

## Soft skills in azienda *con filosofia*

①

I contesti lavorativi cambiano rapidamente e spesso in modi difficili da anticipare. Le trasformazioni non riguardano soltanto le tecnologie e i mercati, ma coinvolgono sistemi complessi di relazioni, variabili ambientali e dinamiche sociopolitiche. In questo scenario aggiornare le competenze tecniche è indispensabile, ma non basta: diventa cruciale sviluppare anche le soft skills, competenze trasversali fondamentali per la collaborazione e la creatività di gruppo, per il buon esercizio della leadership, per la gestione dei conflitti e per l'apprendimento continuo.

Come ha osservato un lavoratore di un'azienda metalmeccanica durante un percorso formativo: «Fare funzionare bene le macchine è necessario, ma è altrettanto necessario fare “funzionare” bene insieme le persone»: cosa più difficile della prima, che spesso viene data per scontata. Oggi sappiamo che le soft skills incidono concretamente sui risultati organizzativi: tuttavia, molte aziende faticano ancora a capire come allenarle, come integrarne lo sviluppo nella cultura d'impresa e come valutare l'efficacia della formazione ad esse dedicata.

La collana *Soft skills in azienda con filosofia* nasce per rispondere a questi bisogni, evidenziando la centralità che la filosofia può avere come via per pensare il fare: a tal fine propone libri agili, accessibili e aggiornati, che uniscono teoria e pratica, concetti chiave per leggere la realtà e proposte operative per migliorare concretamente il modo di lavorare insieme.

# Soft skills in azienda *con filosofia*

*Collana diretta da*

Luca Mori (Filosofo e formatore, Università di Pisa)

*Advisory Committee / Comitato scientifico*

Giuliana Beretta (Consigliere delegato di Record S.p.A., Bonate Sotto, BG), Simone Casiraghi (Giornalista economico), Gianluca Cepollaro (TSM - Trentino School of Management, direttore di STEP - Scuola per il Governo del Territorio e del Paesaggio), Ciro Conversano (Psicologia dinamica, Università di Pisa), Marco D'Angelo (General Manager Fondazione per la scuola italiana, specializzando in Analisi Biografica - ABOF), Roberta Lanfredini (Filosofia teoretica, Università di Firenze), Salvatore Lazzara (Dirigente Agenzia delle Entrate, formatore), Beatrice Magni (Filosofia politica e etica pubblica, Università di Milano), Andrea Paci (Strategia d'impresa e Corporate governance, Università di Firenze), Lucio Scognamiglio (Presidente Eurosportello Confesercenti, Firenze), Ilaria Vaglini (Filosofa e pedagogista, Università di Pisa e Università di Padova), Giuseppe Varchetta (Psicosocioanalista, formatore e consulente direzionale)

Giuliana Beretta, Luca Mori

**Come fare  
esperimenti mentali  
per lo sviluppo  
organizzativo**



Edizioni ETS



[www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

© Copyright 2026

EDIZIONI ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

[info@edizioniets.com](mailto:info@edizioniets.com)

[www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

*Distribuzione*

Messaggerie Libri SPA

Sede legale: via G. Verdi 8 - 20090 Assago (MI)

*Promozione*

PDE PROMOZIONE SRL

via Zago 2/2 - 40128 Bologna

ISBN 978884677232-9

## Invito alla lettura

Immaginate di entrare in un'azienda metalmeccanica di medie dimensioni e di chiedere a tutti i suoi dipendenti di affrontare l'esperimento mentale dell'utopia, in gruppi misti, composti senza tenere conto delle qualifiche e dei reparti o uffici di appartenenza. È quello che abbiamo fatto nel 2017 in Record S.p.A.<sup>1</sup>, dando avvio ad un percorso di formazione e di sviluppo organizzativo ancora in corso al momento della pubblicazione di questo libro e ispirando iniziative analoghe in altre realtà e in altri settori.

Riducendolo ai suoi termini essenziali, l'esperimento mentale dell'utopia consiste nell'immaginare le caratteristiche di un paese ideale, in cui vivere al meglio delle umane possibilità. Supponendo di avere a disposizione un'intera isola, mai abitata da altri esseri umani e accogliente (con corsi d'acqua potabile, terra fertile, paesaggio vario ecc.), questo paese ideale andrebbe costruito da zero

<sup>1</sup> Record S.p.A., con sede a Bonate Sotto, in provincia di Bergamo, è un'azienda di medie dimensioni nel settore metalmeccanico: fondata nel 1946 e gestita oggi dalla seconda generazione, nasce come azienda produttrice di valvole per pneumatici in un piccolo laboratorio artigianale e si specializza poi nella produzione di minuterie metalliche di precisione, valvole per il settore industriale e valvole per pneumatici. Nella prima sperimentazione sono stati coinvolti 110 lavoratori su 115 (un dirigente, 16 impiegati, 31 operai specializzati, 67 operai generici; i livelli di scolarizzazione erano così distribuiti: 77% scuola secondaria di primo grado; 19% scuola secondaria di secondo grado; 4% laurea specialistica).

nel discorso, facendo finta di esserne i fondatori, rispondendo a domande come le seguenti: quali sono i bisogni fondamentali e le priorità a cui dare attenzione per realizzare il luogo migliore in cui vivere? Tra le cose a cui siamo abituati, quali *non* andrebbero assolutamente portate sull'isola, per non correre il rischio di fallire nel progetto? Come gestire il territorio e come prendersi cura del paesaggio? Cosa, quanto e dove costruire? Quali dovrebbero essere le leggi fondamentali (ammesso che debbano esserci)? E cosa fare se qualcuno non le rispetta? Come prendere le decisioni che riguardano tutti? In altri termini: quale forma di governo adottare? Come progettare il sistema educativo e l'economia dell'isola? Prese queste decisioni e trovato un equilibrio soddisfacente nella vita dell'isola, cosa fare se un giorno si avvicinasse una nave con a bordo molte persone sconosciute, intenzionate e trasferirsi lì (uomini e donne, bambine e bambini)?

Mentre si affrontano queste e altre domande, ogni risposta dei partecipanti è come la tessera di un *puzzle* da comporre in gruppo, senza avere idea del disegno complessivo a cui si potrà arrivare. Una volta posizionate sul terreno della conversazione, però, alcune tessere risultano largamente condivise, mentre altre suscitano obiezioni e resistenze, costringendo il gruppo ad affrontare il conflitto tra i punti di vista alternativi sul da farsi.

Ci sono questioni su cui l'unanimità sembra a portata di mano, ma generalmente sono poche, e non mancano quelle su cui le idee sono così diverse che è difficile raggiungere anche soltanto la maggioranza semplice della metà più uno del gruppo: diventa perciò necessario tentare di negoziare, per trovare idee maggiormente condivise, andando oltre le prime che sono venute in mente. Il compito si rivela pertanto molto difficile. È inevitabile

che sia così, perché quello dell'utopia è uno degli esperimenti mentali più complessi mai concepiti e nessuno ha mai trovato una soluzione che andasse bene per tutti. Non ci riuscì Platone, messo in discussione già dal suo allievo Aristotele; non ci riuscirono Thomas More e Francis Bacon, due pensatori che ricoprirono l'incarico di Lord Cancelliere d'Inghilterra, e non ci riuscì Tommaso Campanella, un frate domenicano che passò ventisette anni in prigione dopo essersi messo alla testa dei moti antispagnoli calabresi.

Questo esperimento mentale, poi – come molti altri – non ha un livello di difficoltà predefinito, perché è il gruppo stesso che lo affronta a portarlo a un particolare livello di difficoltà, in relazione alla quantità di variabili, alternative e dubbi che riesce a concepire e in relazione alla propria capacità di comunicare, ascoltare, negoziare ecc. (in relazione alle soft skills presenti nel gruppo stesso, che questo esperimento mentale sollecita ed allena in modo insolitamente intenso). Stando così le cose, l'esperimento mentale può essere affrontato anche da bambini e adolescenti, oltre che da adulti e professionisti di vari settori, come è accaduto in Record S.p.A. oppure, ad esempio, a Trento, dove lo hanno affrontato professionisti (architetti, ingegneri, agronomi ecc.) che hanno un importante ruolo nella pianificazione e della trasformazione del paesaggio, come parte di un percorso formativo sulle innovazioni nei metodi e nelle tecniche di pianificazione territoriale<sup>2</sup>.

Perché mai, però, oggi si dovrebbe affrontare l'espe-

<sup>2</sup> L'incontro, avvenuto nel 2019, è stato possibile grazie a tsm-Step (Scuola per il governo del territorio e del paesaggio della Provincia Autonoma di Trento). Parte della documentazione si trova in Mori (2020).

rimento mentale dell'utopia in un'azienda? Non è una perdita di tempo? L'idea alla base di questo libro, maturata in anni di attività proposte in contesti molto diversi, è che quello dell'utopia e altri esperimenti mentali siano strumenti molto potenti per impostare percorsi formativi coinvolgenti, capaci di *innescare* e di *orientare* processi di sviluppo (e miglioramento) organizzativo. Nel libro faremo vari esempi di esperimenti mentali utilizzabili a tal fine, ma daremo centralità a quello dell'utopia, perché è tra i più ricchi di implicazioni organizzative e tra i più efficaci nel mettere alla prova la creatività di gruppo e il *problem solving* collaborativo, allenando le soft skills di chi lo affronta.

A scanso di equivoci, immaginare un'utopia è cosa ben diversa dal costruire castelli sulle nuvole, perché i problemi organizzativi che si incontrano ricordano quelli tipici di qualsiasi azienda. Lo testimonia chiaramente uno scambio di battute, registrato durante il primo incontro condotto in Record S.p.A.:

A: «Posso chiedere una cosa: al posto di parlare di un'isola, immaginaria, che non esiste, se provassimo a parlare dell'azienda invece?».

B: «L'isola è una specie di metafora [dell'azienda]: prendila come metafora».

A: «I problemi di cui parliamo adesso [con riferimento all'isola], se prendi l'azienda saltano fuori uguali. L'isola non esiste, l'azienda è qua. Parliamone».

Parlare dell'isola immaginaria è stato, in effetti, il primo passo per spingersi ad esplorare i margini di miglioramento dell'azienda: si è trattato di un passo significativo, imprescindibile sotto molti punti di vista, perché ha permesso – per così dire “a distanza di sicurezza” – di met-

tere a fuoco e discutere con i colleghi criticità e problemi ricorrenti in qualsiasi organizzazione, con un buon grado di franchezza, favorendo una migliore elaborazione delle tensioni e dei conflitti che il riferimento ai casi particolari vissuti in prima persona tende a portare con sé.

Cosa sono, in fin dei conti, gli esperimenti mentali? Sono potenti strumenti per pensare, utilizzati tanto dagli scienziati quanto dai filosofi per molteplici ragioni e con rilevanti conseguenze sia sul piano teorico che su quello pratico.

Quelli a cui facciamo riferimento in questo libro funzionano bene come dispositivi per la formazione aziendale perché hanno chiare ed importanti implicazioni organizzative e perché sono affrontabili da tutti, a prescindere dagli studi fatti. Affinché funzionino è metodologicamente importante affrontarli inizialmente nella loro formulazione filosofica originale, per poi tradurli in un secondo momento – attraverso l'individuazione di corrispondenze significative – sul piano direttamente organizzativo: dedicare del tempo ad affrontarli a livello filosofico, infatti, consente ai partecipanti di incontrare una grande varietà di problemi concentrandosi sulla loro natura e struttura concettuale, senza proiettarvi ruoli familiari, interessi particolari o vincoli istituzionali. Questo “distanziamento” preliminare aiuta ad espandere la prospettiva sui problemi affrontati e a sospendere le modalità abituali di ragionamento, rendendo così meglio visibili le strutture di giudizio, le assunzioni e le inferenze che operano implicitamente.

Solo dopo l'esplorazione delle *difficoltà* di giudizio che emergono affrontando gli esperimenti mentali nella loro formulazione filosofica diventa proficuo riformularli in chiave organizzativa, evitando così di ridurli a semplici

allegorie o di strumentalizzarli come dispositivi formativi preconfezionati. In questo senso, la fase filosofica svolge una funzione di *spazio di chiarificazione*: preserva l'apertura e l'indeterminatezza che costituiscono la forza critica degli esperimenti mentali, assicurando che la loro successiva applicazione organizzativa resti esplorativa piuttosto che prescrittiva. Affrontato in questo modo, il passaggio dalla filosofia alla pratica non ne attenua il rigore, ma lo estende, consentendo all'intuizione concettuale di orientare la riflessione su situazioni organizzative concrete.

Affrontare esperimenti mentali filosofici in azienda, con la guida di un buon formatore, permette inoltre di lavorare direttamente sulle soft skills e di allenarle. Parlando di soft skills facciamo riferimento a quelle competenze comunicative e relazionali, trasversali ai ruoli, che hanno a che fare con la capacità di "condursi" nelle situazioni interattive più diverse e sono cruciali perché – come ha notato un addetto al tornio durante un incontro sull'utopia – per lavorare bene è indubbiamente necessario «fare funzionare bene le macchine», ma è altrettanto necessario «fare funzionare bene insieme le persone»:

A: «Se lavorano bene le persone, anche le macchine lavorano bene».

B: «Non tutti però hanno la sensibilità di capire che il problema più grosso sono i problemi relazionali, che sono più difficili da affrontare dei problemi tecnici».

Se per fare funzionare bene le macchine servono delle competenze tecniche, a incidere su quanto le persone lavorano bene insieme sono le loro soft skills, a cui rimandano verbi come i seguenti: comunicare (dare e chiedere ragioni, esprimere in modo chiaro il proprio punto di vista, tenendo conto di quel che gli altri pensano e san-

no...), ascoltare, dire e contraddire con rispetto, dare e accogliere feedback positivi e negativi, collaborare, negoziare, gestire i conflitti, esercitare una buona leadership, lavorare in squadra e così via. Si noti, di passaggio, che le soft skills sono essenziali al mantenimento e allo sviluppo del *know how* tecnico aziendale, in quanto tali processi richiedono la capacità di saper comunicare e di saper gestire bene i processi di affiancamento e apprendimento, capacità che non è garantita dal fatto di possedere eccellenti competenze tecniche.

La storia umana e quella personale di ognuno di noi insegnano che le competenze relazionali non sono scontate. Le incomprensioni, gli equivoci, i conflitti della comunicazione sono sempre dietro l'angolo. Dare per scontate le competenze relazionali è un errore frequente, perché tendenzialmente, sovrastimiamo la nostra capacità di comunicare e tendiamo ad imputare agli altri i punti deboli che non vediamo in noi. Quasi tutti pensiamo di cavarcela abbastanza bene nel comunicare con gli altri, eppure tutti siamo esposti a cadere nelle innumerevoli "trappole" della comunicazione.

Le soft skills sono tanto più necessarie quanto più ci si trova a lavorare in team interdisciplinari su problemi che non hanno una sola soluzione e che, per essere affrontati in modo non banale, richiedono di sondare l'impensato, il non tentato, il non ancora immaginato. Ciò è cruciale in un'epoca in cui i problemi fondamentali non si presentano come semplicemente *dati* una volta per tutte, ma devono sempre essere *costruiti* mettendo in tensione il presente con il futuro, ciò che già esiste con ciò che ancora deve essere immaginato: di fronte a questa sfida un *professionista riflessivo*, capace di farsi buone domande e di riflettere sul proprio agire, può fare la differenza (Schön 2006).

Come tutte le competenze, anche le soft skills sono combinazioni di conoscenze, abilità e atteggiamenti, per cui vale la seguente equazione:

$$\text{competenze} = (\text{conoscenze} + \text{abilità} + \text{atteggiamenti})$$

Chiariamo il senso dell'equazione con un esempio familiare: saper guidare bene un'automobile è una competenza che necessita di conoscenze (segnaletica, codice della strada ecc.), di abilità esercitate guidando in condizioni diverse (strade di piccole città, autostrade, strade con forte pendenza ecc.) e di una buona gestione di sé e dei propri impulsi, che si manifestano nello stile e nell'atteggiamento di guida (è noto che uno stile di guida "aggressivo" e l'*overconfidence* portano a commettere gravi errori, *nonostante* le conoscenze e le abilità acquisite).

Tenendo presenti i tre termini chiave dell'equazione e passando alle soft skills, per allenarle in azienda si dovrà valutare quali *conoscenze* mettere in circolazione tra i lavoratori, quali *abilità* esercitare e quali esperienze possono contribuire alla diffusione di *atteggiamenti* utili a migliorare il clima relazionale generale. Per andare in profondità occorre agire sui tre piani in modo congiunto.

Gli esperimenti mentali sono tra i dispositivi formativi che permettono di farlo, con evidenti implicazioni sullo sviluppo organizzativo. Si tratta di un nuovo modo di portare la *filosofia* in azienda, di un modo attivo, dinamico, incentrato su esperimenti mentali e rompicapi che hanno attraversato i secoli e che hanno rilevanti implicazioni organizzative.

Nella prospettiva di questo libro, gli esperimenti mentali possono essere utilizzati per accompagnare importanti processi di sviluppo organizzativo – come è accaduto anche in Record S.p.A. – proprio perché per-

mettono di lavorare su due dimensioni che trascendono e sostengono gli assi privilegiati nell'approccio tradizionale allo sviluppo organizzativo, imperniati sulle variabili *hard* tecnologico-strutturali dell'azienda concepita anzitutto come sistema sociotecnico (tecnologie, gestione dei compiti, gestione dei ruoli, rapporto strategia-mercato ecc.: cfr. Forti, Varchetta 2024: 127-128): queste due dimensioni sono la cultura d'impresa e le soft skills delle donne e degli uomini dell'organizzazione.

Riteniamo che per questa via si amplifichino i risultati già evidenziati nel 2006 da Gagliardi, quando rifletteva sul possibile ruolo delle discipline umanistiche (*Humanities*) nella formazione dei manager: facendo riferimento a programmi innovativi dell'ISTUD, che avevano esposto manager di vari livelli a esperienze formative insolite (speculazioni filosofiche, esperienze estetiche, lezioni di storia), evidenziava che «ciò che ha colpito sia i partecipanti sia i formatori è lo straordinario potenziale di esplorazione analogica, riflessione critica e reinvenzione creativa che queste esperienze offrono nel definire e affrontare i problemi di gestione quotidiani, solitamente affrontati ricorrendo a routine stereotipate» (Gagliardi 2006: 7-8, trad. mia). Questo straordinario *potenziale* lo abbiamo visto anche noi, proponendo un nuovo modo di integrare la filosofia nella formazione aziendale orientata allo sviluppo delle soft skills – tra l'altro, non soltanto nella formazione rivolta ai manager.



# Indice

|                     |   |
|---------------------|---|
| Invito alla lettura | 5 |
|---------------------|---|

## *Parte 1*

|                 |    |
|-----------------|----|
| Chiavi teoriche | 15 |
|-----------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 1. Perché gli esperimenti mentali aiutano a pensare? | 15 |
| 2. Come entrano in gioco le relazioni tra colleghi?  | 20 |
| 3. Quali tipi di cambiamento aspettarsi?             | 28 |
| 4. L'attrito con la realtà e il ruolo del formatore  | 33 |

## *Parte 2*

|                |    |
|----------------|----|
| Piste pratiche | 37 |
|----------------|----|

|  |     |
|--|-----|
| 1. Come proporre l'esperimento mentale dell'utopia   | 37  |
| 2. Come l'utopia mette in gioco la realtà aziendale  | 41  |
| 3. Dall'utopia allo sviluppo organizzativo           | 53  |
| 4. Come proporre altri esperimenti mentali           | 65  |
| 5. Cosa accadrebbe se...?. Altre simulazioni mentali | 92  |
| 6. Il formatore filosofo                             | 97  |
| 7. Monitorare gli esiti della formazione             | 102 |

|              |     |
|--------------|-----|
| Bibliografia | 111 |
|--------------|-----|



Soft skills in azienda  
*con filosofia*

*Collana diretta da*

Luca Mori (Filosofo e formatore, Università di Pisa)

1. Giuliana Beretta, Luca Mori, *Come fare esperimenti mentali per lo sviluppo organizzativo*, 2026, pp. 120.
2. Luca Mori, *Come migliorare le riunioni aziendali*, 2026, pp. 96.

Edizioni ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

[info@edizioniets.com](mailto:info@edizioniets.com) - [www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

Finito di stampare nel mese di aprile 2026