinvolte nei percorsi di crescita personale	pag. 55
Una best practice in ambito formazione	pag. 57

EPILOGO

## EPILOGO

Durante lo svolgimento del presente lavoro mi è parso importante separare e distinguere ulteriormente le macro tipologie di capacità che entrano in gioco nella dinamica verso successo. Inizialmente identificavo tutto ciò che non era catalogabile come Hard Skills come Soft Skills. Mentre ritengo si debbano distinguere le competenze Soft, da componenti di tipo motivazionale che ritengo debbano essere maggiormente considerate. La triade così ottenuta tra Hard, Soft e Motivational Skills costituiscono le componenti che concorrono ad identificare le aree di valutazione e relativi campi di miglioramento delle persone. Queste tre aree entrano in una sorta di risonanza positiva quando sono allineate tra loro e vi è una chiara attribuzione di senso. Le persone entrano in risonanza con altre in base al loro campo vibrazionale e sviluppano le reciproche onde energetiche e di stati d'animo, ciò spesso è collegato all'attribuzione del senso che porta agli stati emotivi. Nello sviluppo della tesi non riuscivo infatti a trovarne una chiara definizione del tema che mi soddisfacesse e solo il confronto loro, mi ha fatto intuire come mai, in così diverse attività lavorative, le Soft Skills siano di comune trattazione, ed egual centralità. La Hard Skills di uno specifico lavoro è tipica e caratterizza solo il lavoro in questione. Mentre le Soft Skills sono di più ampia applicazione e coinvolgono trasversalmente tutti i mestieri ed i ruoli, professionali e non. Sarebbe pertanto importante dare più spazio all'insegnamento ed all'incentivazione dello sviluppo di tali capacità e conoscenze in tutte le fasi di apprendimento della formazione.

<< Cogliete le opportunità, o tutto ciò che ha la parvenza di un'opportunità. Le opportunità sono rare, molto più di quanto pensiate. Ricordate che i Cigni neri positivi hanno una condizione iniziale necessaria: dovete esservi esposti. Sono molti quelli che vivono un periodo fortunato senza rendersene conto. Se un grande editore, un grande mercante d'arte, un dirigente cinematografico, un banchiere di successo o un grande pensatore vi chiede un appuntamento, annullate tutti gli altri impegni: potreste non vedere mai più quella porta aperta. A volte sono scioccato dal fatto che le persone non si rendono conto che tali opportunità non crescono sugli alberi. Cercate di collezionare il massimo numero di biglietti della non-lotteria (quelli che presentano risultati aperti) e quando iniziano a dare frutti non scartateli. Lavorate sodo, non nel lavoro di routine ma nell'afferrare simili opportunità e massimizzare la vostra esposizione a esse. Da questo punto di vista, vivere in grandi città ha un valore inestimabile perché aumenta le probabilità di incontri casuali: vi esponete all'involucro della serendipità. Se andate a vivere in una zona rurale pensando che <<nell'era di internet>> si possono avere buone comunicazioni anche lì, vi allontanate dalle fonti dell'incertezza positiva. I diplomatici lo sanno: sono i discorsi casuali fatti a una festa che solitamente portano importanti passi avanti, non le fredde conversazioni epistolari o telefoniche.

**Andate alle feste! Se siete scienziati, potreste cogliere un'osservazione che stimolerà una nuova ricerca. Se siete autistici, mandateci i vostri colleghi.** ( Citazione di chiusura dal "Cigno nero",

Nassim N. Taleb, *il Saggiatore, Milano '14.*)