



Ingegneri Efficaci: Le Soft Skills come motore dell'innovazione

La resistenza all'innovazione

Ing. Fulvio Palamidessi

Membro della Commissione

"Le Potenzialità e le Competenze Trasversali dell'Ingegnere"

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma

Roma, 14/7/2026



SOFT SKILLS & INNOVAZIONE

La resistenza all'innovazione

Perché innovare non basta.

Dove nasce la resistenza.

Soft skill per costruire fiducia e comportamenti che favoriscano l'adozione reale.

Che cos'è davvero la resistenza all'innovazione?

Non è solo il diniego di chi dice "no" apertamente. È il rallentamento — visibile o silenzioso — che nasce quando il nuovo viene percepito come poco utile, troppo complesso, o minaccioso per ruoli e abitudini consolidate.

- Il tecnico che continua a usare i fogli Excel nonostante l'azienda abbia adottato un gestionale...
- Il professionista che evita il BIM perché "ci vuole troppo tempo per impararlo adesso"...
- Il collaboratore che usa lo strumento nuovo solo in modo superficiale, senza mai sfruttarne il potenziale reale....

La resistenza non è pigrizia: è quasi sempre una risposta razionale a un cambiamento percepito come rischioso o svantaggioso nel breve periodo.



Contesti tipici in cui emerge la resistenza

 **Adozione di nuovi strumenti operativi in uno studio tecnico:** gestionali, piattaforme digitali, checklist — tutto ciò che altera le routine consolidate

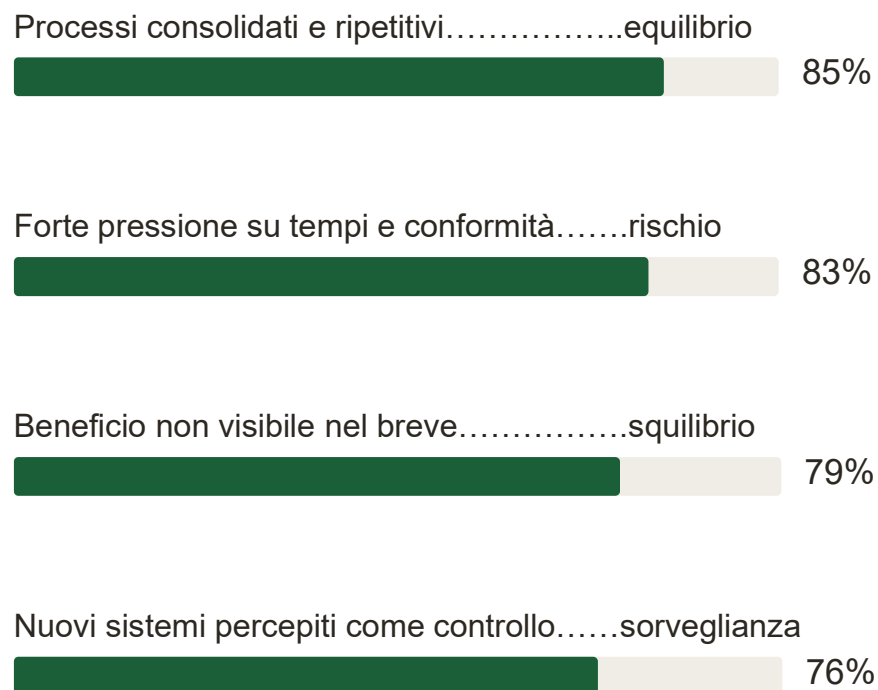
 **Contesti ad alta pressione, ad esempio in gare:** scadenze strette, timore di errore, tendenza a rifugiarsi nel "come si è sempre fatto"

 **Relazioni e procedure esterne, specie nel rapporto con enti:** interfacce nuove, interlocutori diversi, poca tolleranza all'imprevisto



Quando il contesto batte la tecnologia

Contesti ad alta resistenza



Alcuni esempi...



NEGLI STUDI PROFESSIONALI

La resistenza accade quando il titolare pensa in termini di investimento, ma i collaboratori vedono solo attrito operativo.



NEL RAPPORTO CON IL CLIENTE

Il cliente accetta l'innovazione se riduce incertezza, tempi morti e rischi; resiste se la percepisce come sperimentazione a sue spese.



NEL RAPPORTO CON GLI ENTI

Più un ecosistema è frammentato, più la novità viene vissuta come rischio reputazionale: "funzionerà davvero quando servirà?"

Fiducia: la Trust Equation

$$\text{Trustworthiness} = \frac{\text{Credibility} + \text{Reliability} + \text{Intimacy}}{\text{Self-Orientation}}$$

By David Maister, Charles Green, Robert Galford

Credibility

So di cosa
parlo e lo
spiego bene.

Reliability

Faccio ciò che
prometto, nei
tempi dichiarati.

Intimacy

Creo sicurezza,
ascolto,
riservatezza.

Self-Orientation

Se parlo troppo di me, della mia soluzione, della mia
agenda...la fiducia crolla.

Conseguenze ed esempi comportamentali



Le persone accettano il nuovo quando si fidano più
del messaggero di quanto temano il cambiamento.



Verso il Cliente, "Le propongo una piattaforma
innovativa" convince poco. "Le riduco revisioni,
rilavorazioni e mail disperse" convince di più...



Se faccio domande, sbaglio e ammetto errori
senza umiliazione, allora l'innovazione
attecchisce ... sto creando **psychological safety**

Spesso la resistenza non è alla novità. È alla novità raccontata male, introdotta peggio e imposta troppo presto.

Strategie e tattiche che riducono la resistenza

.... e soft skill maggiormente abilitanti



Partire dal problema

Non vendere la soluzione. Rendere visibile il problema attuale: errori, tempi, ridondanze, rischio di non conformità.

Soft skills chiave: ascolto attivo, empatia professionale



Micro-sperimentazioni

Pilot su una pratica, una gara, un cliente. Il piccolo successo toglie paura più di cento slide.

Soft skills chiave: gestione delle relazioni, capacità di creare sicurezza psicologica



Coinvolgimento precoce (ASAP)

Chi usa il nuovo processo o soluzione deve contribuire a disegnarlo. Coinvolgere tardi significa ricevere resistenza in forma di inerzia.

Soft skills chiave: empatia professionale, problem solving



Formazione contestuale

Breve, concreta, su casi reali. Non manuali generici né esempi astratti. Imparare da casi reali di tutti i giorni.

Soft skills chiave: empatia professionale, problem solving



Benefici misurabili

Mostrare indicatori semplici: tempo risparmiato, errori evitati, passaggi eliminati.

Soft skills chiave: ascolto attivo, problem solving, gestione delle relazioni



Comunicazione trasparente

Dire cosa cambia, cosa no, cosa si prova e cosa si corregge. L'ambiguità alimenta le paure. La chiarezza le rende governabili.

Soft skills chiave: comunicazione, capacità di creare sicurezza psicologica



Condizione di base: Un ambiente aperto all'innovazione richiede psychological safety: potere dire "non ho capito", "qui c'è un rischio", provare senza sentirmi umiliato se sbaglio. Per questo servono leader e professionisti che riconoscono l'errore, non che lo puniscono.



L'innovazione nasce da soluzioni tecniche migliori, ma senza ambienti innovativi non si sviluppa. **E gli ambienti innovativi si creano e coltivano con le soft skills.**



Ascolto attivo

Capire obiezioni reali, non rispondere a quelle immaginate.



Empatia professionale

Vedere la fatica dell'altro senza rinunciare all'obiettivo.



Problem solving

Tradurre ostacoli operativi in miglioramenti di processo.



Gestione delle relazioni

Con clienti, collaboratori, consulenti, enti, fornitori.



Sicurezza psicologica

Ascolto, umiltà, curiosità, rispetto del dissenso, domande aperte, riconoscimento dell'errore.

La creatività genera idee, la startup le accelera, l'azienda le organizza, la consulenza le accompagna. Ma senza soft skills non si crea fiducia, e nessuna innovazione supera davvero la soglia dell'adozione.

Per noi ingegneri, la domanda decisiva è: **"Sto creando le condizioni affinché la mia soluzione innovativa venga accolta?"**



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Fulvio Palamidessi

fulvio.palamidessi@libero.it, 3356411358

