

# Capitoli 0-2

Modo in cui ci si relaziona all'interno di organizzazioni, che possono essere legate alla formazione, al lavoro, alla modalità di ammissione e stili gerarchici.

Spesso si è chiamati a lavorare su un progetto a fasi, dove la modalità con la quale si risolve un problema non interessa a chi ci ha incaricato il progetto.

Spesso le modalità di organizzazione sono figlie del tempo in cui viviamo; siamo in una fase post industriale, post moderna, post fordista.

La modalità **fordista** è quella della catena di montaggio,

*grandi quantità in maniera omogenea*  
(industrializzazione del primo Novecento).

La **modernità** inizia con la *produzione e consumo di massa*, e la possibilità di replicare i prodotti e i beni. Figlia di innovazioni quali:

- elettricità
- stampa
- cinema (immagine in movimento)
- fotografia (vero che domina sulla finzione)

Queste ultime 3 servono a riprodurre il mondo nel modo più realistico possibile.

Il 2023 è visto come l'inizio di una fase di cambiamento, seguente a due anni di "distruzione totale".

Dopo il secondo dopoguerra e la diffusione della produzione di massa, non è più il vestito che si adatta al consumatore, ma *il consumatore che si adatta*

a) *vestito*. L'identità delle persone cambia sia nel contesto lavorativo, che nell'ottica di consumatori. *grande scelta per come esprimersi*

Il modello economico da cui veniamo ha l'esigenza di soddisfare consumatori nascenti, attivare un *meccanismo di acquisto tramite la fornitura di strumenti*: per poter acquistare prodotti.

## Post-Moderno

Attualmente le persone sono in grado di effettuare scelte di consumo. Con l'obbligo scolastico fino ai 16 anni, la capacità di consumo si affianca a questo **livello di conoscenza sempre più elevato**: le persone sviluppano quindi gusti diversi, le esigenze non sono più limitate dalle sue capacità finanziarie, ma dal suo gusto, **il consumatore diventa sempre più esigente**.

L'Europa è il primo mercato per il consumo mondiale, e ha il reddito pro capite tra i più elevati al mondo (33.000 euro l'anno in Italia). Quando i redditi medi sono

elevati, le capacità di consumo sono altrettanto elevate.

**IDE: investimenti diretti esteri, aprire una azienda in un luogo estero per arricchirsi con investimenti in prodotti in fase di sviluppo.** Questo già nel 1850 era visto un esempio di globalizzazione. L'Italia è vista come un mercato di sbocco da paesi quali USA e Cina.

Il (macro) regionalismo è una fase che stiamo affrontando oggi, nata dall'esigenza di tutelare la produzione nazionale dall'entrata di prodotti stranieri.

**I fenomeni di inter-dipendenza** (esempio importo mascherine dalla Cina), **esplodono con il Covid**, dove ci si accorge che mancano i beni e la capacità di reperirli: mancavano le filiere produttive in Europa. Riportarle in Europa implicherebbe un aumento del costo di produzione legato al costo della manodopera.

Un fenomeno come la guerra cambia i prezzi di materie prime e impatta settori che hanno una grande richiesta di energia per funzionare. Questo è solo l'accelerazione di un fenomeno già in atto.

Questi sono tutti segnali di allarme che le organizzazioni devono cambiare, **l'Europa deve essere più autosufficiente**

In Europa le persone sono stanche di consumare dal momento che hanno già tutto. La concezione di "volere" qualcosa è nata in seguito. **Il bene non ha più valore monetario e funzionale, bensì simbolico.**

## **Dimensione simbolica di un prodotto**

Se il vestito rispondesse solo alla necessità di vestirsi e proteggersi dal freddo, andremmo tutti in giro vestiti con una pelle d'orso.

Il modo di **vestirsi è una rappresentazione simbolica di se stessi**, che può portare ad omogeneizzarsi o diversificarsi in un gruppo.

Il simbolo per eccellenza può essere quello della Apple, che in alcune fasi era l'unica cosa su cui l'azienda poteva lavorare e innovare. Alla funzionalità si sostituisce la bellezza. **Le aziende devono sedurre in continuazione i consumatori per fargli acquistare nuovi prodotti**, dal momento che hanno il denaro per acquistarli. Questo è il motivo per cui la simbologia di questi beni deve essere sempre in miglioramento.

Disoccupazione frizionale: legata al fatto che persone abbandonano il loro lavoro per cercarne un altro o per andare in altri paesi. Tuttavia certi posti di lavoro sono difficilmente ricollocabili.

La dimensione del simbolo diventa sempre più rilevante per la costituzione e l'allocazione del prodotto. **Il simbolo varia con il cambiamento della popolazione**, dove il fattore di cambiamento maggiore è **il livello di istruzione**. Le scelte individuali diventano sempre più sofisticate.

Il secondo cambiamento sociale più rilevante è quello dell'**entrata di altri individui nel mondo del consumo** (ad esempio quando le donne iniziarono ad acquistare prodotti). Il cambiamento sociale ha un impatto sui valori e sull'immaginario, che si evolve e porta un cambiamento alla società civile.

Il tema dei valori diventa sempre più importante nelle aziende, in quanto **un individuo lavora difficilmente in luoghi con ideali diversi dai propri**. Tuttavia fino a quando in un settore c'è tanta richiesta (di prodotto) o poca domanda (di assunzione), la retribuzione è elevata.

C'è stata un'evoluzione dei valori che cambia con l'acquisizione di diritti. E questi valori ci permettono di definire un posto di lavoro idoneo oppure no.

Il concetto di società è importante anche all'interno di un luogo di lavoro.

**Esiste un'identificazione con il lavoro che si sta facendo. Si prova orgoglio per il lavoro che si sta svolgendo:** si crea un senso di identità.

## **Libertà legata dalla conoscenza**

La dimensione del **valore cresce con l'acquisizione dei diritti**. Se io non so che in un contesto pubblico/sociale è mio diritto essere trattato in un certo modo, non perseguo quel diritto. Col tempo si è acquisita una concezione diversa su cosa ci si può permettere di fare e non con un altro individuo.

Amarthia Sen: ha teorizzato la relazione tra capacità e funzionamento, basato su uno studio (del 1984?) in India. Si chiese perché certi paesi in India non si sviluppavano nel corso del tempo. Studiò i paesi indice di sviluppo pro capite più basso, la relazione tra uomini e donne e la salubrità dei luoghi.

In certi paesi **le donne non si lavavano perché non sapevano che era un loro diritto lavarsi**. Questo era parte della causa dell'elevata mortalità e scarsa natalità. Tuttavia **bisogna sapere di avere un diritto per poterlo chiedere**. Le persone hanno una capacità se hanno la possibilità di pensare a qualche cosa.

**Una persona è limitata in un'abilità dall'assenza di una conoscenza.** Relazione tra libertà e conoscenza. La libertà di fare qualcosa deriva dalla mia capacità di sapere che la posso fare.

Il settore pubblico deve dotare le persone nelle condizioni di poter sviluppare i propri diritti. Le persone saranno poi libere se esercitano i propri diritti oppure no. Se non lo fanno, saranno persone private di libertà.

**Libertà positiva: liberi di: fare, scegliere**

**Libertà negativa: liberi da: costrizioni**

Non siamo completamente liberi dal momento che ci manca la conoscenza di poter far delle cose. Il modo in cui io combino le mie capacità mi permette di funzionare. Un grado di istruzione permette di argomentare le proprie decisioni, che nessuno potrà poi contraddire.

L'aspetto del nostro funzionamento è fondamentale all'interno delle

organizzazioni. L'individuo deve avere funzioni cognitive: cosa io me ne faccio delle informazioni che ho acquisito.

Una persona che ha funzionamenti ottiene risultati non solo per quello che fa, ma anche per come lo fa.

La dimensione etica è un insieme di valori che accettiamo o no, quando percepiamo qualcosa di giusto o ingiusto. L'aspetto etico cresce con l'acquisizione dei diritti.

Una reazione pubblica ad un'azione eticamente deplorabile porta un'azienda a modificare il suo processo. La sensibilità cresce con l'acquisizione del diritto.

1 Prima emerge una sensibilità, poi si diffonde e viene normalizzato, poi viene  
3 regolato dal legislatore.

Il principio che emerge della teoria di Sen è che <sup>2</sup> ~~nei~~ contesti più "evoluti" <sup>3</sup> ~~è~~ il luogo <sup>sono</sup> dove far nascere nuovi diritti (della persona e della personalità). L'individuo non pensa più alla sua salubrità e incolumità, ma anche alle sue ambizioni. Per far sì che qualcosa diventi legge bisogna normalizzare, rendere noto, il fenomeno e correggerlo.

In un contesto evoluto, dove il diritto evolve devo ascoltare, il legislatore capire, ascoltare le minoranze e adattare la legge. Quando qualcosa diventa normale, deve essere normato.

Se l'Europa deve ricostituire un sistema produttivo, allora questo deve essere migliore rispetto a quello precedente: etiche, sostenibili,...

Tutte le società che non sono no profit o pubbliche, hanno come obiettivo la massimizzazione del profitto. Quando emergono comportamenti non etici, questi vengono puniti con la vergogna sociale. La reputazione delle aziende si costruisce in tanti anni e può essere distrutta in un attimo.

## Affidabilità e fiducia

La reputazione si costruisce con un comportamento corretto. Una persona affidabile e responsabile è una persona con cui ci si può rapportare senza problemi. Non devo indagare sulla persona/azienda/prodotto. Non devo spendere soldi e tempo per capire con chi sto lavorando. Se io non mi fido devo "normare" ogni passo, e questi sono costi aggiuntivi. Se io non mi fido di qualcuno devo spendere per il controllo. E questi soldi non verranno recuperati con la produzione. Dove non c'è fiducia aumentano i costi non produttivi. Questo rovina la qualità delle relazioni, stiamo andando verso organizzazioni dove i livelli di fiducia si stanno riducendo. Non ci sono società/organizzazioni più stabili di quelle costituite da individui coesi da un legame di fiducia, questo riduce anche la struttura gerarchica. In Italia vi è un forte legame di fiducia tra amici e familiari, che è ridotto nei confronti degli sconosciuti. Questo è il motivo per cui in Italia vi sono tante piccole e medie imprese di gestione familiare, dove i figli sono sempre

meno interessati all'impresa di famiglia.

I pregiudizi indeboliscono il tessuto produttivo e limita la crescita delle imprese. Un tessuto di imprese medio-piccole è generato dalle caratteristiche sociali di un determinato territorio. L'imprenditorialità assume forme molto diverse tra nord, centro e sud Italia.

Il capitale sociale è la natura delle relazioni che si sviluppano all'interno delle organizzazioni. È il tessuto sociale sul quale crescono le organizzazioni e dipende dai rapporti tipici delle persone del luogo nel quale ci si trova.

Le regioni in Italia sono state costituite nel 1977 come strutture amministrative, e dopo pochi anni è stato chiesto di valutarne le performance (da Patmann). È stata riconosciuta una grande differenza di capitale sociale tra le varie regioni.

- Nord: Imprenditorialità privata, grande individualismo, disinteresse nei confronti del prossimo. Tessuto industriale molto forte a Milano, grande impoverimento nel resto della regione.
- Centro: Cooperative, accordo e distribuzione delle responsabilità. Deriva dall'organizzazione dell' lavoro post seconda guerra mondiale e come sono state liberate. Città che si sono liberate da sole presentano più cooperazione.
- Sud: imprenditorialità scarsa, lavoro presso istituzioni pubbliche, persone molto più tranquille e gentili. Fanno più fatica a mettersi d'accordo e fare organizzazioni che poi emergono. Nelle fasi di crescita degli anni Sessanta la mancanza di controlli ha consentito la nascita di grandi aziende al nord che ha assunto tante persone, ma ha allo stesso punto ridotto lo spirito di imprenditorialità individuale. Al sud invece c'è maggiore diffidenza nei confronti di imprenditori di altre regioni: opposto di fiducia generalizzata presente nel resto dell'Europa.

Contesti dove c'è fiducia generalizzata sono meno regolamentati, non scriviamo cosa qualcuno deve fare in quanto un professionista sa già cosa deve fare, non c'è bisogno di un controllo. Il meccanismo della fiducia è il collante principale dell'azienda perché in base a questa stabilisce come investire le proprie risorse finanziarie.

Le organizzazioni cambiano il loro modo di interagire con le persone al suo interno in base ad eventi interni ed esterni. Con un'innalzamento di costi di materie prime un'azienda deve decidere se restare in un determinato settore o quali altri costi tagliare.

Un mutamento climatico che porta ad una maggiore difficoltà nella coltivazione del cotone porta ad una riduzione dell'offerta della materia prima. Anche la tipologia del capitale sociale influenza le aziende.

Tanto più rigida è un'organizzazione, più difficile sarà acquisire nuove

informazioni, il non adattamento al mercato/condizioni esterne comporta ulteriori difficoltà.

Acquisire informazioni non è solo un costo monetario, ma anche cognitivo: non sappiamo come, dove andare a prelevare informazioni. Non siamo in grado di aggiornarci e decodificare le informazioni eventualmente raccolte.

Più ampio è il nostro orizzonte culturale, più facile è inserirsi in un contesto di cambiamento.

## Qualità delle relazioni (beni relazionali)

è un bene, anche economico, che consiste nella relazione che esiste tra soggetti o organizzazioni. Il capitale sociale influenza la performance economica delle aziende.

Molte aziende hanno paura che applicazioni mobili possano reperire informazioni riservate ai suoi dipendenti (no cooperazione, isolamento). Tuttavia, negli ultimi 20 anni innovazione è fonte di interazione tra vari gruppi, come aziende che pubblicano applicazioni senza copyright o brevetti per incentivare la sperimentazione e lo sviluppo. Questo ha comportato la nascita di una struttura non gerarchica (senza vincoli di subordinazione), molto flessibile, focalizzata non sul lavoro ma su quello che si sta facendo (sul contenuto). Questa struttura è tipica di ambienti di lavoro creativi. Il cervello ha le idee migliori appena ci si addormenta o quando ci si sveglia, quindi il dipendente deve avere la possibilità di operare su tali idee senza dover aspettare di recarsi su un posto di lavoro (fisico).

Un'organizzazione per quanto marginale possa essere, è strettamente legata a quello che le succede attorno. Le idee, influenze e modo di agire non possono più seguire un modello lineare (top-down), ma sono nell'aria. Spesso è un caso che un'innovazione avvenga in un determinato territorio piuttosto che in un altro.

Tuttavia c'è una componente di "aria che tira", *buzz* in un luogo ristretto, *milieu* in un luogo più aperto. Entrambi sono influenzati dalla qualità del territorio nel quale emergono.

Dove ci sono luoghi di lavoro interessanti, le università sono invitate a creare corsi mirati a formare lavoratori per questo tipo di aziende: legame forte tra istituzioni, mercato del lavoro e strutture scolastiche. Si creano elementi che si rafforzano a vicenda all'interno di un ambiente circoscritto (ecosistema lavorativo).

Un'azienda che è perfettamente integrata all'interno di un contesto, porta al suo interno dei modi di fare tipici del luogo. L'apertura, socievolezza, è un vantaggio per un'azienda (si pensi alla Romagna).

Una rete di relazioni è tanto più importante quanto è densa. I legamenti devono essere tanti e sottili, perché danno vita a legami di fiducia. La rete è uno dei più grandi problemi delle imprese italiane. È più facile che una rete (fiducia, capacità

di delega) si sviluppi in un territorio piuttosto che in un altro. L'ecosistema che emerge in un territorio formato da imprese, associazioni, istituzioni, . . . fa circolare conoscenze e nascere idee. Riduce i costi non solo di controllo, ma anche di coordinamento. Non bisogna spendere risorse per fare job description o assumere individui designati al controllo.

Un'impresa è chiamata ad organizzarsi in una struttura che più è complessa più questa cresce. Il livello di complessità cresce con il numero di attività, lavoratori, contratti, e tipologia di prodotti diffusi e mercato sul quale si opera. Ci sono strutture

- **semplici**, nel caso delle piccole imprese: **imprenditore** che fa tutto, **max 5 dipendenti**. Vantaggio della prossimità, **molto efficiente, molto dinamica**. A volte c'è un **ambigua divisione del lavoro** che può rivelarsi vantaggiosa o meno. Lo svantaggio è che spesso in una piccola organizzazione non c'è un processo di selezione del personale. **Capacità di sacrificarsi per la persona a me vicino**.
- **piccole medie imprese**: il consiglio di amministrazione ha **obiettivi non sempre legati alla longevità dell'impresa**, bensì a generare utile: può divergere con gli obiettivi dell'imprenditore. **Crescono i costi associati al coordinamento e al controllo** (in particolare se l'azienda si espande su più Paesi).
- **grandi aziende**: totale **assenza di personalizzazione all'interno della azienda/filiali**. Tutto viene fatto secondo indicazioni di un organo centrale. **Non prevede funzioni duplici e ridotte spese di controllo**. **Le grandi aziende sono di due tipi**:
  - **Innovatrici di prodotti**: piccoli miglioramenti;
  - **Innovatrici di processo**: **modificano spesso la propria struttura organizzativa**, quindi il loro modo di lavorare. Spesso innovare vuole dire fare un passo indietro e **semplificare dei processi**.

A seconda della dimensione del business le strutture possono essere più o meno diversificate. Un'impresa può decidere di avere modelli meno verticalmente sviluppati anche se è di grandi dimensioni. Questa scelta può essere dettata da costi, dall'idea di avere una struttura snella, dalla focalizzazione su certi progetti piuttosto che altri.

Spesso è il **prodotto da realizzare che detta la struttura dell'impresa**.

## Organizzazioni ibride

Importano risorse esterne dal momento che non sono in grado di produrle/mantenerle da sole. **In alcuni paesi c'è maggiore propensione alla ricerca e sviluppo**, appropriarsi di determinati materiali/risorse è più facile in certe regioni

piuttosto che altre. La ricerca e sviluppo è il settore che fallisce più spesso dal momento che è il più rischioso. Dove non ci si può permettere di finanziare il rischio si ha meno capacità di finanziare la ricerca.

L'aspetto negativo è quello di non controllare le risorse, e quindi non sempre si trova esattamente quello che si cerca.

L'aspetto positivo è l'elevata specializzazione che le società esterne forniscono dal momento che possono concentrare tutte le loro risorse nella produzione di questi prodotti.

Alcuni dipartimenti sono destinati a rimanere periferici, altri possono essere comprati da grandi aziende. Spesso altre aziende vengono inglobate per continuarle a farle lavorare o chiudere (specialmente se sono competitor). In un caso si continua a finanziare la ricerca, nell'altro la si chiude.

"Porosità" dei confini dell'azienda: dipartimenti che servono a cercare aspetti che possono interessare l'azienda (apertura a quello che succede all'esterno).

Aprirsi all'esterno vuole dire non tutelare completamente il prodotto dell'azienda.

Questa maggiore apertura mette l'impresa in una posizione di fragilità, in quanto la rende dipendente da fattori esterni. L'azienda deve quindi lavorare su un aspetto di coinvolgimento e appartenenza dei fornitori nei confronti dell'azienda. Ad esempio con una retribuzione maggiore, con la costruzione di un ambiente di lavoro migliore, modalità di lavoro che hanno a che fare con il coinvolgimento di più parti all'interno della collaborazione.

Il rischio è che si possa perdere tempo ad ascoltare proposte non pertinenti, ma se non si ascoltano queste idee, ci si perde poi quella interessante e utile.

Design-thinking: il lavoro passa attraverso il processo creativo di più parti.

In molti settori sono richiesti contratti diversi, di tipo "psicologico", importanti nello smart working. Che consentono di lavorare in un contesto lontano, senza controllo.

La situazione smart di delega richiede forme di ancoraggio, di contratto psicologico, sviluppo di competenze trasversali. La prima cosa che viene a mancare quando ci si allontana dal luogo di lavoro è l'identità. Contesto ↔ Identità.

L'assenza di questo ancoraggio identificativo può generare "ansia sociale", dove non si sa per cosa si sta lavorando e cosa si sta facendo. La teoria dell'identità sociale ci dice che in assenza di un'identificazione con l'azienda l'individuo necessita di grande autostima per poter rimanere autonomo. Il lavoratore o studente deve dunque fare riferimento ad altri aspetti come i contenuti di ciò che si sta facendo.

Rimanere focalizzati sul proprio lavoro è ciò su cui ancorarsi in caso di avversità (specialmente se si è adulti formati).

Se una persona è completamente focalizzata sul lavoro e sul contenuto diventa sempre meno preposta a lavorare in strutture dove non si riconosce il senso o

**funzionalità.** Si sviluppa un senso di autorealizzazione al di fuori del luogo di lavoro. Si creano dei ritmi, delle routine lavorative all'interno dei quali ci si inserisce.

Non basta definire un'identità personale, ma **bisogna creare relazioni significative che tengono legati al lavoro.** (pag 35)

**Un'organizzazione che delega** (responsabilizzazione dell'altro) **ha capacità di fiducia.** Nel momento in cui io delego pongo un altro individuo su un piano gerarchico pari al mio. Questo **contribuisce anche all'empowerment dell'individuo e ha spesso a che fare con il senso di poter fare le cose, la consapevolezza delle proprie competenze e cosa si può fare con queste.**

Questo termine si usa solamente quando si parla di categorie svantaggiate o in minoranza, e si collega alle capacità di un individuo e alle sue capabilities.

**In una società più destrutturata questo permette di ottenere risultati positivi e vantaggiosi.** Chi è dotato di capabilities ed è in grado di ottenere risultati è o una persona con valori solidi o una persona ambiziosa.

Dal momento in cui si ha a che fare con persone competenti, capaci e funzionanti. La tecnologia ci dota di strumenti che permettono di relazionarsi in modo diverso.

**Dove c'è più informalità, meno problemi sorgono. La tecnologia oggi ci permette di delegare ma anche di controllare in maniera più rigorosa e a distorsioni che devono essere delegate dal punto di vista etico.**

Aspettative adattive: mi aspetto che il comportamento delle persone sia lo stesso, ignora aspettative di evoluzione e di umore, e questo rende gli strumenti ancora poco efficaci.

## Comportamento organizzativo

- **Da soli**
- **In gruppo**
- **All'interno di un contesto regolato**

Le scienze organizzative hanno iniziato da poco ad usare la **psicologia per studiare meglio il comportamento di alcuni individui all'interno di vari contesti sociali.** Vengono presi in considerazione determinati tratti particolarmente importanti all'interno di un'ambiente lavorativo. Sono importanti in quanto tali e anche relazionati tra loro.

- **Resiliente: alta autostima e determinazione;**
- **Personalità ipo-controllata: elevato nevroticismo, amicabilità inferiore alla media;**
- **Personalità iper-controllata: bassa coscienziosità, valori di amicabilità ridotti, ma più indirizzati alla collaborazione.**
- **Amicabilità: controllo nelle situazioni interne ed esterne, gestire la difficoltà**

propria e altrui. La capacità di controllo aumenta con l'esperienza. L'azienda analizza come una persona si comporta all'interno di un gruppo di lavoro come in una situazione di tensione, e come si lavora sotto quel tipo di stress. Quali tipologie di persone mi servono se io lavoro solo su progetti con tempistiche ravvicinate, su cosa devono essere focalizzate le persone in quanto a personalità, come una persona reagisce di fronte a un successo o ad un insuccesso. Una personalità orientata all'apprendimento ha un tempo di reazione molto breve e considera l'insuccesso come un'opportunità. Un'orientamento al risultato nel caso di un dipartimento di ricerca non è buono. Sbagliare permette di arricchire le esperienze e capire come realizzare un miglior prodotto. Se non si fanno errori non hai trovato niente di nuovo.

La personalità si sviluppa prima nella famiglia, poi a scuola con il rapporto tra pari e superiori, infine con i rapporti della vita adulta. Le emozioni sono altrettanto importanti anche se meno studiate. Le emozioni enfatizzano dei tratti di una persona che la rendono più capace di cogliere determinati tratti. Questo è importante nel design, il prodotto instilla nel consumatore determinati comportamenti. Ci sono anche studi su come realizzare prodotti non solo migliori, ma anche che tengono in considerazione la reazione dell'corpo umano alle superfici con le quali questo entra in contatto.

L'emozione è presa in considerazione per disegnare un prodotto, è il valore aggiunto (non considerando la funzionalità intrinseca del prodotto), l'oggetto causa una reazione emotiva non razionale nei confronti del consumatore.

Bisogna toccare gli aspetti della vita umana non monetizzabili, ai quali non si sa attribuire un valore monetario. Le emozioni che vengono prese in considerazione sono le primarie e le secondarie (combinazioni delle prime) e incidono sulle capacità di affrontare situazioni difficili o di stress.

Emozioni collettive: le emozioni si diffondono per contagio, in un contesto di lavoro è fondamentale che le emozioni negative vengano circoscritte e ridotte.

Ci sono due linee di pensiero: una sostiene che i valori sono prevalenti in assoluto, l'altra invece ha una visione relativistica, dove questi dipendono dal contesto.

Competenze *hard skill*, che possono essere acquisite nel corso del tempo.

Formare per un'impresa è sia un costo che un investimento. Tuttavia queste sono competenze che chiunque può dare o avere.

Sono diverse le *soft skill*, competenze trasversali che hanno a che fare con il modo di essere. Come possono le persone allenarsi a gestire contesti sociali e interagire con persone con caratteristiche sociali diverse.

Empatia non è solo "soffrire con", ma sviluppare una sensibilità comune, ed è considerata oggi la abilità sociale principale da sviluppare. Tuttavia vi sono

anche fasi del lavoro in cui bisogna essere distaccati e concentrati su quello che si sta facendo.