

Cattedra

---

RELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

## Indice

Introduzione .....	2
Capitolo 1 - Competenze nel lavoro contemporaneo.....	4
1.1 Cosa sono le competenze? .....	4
1.2 Hard skills e Soft Skills.....	8
1.3 Sinergia tra Hard Skills e Soft Skills .....	12
1.4 - Le competenze nel lavoro post-pandemico .....	15
Capitolo 2 - Soft skills e comunicazione interna .....	20
2.1 - Ascolto attivo e comprensione empatica .....	20
2.2 - Fiducia e collaborazione come basi della coesione organizzativa .....	24
2.3 -Dinamiche comunicative virtuose e commitment organizzativo .....	27
2.4 - Soft skills come leva dell'efficacia organizzativa .....	30
Capitolo 3 - Change Management e HR: la leva trasformativa delle soft skills.....	33
3.1 - Soft skills nei processi di cambiamento aziendale .....	33
3.2 - Leadership empatica e gestione delle persone.....	36
3.3 - Integrazione tra competenze trasversali e strategie tecniche.....	38
3.4 - Soft skills come fattore di resilienza organizzativa .....	41
Capitolo 4 - Il valore sistemico delle soft skills.....	45
4.1 - Impatto sulle performance aziendali.....	45
4.2 - Ruolo nell'innovazione organizzativa .....	47
4.3 - Contributo al benessere organizzativo.....	50
4.4 - Verso un modello integrato di competenze .....	52
Conclusione.....	55
Bibliografia .....	57

## Introduzione

Il mondo del lavoro è in continua trasformazione. In pochi anni, tecnologia, globalizzazione e crisi come quella pandemica hanno cambiato radicalmente il modo di lavorare e di comunicare all'interno delle organizzazioni. La capacità di relazionarsi con gli altri, di comunicare con chiarezza, di gestire l'incertezza e di affrontare i cambiamenti sono competenze chiave che ognuno deve sviluppare. In altre parole, l'importante, oltre a “saper fare”, è “saper essere” e “saper stare”, quindi sapersi adattare a contesti sempre più complessi.

Dentro questo scenario, le soft skills hanno assunto un ruolo decisivo. Per lungo tempo considerate competenze accessorie, oggi si rivelano il vero cuore della professionalità contemporanea. Ascolto, empatia, collaborazione e intelligenza emotiva sono leve concrete che permettono ai team di collaborare e alle imprese di innovare. Anche nei momenti di crisi le soft skills sono essenziali. La pandemia ne è stata una prova lampante: ciò che ha fatto la differenza è stata la capacità di comunicare, sostenersi a vicenda e mantenere coesione anche a distanza.

La comunicazione d'impresa è il luogo in cui queste competenze mostrano con più evidenza la loro forza. Comunicare non significa solo trasmettere informazioni: significa costruire fiducia, dare senso alle azioni, creare motivazione e appartenenza. Allo stesso modo, nei processi di cambiamento, sono le soft skills a trasformare strategie e piani in azioni concrete, evitando resistenze e stimolando partecipazione. Senza empatia, ascolto e una leadership capace di vicinanza, ogni progetto rischia di rimanere lettera morta.

Questa tesi, dal titolo *Il ruolo strategico delle soft skills nella comunicazione d'impresa e nella gestione del cambiamento*, nasce con l'obiettivo di mostrare come queste competenze siano la vera infrastruttura che sostiene persone e organizzazioni. Il lavoro è

strutturato in quattro capitoli: il primo definisce le competenze, distinguendo tra hard e soft skills e analizzandone l'evoluzione nel tempo e nel contesto post-pandemico; il secondo approfondisce il loro ruolo nella comunicazione interna, con un'attenzione particolare a fiducia, ascolto ed empatia; il terzo si concentra sul legame tra soft skills, gestione del cambiamento e pratiche HR; infine, il quarto propone una visione sistemica, evidenziando il loro impatto su performance, innovazione e benessere organizzativo.

L'obiettivo è anche quello di far emergere una verità semplice ma profonda. Le soft skills non sono un complemento. Esse sono il filo conduttore che tiene insieme persone, processi e strategie. Investire su di esse significa investire sul futuro delle organizzazioni, rendendole più resilienti, più innovative e più sostenibili. Perché dietro ogni tecnologia e dietro ogni piano aziendale, ci sono sempre le persone. E sono proprio le loro relazioni a determinare la possibilità di crescere, cambiare e costruire un futuro migliore.

## Capitolo 1 - Competenze nel lavoro contemporaneo

### 1.1 Cosa sono le competenze?

Nel contesto lavorativo odierno, è facilmente osservabile come si stia passando per una fase di trasformazione costante e profonda, alimentata da cambiamenti tecnologici rapidi e continui che investono quotidianamente l'intero ecosistema produttivo e organizzativo. Per la crescita e lo sviluppo personale e professionale è necessaria la padronanza di un insieme diversificato di competenze che sottolineano la rilevanza della combinazione di abilità tecniche e trasversali (Lamri et al., 2023).

Innanzitutto, è essenziale comprendere al meglio cosa si intende per "competenza".

Per Green (2011): "Il concetto di competenza è stato oggetto di numerose analisi teoriche e applicative, con l'obiettivo di comprendere le sue diverse dimensioni e implicazioni sociali ed economiche. Esse non sono mai il prodotto di un unico percorso di apprendimento".

Inoltre, nozioni di competenza possono essere rintracciate nelle filosofie dell'educazione liberale risalenti a centinaia di anni fa, in cui uno degli obiettivi era "formare cittadini indipendenti e con pensiero critico" (Gary, 2006; Løvlie & Standish, 2002).

Secondo Boyatzis (1982), la competenza è una caratteristica intrinseca dell'individuo, che ha una relazione causale con la sua capacità di ottenere prestazioni efficaci o superiori in un determinato contesto lavorativo.

Questa definizione mette in luce la poliedricità dell'individuo, evidenziando come le competenze siano a tutti gli effetti parte integrante della struttura psicologica e comportamentale del soggetto.

Allo stesso modo interviene Le Boterf (1995). Per l'esperto la competenza è il "saper far bene" qualcosa, sottolineando come essa non deve essere considerata un insieme statico di risorse, ma piuttosto come la capacità di mettere in movimento e creare combinazioni di

conoscenze, abilità ed atteggiamenti adatti a rispondere in modo puntuale a situazioni specifiche. Inoltre, afferma che ogni soggetto metterà in atto il proprio “modo di fare” (Le Boterf, 2000) che si manifesterà nell’attività lavorativa e non lavorativa, evidenziandone così la natura dinamica ed il suo legame con determinati contesti.

Per comprendere ancora più profondamente il concetto di competenza Vitello et al. (2021), affermano: “la competenza è la capacità di integrare e applicare combinazioni contestualmente appropriate di conoscenze, abilità e fattori psicosociali (ad esempio, credenze, atteggiamenti, valori e motivazioni) per operare con successo in uno specifico dominio”.

La riflessione sul concetto di competenza non può in alcun modo prescindere dal contributo di McClelland (1973) che, con il celebre articolo *Testing for competence rather than for intelligence*, fu uno dei primi ad osservare con prospettiva totalmente diversa gli studi scientifici condotti fino a quel momento. Lo studioso mise in evidenza i limiti dei tradizionali test psicometrici e i voti scolastici, capaci di predire i risultati accademici, ma scarsamente correlati con gli effettivi esiti nella vita reale come successo professionale, adattamento sociale o soddisfazione personale.

Questo venne dimostrato da lui stesso: studenti con eccellenti risultati in ambito accademico e studenti meno brillanti in termini didattici, a distanza di quindici anni, ottennero carriere comparabili, ridimensionando l’idea che l’indicatore del rendimento scolastico sia ciecamente affidabile o in qualsiasi modo attendibile.

A suo avviso, quindi, simili strumenti alimentavano l’illusione di una meritocrazia basata su criteri standard; in realtà riflettevano più lo status socioeconomico di origine e la familiarità con linguaggi specifici, a tutti gli effetti una barriera all’accesso, che non le effettive capacità della persona. Di fronte a tali limiti, McClelland propose di spostare l’attenzione dai punteggi astratti alle competenze osservabili, da “voti scolastici” a “voti di

vita” ossia a comportamenti e prestazioni che mostrano la reale capacità di un individuo di affrontare problemi complessi, collaborare con altri, guidare gruppi e adattarsi a contesti mutevoli.

A dar forza a questo cambiamento radicale ci sono gli studi di Patton (1990) nel suo *Qualitative Evaluation and Research Methods*, riguardanti il cosiddetto principio del *Criterion Sampling*. Questa proposta risulta ancora oggi molto innovativa. Essa afferma che se si vuole valutare quanto una persona sia competente in un’abilità, occorre osservarla direttamente nel suo comportamento.

Proseguendo in questa direzione e approfondendo tali proposte, Green (2011) osserva come il concetto di competenza non sia mai il risultato di un singolo percorso formativo, ma piuttosto l’esito di una pluralità di esperienze, conoscenze, abitudini, che includono attività didattiche, lavorative, formative e di vita quotidiana.

Le competenze, quindi, vanno intese come costruzioni cumulative, continuamente alimentate e trasformate dall’interazione con contesti diversi e polidisciplinari, caratterizzandosi come dimensioni in forte e costante evoluzione. Tale approccio permette di comprendere perché la gestione delle risorse umane ponga al centro l’analisi delle competenze: solo attraverso una visione integrata che le colleghi non soltanto alla formazione scolastica ma anche agli atteggiamenti e ai comportamenti organizzativi, diventa possibile interpretare i reali processi di professionalizzazione e crescita (Green, 2011).

Continuando in linea con le analisi di Green e McClelland, un apporto significativo ci viene offerto da Vitello et al. (2021) i quali individuano tre ragioni principali per cui il concetto di competenza assume valore per i fornitori di istruzione. Allo stesso tempo, tali ragioni risultano rilevanti anche per il mondo dell’impresa e per la comunicazione organizzativa: la capacità di trasferire, sviluppare efficacemente le competenze diventa un fattore determinante nel coordinamento interno, nella gestione delle persone e nella creazione

di valore. La prima motivazione aiuta a spiegare come le persone apprendono in modo efficace. Sono state avanzate differenti prospettive teoriche per spiegare in che modo l'assunzione della competenza, come principio guida, possa migliorare l'efficacia complessiva di un sistema educativo. Tuttavia, la traduzione operativa di questa tipologia di approcci si presenta complessa e la loro applicazione concreta richiede infatti una pianificazione accurata e una costante vigilanza.

In secondo luogo, adottare una visione della competenza come costrutto integrato e onnicomprensivo consente di mettere in luce la molteplicità dei fattori che concorrono alla prestazione. Tale prospettiva evidenzia non solo la loro varietà, ma anche il modo in cui si combinano per rendere possibile il successo dello studente in un determinato ambito. Un approccio di questo tipo arricchisce in maniera significativa i processi didattici e formativi, soprattutto quando la progettazione di curricula e strumenti valutativi è guidata da una logica integrata. In terzo luogo, il valore educativo della competenza risiede nella sua ampia trasferibilità. Essa non è circoscritta a singoli sistemi come quello scolastico o lavorativo, né è vincolata a discipline specifiche, fasce d'età particolari o singole tappe del percorso formativo.

In conclusione, gli studi analizzati sul tema mettono in evidenza un'importante questione; la competenza non può essere concepita come un insieme rigido di conoscenze o abilità isolate e a sé stanti. Essa deve piuttosto essere interpretata come un costrutto dinamico, strettamente legato al contesto in cui si manifesta (Green, 2011). La competenza rappresenta il risultato dell'interazione continua tra esperienze, valori e abitudini. Questa prospettiva permette di riconoscere la natura variegata delle competenze, il loro valore formativo e, in particolar modo, la rilevanza che assumono sia per la crescita individuale sia per lo sviluppo delle organizzazioni.

La necessità di operare una distinzione tra differenti tipologie di competenze deriva proprio da tale complessità. Tutto ciò per comprenderne meglio la funzione, i meccanismi di apprendimento e di successiva applicazione.

## **1.2 Hard skills e Soft Skills**

La letteratura e la ricerca hanno progressivamente messo in luce due grandi famiglie di competenze che rappresentano i pilastri della professionalità contemporanea. Esse sono complementari nel determinare la qualità delle prestazioni lavorative, pur avendo origini e modalità di sviluppo differenti.

Si possono così introdurre, da un lato, le hard skills e, dall'altro, le soft skills.

Le Hard skills si riferiscono ad abilità di natura tecnica, concrete e misurabili, acquisite tramite formazione e pratica, strettamente legate all'utilizzo di strumenti o tecnologie necessarie per lo svolgimento di specifiche attività lavorative (Lyu e Liu, 2021).

Secondo Purwanto et al. (2020) le hard skills sono abilità visibili, facilmente verificabili e soprattutto misurabili.

Lamri (2023) le definisce come competenze tecniche valutate e valorizzate in base alla loro efficacia nello svolgere attività mirate.

Infine, per Cimatti (2016), le hard skills sono presentate come competenze tecniche, circoscritte e legate a conoscenze formali, facilmente associabili a qualificazioni o titoli specifici.

Gli esempi più semplici che si possono citare sono: la capacità di guidare un veicolo, la programmazione informatica o la saldatura (Lyu & Liu, 2021).

Queste abilità vengono generalmente apprese attraverso percorsi formativi ed educativi strutturati e costituiscono un requisito fondamentale per lo svolgimento di mansioni ad alto livello di specializzazione.

Esse sono infatti indispensabili in ambiti che richiedono conoscenze tecniche specifiche e ben mirate, come la contabilità, l'impiego di stampanti 3D o la lavorazione dei metalli.

È importante sottolineare come la definizione di hard skills può variare sensibilmente a seconda del settore professionale di riferimento; per un informatico esse coincidono con le capacità tecniche necessarie nello sviluppo di software, mentre per un designer possono essere ricondotte alle competenze artistiche indispensabili nella progettazione grafica.

L'importanza di tali competenze è da tempo riconosciuta nel contesto aziendale, soprattutto perché il loro utilizzo consente di ottenere risultati concreti e facilmente misurabili in termini di performance (Hendarman & Cantner, 2018). Non è un caso che le hard skills rappresentino un criterio centrale e imprescindibile nei processi di selezione del personale, incidendo in modo totalmente determinante nelle decisioni finali di assunzione (Lamri, 2023). Inoltre, è stato dimostrato come esse, combinate con la motivazione individuale, contribuiscano in misura significativa alla qualità complessiva della prestazione lavorativa (Hendarman & Cantner, 2018).

Le soft skills presentano una natura più fluida e mutevole, a differenza delle hard skills che si configurano come competenze tecniche stabili, delimitate e facilmente certificabili. Esse non possono essere circoscritte in definizioni rigide né ricondotte unicamente a titoli o qualificazioni formali, ma si plasmano in funzione dei contesti e delle esperienze individuali. Ad alimentarne la complessità è proprio questa instabilità concettuale, che rende le soft skills meno codificabili sul piano teorico e al tempo stesso decisive per le dinamiche concrete del mondo del lavoro.

Pur a fronte di un interesse crescente, in tale prospettiva non sorprende che la letteratura scientifica continui a descrivere le soft skills come un concetto sfuggente e privo di una definizione condivisa. Green (2011) sottolinea come non esista un accordo univoco tra le

diverse discipline delle scienze sociali e che economisti, sociologi e psicologi affrontano la questione da prospettive differenti, finendo per riferirsi a dimensioni solo parzialmente sovrapponibili. Il risultato è un quadro frammentato, in cui il termine skills e, in particolare, soft skills, assume significati diversi a seconda dei contesti culturali e delle tradizioni accademiche di riferimento. All'interno di questo scenario, il contributo di Cimatti (2016) si rivela utile per chiarire almeno la distinzione tra le due macrocategorie di riferimento. Come visto precedentemente, le hard skills sono presentate e definite come competenze tecniche, legate a conoscenze formali, facilmente associabili a qualificazioni o titoli specifici, come ad esempio l'utilizzo di un macchinario o la padronanza di una lingua straniera. Le soft skills, invece, continuano a presentarsi come un costrutto aperto, rimandando a capacità relazionali, comunicative e organizzative che non si esauriscono in un compito preciso, ma che risultano cruciali per la gestione delle interazioni e delle dinamiche interne alle organizzazioni. Abilità come la collaborazione con i colleghi, la costruzione di rapporti positivi o la gestione di imprevisti non trovano riscontro in certificazioni ufficiali, ma incidono in modo diretto sulla qualità del lavoro e sulle prestazioni complessive di un'impresa.

È proprio questa fluidità a rafforzarne l'importanza, poiché in un mercato del lavoro caratterizzato da crescente complessità e mutamenti rapidi, le competenze trasversali si configurano come il vero valore aggiunto, capace di determinare la qualità del capitale umano e, di conseguenza, i risultati che le organizzazioni ottengono. Procediamo, quindi, a definirle.

L'espressione soft skills compare per la prima volta nel 1972 grazie a Paul G. Whitmore, in occasione di una conferenza di formazione organizzata dall'US Army Continental Army Command (CONARC). Con tale termine si intendeva fare riferimento a quelle competenze professionali ritenute fondamentali che non implicavano un rapporto diretto con macchinari o tecnologie (CONARC, 1972; Kubatova, Muller, Kosina & Krocil, 2025).

Matteson et al. (2016) considerano le soft skills come un insieme di capacità legate alla gestione delle persone, nonché rilevanti per numerose professioni e posizioni lavorative. Nonostante ciò, anche in questo caso, gli autori sottolineano come il concetto di soft skills risulti privo di una definizione chiara, di confini precisi, di strumenti di misurazione adeguati, così come di un sistema strutturato di educazione e formazione. Per progetto ModES, le Soft skills sono una “combinazione dinamica di abilità cognitive e metacognitive, interpersonali, intellettuali e pratiche. Le soft skills aiutano gli individui ad adattarsi e ad assumere atteggiamenti positivi così da affrontare efficacemente le sfide poste dalla vita professionale e quotidiana.”

Per Heckman (2012) le soft skills sono veri e propri tratti della personalità poiché intende sottolinearne l'apparente stabilità e la componente ereditaria. Tuttavia, è necessario ricordare che tali competenze non sono immutabili. Esse possono essere coltivate e rafforzate lungo l'intero arco della vita. Ciò mette in luce una duplice dimensione, ovvero la loro base naturale e, allo stesso tempo, la possibilità di affinare e progredire attraverso processi formativi ed esperienziali. In una società caratterizzata da trasformazioni costanti e rapide, il cambiamento non solo coinvolge inevitabilmente ogni individuo, ma spesso ne vede la persona stessa come protagonista.

In quest'ottica, la capacità di migliorare sé stessi e di sviluppare continuamente le proprie competenze diventa un elemento essenziale e imprescindibile.

L'efficacia e lo sviluppo delle soft skills risulta tanto più incisivo quanto prima viene avviato: favorirne la crescita sin dall'infanzia consente di radicarle con maggiore stabilità e continuità, adattandole al contempo alle diverse fasi di vita e alle peculiarità personali di ciascun individuo (Cimatti, 2016).

### 1.3 Sinergia tra Hard Skills e Soft Skills

Dopo aver approfondito e chiarito che cosa si intenda per competenza e aver distinto le due principali categorie ossia le hard skills e soft skills, è ora possibile soffermarsi sul legame che unisce queste due dimensioni fondamentali. Nel corso degli ultimi anni è facilmente osservabile come la specializzazione tecnica da sola non basti più, così come non è sufficiente possedere soltanto capacità relazionali e comunicative (Rainsbury et al., 2002).

Le hard skills forniscono la struttura, il rigore e la precisione necessari per svolgere compiti specifici, ma rischiano di restare sterili se non accompagnate dalla flessibilità e dall'intelligenza interpersonale caratteristica delle soft skills (Lyu & Liu, 2021). Allo stesso modo, le competenze trasversali valorizzano e danno senso all'agire professionale, ma senza basi tecniche solide difficilmente producono risultati concreti. È nella loro integrazione che prende forma la vera nuova frontiera della professionalità contemporanea: un equilibrio dinamico e malleabile che consente di affrontare la complessità, adattarsi al cambiamento e creare valore sostenibile per le organizzazioni.

Sebbene le due macrocategorie, hard skills e soft skills, vengano spesso presentate come categorie distinte, in realtà mostrano aree di sovrapposizione e di interdipendenza (Lamri, 2023). Un esempio preciso e puntuale è rappresentato dalla comunicazione: generalmente associata alle competenze trasversali, essa comprende anche aspetti di natura tecnica, come l'analisi dei dati o l'impiego di software per l'elaborazione di presentazioni.

Analogamente, alcune abilità relazionali implicano una conoscenza specifica dei comportamenti di gruppo e delle dinamiche sociali, che possono essere lette come competenze a carattere tecnico (Lamri, 2023). Da ciò emerge come le competenze professionali non siano compartimenti stagni, ma elementi che si sostengono reciprocamente.

Le attività tipicamente legate alle hard skills, come la contabilità o il design, raggiungono infatti la loro piena efficacia solo se accompagnate da capacità trasversali quali problem solving, collaborazione e adattamento.

Un analista dei dati, ad esempio, può padroneggiare sofisticate tecniche di elaborazione numerica, ma il suo lavoro assume reale rilevanza solo se sa comunicare i risultati in modo chiaro ai decisori aziendali. Un professionista del marketing digitale, allo stesso modo, deve integrare la padronanza degli strumenti di promozione online con creatività, gestione del tempo e capacità di interpretare i feedback del mercato per ottimizzare le strategie. Anche lo sviluppatore di software non può limitarsi a produrre codice efficiente, poiché la sua efficacia dipende anche dalla capacità di lavorare in team agili, interagire con figure non tecniche e gestire priorità mutevoli.

Una correlazione positiva tra padronanza delle soft skills e performance delle competenze tecniche ce lo confermano poi altri studi (Lamri, 2023; Lyu & Liu, 2021), rafforzando l'idea di una complementarità imprescindibile.

Inoltre, sappiamo che il valore di una competenza aumenta in maniera significativa quando viene affiancata da altre abilità complementari, mettendo in evidenza la natura sinergica del capitale umano (Stephany & Teutloff, 2023).

Ulteriori approfondimenti confermano che un vantaggio competitivo cruciale si ottiene, in un contesto caratterizzato da cambiamenti rapidi e continui, tramite la combinazione tra competenze tecniche e capacità relazionali. (Succi & Canovi, 2020). Le hard skills garantiscono precisione e rigore nello svolgimento dei compiti, ma trovano piena espressione solo quando vengono accompagnate da soft skills che stimolano problem solving, collaborazione e adattamento (Rainsbury et al., 2002). Le organizzazioni, per queste motivazioni, tendono a privilegiare profili capaci di coniugare preparazione tecnica e

intelligenza sociale, poiché è dall'integrazione di queste dimensioni che derivano innovazione, efficienza e risultati duraturi (Lyu & Liu, 2021).

Grazie al supporto degli studi di Stephany e Teutloff, possiamo analizzare un tema centrale nell'economia delle competenze: i ritorni economici. In sintesi, essi non dipendono soltanto dalle singole abilità possedute, ma anche dall'"equilibrio" tra di esse. I lavoratori quindi si interrogano se sia preferibile diventare generalisti, dotati cioè di un insieme bilanciato di competenze, oppure specialisti, con un set di competenze più ristretto ma ben più approfondito. Sebbene non vi sia un consenso definitivo su questo *trade-off* tra ampiezza e profondità, la ricerca evidenzia che gli specialisti tendono spesso ad avere un vantaggio (Stephany & Teutloff, 2023).

Alla base della specializzazione vi è l'assunto che esistano sinergie derivanti dalla complementarità tra competenze. Per alcune abilità, come il *logo design* o l'illustrazione grafica, tali sinergie sono evidenti: il loro insieme ha un valore maggiore della somma delle singole parti, poiché le professioni legate al design grafico, al *branding* o al *product design* richiedono tipicamente entrambe. Spesso, però, le complementarità restano circoscritte al relativo ambito occupazionale: ad esempio, il *logo design* e la traduzione dal coreano hanno poca complementarità, pur essendo abilità preziose in altri contesti (Stephany et al., 2021). Di conseguenza, il valore di una competenza aggiuntiva dipende fortemente dal set di abilità già posseduto dal lavoratore (Stephany & Teutloff, 2023).

Un ulteriore elemento da considerare riguarda la diversa velocità con cui *hard skills* e *soft skills* si trasformano nel tempo. Questa osservazione potrebbe essere percepita come una divergenza tra le due macrocategorie ma, in realtà, è il motivo per cui esse devono coesistere.

Le abilità tecniche, strettamente legate a strumenti e tecnologie, rischiano infatti di diventare rapidamente obsolete a causa del ritmo incalzante dell'innovazione. Le competenze trasversali, al contrario, mostrano maggiore continuità e riescono a mantenere il proprio

valore in contesti diversi e mutevoli (Schultheiss & Backes-Gellner, 2022). Di conseguenza, la vera leva competitiva non sta soltanto nell'aggiornamento delle conoscenze specialistiche, ma nella capacità di combinarle con qualità relazionali e comportamentali che consentono di adattarsi al cambiamento. Il capitale umano va quindi inteso come una realtà dinamica: le hard skills costituiscono la base operativa, mentre le soft skills ne assicurano la crescita e la capacità di evolvere. Le organizzazioni, proprio per questo, privilegiano sempre più figure in grado di unire competenza tecnica e intelligenza sociale, poiché da questo equilibrio scaturiscono innovazione, efficienza e risultati solidi nel tempo (Succi & Canovi, 2020; Lyu & Liu, 2021).

Abbiamo visto come le organizzazioni di oggi non cercano più soltanto esperti tecnici o eccellenti comunicatori, ma figure ibride, capaci di coniugare rigore operativo e intelligenza emotiva, precisione analitica e creatività. È proprio dall'interazione di queste componenti che emergono resilienza, capacità di innovazione e adattabilità, ossia i tratti più richiesti in scenari lavorativi caratterizzati da instabilità e trasformazioni rapide.

Tale prospettiva acquista ancora più rilevanza se letta alla luce degli eventi recenti che hanno modificato profondamente il mondo del lavoro. La pandemia da COVID-19 ha infatti accelerato processi di digitalizzazione, cambiato le modalità di interazione professionale e imposto nuove priorità nelle competenze richieste. In questo contesto, l'analisi non può che proseguire interrogandosi su come le dinamiche post-pandemiche abbiano ridefinito il peso e il significato delle competenze, evidenziando nuove sfide e opportunità che verranno approfondite nel paragrafo successivo.

#### **1.4 - Le competenze nel lavoro post-pandemico**

L'esperienza della pandemia ha rappresentato un passaggio cruciale per comprendere come il valore delle competenze possa mutare in relazione ai cambiamenti del contesto socio-organizzativo. Il ricorso diffuso al lavoro da remoto, la digitalizzazione accelerata e le misure

di distanziamento hanno modificato radicalmente le modalità di interazione professionale, trasformando le esigenze delle imprese e le modalità di collaborazione tra le persone. In questo quadro, le competenze trasversali sono diventate decisive poiché legate alla capacità di mantenere coesione, gestire relazioni e favorire la comunicazione anche in ambienti virtuali (Bartik et al., 2020).

Analizzare il periodo post-pandemico significa dunque riflettere su come siano cambiate le priorità del mercato del lavoro e quali nuove sfide e opportunità ne siano derivate per lavoratori e organizzazioni. Un contributo rilevante in questa direzione è offerto da Gnecco, Landi & Riccaboni (2023), che mostrano come molti dei cambiamenti introdotti dall'emergenza sanitaria non abbiano avuto carattere transitorio, ma tendano tuttora a consolidarsi attraverso la diffusione del lavoro a distanza e delle forme ibride di organizzazione. Questa evoluzione ha inciso fortemente sulle soft skills sociali, influenzando le modalità con cui i lavoratori collaborano e costruiscono relazioni. Professioni, settori e gruppi generazionali che mostrano variazioni negative in queste competenze risultano maggiormente vulnerabili, con il rischio di una diminuzione della produttività e di una minore efficacia dei processi organizzativi. Il ricorso al distanziamento sociale, misura indispensabile per contenere la diffusione del virus, ha trasformato radicalmente il funzionamento delle attività produttive, con conseguenze differenziate tra le professioni. I settori fortemente dipendenti dal contatto diretto con clienti e colleghi hanno subito le maggiori penalizzazioni, risentendo di un brusco calo della domanda e della riduzione delle interazioni fisiche. D'altra parte, i comparti ritenuti indispensabili hanno continuato le attività in presenza, con inevitabile aumento dell'esposizione al contagio. Parallelamente, l'aumento dell'utilizzo del lavoro da remoto e l'uso intensivo di tecnologie digitali hanno consentito ad altri ambiti di limitare gli effetti negativi delle chiusure, avviando un processo di riorganizzazione destinato a consolidarsi nel medio-lungo periodo.

In questo scenario, grazie alla letteratura sulla trasformazione organizzativa, possiamo comprendere che dinanzi ad eventi imprevisti quali la pandemia, le imprese sono costrette ad affrontare un “cambiamento non pianificato”, che richiede rapidità, flessibilità e soprattutto una comunicazione chiara per evitare incertezze e resistenze (Li et al., 2020).

L’adozione repentina del lavoro a distanza ha limitato in modo significativo le occasioni di interazione diretta e spontanea, riducendo quei momenti informali che in passato favorivano la nascita di nuove idee e contribuivano a rafforzare la coesione dei gruppi di lavoro. La cooperazione e la fiducia interpersonale sono competenze che, inevitabilmente, sono state messe sotto pressione, mostrando quanto le soft skills siano indispensabili per la continuità delle relazioni professionali. Il processo di *sensemaking* (Weick, 1995) dimostra proprio questo. I lavoratori cercano di attribuire significato ai cambiamenti rapidi attraverso la raccolta di informazioni; per guidare questo processo, si è dimostrata decisiva la qualità della comunicazione interna.

Inoltre, l’impatto non si è distribuito in modo uniforme: i lavoratori più giovani, in particolare gli under 35, hanno sperimentato le maggiori difficoltà, poiché privati delle occasioni di apprendimento diretto e dell’interazione quotidiana con colleghi più esperti, elementi che tradizionalmente supportano la crescita professionale. Tutto ciò, ha reso ancora più evidente la necessità di ripensare le dinamiche formative e i percorsi di sviluppo delle competenze nel nuovo scenario lavorativo. Gli ambiti che hanno potuto resistere meglio alla crisi sanitaria, dal punto di vista organizzativo, sono quelli caratterizzati da un alto livello di digitalizzazione, che hanno mostrato maggiore resilienza grazie alla possibilità di trasferire le attività su piattaforme virtuali. Parallelamente, l’ampia diffusione dello smart working ha portato pesanti trasformazioni proprio nelle dinamiche comunicative interne al fine di ridurre errori e garantire un coordinamento efficace ed efficiente.

Inoltre, si può affermare che l'adattabilità si è rivelata particolarmente cruciale. Essa si può definire come la capacità di reagire a cambiamenti improvvisi, rivedere le priorità e riorganizzare processi. L'adattabilità ha permesso a molte organizzazioni di garantire una alta soglia di continuità operativa anche in condizioni di forte incertezza come quelle tipiche della pandemia. La *leadership* è stata un'altra soft skill che ha subito una trasformazione. Infatti, la gestione di gruppi di lavoro a distanza ha mostrato i limiti degli approcci direttivi tradizionali, permettendo ad uno stile basato su empatia, inclusione e capacità di trasmettere fiducia anche senza la presenza fisica, di emergere come vera e propria necessità. In questo senso, pratiche di comunicazione interna trasparente, basate su informazioni complete, tempestive e rilevanti, hanno contribuito a ridurre l'incertezza e a favorire strategie di coping proattivo nei dipendenti, rafforzando fiducia e impegno nei confronti dell'organizzazione (Li et al., 2020).

La crisi, dunque, non è stata solo un ostacolo ma anche un'occasione per ripensare i percorsi di apprendimento: strumenti come corsi online e mentoring virtuale hanno offerto nuove vie per sviluppare e potenziare le competenze trasversali, consentendone l'acquisizione anche da remoto. Tutto ciò ha contribuito a ridefinire il concetto stesso di produttività, non più misurabile esclusivamente sulla quantità dei risultati ottenuti, ma sempre più legata alla qualità delle interazioni e alla capacità di mantenere un efficace coordinamento in contesti digitalizzati. La pandemia ha quindi agito come catalizzatore, accelerando dinamiche già presenti e mettendo in primo piano il valore delle competenze sociali nelle performance organizzative. Questi chiaramente non sono semplici cambiamenti temporanei: la diffusione continua e crescente di modelli di lavoro ibridi e a distanza conferma che le soft skills rappresentano un fattore imprescindibile per garantire collaborazione, innovazione e coesione nel lavoro del futuro (Gnecco, Landi & Riccaboni, 2023). In conclusione, la crisi sanitaria ha messo in risalto come la capacità di innovare e di riorganizzare rapidamente processi e modalità operative sia diventata un requisito imprescindibile. Le imprese che

hanno saputo adattarsi con flessibilità, adottando soluzioni digitali e valorizzando le competenze trasversali, hanno mostrato maggiore resilienza e competitività nel nuovo scenario post-pandemico.

## Capitolo 2 - Soft skills e comunicazione interna

### 2.1 - Ascolto attivo e comprensione empatica

Trattiamo adesso di un fattore determinante nella comunicazione d'impresa: la dimensione interna. Essa rappresenta un punto essenziale per la coesione e per l'efficacia delle attività aziendali. Un'altra base da cui partire è quella per cui i messaggi vengano compresi, interiorizzati e trasformati in comportamenti condivisi. Queste azioni rappresentano l'elemento fondamentale che renderebbe la comunicazione davvero valida. Ciò che conta è il loro recepimento e la loro traduzione in pratiche effettivamente riconosciute dal gruppo. In sostanza, le soft skills assumono un ruolo strategico poiché consentono di andare oltre la semplice diffusione di dati, favorendo la creazione di valori e la costruzione di relazioni. Tra queste competenze, ascolto attivo e comprensione empatica rivestono una funzione di primo piano. Esse sono abilità che hanno un valore considerevole a livello interpersonale e che, soprattutto, si configurano come vere e proprie leve manageriali. Esse rafforzano la fiducia tra i diversi livelli dell'organizzazione, alimentando la motivazione dei collaboratori e sostenendo il benessere complessivo dell'ecosistema lavorativo. Analizzarle consente di comprendere come tali soft skills incidano direttamente sia sulla qualità della comunicazione interna sia sulla capacità competitiva generale dell'impresa (Jin, 2023).

Un punto di riferimento per comprendere quanto l'ascolto faccia davvero la differenza dentro le organizzazioni è rappresentato dagli studi di Jónsdóttir et al. (2020). Nel loro lavoro *Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement*, gli autori mostrano che l'ascolto attivo ed empatico è una competenza clou per garantire comunicazione interna di qualità e rapporti di lavoro stabili. In tal senso, ascoltare significa non fermarsi al contenuto delle parole, ma saper cogliere le sfumature, le intenzioni e persino i bisogni nascosti che emergono nel dialogo quotidiano.

Le evidenze raccolte dimostrano che quando un supervisore pratica un ascolto reale, il livello di coinvolgimento dei dipendenti cresce in maniera significativa. In particolare, aumenta soprattutto la dedizione, seguita dal vigore e, in misura minore dall'assorbimento. In altre parole, i lavoratori risultano più motivati, trovando più senso in ciò che fanno e allo stesso tempo, riuscendo a portare nel lavoro una parte più autentica di sé.

Inoltre, la ricerca sottolinea che la comunicazione con fine di supporto, ossia quella che nasce da un ascolto sincero, contribuisce a ridurre l'incertezza nei gruppi, rafforzando la fiducia reciproca e che permette la creazione di un clima lavorativo più sereno. Quando le persone percepiscono di essere realmente ascoltate, si sentono più sicure, più valorizzate e, di conseguenza, più disponibili a partecipare attivamente alla vita dell'organizzazione.

Per questo motivo l'ascolto non può essere considerato un gesto passivo o una semplice cortesia, ma un processo attivo che intreccia attenzione, comprensione e risposta. È proprio questa sequenza che permette di costruire legami più solidi e a trasformare la qualità delle relazioni interne, con effetti positivi non solo sul benessere delle persone, ma anche sulla performance collettiva.

Parlando del processo di ascolto attivo-empatico possiamo osservare che esso si compone di tre passaggi fondamentali: percepire parole e segnali, interpretarli nel loro contesto e infine rispondere in modo da far sentire l'altro compreso. Questa sequenza, descritta in letteratura, è alla base della fiducia che si instaura tra leader e collaboratori. Non a caso, i lavoratori che percepiscono un responsabile capace di ascoltare davvero dichiarano di avere maggiore controllo sul proprio lavoro e di vivere con meno stress le sfide quotidiane.

L'ascolto consapevole diventa quindi una protezione contro ansia e logoramento, rafforzando al tempo stesso resilienza e benessere. È stato anche osservato che questo atteggiamento migliora la condizione emotiva dei dipendenti e ne aumenta la lealtà verso l'organizzazione. In sintesi, sentirsi ascoltati non è solo un bisogno relazionale: rappresenta

un fattore che crea appartenenza, stimola motivazione e consolida un impegno duraturo nel tempo (Jónsdóttir et al., 2020).

Proseguendo con l'analisi della letteratura, emergono altri studi che confermano come ascolto ed empatia siano riconosciuti come caratteristiche fondamentali di comunicatori e leader competenti. Tuttavia, la ricerca ha per lungo tempo privilegiato lo studio del "parlare" rispetto al "saper ascoltare", trascurando il fatto che proprio l'ascolto e la pratica dell'empatia favoriscono culture organizzative più positive e relazioni di lavoro più solide (Parks, 2015).

Negli ultimi decenni diversi studiosi hanno sottolineato l'esigenza di approfondire il ruolo dell'ascolto nei contesti aziendali, ma la letteratura ha raramente collegato questa competenza ad altre abilità comunicative o allo sviluppo organizzativo, lasciando un vuoto importante.

Parallelamente, l'empatia è stata progressivamente riconosciuta come una qualità imprescindibile della leadership: la capacità di comprendere i bisogni degli altri e agire con intelligenza emotiva si associa infatti a prestazioni più elevate, a maggiore collaborazione e a un clima aziendale più sano (Muss, Tüxen & Fürstenau, 2025). Non sorprende quindi che negli ultimi vent'anni l'attenzione scientifica verso l'empatia in ambito lavorativo sia cresciuta in modo consistente.

Muss, Tüxen & Fürstenau (2025) mostrano come l'empatia non debba essere intesa solo come una dote personale, ma come una vera competenza manageriale che incide sulla comunicazione interna e sul clima aziendale. Si tratta di un costrutto complesso, fatto di componenti cognitive, emotive e comportamentali, che consente ai leader di comprendere meglio i bisogni dei collaboratori e trasformarli in azioni coerenti. Quando ciò avviene, emergono effetti concreti: le persone si sentono più coinvolte, sperimentano emozioni positive e rafforzano il senso di appartenenza, mentre diminuiscono stress e conflitti. Anche il

feedback cambia qualità: se veicolato con empatia, persino una critica viene percepita come costruttiva, aumentando la fiducia reciproca.

L'empatia, inoltre, si intreccia con modelli di leadership ormai centrali, come la *transformational* e la *servant leadership*, che puntano sull'ascolto e sulla valorizzazione delle persone. Non è quindi un aspetto secondario, ma una leva per favorire coesione nei team e, di riflesso, maggiore competitività per l'impresa. Negli studi di McNulty & Politis (2023) viene sottolineato come empatia e intelligenza emotiva non siano qualità accessorie, ma competenze decisive per dare consistenza alla comunicazione interna e per mantenere la coesione nei gruppi di lavoro.

Si tratta, in altre parole, di comprendere davvero ciò che i collaboratori provano e di trasformare questa comprensione in comportamenti concreti volti a migliorare il clima aziendale e il benessere personale. L'empatia, ad esempio, permette di valorizzare punti di vista diversi e di trasformare i conflitti in occasioni di confronto costruttivo, mentre l'intelligenza emotiva aiuta a gestire meglio le proprie reazioni e a leggere quelle degli altri. In contesti organizzativi caratterizzati da pressioni e cambiamenti continui, queste abilità diventano un vero fattore protettivo contro stress e burnout, rafforzando resilienza e benessere (Kock et al., 2019). Quando i leader dimostrano un ascolto autentico, i dipendenti si sentono più motivati, si fidano maggiormente e contribuiscono a una maggiore stabilità operativa.

Gli autori mettono anche in evidenza il legame con la collaborazione interprofessionale, basata sull'apprendere "con, da e sugli altri", che permette di integrare i contributi di ciascuno in una visione comune. Sebbene molti esempi provengano dal settore sanitario, gli stessi principi valgono anche nella comunicazione d'impresa, dove empatia e intelligenza emotiva diventano leve strategiche per sostenere innovazione e coinvolgimento.

In conclusione, possiamo affermare che ascolto attivo e comprensione empatica non

vadano letti come semplici doti personali, ma come vere competenze che incidono in modo diretto sulla qualità della comunicazione interna. Grazie a queste abilità, lo scambio di informazioni diventa un'occasione per creare fiducia, ridurre incomprensioni e costruire relazioni più solide tra colleghi e responsabili. Non si tratta soltanto di “sentire” l'altro, ma di riconoscerne bisogni ed emozioni, dando valore ai contributi individuali e trasformandoli in risorse per l'organizzazione. La ricerca mostra chiaramente che i leader capaci di praticare un ascolto autentico riescono a motivare di più i collaboratori, ad accrescere il senso di appartenenza e a creare un clima di lavoro più coeso e resiliente. Integrandosi con le hard skills, tali soft skills potenziano l'applicazione delle competenze tecniche, rafforzando l'efficacia complessiva dell'impresa.

## **2.2 - Fiducia e collaborazione come basi della coesione organizzativa**

Dopo aver esplorato il valore che ascolto ed empatia assumono nei processi comunicativi, è naturale spostare l'attenzione su due elementi che ne rappresentano la continuità: la fiducia e la collaborazione. Ogni organizzazione vive infatti non soltanto di procedure e flussi informativi, ma soprattutto della qualità dei rapporti che le persone riescono a costruire tra loro. La fiducia diventa, quindi, il punto di partenza di questo processo; essa permette di aprirsi senza timore, di condividere idee e proposte, anche quando non sono perfette, sapendo che verranno accolte come contributi e non come debolezze. È proprio da questo terreno che nasce la collaborazione, intesa come intreccio di competenze, prospettive ed esperienze diverse che, messe insieme, danno vita a un risultato collettivo più ricco e solido. In un mondo del lavoro sempre più complesso e interdependente, fiducia e collaborazione diventano così il collante invisibile che tiene insieme le persone, rafforzando coesione, appartenenza e capacità di crescere come comunità professionale.

La fiducia è la base silenziosa su cui si costruisce ogni forma di collaborazione. Non serve vederla per capirne il valore; la sua presenza permette all'intero ecosistema lavorativo

di procedere con fluidità. I colleghi condividono informazioni senza timori e le decisioni vengono prese con maggiore rapidità. Se invece manca, tutto si complica: i messaggi si perdono, i malintesi si moltiplicano e i conflitti rallentano anche i progetti più semplici. La metanalisi di Li et al. (2024) conferma ciò che molti contesti organizzativi dimostrano ogni giorno. La fiducia non è un aspetto accessorio poiché essa è una condizione necessaria per rendere la collaborazione efficace e produttiva.

Gli autori distinguono due forme principali di fiducia. La fiducia cognitiva nasce dalla convinzione che i colleghi siano competenti e affidabili: ci si fida perché si sa che porteranno a termine il proprio lavoro con serietà. La fiducia affettiva, invece, cresce nelle relazioni personali, nell'empatia e nel sostegno reciproco: ci si fida perché ci si sente compresi e supportati. Entrambe contano, ma incidono in modi diversi. La fiducia cognitiva è decisiva in contesti tecnici o ad alto rischio, dove serve la certezza della competenza; quella affettiva diventa cruciale nei progetti creativi e innovativi, dove condividere idee nuove richiede coraggio e sicurezza.

La ricerca evidenzia anche che l'effetto della fiducia cambia a seconda delle situazioni. Nei gruppi piccoli si sviluppa in modo naturale e i suoi effetti si vedono subito. Nei team più numerosi, invece, richiede tempo e strumenti di gestione adeguati. La fiducia diventa poi fondamentale quando gli obiettivi sono strettamente interdipendenti, cioè raggiungibili solo se tutti collaborano davvero. Infine, la cultura organizzativa gioca un ruolo decisivo: un ambiente basato su trasparenza, chiarezza e apertura favorisce la nascita della fiducia e la trasforma in un vero motore di collaborazione e competitività.

Andiamo avanti ad analizzare il concetto di collaborazione. Il termine collaborare non indica il semplice atto di lavorare fianco a fianco o sommare le competenze presenti in un gruppo. Esso sta a significare piuttosto un percorso che richiede tempo, fiducia e la costruzione di obiettivi e scopi comuni. Come spiegano Bennett & Gadlin (2015), la

collaborazione diventa realmente efficace solo quando si crea un terreno fertile fatto di relazioni affidabili, di comunicazione aperta e di ruoli chiari. In queste condizioni, la fiducia è il presupposto che permette di affrontare persino i conflitti inevitabili in modo costruttivo, trasformandoli in opportunità di apprendimento e quindi di miglioramento individuale e collettivo. Senza fiducia, ogni forma di cooperazione rischia di diventare fragile e quindi di spegnersi davanti alle prime difficoltà. Al contrario, quando il clima è basato sulla trasparenza e sul rispetto reciproco, le idee circolano liberamente e il lavoro di squadra acquista forza e continuità.

Per comprendere meglio questo concetto, Nielsen (2011) distingue tre diverse forme di fiducia. La fiducia cognitiva, che nasce dal riconoscere la competenza e l'affidabilità di chi lavora con noi. La fiducia affettiva, che si alimenta attraverso relazioni personali, empatia e sostegno reciproco. Infine, la fiducia calcolata, più razionale, che spinge a mantenere la collaborazione perché rompere il patto avrebbe costi troppo elevati. Tutte e tre agiscono in modo diverso, ma hanno un punto in comune: non sono mai statiche. La fiducia cresce o si indebolisce a seconda delle esperienze quotidiane, e per questo va coltivata e curata nel tempo. È fatta di comportamenti coerenti, di scambio di informazioni e di riconoscimento reciproco. Solo così riesce a diventare quel collante invisibile che rende la collaborazione stabile, trasformandola in una vera risorsa competitiva per l'organizzazione.

La fiducia non è un dettaglio secondario nelle organizzazioni, ma il filo invisibile che tiene insieme le persone quando collaborano. Eva, Afroze & Sarker (2024) hanno dimostrato che non basta avere buone pratiche di leadership o canali di comunicazione ben strutturati. La differenza sta nella capacità di queste pratiche di generare fiducia. Quando i lavoratori percepiscono coerenza, trasparenza e sostegno da parte dei leader, si sentono più sicuri e disponibili a collaborare, e questo si traduce in risultati concreti sul piano della performance.

Lo stesso discorso vale nei contesti di progetto, dove la collaborazione è ancora più

cruciale. Abson et al. (2024) affermare un concetto importante; la leadership condivisa, intesa come la distribuzione delle responsabilità tra i membri di un team, può funzionare solo se c'è fiducia tra essi. In mancanza di questa, il rischio è che il lavoro si blocchi tra conflitti e incomprensioni. Nel momento in cui fiducia è solida, succede l'opposto. Le persone si sentono libere di prendere iniziative, di assumersi responsabilità e di lavorare in autonomia, tutto questo porta ad una riduzione dei costi di coordinamento e ad una collaborazione più fluida e naturale.

Un altro contributo importante arriva da de Vreede et al. (2023), che ricordano come la fiducia non nasca da un giorno all'altro, ma si costruisca gradualmente attraverso esperienze condivise, coerenza tra parole e azioni e ascolto autentico. Con il tempo, diventa un patrimonio collettivo: non appartiene al singolo, ma al gruppo. Quando è presente, i conflitti non distruggono i rapporti, ma diventano occasioni di confronto costruttivo. Quando manca, invece, il clima interno si indebolisce e la collaborazione perde forza.

Queste ricerche convergono su un punto: la fiducia è il vero collante che rende la collaborazione stabile e produttiva. È una risorsa che nasce da pratiche quotidiane di leadership e comunicazione, che si alimenta nelle relazioni di lavoro e che, se curata nel tempo, trasforma i team in comunità capaci di affrontare cambiamenti e sfide con maggiore resilienza. Per le organizzazioni, investire nella fiducia significa quindi non solo migliorare il clima interno, ma costruire le basi per una collaborazione duratura e un vantaggio competitivo reale.

### **2.3 -Dinamiche comunicative virtuose e commitment organizzativo**

Sviluppare dinamiche comunicative virtuose porta le aziende a distinguersi per la propria eccellenza. In queste, la comunicazione interna diventa uno strumento essenziale di coinvolgimento e motivazione. Nel momento in cui i messaggi nel rapporto tra leader e collega sono trasparenti, chiari e accompagnati da ascolto attivo, i malintesi si riducono e

crece la fiducia reciproca. I lavoratori, di conseguenza, si possono sentire parte di una comunità e più disponibili a riconoscere errori e migliorarsi. Inoltre, a comunicazione rafforza il senso di appartenenza e valorizza il contributo individuale, creando basi solide per il *commitment organizzativo*.

Andiamo a comprendere cos'è il *commitment organizzativo*. Esso può essere inteso come il legame psicologico che unisce il lavoratore alla propria azienda. Si manifesta in tre dimensioni principali: affettiva, che riguarda l'attaccamento emotivo e l'identificazione con l'impresa; normativa, che nasce dal senso di dovere e di lealtà; e di continuità, legata alla consapevolezza dei costi e delle conseguenze di un'eventuale uscita (Herrera e de las Heras-Rosas, 2021). La forza di questo legame dipende in larga parte dall'insieme di aspettative implicite che si sviluppano nella relazione tra lavoratore e organizzazione. Quando queste aspettative trovano riscontro in coerenza, equità e opportunità di crescita, il *commitment* si rafforza e produce effetti positivi: migliori performance, maggiore *retention* e disponibilità ad assumere comportamenti di supporto. Al contrario, la percezione di una frattura in questo patto genera sfiducia, riduce la motivazione e aumenta i rischi di turnover e assenteismo. A sostenere l'impegno contribuiscono pratiche concrete come una leadership trasparente e vicina ai dipendenti, una comunicazione interna chiara e il riconoscimento del valore delle competenze individuali, tutti elementi che favoriscono fiducia reciproca e senso di appartenenza.

Proseguendo la nostra analisi possiamo osservare come diversi studi recenti confermano che la comunicazione interna risulta decisiva nel sostenere il *commitment*. Lo et al. (2024) mostrano che il *commitment* affettivo, più di altre forme, incide sulla qualità del servizio: chi sente un legame autentico con l'azienda diventa più attento ai clienti e disposto ad andare oltre i compiti formali. In questo circolo virtuoso, l'*employee engagement* si intreccia al *commitment*, alimentando motivazione e resilienza. A sostegno di ciò, una

leadership di supporto, opportunità di crescita e flussi comunicativi chiari rafforzano sia il clima interno sia la competitività dell'impresa.

Inoltre, Romero-Rodríguez et al. (2024) nel loro *Internal communication from a happiness management perspective* sottolineano che la comunicazione interna non va intesa solo come strumento informativo, ma come leva fondamentale per promuovere benessere e soddisfazione dei dipendenti. Inserita nella prospettiva dell'*happiness management*, essa diventa un fattore chiave per integrare benessere e performance, poiché, anche per loro, messaggi chiari e trasparenti rafforzano il senso di appartenenza e riducono ansia e incertezza. Lo studio evidenzia che una comunicazione orientata al benessere favorisce livelli più alti di commitment affettivo, alimenta motivazione e stimola la disponibilità a collaborare. Al contrario, quando i flussi comunicativi sono opachi o incoerenti, diminuisce la fiducia nei confronti dell'organizzazione e cala la spinta motivazionale. Investire in pratiche comunicative che tengano conto del benessere rappresenta una vera e propria strategia organizzativa, capace di aumentare *retention* e resilienza interna.

Ulteriori ricerche arricchiscono il quadro. Toseef et al. (2022) mostra che una leadership ispirazionale, sostenuta da comunicazione inclusiva, genera fiducia e favorisce *engagement*, che a sua volta rafforza il commitment. Deepalakshmi et al. (2024) sottolinea che i dipendenti coinvolti diventano ambasciatori dell'organizzazione, contribuendo alla sua reputazione esterna.

Fernández-Mesa & Alegre (2015) evidenziano che la significatività del compito rappresenta un fattore chiave per rafforzare il commitment organizzativo. Quando i lavoratori percepiscono che le proprie attività hanno un impatto importante sugli obiettivi collettivi, cresce la motivazione intrinseca e l'attaccamento affettivo all'impresa. Questa percezione riduce il rischio di turnover e aumenta il benessere, poiché il lavoro viene vissuto come fonte

di senso e contributo. Il ruolo della leadership è cruciale nel rendere visibile questo significato attraverso feedback, riconoscimento e valorizzazione del contributo individuale.

In definitiva, costruire dinamiche comunicative virtuose significa andare oltre lo scambio di informazioni: vuol dire creare spazi di ascolto, riconoscimento e partecipazione quotidiana. Quando la comunicazione si intreccia con le soft skills e diventa occasione di fiducia e trasparenza, essa si trasforma in una vera risorsa strategica. Così il commitment organizzativo non è solo un vincolo psicologico, ma un vantaggio competitivo capace di rafforzare collaborazione, benessere e performance nel lungo periodo.

#### **2.4 - Soft skills come leva dell'efficacia organizzativa**

Come abbiamo osservato nel capitolo precedente, negli ultimi anni è diventato sempre più evidente che l'efficacia di un'organizzazione non può essere più ridotta soltanto a procedure ben strutturate o a competenze tecniche consolidate. La differenza la fa proprio la qualità delle relazioni e la capacità delle persone di comunicare, collaborare e adattarsi insieme. In questo senso, sono le soft skills a mantenere coeso l'ingranaggio aziendale, trasformando le conoscenze tecniche in risultati concreti. Poláková (2023) sottolinea che pensiero critico, creatività, comunicazione e adattabilità sono ormai competenze strategiche, indispensabili per sostenere competitività e resilienza in un mercato in continuo cambiamento. L'efficacia organizzativa, quindi, non va intesa soltanto in termini di strutture o processi: sono le competenze trasversali a consentire la trasformazione delle hard skills in valore tangibile, favorendo innovazione, cooperazione e sostenibilità interna.

Le soft skills, e in particolare l'intelligenza emotiva, incidono concretamente sull'efficacia organizzativa (Coronado-Maldonado et al., 2023). I leader che riescono ad integrare queste competenze nei team che seguono, portano quest'ultimi al raggiungimento dei propri obiettivi con maggiore efficienza grazie a un miglior coordinamento e a una

significativa riduzione delle inefficienze operative. Inoltre, le soft skills rafforzano la resilienza delle strutture aziendali, garantendo continuità e stabilità anche in contesti di cambiamento o incertezza. Allo stesso tempo, favoriscono un clima aperto allo scambio di idee, alimentando l'innovazione e la capacità di adattamento. In questo senso, esse diventano risorse sistemiche che trasformano le relazioni interne in un autentico vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Shi et al. (2024) mostrano che le aziende che adottano sistemi di gestione delle risorse umane ad alte prestazioni ottengono i risultati migliori quando investono anche nello sviluppo delle soft skills. Queste competenze rendono i lavoratori più proattivi, capaci di coordinarsi meglio e di portare avanti le attività con meno errori e rallentamenti. L'impatto è molto forte e, per questo, si diffonde nei team che, di conseguenza, diventano più efficienti e collaborativi. In questo modo, l'organizzazione riesce a garantire performance più elevate e, allo stesso tempo, a mantenere stabilità anche di fronte a pressioni esterne. Nosratabadi et al. (2020) aggiungono che la capacità dei leader di muoversi con intelligenza tra culture diverse costituisce un vero punto di forza per le imprese. In aziende globali e multiculturali, questa competenza consente di creare coesione e coordinare meglio il lavoro quotidiano. Gestire le differenze significa trasformarle in risorse: ridurre incomprensioni, valorizzare prospettive eterogenee e prendere decisioni più solide. Le organizzazioni guidate da leader con alta intelligenza "culturale" costruiscono ambienti inclusivi e innovativi, dove le persone si sentono parte attiva del progetto comune. Tutto ciò si traduce in maggiore resilienza, capacità di adattamento e valorizzazione del capitale umano.

Proseguendo l'analisi, Elbert et al. (2025) dimostrano come i team più efficaci siano quelli in cui i membri possiedono forti competenze relazionali. È il cosiddetto *team player effect*: la forza delle soft skills sociali che permettono al gruppo di collaborare in sintonia, trasformando competenze individuali in risultati collettivi. L'analisi su larga scala condotta

dagli studiosi evidenzia che le aziende capaci di riconoscere e valorizzare queste abilità ottengono performance più alte e durature. Avere “giocatori di squadra” significa costruire team che si adattano più velocemente, affrontano le difficoltà con coesione e trovano soluzioni innovative. In altre parole, le soft skills agiscono come moltiplicatore dell’efficacia organizzativa, garantendo stabilità e crescita nel tempo.

Infine, Al-Hijris & Albaz (2024) confermano che un approccio alle risorse umane che valorizza le soft skills rappresenta un fattore decisivo per la crescita organizzativa. Nel loro studio sul settore petrolifero, competenze come problem solving, comunicazione e flessibilità hanno migliorato la produttività e reso i processi di lavoro più fluidi ed efficaci. Le soft skills non sostituiscono le competenze tecniche, ma ne amplificano il valore, permettendo ai lavoratori di utilizzarle con maggiore precisione e sicurezza. Questo equilibrio porta a risultati di qualità più elevata e rende l’organizzazione nel suo complesso più pronta ad affrontare sfide e cambiamenti. In pratica, significa avere team più affiatati, sistemi più stabili e una crescita più solida nel tempo.

In sintesi, le soft skills si confermano come il vero collante dell’organizzazione. Rendono i processi più fluidi, i team più coesi e permettono alle imprese di affrontare con maggiore sicurezza i cambiamenti. Quando vengono integrate e valorizzate insieme alle competenze tecniche, generano un mix virtuoso che trasforma il lavoro quotidiano in risultati duraturi. Investire su queste abilità significa puntare su organizzazioni più forti, innovative e sostenibili, in grado non solo di adattarsi al contesto ma anche di guidare attivamente il cambiamento. In quest’ottica, le soft skills non sono un complemento accessorio, ma la vera infrastruttura immateriale che sostiene l’efficacia organizzativa nel lungo periodo.

## Capitolo 3 - Change Management e HR: la leva trasformativa delle soft skills

### 3.1 - Soft skills nei processi di cambiamento aziendale

Gli studi analizzati finora ci permettono di osservare come il cambiamento sia l'unica costante nelle organizzazioni contemporanee. Con i processi di digitalizzazione, nuove modalità di lavoro, crisi imprevedute e rapide ristrutturazioni, le imprese sono obbligate a reinventarsi di continuo. In questo scenario, non è più sufficiente pianificare strategie o introdurre nuove tecnologie; ciò che rende davvero efficace la trasformazione è la capacità delle persone di viverla, interpretarla e guidarla verso comuni obiettivi (Kotter, 1996). Le soft skills diventano quindi la leva invisibile ma decisiva per accompagnare le fasi di transizione e renderle punti di forza. Attraverso la lente delle risorse umane, questo capitolo esplora come competenze come comunicazione, flessibilità, intelligenza emotiva e collaborazione diventino strumenti strategici sia per gestire il cambiamento sia, in particolar modo, per renderlo sostenibile nel tempo.

Higgs & Rowland (2011) condussero uno studio qualitativo su 33 organizzazioni per capire quali comportamenti di leadership favorissero davvero il successo nei processi di cambiamento. Scopirono che i leader che ottenevano migliori risultati non erano quelli autoritari o centrati sul potere, ma coloro che usavano comportamenti che coinvolgevano attivamente le persone; essi comunicavano bene, erano capaci di dare feedback, motivare, sviluppare competenze e creare un clima positivo. Un aspetto molto interessante emerso dallo studio è che i "leader di successo" adottavano quattro insiemi di comportamenti critici: quelli orientati al cambiamento, quelli orientati alle relazioni, quelli relativi al compito, e quelli esterni (come networking e rappresentanza dell'organizzazione). Più queste dimensioni erano presenti insieme, più il cambiamento procedeva con meno ostacoli.

Il caso descritto da Rune Lines (2004) conferma e amplia questi risultati da un punto di vista empirico. Lo studio è stato svolto in una grande azienda di telecomunicazioni ed

evidenzia diversi effetti. Esso afferma che la partecipazione strategica dei dipendenti nei processi decisionali legati al cambiamento riduce sensibilmente la resistenza, aumentare il commitment organizzativo e aiutare a raggiungere gli obiettivi di *change management* prefissati. Inoltre, Lines rileva un altro punto importante: la partecipazione funziona meglio quando il cambiamento è percepito come compatibile con la cultura aziendale esistente e con gli obiettivi individuali dei dipendenti. In queste condizioni, la partecipazione diventa leva concreta per dare senso, allineamento e una spinta al cambiamento.

Herold et al. (2008) hanno indagato il modo in cui la leadership ha la forza di influenzare il commitment dei dipendenti nei processi di cambiamento. I risultati mostrano che i leader capaci di ispirare visione, motivare e valorizzare le persone, che rappresentano soft skills tipiche della leadership trasformazionale, aumentano significativamente l'impegno dei lavoratori, soprattutto quando il cambiamento ha un impatto diretto sulla loro vita lavorativa. Allo stesso tempo, pratiche concrete di gestione del cambiamento, come comunicazione chiara, supporto e coinvolgimento dei colleghi, contribuiscono a rafforzare la fiducia. In questo modo, la combinazione tra competenze trasversali del leader e strumenti di change management garantisce una maggiore adesione ai processi trasformativi.

La review di Oreg, Vakola & Armenakis (2011) analizza oltre sessant'anni di studi quantitativi sulle reazioni dei dipendenti al cambiamento. Emergono con forza due fattori centrali: la percezione di giustizia e trasparenza e la qualità della comunicazione interna.

Questi elementi, legati a soft skills come chiarezza espressiva, ascolto e capacità di costruire fiducia, influenzano direttamente il grado di resistenza o apertura dei lavoratori. Quando i dipendenti sentono di essere trattati con equità e coinvolti attivamente nel progetto, mostrano maggiore disponibilità a sostenere il cambiamento. Lo studio dimostra quindi che il successo di un processo trasformativo dipende dalla capacità di gestire le dimensioni relazionali e comunicative dell'organizzazione.

Rafferty & Jimmieson (2012) propongono una revisione multilivello sulla *readiness for change*, ossia la disponibilità e la prontezza di un'organizzazione ad affrontare trasformazioni. Gli autori sottolineano che la *readiness* è un costrutto che si sviluppa grazie a fattori sociali e psicologici. Tra questi, assumono un ruolo decisivo le soft skills diffuse nei team: la capacità di collaborare, creare sicurezza psicologica, comunicare in modo aperto e fornire sostegno reciproco. Tali competenze rafforzano la fiducia collettiva e alimentano un clima di supporto, elementi che, come detto, favoriscono l'adozione del cambiamento.

Armenakis e Bedeian (1999) hanno offerto una delle sintesi più autorevoli sulla letteratura del *change management*, distinguendo tre dimensioni chiave: contenuto, contesto e processo. In particolare, sottolineano come il "processo" del cambiamento sia determinante: ciò che conta è il modo in cui il cambiamento viene comunicato e gestito. Qui entrano in gioco le soft skills di leader e manager, dalla capacità di dare senso (*sense-giving*) al cambiamento alla gestione delle emozioni e della fiducia. Senza questi elementi, anche le strategie più brillanti rischiano di fallire.

Kotter (2012) propone un modello innovativo di gestione del cambiamento fondato su un *dual operating system*: accanto alla gerarchia tradizionale, un network agile che accelera i processi di adattamento. Questo modello funziona solo se nelle organizzazioni si diffondono competenze relazionali come comunicazione trasparente, collaborazione trasversale e capacità di motivare le persone a sentirsi parte del processo. In altre parole, le soft skills diventano l'infrastruttura che alimenta la velocità, la flessibilità e la sostenibilità del cambiamento.

In sintesi, ciò che emerge dagli studi analizzati è che i processi di cambiamento si giocano sul piano tecnico o strategico e, soprattutto, su quello relazionale. La capacità di costruire fiducia, di gestire le emozioni e di mantenere una comunicazione chiara diventa la leva che consente alle persone di accogliere la trasformazione e di sentirsi parte attiva del

processo di *change management*. La qualità della leadership e delle relazioni interne rappresenta il fattore più predittivo del successo nei processi. In particolare, competenze come ascolto, intelligenza emotiva e chiarezza comunicativa riducono la resistenza e stimolano comportamenti proattivi, rendendo il cambiamento non solo accettato, ma interiorizzato a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo dato ribadisce che le soft skills non sono un complemento marginale, bensì un pilastro strutturale per trasformare le transizioni in opportunità concrete di crescita e sviluppo organizzativo (Khaw et al., 2022).

### **3.2 - Leadership empatica e gestione delle persone**

Essere leader, oggi, non significa più soltanto dare ordini o possedere competenze tecniche solide. A fare davvero la differenza è la capacità di entrare in sintonia con le persone, di capire cosa provano e di guidarle creando fiducia e motivazione. Goleman, Boyatzis & McKee (2002) parlano di “risonanza” per descrivere quell’armonia che nasce quando i collaboratori si sentono ascoltati e valorizzati. In quel clima positivo i team danno il meglio di sé. L’empatia è, quindi, una competenza di leadership che permette di interpretare i bisogni dei lavoratori e trasformare le relazioni gerarchiche in rapporti di collaborazione. La gestione delle persone diventa così un processo basato prima di tutto sulla qualità delle relazioni umane, che si rivelano la chiave per rendere le organizzazioni più solide e resilienti.

Inoltre, possiamo affermare che la leadership empatica incide positivamente sul benessere e sulle prestazioni dei dipendenti. (Kock et al., 2019). Infatti, i leader che offrono sostegno emotivo, utilizzano un linguaggio motivante e compiono atti di comprensione verso i collaboratori riducono stress e creano un clima di fiducia. Questo approccio stimola anche creatività e innovazione, rafforzando l’efficacia complessiva dei team. Analizzando 417 lavoratori statunitensi durante la pandemia da COVID-19, Yue et al. (2022) hanno evidenziato che la comunicazione empatica da parte dei supervisori riduce in modo significativo l’intenzione di turnover. Mostrare vicinanza emotiva e chiarezza comunicativa

rafforza la fiducia verso il leader e migliora la qualità percepita del rapporto con l'organizzazione. Ne emerge che l'empatia è una leva strategica per la *retention* e la stabilità organizzativa. Lo studio conferma che la qualità delle relazioni interne è determinante per trattenere i talenti anche nei contesti più turbolenti.

Un'altra analisi interessante è quella condotta da Linvill et al. (2023), attraverso un'indagine qualitativa condotta su leader in diversi Paesi. Essi hanno osservato come durante la pandemia molti abbiano trasformato il proprio stile verso una guida più empatica. Elementi come consapevolezza emotiva, trasparenza e senso di appartenenza hanno permesso di sostenere il morale dei collaboratori e mantenere coesione anche in contesti di incertezza. Questo spostamento di focus, dal controllo alla cura delle persone, ha rafforzato resilienza e continuità organizzativa.

Continuiamo con la nostra analisi con gli studi di McNulty & Politis (2023). Essi mostrano come i leader capaci di mettersi nei panni degli altri costruiscono relazioni più solide, comunicano con maggiore chiarezza e creano ambienti di lavoro in cui la collaborazione diventa spontanea. Questo si traduce in risultati concreti: migliori performance, meno conflitti e un più forte senso di appartenenza. Non sorprende quindi che gli autori insistano sulla necessità di formare i manager proprio in questa direzione, perché dall'empatia passa la resilienza stessa delle organizzazioni.

Anche lo studio di Muss, Tüxen & Fürstenau (2025) conferma questa visione, descrivendo l'empatia come un insieme di capacità cognitive, emotive e comportamentali che, quando integrate, permettono ai leader di trasformare i bisogni dei collaboratori in azioni concrete. Inclusione, innovazione e coesione diventano così effetti diretti di uno stile di guida più attento e umano, che rende le imprese più flessibili e pronte ad affrontare i cambiamenti.

Infine, il lavoro di Hagos (2021), condotto durante la pandemia, ha dimostrato in modo semplice ed efficace quanto la leadership empatica possa fare la differenza nei

momenti più critici. I leader che hanno saputo ascoltare e sostenere i propri team hanno trasformato le proprie debolezze in punti di forza strategica poiché si sono saputi adattare meglio ai periodi di crisi. Essi hanno rafforzato la fiducia e il benessere delle persone oltre che hanno garantito continuità e produttività in un contesto di grande incertezza. È la prova che prendersi cura delle persone non è in contrasto con l'efficienza, anzi, da questi studi osservati emerge che essa sia la condizione che la rende possibile.

In definitiva, le ricerche analizzate mostrano con chiarezza che la leadership empatica non è un tratto accessorio o un fattore trascurabile; questa è una competenza strategica che incide direttamente sull'efficacia organizzativa poiché permette sia di migliorare i processi e i risultati dell'impresa sia di favorire la crescita continua, personale e lavorativa, delle persone che ne fanno parte. La capacità dei leader di comprendere i bisogni degli individui, sostenerli e tradurre questa sensibilità in azioni concrete si rivela decisiva per rafforzare fiducia, motivazione e senso di appartenenza. Questo stile di guida tutela il benessere dei collaboratori e diventa la condizione che consente di affrontare cambiamenti, crisi e complessità con maggiore stabilità e coesione. In tal senso, l'empatia si conferma una delle soft skills più potenti, capace di trasformare la gestione delle persone in una leva di resilienza e crescita sostenibile per l'intera organizzazione.

### **3.3 - Integrazione tra competenze trasversali e strategie tecniche**

Le strategie organizzative e i piani tecnici costituiscono la spina dorsale di ogni processo di cambiamento, ma se restano isolati rischiano di trasformarsi in schemi rigidi e poco praticabili. È nell'integrazione con le competenze trasversali che procedure e tecnologie trovano la loro reale efficacia: la comunicazione diventa il canale per applicare metodologie complesse, la collaborazione il presupposto per far funzionare modelli agili, l'adattabilità il fattore che traduce la pianificazione in azione condivisa (Lamri, 2023).

La letteratura mostra che questa integrazione passa attraverso pratiche di gestione e

formazione mirate. Mizrak & Caylan (2023), analizzando processi di riorganizzazione, hanno rilevato che i programmi HR che includono lo sviluppo di soft skills aumentano sensibilmente le probabilità di successo dei progetti di cambiamento. In questa direzione, Hamzah et al. (2025) propongono un framework volto a garantire che le competenze trasversali diventino stabili nel tempo, dimostrando che la sola acquisizione teorica non è sufficiente senza meccanismi comportamentali che ne favoriscano il trasferimento nella quotidianità. Anche Levasseur (2013) conferma come i progetti di change management falliscano più facilmente quando la dimensione relazionale è trascurata, poiché comunicazione, collaborazione e fiducia rappresentano l'infrastruttura che consente alle strategie di trovare applicazione concreta.

Dati empirici supportano ulteriormente questa prospettiva. Lo studio di Obermayer, Csizmadia, Banász & Purnhauser (2022), condotto su 489 manager e impiegati nel settore manifatturiero, ha evidenziato che le soft skills più richieste per accompagnare la *digital transformation* sono il pensiero critico, il problem solving complesso, resilienza e creatività. Un'analisi condotta in ambito ingegneristico da Martinez Gómez et al. (2025) ha invece mostrato che la partecipazione a percorsi di *problem-based learning* consente di sviluppare in parallelo competenze tecniche e soft skills come leadership, lavoro in team e senso di responsabilità. Nel settore energetico, Lyu (2021) ha documentato che le soft skills compaiono nelle *job description* con una frequenza persino superiore rispetto alle hard skills, segnalando un mutamento strutturale nelle priorità delle imprese.

Oltre ai dati settoriali, la letteratura più recente sottolinea come l'evoluzione tecnologica e la transizione verso Industry 5.0 rendano imprescindibile il contributo delle soft skills. Poláková et al. (2023) mostrano che in contesti ad alta digitalizzazione le competenze trasversali assumono un peso determinante per valorizzare le tecnologie emergenti. Pensiero critico, creatività e resilienza sono infatti ciò che consente alle imprese di integrare strumenti

complessi nei processi quotidiani, evitando che restino inutilizzati o percepiti come imposizioni dall'alto. In questo quadro, le competenze umane diventano un vero fattore di traduzione tra il potenziale della tecnologia e la sua effettiva applicazione, favorendo l'innovazione e la continuità operativa.

Un ruolo chiave in questa integrazione è svolto dalle funzioni HR, che si pongono come ponte tra le strategie aziendali e le capacità umane. Studi recenti (Ruiz et al, 2024) dimostrano che una *digital HR strategy* ben strutturata non si limita a gestire processi amministrativi, ma sviluppa programmi di formazione, mentoring e *knowledge sharing* capaci di connettere competenze tecniche e relazionali. Le risorse umane diventano quindi agenti di cambiamento, costruendo un capitale umano in grado di interpretare i piani strategici, adattarli ai contesti e trasformarli in pratiche operative. Questa funzione di mediazione conferma che il successo delle strategie tecniche dipende in larga misura dalla capacità delle organizzazioni di investire nella crescita trasversale delle proprie persone.

Anche i modelli classici di gestione del cambiamento contribuiscono a chiarire questo intreccio. Kotter (1996) ha individuato otto tappe fondamentali per rendere sostenibile un processo trasformativo, tutte legate a capacità relazionali come motivare, comunicare visione e gestire emozioni. Burnes (2004), riprendendo il modello di Lewin, descrive la sequenza Unfreeze-Change-Refreeze (Scongelamento - Cambiamento - Ricongelamento), che mette in evidenza la necessità di preparare le persone cognitivamente ed emotivamente prima di introdurre innovazioni tecniche. A queste riflessioni si aggiunge la review di Washington & Hacker (2005), che mette in luce come trasparenza, fiducia e partecipazione siano variabili determinanti per trasformare i piani in processi realmente condivisi.

Un ulteriore contributo viene dagli studi sulla cultura organizzativa. Weick e Quinn (1999) hanno mostrato che il cambiamento non è un evento lineare, ma un flusso continuo di adattamenti che richiedono una cultura aperta alla sperimentazione e alla partecipazione. In

questa prospettiva, le soft skills agiscono come vettori culturali che modellano i comportamenti collettivi e consentono alle strategie di radicarsi. Alavi & Leidner (2014) hanno dimostrato che i sistemi di knowledge management funzionano solo quando l'infrastruttura tecnica dialoga con pratiche collaborative e condivisione diffusa, trasformando la conoscenza in risorsa realmente utilizzabile. Allo stesso modo, Denison, Nieminen & Kotrba (2014) hanno rilevato che le organizzazioni capaci di combinare hard e soft skills sviluppano una cultura ad alta coesione, in cui le funzioni collaborano trasversalmente e le strategie vengono percepite come patrimonio comune.

In sintesi, le ricerche convergono su un punto essenziale: l'integrazione tra dimensione tecnica e competenze trasversali non rappresenta un complemento, ma la vera infrastruttura del cambiamento. Le strategie, per quanto accurate, restano inefficaci se non vengono tradotte in pratiche quotidiane attraverso capacità relazionali, comunicative e collaborative; allo stesso tempo, le soft skills trovano pieno significato solo quando si innestano su un impianto tecnico e strategico chiaro. Da questa interdipendenza nasce un ecosistema in cui persone, processi e tecnologie operano in sinergia, alimentando innovazione, coesione e continuità. È proprio questo equilibrio a costituire la premessa indispensabile per lo sviluppo della resilienza organizzativa, che verrà approfondita nel prossimo paragrafo.

### **3.4 - Soft skills come fattore di resilienza organizzativa**

Una delle chiavi interpretative più importanti per comprendere la capacità delle imprese di affrontare crisi, incertezze e rapide trasformazioni è il concetto di resilienza e, in particolare, di resilienza organizzativa. La resilienza è la capacità di un'organizzazione di anticipare potenziali minacce, di far fronte efficacemente a eventi avversi e di adattarsi a condizioni mutevoli. Essa rappresenta la facoltà di adattarsi, riorganizzarsi e persino rafforzarsi di fronte alle difficoltà che ogni organizzazione affronta nel corso del suo ciclo

vita (Mallak, 1998; Duchek, 2020). Gli studi di Lengnick-Hall et al. (2011) sottolineano come la resilienza sia il risultato di un patrimonio di risorse cognitive, comportamentali e contestuali che consentono alle organizzazioni di sostenere il cambiamento, costruendo un vantaggio organico e competitivo nel lungo periodo. Anche in questa prospettiva, le soft skills giocano un ruolo cruciale. Comunicazione efficace, intelligenza emotiva, problem solving e collaborazione sono, anche in questo caso, leve che permettono ai lavoratori di reagire agli shock e di mantenere coesione anche in momenti di forte pressione. Queste risorse quando diffuse a livello collettivo, diventano veri e propri pilastri della resilienza organizzativa.

Le evidenze empiriche analizzate rafforzano ulteriormente l'idea che le competenze trasversali costituiscano la base della resilienza organizzativa. Meneghel, Salanova & Martínez (2016), analizzando 65 team di lavoro, hanno rilevato che le emozioni positive come ottimismo, fiducia verso gli altri e senso di appartenenza, aumentano significativamente la resilienza collettiva, la quale a sua volta si traduce in risultati migliori di performance e maggiore capacità innovativa.

Analogamente, Kuntz, Malinen & Näswall (2017), attraverso una survey condotta su oltre 900 dipendenti, hanno dimostrato che la resilienza dei lavoratori dipende in larga misura da pratiche organizzative orientate al sostegno e da relazioni collaborative. Training mirati, feedback costruttivi e ambienti di lavoro inclusivi favoriscono infatti lo sviluppo di risorse psicologiche che consentono alle persone di fronteggiare l'incertezza. In questo senso, la resilienza nasce dall'interazione tra competenze individuali e un contesto che ne riconosce e potenzia il valore.

Molti spunti interessanti ce li ha dati anche il periodo della pandemia da COVID-19. Carnevale & Hatak (2020), nei loro studi, hanno evidenziato che la leadership empatica, la comunicazione espressa in modo trasparente e il supporto sociale hanno giocato un ruolo

determinante nelle modalità di aiuto verso i lavoratori ad adattarsi a nuove modalità di lavoro, riducendo lo stress e prevenendo fenomeni di dimissioni. Queste evidenze confermano che le soft skills, se esercitate soprattutto a livello manageriale, costituiscono una leva essenziale per mantenere coesione e continuità anche in condizioni di crisi estrema.

Un ulteriore contributo proviene dal lavoro del già citato di Duchek (2020).

Quest'ultima propone un modello processuale della resilienza articolato in tre fasi: anticipazione, coping e adattamento. Ogni fase richiede competenze diverse, ma tutte riconducibili alle soft skills. La capacità di osservazione e pensiero critico per anticipare i rischi, la comunicazione e la gestione emotiva per affrontare gli shock, la creatività e la collaborazione per adattarsi e innovare dopo la crisi. Questo approccio mette in evidenza come le competenze trasversali siano, a tutti gli effetti, il motore che consente alle organizzazioni di attraversare con continuità l'intero ciclo del cambiamento.

Lengnick-Hall et al. (2011) aggiungono un tassello fondamentale con i loro studi dove puntano a sottolineare l'importante ruolo delle pratiche HR strategiche nello sviluppo della resilienza. Secondo gli autori, investire su formazione, sviluppo delle competenze interpersonali e promozione di contesti collaborativi crea un patrimonio di risorse cognitive e comportamentali che consente alle imprese di affrontare le turbolenze senza perdere competitività.

Più di recente, Georgescu et al. (2024) hanno mostrato empiricamente come la combinazione tra pratiche di *human resource management* e cultura organizzativa inclusiva rafforzi la resilienza sistemica delle imprese. I risultati della ricerca sono molto interessanti poiché evidenziano che nel momento in cui il reparto HR investe in mentoring, *knowledge sharing* e programmi di benessere, le competenze tecniche e trasversali si integrano meglio, alimentando fiducia reciproca e capacità di adattamento collettivo. Questo studio conferma che la resilienza nasce sicuramente da fattori esterni o strutturali, ma non si deve

assolutamente trascurare la qualità delle relazioni interne e dal radicamento culturale delle soft skills.

Infine, la review di Hartmann, Weiss & Newman (2020) integra le diverse prospettive mostrando che la resilienza organizzativa si sviluppa su più livelli; dalle risorse psicologiche individuali, come intelligenza emotiva e ottimismo, alle pratiche manageriali e culturali che le sostengono. Questa visione multilivello ribadisce che la resilienza è il risultato di un processo complesso in cui le soft skills rappresentano il filo conduttore capace di unire dimensione personale, relazionale e organizzativa e quindi puntare a un miglioramento di tutto l'ecosistema lavorativo.

Il capitolo ha evidenziato come le soft skills siano una leva decisiva per accompagnare i processi di cambiamento e rendere efficaci le pratiche di gestione delle risorse umane. Le ricerche mostrano che queste competenze si affiancano alle strategie tecniche e le rendono operative, trasformando piani e procedure in risultati concreti e condivisi. Le soft skills diventano quindi l'infrastruttura che sostiene il cambiamento e che permette alle organizzazioni di affrontare le sfide con maggiore continuità e stabilità. Grazie a esse le imprese riescono, quindi, a superare le difficoltà, ed anche a rafforzarsi, innovare e sviluppare resilienza.

## Capitolo 4 - Il valore sistemico delle soft skills

### 4.1 - Impatto sulle performance aziendali

Dall'analisi svolta finora abbiamo potuto osservare come, negli ultimi anni, numerose ricerche hanno messo in luce come le performance aziendali dipendano in larga parte dalle competenze trasversali possedute dalle persone che vi lavorano. Si è parlato, quindi, di creare le condizioni affinché conoscenze e strategie adottate possano tradursi in risultati misurabili.

Un contributo significativo in questa direzione proviene dallo studio di Shillie e Nchang (2023), che ha coinvolto 241 piccole e medie imprese della Bamenda Metropolis, in Camerun. Attraverso un approccio misto, sia quantitativo che qualitativo, gli autori hanno indagato l'impatto delle soft skills sulle performance lavorative, riscontrando una correlazione positiva tra competenze come comunicazione efficace, teamwork e gestione delle emozioni e il livello di produttività e rendimento organizzativo finale. I dati raccolti mostrano che i dipendenti con un profilo trasversale più solido oltre a raggiungere obiettivi con maggiore efficienza, contribuiscono anche a creare un ambiente collaborativo che favorisce innovazione e riduce conflitti e divergenze interne. Lo studio conferma dunque che le soft skills rappresentano un elemento strutturale imprescindibile. Esso sostiene la competitività e la sostenibilità delle imprese, soprattutto nei contesti più complessi e variabili.

Anche Muñoz-Peña & Pulido-Reina (2025) hanno condotto un interessante studio che mira a confermare quanto detto. I due studiosi hanno agito tramite una profonda metanalisi su oltre 230 studi, sviluppando un modello strutturale che collegasse soft skills alla produttività individuale e alla performance organizzativa. I risultati hanno evidenziato che le competenze trasversali influenzano i comportamenti immediati dei lavoratori e anche variabili mediatrici come la motivazione e la qualità delle relazioni interne. È interessante notare che l'impatto sulle performance cresce in modo esponenziale quando queste abilità vengono diffuse a livello collettivo, trasformandosi, in pratica, da risorse individuali a capitale organizzativo.

Le soft skills risultano fondamentali anche per il fatto che esse incidono anche su dimensioni e variabili spesso meno visibili della performance, come la capacità di apprendere più velocemente nuove procedure, di ridurre gli errori operativi e di adattarsi a richieste impreviste. Queste sembrano piccole azioni ma in realtà sono quelle che, se integrate a livello generalizzato dalle HR, riescono a dare risultati sbalorditivi che si riflettono in tutti i principali campi aziendali. Le soft skills, quindi, aumentano la produttività e, soprattutto agiscono come un moltiplicatore che rende le organizzazioni più flessibili (Hussein, 2024).

Un'altra ricerca utile è quella di Ibrahim, Boerhannoeddin, Bakare & Kayode (2017). Questi ultimi hanno analizzato come l'efficacia della formazione sulle soft skills dipenda dalla metodologia didattica adottata. Se le soft skills sono fondamentali al giorno d'oggi, è in particolar modo rilevante come esse vengono trasmesse e assimilate. Lo studio è importante perché mostra che programmi di training troppo concentrati in tempi brevi hanno un impatto limitato sulla performance, mentre approcci diluiti e con feedback continui consentono ai lavoratori di interiorizzare le competenze e tradurle in risultati duraturi.

Inoltre, abilità come l'ascolto attivo, la capacità di negoziazione e la gestione dei conflitti rappresentano predittori della performance dell'individuo spesso di gran lunga più affidabili rispetto ad alcune competenze tecniche. Questo evidenzia un aspetto spesso sottovalutato: le soft skills sono misurabili e il loro impatto sui risultati aziendali può essere quantificato, permettendo alle imprese di includerle in sistemi di valutazione e sviluppo del personale (Colledani et al., 2024).

Un altro filone di ricerca è rappresentato dalle evidenze emerse dallo studio di Georgescu et al. (2024). Gli studiosi indagano la relazione tra pratiche HR strategiche, cultura organizzativa e resilienza come fattore di performance. Gli autori mostrano che quando le soft skills vengono integrate in programmi di mentoring, knowledge sharing e benessere organizzativo, si osserva un miglioramento significativo degli indicatori di produttività e di

*retention*. Questo risultato suggerisce che l'impatto delle competenze trasversali riguarda la sfera individuale e si riflette direttamente sulla competitività di lungo periodo.

Infine, il anche il già citato lavoro di Duchek (2020), pur partendo da un modello di resilienza, offre spunti rilevanti anche in termini di valutazione della performance.

L'anticipazione dei rischi, la gestione emotiva durante le crisi e la capacità di apprendere dall'esperienza rafforzano l'adattabilità e incidono profondamente sui risultati concreti, riducendo costi organizzativi e migliorando la capacità di raggiungere obiettivi strategici.

Tutto questo si può comprendere dalla sua prospettiva processuale. Qui emerge, a tutti gli effetti, come le soft skills contribuiscono anche ad ottimizzare la performance non solo in condizioni ordinarie, ma soprattutto nei momenti di turbolenza, quando le strategie tecniche e "da protocollo" risulterebbero inefficienti o inefficaci.

In conclusione, possiamo affermare dalle ricerche analizzate che le soft skills hanno un impatto diretto e misurabile sulle performance aziendali, influenzando produttività, qualità dei risultati e capacità di collaborazione. Competenze come comunicazione, teamwork e gestione emotiva migliorano la qualità del lavoro, rafforzano la capacità di raggiungere obiettivi e contribuiscono a ridurre i costi derivanti da inefficienze o conflitti interni. Allo stesso tempo, programmi formativi e pratiche HR orientate allo sviluppo delle competenze trasversali si rivelano determinanti per consolidare questo impatto, trasformando abilità individuali in capitale organizzativo condiviso. Le soft skills emergono quindi come un fattore chiave per sostenere le performance non solo in condizioni di stabilità, ma anche in contesti complessi e competitivi, dove rappresentano la leva che permette di mantenere risultati solidi e duraturi.

#### **4.2 - Ruolo nell'innovazione organizzativa**

Ai giorni nostri innovare è una vera e propria necessità per ogni organizzazione che abbia la volontà di restare viva in un contesto in continuo movimento come quello che

caratterizza il mercato odierno. L'innovazione possiamo affermare che non nasce soltanto dall'adozione di nuove tecnologie o processi sofisticati. Esso prende forma soprattutto quando le idee riescono a diventare soluzioni concrete, grazie a un clima positivo che stimola creatività, fiducia e collaborazione. In questo senso, le soft skills sono decisive perché aprono la strada alla condivisione, al coraggio di provare e alla capacità di lavorare insieme. La review di Hughes et al. (2018), basata su quasi duecento studi, mostra chiaramente come abilità relazionali quali comunicazione chiara, ascolto autentico e motivazione dei team siano il terreno fertile su cui l'innovazione può attecchire. La leadership trasformazionale, costruita su empatia e stimolazione intellettuale, si rivela in questo quadro il fattore capace di diffondere nuove idee e renderle parte della vita quotidiana delle imprese. L'innovazione, dunque, non è mai un atto isolato, ma il risultato di un ecosistema umano e relazionale in cui le soft skills trasformano la creatività individuale in un valore collettivo che dura nel tempo.

Un contributo interessante arriva dalla ricerca di Awawdeh & Alkshali (2022), che ha coinvolto oltre cento dipendenti di un'azienda alimentare. Lo studio mostra come competenze come leadership, lavoro di squadra, comunicazione e capacità decisionale abbiano un impatto diretto sulla possibilità di introdurre nuovi prodotti e migliorare i processi interni. In particolare, guidare le persone con chiarezza e stimolare la collaborazione si rivelano le leve più forti per trasformare idee in soluzioni concrete. I dati raccolti mettono quindi in luce un aspetto cruciale. La tecnologia da sola non basta a generare innovazione, serve un tessuto relazionale capace di farla funzionare davvero.

Lo studio di Asbari (2024), che ha coinvolto oltre ottocento insegnanti, aiuta a capire un punto spesso trascurato. L'innovazione non dipende solo dalle competenze delle persone, ma dal contesto che permette di metterle in gioco. Le soft skills, come la collaborazione, l'apertura mentale e lo spirito critico, acquistano forza quando l'organizzazione crea occasioni concrete di confronto e di apprendimento reciproco. Programmi di mentoring, spazi

di condivisione e momenti di riflessione collettiva diventano quindi i veri acceleratori della creatività. In questo senso, l'innovazione non è il frutto di lampi isolati, ma nasce da un tessuto sociale e culturale che valorizza le competenze trasversali e le trasforma in soluzioni nuove e durature.

Huang et al. (2022) mostrano approfonditamente come la leadership possa fare davvero la differenza quando si parla di creatività e innovazione nei team. I leader che riescono a creare un clima aperto, in cui si ascoltano le idee senza giudicarle subito, sono quelli che trasformano il potenziale delle persone in risultati concreti. Il punto focale è quello di saper incoraggiare, dare fiducia e permettere a tutti di provare anche strade nuove, senza il timore di sbagliare. Quando le persone sentono questo tipo di sostegno, si aprono di più, collaborano meglio e portano contributi che altrimenti resterebbero nascosti. In questo senso, la leadership basata su soft skills diventa la scintilla che accende l'innovazione collettiva.

Maden Eyiusta & Esen (2025) ricordano che il vero limite all'innovazione non è la mancanza di tecnologie, ma il modo in cui le persone vivono e lavorano insieme. La ricerca evidenzia che spesso a bloccare la creatività sono la paura di sbagliare, le gerarchie troppo rigide e la poca condivisione di informazioni. Anche in questi casi, sono proprio le soft skills a fare la differenza; comunicare con trasparenza, saper ascoltare e costruire rapporti di fiducia permette di creare un ambiente in cui le persone si sentono libere di esprimere idee nuove. Quando questo clima si realizza, la creatività diventa una spinta collettiva capace di trasformarsi in innovazione concreta per l'organizzazione.

In definitiva, l'innovazione non nasce solo da nuovi strumenti o processi volti a conseguire il progresso, ma dalla qualità delle relazioni che animano un'organizzazione. Le ricerche analizzate lo confermano: quando le persone comunicano con chiarezza, collaborano con fiducia e si sentono libere di proporre idee, la creatività individuale si trasforma in un motore collettivo. Sono i leader che incoraggiano, i team che si ascoltano davvero e le culture

aziendali aperte alla condivisione a fare la differenza. Le soft skills diventano così l'ingrediente invisibile che rende possibile innovare in modo costante e sostenibile. È proprio da questa dimensione più umana che si collega il tema del benessere organizzativo, al centro del prossimo paragrafo.

### **4.3 - Contributo al benessere organizzativo**

Negli ultimi anni il benessere organizzativo è diventato una priorità assoluta per le imprese. Si parla di condizioni che permettano alle persone di stare bene mentre lavorano. È un cambiamento culturale importante: il benessere non è visto solo come un valore etico, ma come un requisito indispensabile per garantire la sostenibilità delle organizzazioni nel tempo.

La metanalisi di Nielsen et al. (2017), una delle più citate in questo ambito, dimostra quanto sia determinante il clima di lavoro: quando i colleghi si sostengono a vicenda, i ruoli sono chiari, i feedback arrivano in maniera costruttiva e c'è spazio per prendere decisioni in autonomia, lo stress si riduce e diminuisce anche il rischio che le persone decidano di lasciare l'azienda. Al contrario, aumentano la motivazione, l'impegno e la qualità del lavoro svolto. Ma tutto questo, senza soft skills, rimarrebbe sulla carta: servono empatia, capacità comunicative, ascolto e collaborazione per trasformare queste condizioni in una realtà quotidiana vissuta da tutti.

Un passaggio fondamentale in questo discorso è quello offerto da Karimi et al. (2014), che hanno analizzato il ruolo dell'intelligenza emotiva nel benessere lavorativo. I risultati parlano chiaro: chi sa riconoscere e gestire le proprie emozioni, e allo stesso tempo riesce a comprendere quelle degli altri, sperimenta livelli più alti di soddisfazione e sviluppa un legame più forte con l'organizzazione. In altre parole, si sente parte di una comunità. Inoltre, queste persone sono meno propense a cambiare lavoro, segno che le soft skills non migliorano solo la produttività, ma contribuiscono anche a creare rapporti stabili e duraturi. È un messaggio potente: non basta "saper fare", occorre anche "saper stare" in un contesto

lavorativo, e le competenze relazionali fanno la differenza.

Lo studio di Atalla et al. (2024) ci porta dentro il mondo della sanità, uno degli ambienti più complessi e carichi di pressioni. Qui emerge il concetto di *thriving at work*, cioè la capacità non solo di resistere allo stress, ma di crescere attraverso di esso. È una visione che ribalta la prospettiva: il lavoro non è solo fatica da sopportare, ma può diventare un'esperienza che rafforza e arricchisce. Competenze come la collaborazione, la comunicazione chiara e la capacità di adattarsi alle circostanze permettono di mantenere energia positiva e motivazione anche nei momenti più difficili. Quando queste abilità si diffondono nei team, il clima cambia: la pressione si trasforma in apprendimento condiviso, e persino le giornate più pesanti acquistano senso. Questo è ciò che, in pratica, protegge le persone dal burnout e le aiuta a trovare nel lavoro non solo una fonte di reddito, ma anche un'esperienza di crescita personale.

Il quadro si completa con la ricerca di Sivanthinathan et al. (2023), condotta in un periodo di crisi, che mette in luce un aspetto ancora più attuale. Lo studio mostra come le soft skills diventino decisive proprio quando le condizioni esterne sono più dure. Analizzando un campione di lavoratori, gli autori hanno evidenziato che chi possiede maggiore intelligenza emotiva non si limita a resistere, ma trova nuove energie e spesso propone soluzioni creative, persino in mezzo alla difficoltà. È un segnale forte: nei momenti di incertezza, sono proprio le competenze relazionali ed emotive a tenere insieme le persone, a mantenere vivo l'impegno e ad alimentare la spinta innovativa delle organizzazioni.

Tirando le fila di questi contributi, il messaggio appare chiaro. Le soft skills sono un pilastro del benessere organizzativo. Nielsen et al. (2017) hanno mostrato come il supporto sociale e l'autonomia possano migliorare contemporaneamente benessere e performance; Karimi et al. (2014) hanno evidenziato il legame tra intelligenza emotiva, soddisfazione e commitment; Atalla et al. (2024) hanno introdotto l'idea che collaborazione e adattabilità

permettano di trasformare la pressione in crescita; e Sivanthinathan et al. (2025) hanno confermato che, nei momenti di crisi, queste competenze diventano indispensabili per stimolare resilienza e creatività. Nel loro insieme, questi studi ci ricordano una verità semplice ma profonda: senza soft skills il lavoro rischia di diventare sterile e pesante; con esse, invece, diventa uno spazio in cui le persone non solo producono, ma crescono, trovano motivazione e danno un significato più pieno alla loro esperienza professionale.

#### **4.4 - Verso un modello integrato di competenze**

La velocità con cui la tecnologia cambia il mondo del lavoro costringe le organizzazioni a ripensare a fondo il tema delle competenze. Non basta più separare le hard skills dalle soft skills: serve una visione capace di integrarle e di aggiungere nuove abilità che stanno emergendo con l'era digitale. Li et al. (2022), in uno studio molto citato, mostrano che *reskilling e upskilling* continui non sono più un'opzione, ma una necessità per restare competitivi. Le imprese che riescono ad affrontare meglio le trasformazioni sono quelle che, sì, investono in macchine o software, ma soprattutto nelle persone, aiutandole a sviluppare le soft skills di cui abbiamo parlato nel corso dell'elaborato. In questa prospettiva, un modello integrato di competenze diventa la bussola per guidare formazione e crescita, trasformando le sfide del cambiamento in opportunità di innovazione e sviluppo.

Anche gli studi di Kotsiou et al. (2022) aiutano a capire meglio come stanno cambiando le competenze richieste nel mondo del lavoro. Analizzando diversi framework internazionali, gli autori mostrano che, nonostante le differenze di approccio, emergono alcune linee comuni. Innanzitutto, accanto alle competenze digitali e tecnologiche, diventano fondamentali la collaborazione, la comunicazione, la capacità di adattarsi e di continuare ad apprendere, insieme a una crescente attenzione agli aspetti etici e sociali. Questo significa che il futuro premierà chi saprà integrare le competenze tecniche con le soft skills e con la capacità di muoversi in contesti sempre più complessi e diversificati. La ricerca mette anche

in evidenza che i modelli lavorativi più utili sono quelli che costruiscono mappe flessibili, in grado di orientare sia i lavoratori sia le organizzazioni in un mercato come quello di oggi, in continua trasformazione.

Arriviamo poi a parlare necessariamente del problema dell'intelligenza artificiale. Un passo ulteriore in questo senso viene dal lavoro di Onnen (2024), che propone un modello integrato di competenze capace di tenere insieme soft skills, abilità digitali e nuove competenze legate all'intelligenza artificiale. L'autore sottolinea che l'AI non sostituisce le persone, ma cambia il modo in cui esse devono lavorare. Nel mondo lavorativo e non solo, diventa indispensabile saper coniugare creatività, pensiero strategico ed etica con competenze tecniche avanzate e capacità di collaborazione interdisciplinare. In questa prospettiva, le soft skills acquistano ancor più rilevanza, occupando un ruolo centrale come fattore di equilibrio tra la dimensione tecnologica e quella umana. Lo studioso afferma che solo unendo questi diversi livelli di competenza le organizzazioni potranno affrontare le sfide future, trasformando l'AI e le tecnologie emergenti in strumenti di crescita inclusiva e sostenibile.

Analizziamo ora un importante contributo critico. Esso arriva da Škrinjarić et al. (2022), che hanno analizzato l'evoluzione degli approcci basati sulle competenze in diversi contesti organizzativi e individuali. Gli autori mettono in evidenza che, se da un lato questi modelli lavorativi aiutano a identificare le abilità chiave e probabilmente che saranno basilari per il futuro, dall'altro rischiano di diventare schemi rigidi più che strumenti di orientamento, se essi non vengono aggiornati e adattati con continuità. La sfida non è quindi solo definire quali competenze saranno necessarie. La vera sfida è quella di trovare modalità efficaci per misurarle e svilupparle nel tempo. Questo richiede sistemi di valutazione più dinamici e pratiche formative che accompagnino davvero le persone lungo il loro percorso professionale. Un altro punto cruciale messo in luce dallo studio è che un modello integrato di competenze non può limitarsi a rispondere ai bisogni immediati delle imprese. Deve includere anche le

aspirazioni individuali e il benessere delle persone, altrimenti si riduce a una lista statica di requisiti. Al contrario, un modello efficace va immaginato come un processo vivo e in continuo cambiamento, che cresce insieme all'evoluzione del lavoro, delle tecnologie e della società. In altre parole, un modello integrato di competenze deve essere pensato non come una fotografia statica, ma come un processo in evoluzione, capace di crescere insieme ai cambiamenti del lavoro e della società.

In conclusione, guardare al futuro delle competenze significa andare oltre la tradizionale distinzione tra tecnico e relazionale. Da una parte le organizzazioni hanno bisogno di un modello integrato che sappia valorizzare la conoscenza specialistica. Dall'altra esse hanno necessità di sviluppare anche la capacità di comunicare, collaborare e affrontare situazioni nuove con creatività e responsabilità. Le trasformazioni tecnologiche ci ricordano che strumenti e processi evolvono rapidamente, mentre a fare la differenza restano le persone e la loro abilità di adattarsi, imparare e crescere insieme. Un modello di competenze pensato in questa chiave è, quindi, un processo in continuo movimento, che si arricchisce con l'esperienza e si trasforma con i cambiamenti della società. È in questa prospettiva che le imprese possono costruire un futuro solido e sostenibile. Mettendo al centro le persone, le loro aspirazioni e il loro benessere si possono raggiungere i migliori risultati per l'organizzazione stessa e per la società in generale. Tutto questo rendendo le competenze il ponte che unisce innovazione, resilienza e crescita.

## Conclusione

Il percorso sviluppato nel corso dell'elaborato ha evidenziato come le competenze costituiscano il vero patrimonio intangibile su cui sono fondate tutte le organizzazioni.

Abbiamo compreso che le soft skills rappresentano una leva strategica imprescindibile per la comunicazione d'impresa e per la gestione del cambiamento.

La distinzione tra hard skills e soft skills ha permesso di comprendere come queste due dimensioni devono essere considerate come complementari e inscindibili. Infatti, esse operano in una continua interazione; le hard skills forniscono le basi tecniche e più specialistiche per svolgere compiti lavorativi ma la loro efficacia rimane limitata senza lo sviluppo di competenze trasversali.

Nella comunicazione interna, il valore delle soft skills si manifesta con particolare forza. Abbiamo visto come ci sia la necessità di aumentare la fiducia reciproca, creare coesione nei rapporti e rendere chiaro a tutti l'importanza del proprio contributo all'interno dell'organizzazione. In un contesto lavorativo come quello odierno, sempre più digitalizzato e spesso frammentato da distanze fisiche o culturali, la qualità della comunicazione diventa il fattore che permette di mantenere coesione e motivazione. Le soft skills, in questo senso, possiamo rappresentarle come il mezzo che trasforma la comunicazione in uno strumento di inclusione, benessere e sana competitività.

Come abbiamo osservato, anche nei processi di cambiamento e riorganizzazione aziendale il ruolo delle soft skills è assolutamente decisivo. La capacità di guidare un team o un'organizzazione con empatia, di comunicare con trasparenza e di stimolare la partecipazione attiva riduca i conflitti interni e favorisca l'adozione di nuove pratiche e tecnologie.

Già nel contesto lavorativo di oggi si tratta di "saper stare" nei contesti organizzativi e interpretando le esigenze degli altri e non più di "saper fare".

Anche dal punto di vista sistemico, le soft skills non possono più essere viste come semplici qualità personali. Quando diventano patrimonio condiviso nei team e vengono sostenute da pratiche HR mirate, esse si trasformano in una risorsa collettiva che alimenta benessere, performance e resilienza. La via più solida per affrontare le sfide del futuro sembrerebbe essere proprio il modello integrato di competenze. Sarà la chiave in futuro in cui la tecnologia e la dimensione umana dovranno camminare fianco a fianco.

Nel corso dei prossimi decenni il lavoro richiederà sempre più profili ibridi, in grado di coniugare precisione tecnica e intelligenza emotiva. Le imprese che sapranno valorizzare questa integrazione riusciranno a mantenere un vantaggio competitivo, garantendo allo stesso tempo benessere ai dipendenti e sostenibilità organizzativa. È quindi evidente che investire nello sviluppo delle soft skills è una necessità strategica e senza di esse, anche i piani più sofisticati rischiano di rimanere lettera morta.

Questa tesi ha voluto offrire uno sguardo ampio e ragionato sul ruolo strategico delle soft skills, mostrando come esse rappresentino la vera infrastruttura invisibile che sostiene la comunicazione d'impresa e la gestione del cambiamento. Ma il punto non è solo teorico: sarà sempre più importante accompagnare queste riflessioni con indagini pratiche, capaci di misurare con precisione il loro impatto sulla vita quotidiana delle organizzazioni. Ciò che già possiamo dire con certezza, tuttavia, è che investire sulle soft skills significa investire sul futuro stesso delle imprese. Un futuro fatto di resilienza, innovazione e sostenibilità, in cui sono le persone a diventare il vero motore della trasformazione.

## Bibliografia

Abson, E., Schofield, P. & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(6), 102575. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102575>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Al-Hijris, A.A. & Albaz, M.M. (2024). The impact of the soft skills approach to human resources on building job competencies: Evidence from the petroleum sector. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), Art. 9020. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.9020>

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>

Asbari, M. (2024). The influence of hard skills, organizational learning and soft skills on teachers' innovation capability. *Profesor: Journal of Education and Learning*, (?), 1–18. <https://journal-profesor.org/index.php/profesor/article/view/10>

Atalla, S. A., Shaker, L. H., Fares, J. E., Qahtani, N. A., Zaazouee, M. S., Sabbagh, N. F., & others. (2024). Organizational intelligence as a fuel for soft skills that mitigate nurses' face-to-face bullying at work and facilitate job performance. *BMC Nursing*, 23(1), Article 373.

Awawdeh, H. Z., & Alkshali, S. J. (2022). The impact of soft skills on organizational innovation: Evidence from a food manufacturing company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 542–556.

Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666.

<https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>

Bennett, L.M. & Gadlin, H. (2012). Collaboration and team science: From theory to practice. *Journal of Investigative Medicine*, 60(5), 768–775.

<https://doi.org/10.2310/JIM.0b013e318250871d>

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97-130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>

Colledani, D., Robusto, E., & Anselmi, P. (2024). Assessing key soft skills in organizational contexts: Development and validation of the Multiple Soft Skills Assessment Tool (MSSAT). *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1405822.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405822>

CONARC. (1972). *Proceedings of the CONARC Soft Skills Conference*. U.S. Continental Army Command.

Coronado-Maldonado, I. & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence,

leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>

Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A. & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941–5948.

<https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>

Denison, D. R., Nieminen, L. R. G., & Kotrba, L. M. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *European Management Journal*, 38(3), 321–331.

Elbert, N., von Schenk, A., Kosse, F., Klockmann, V., Stein, N. & Flath, C. (2025). What drives team success? Large-scale evidence on the role of the team player effect. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2506.04475>

Eva, N., Afroze, R. & Sarker, S. (2024). Leadership practices, communication and trust: a multilevel analysis.

Fernández-Mesa, A. & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>

Gary, K. (2006). Spirituality, critical thinking, and the desire for what is infinite. *Studies in Philosophy and Education*, 25(4), 315–326. <https://doi.org/10.1007/s11217-006-9008-0>

Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of

strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>

Georgescu, I., Nistor, N., & Bibu, N. (2024). Human resource management practices and organizational resilience: The mediating role of organizational culture. *Sustainability*, 16(4), 2102. <https://doi.org/10.3390/su16042102>

Gnecco, G., Landi, S., & Riccaboni, M. (2023). The emergence of social soft skill needs in the post COVID-19 era. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 396. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02034-2>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Green, F. (2011). What is skill? An inter-disciplinary synthesis (LLAKES Research Paper 20). Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, Institute of Education, University College London. <https://llakes.org/wp-content/uploads/2011/02/Green-What-is-Skill-reduced.pdf>

Hagos, A. (2021, March). *The Impact of COVID-19 on Employees' Wellbeing and the Role of Human Resource Management*. Liberty University.

Hamzah, N., Ahmad, N., & Ibrahim, R. (2025). Embedding soft skills in organizational change: A behavioral transfer framework. *Journal of Organizational Change Management*, 38(1), 55–72. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>

Hartmann, S., Weiss, M., & Newman, A. (2020). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and future research agenda. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12285>

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual

innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

Herrera, J. & de las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>

Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>

Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

Hussein, M. G. (2024). Exploring the significance of soft skills in enhancing employability of Taif University postgraduates: An analysis of relevant variables. *SAGE Open*, 14(3), Article 21582440241271941. <https://doi.org/10.1177/21582440241271941>

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., Bakare, K. K., & Kayode, B. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

Jin, J. & Ikeda, H. (2024). The role of empathic communication in the relationship between servant leadership and workplace loneliness: A serial mediation model. *Behavioral Sciences*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.3390/bs14010004>

Jónsdóttir, I.J. & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 69(8), 1681–1690. <https://doi.org/10.1111/jan.12185>

Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Heliyon*, 8(4), e09279. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09279>

Kock, N., Mayfield, M. & De La Garza, L.M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217–232. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>

Kotsiou, I., Kotsios, A., & Skianis, C. (2022). Skills frameworks for the future of work: A scoping review of international models. *Sustainability*, 14(22), 15117. <https://doi.org/10.3390/su142215117>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), 45–58. PMID: 23155997.

Kubátová, J., Müller, J., Kosina, V., & Krocil, O. (2025). Soft Skills for the 21st

Century: Delphi Research. SpringerBriefs in Business. Chapter 5.

[https://doi.org/10.1007/978-3-031-89557-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-89557-9_5)

Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Conceptual clarity, measurement, and practitioner implications. *International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2231–2261. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>

Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The Generic Skills Component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>

Le Boterf, G. (1995). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétence (5<sup>a</sup> ed.)*. Éditions d'Organisation.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Levasseur, R. E. (2013). People skills: suring project success—A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 578–581. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0701>

Li, H., Zhang, J. & Huang, K. (2024). Meta-analyzing the trust–performance link in collaboration: Moderating effects of conceptual and contextual factors. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(1), 1–34. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2405839>

Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2020). Hotel employees' artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>

Li, L., & others. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for

Industry 4.0. *IEEE Engineering Management Review*, 50(2), 110–121.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>

Linville, J. S., & Onosu, G. O. (2023). Stories of leadership: Leading with empathy through the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(9), 7708. <https://doi.org/10.3390/su15097708>

Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P. & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10, e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>

Løvlie, L., & Standish, P. (2002). Introduction: Bildung and the idea of a liberal education. *Journal of Philosophy of Education*, 36(3), 317–340. <https://doi.org/10.1111/1467-9752.00279>

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, Article 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>

Maden Eyiusta, C., & Esen, A. (2025). Fostering organizational innovation in SMEs through employee-driven innovation: The role of IB-HRM practices and empowering leadership. *European Management Journal*, 43(4), 100–112. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.04.006>

Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in healthcare provider organizations. *Healthcare Management Forum*, 11(2), 33–39.

Martínez-Gómez, J., Nicolalde, J. F., & altri. (2025). Development of soft and hard skills with a better employability vision for engineering students. *Frontiers in Education*, 10,

Article 1578287. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1578287>

Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). “Soft skills”: A phrase in search of meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.

<https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

McNulty, J.P. & Politis, Y. (2023). Empathy, emotional intelligence and interprofessional skills in healthcare education. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 31, 100580. <https://doi.org/10.1016/j.jiep.2023.100580>

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239–255. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>

Mizrak, F., & Caylan, S. (2023). Human resource training and its effect on the integration and success of organizational change. In *Managing successful and ethical organizational change* (pp. 120–143). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch006>

Muñoz-Peña, F. A., & Pulido-Reina, J. S. (2025). Influence of soft skills and employee productivity on organizational performance: Current state and proposed structural model. *DYNA*, 92(236), 64–72. <https://doi.org/10.15446/dyna.v92n236.117303>

Muss, J., Tüxen, J. & Fürstenau, D. (2025). Empathy at work: A systematic review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 75, 1–34.

<https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>

Nielsen, B. (2011). Trust in strategic alliances: Toward a co-evolutionary research model. *Journal of Trust Research*, 1(2), 159–176.

<https://doi.org/10.1080/21515581.2011.603510>

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.

Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K. & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1809310. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310>

Obermayer, N., Csizmadia, T., Banasz, Z., & Purnhauser, P. (2023). Importance of digital and soft skills in the digital age. In *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management (ECKM)* (Vol. 2, pp. 978–987). Academic Conferences International Limited. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1550>

Onnen, A. (2024). AI-specific skills for integration into existing competency frameworks. *Social Science Research*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2024.103151>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Parks, E.S. (2015). Listening with empathy in organizational communication. *Organization Development Journal*, 33(3), 9–22.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1002/NUR.4770140111>

Poláková, M., Pavlíková, L. & Holienčinová, M. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>

Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., &

Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8), e18670.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>

Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of work from home (WFH) on Indonesian teachers' performance during the COVID-19 pandemic: An exploratory study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244.

Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2012). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>

Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8–18.

Romero-Rodríguez, L.M. & Castillo-Abdul, B. (2024). Internal communication from a happiness management perspective: State-of-the-art and theoretical construction of a guide for its development. *BMC Psychology*, 12, 644.

Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(3), 103966.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>

Schultheiss, T., & Backes-Gellner, U. (2023). Does updating education curricula accelerate technology adoption in the workplace? Evidence from dual vocational education and training curricula in Switzerland. *Journal of Technology Transfer*, 49(1), 56–87.

<https://doi.org/10.1007/s10961-022-09971-9>

Shi, L., Van Veldhoven, M., Kooij, D., Van De Voorde, K. & Karanika-Murray, M. (2024). High-performance work systems and individual performance: A longitudinal study of

the differential roles of happiness and health well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 1261564. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>

Shillie, P. N., & Nchang, N. N. (2023). Influence of employee soft skills on job performance: Evidence from SMEs in Cameroon. *Business Perspective Review*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530>

Siemon, D., Elshan, E., de Vreede, T. & Oeste-Reiß, S. (2022, December). Examining the antecedents of creative collaboration with an AI teammate. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2022)*.

Sivanthinathan, D., Singh, J. K., & Vasudavan, H. (2023). The influence of emotional intelligence on employee well-being, creativity, and engagement during a crisis. *E3S Web of Conferences*, 389, 08001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338908001>

Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, Article 28. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>

Stephany, F., & Teutloff, O. (2023). What is the price of a skill? The value of complementarity. *Research Policy*, 53(1), 104898. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104898>

Stephany, F., Kässi, O., Rani, U., & Lehdonvirta, V. (2021). Online Labour Index 2020: New ways to measure the world's remote freelancing market. *Big Data & Society*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/20539517211043240>

Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>

Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Riaz, S., Wei, Z., Ghauri, T.A., Ullah, I. & Ahmad, S.B. (2022). Inspirational leadership and innovative communication in sustainable

organizations: A mediating role of mutual trust. *Frontiers in Psychology*, 13, 846128.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>

Vitello, S., Grotorex, J., & Shaw, S. (2021). What is competence? A shared interpretation of competence to support teaching, learning and assessment. Cambridge University Press & Assessment.

Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 400–411.

<https://doi.org/10.1108/01437730510607880>

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412983747>

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>