

## Soft skills in azienda *con filosofia*

②

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 pedagoga, Università di Pisa e Università di Padova), Giuseppe Varchetta (Psicosocioanalista, formatore e consulente direzionale)

Luca Mori

# Come migliorare le riunioni aziendali



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 978884677233-6

## Invito alla lettura

Le riunioni dovrebbero avere un ruolo cruciale nella vita delle aziende, perché sono il momento in cui i diversi attori organizzativi si incontrano per condividere e coordinare punti di vista, dubbi, priorità, agende, idee e strategie sul da farsi. Eppure, tra i diversi momenti che scandiscono la vita aziendale, le riunioni sono diventate un argomento proverbiale per le difficoltà che si incontrano nel gestirle e nel farle funzionare bene.

Si sente spesso parlare di riunioni vissute come perdite di tempo, di riunioni che confondono le idee anziché chiarirle, in cui non ci si sente ascoltati e in cui alcune cose importanti non vengono dette, perché non trovano spazio o perché il “clima” relazionale non lo permette. Un articolo pubblicato nel 2017 sulla *Harvard Business Review* conteneva fin dal titolo un invito a mettere fine alla follia delle riunioni: “*Stop the Meeting Madness*” (Perlow, Hadley, Eun 2017). Basandosi su decine di interviste a dirigenti attivi in diversi settori, gli autori evidenziavano che una percentuale significativa del campione si sentiva soffocata e sopraffatta dalle riunioni, a prescindere dal tipo, formale o informale, tradizionale o “agile”, in presenza oppure a distanza: più precisamente, il 65% dei *senior manager* intervistati considerava le riunioni come un intralcio al lavoro, il 71% le riteneva improduttive e inefficienti, mentre il 62% notava che spesso non aiutano a “fare squadra”.

La *follia* denunciata dall'articolo consiste nell'ostinata propensione a continuare a fare riunioni che lasciano insoddisfatti, anche quando è evidente che vanno male e che possono avere effetti controproducenti sulle relazioni tra i partecipanti, perché quando non sono gestite adeguatamente diventano incubatori di conflitti ed alimentano la frustrazione che deriva dal non sentirsi ascoltati e considerati.

Tutto ciò è ancora più grave se è vero – come alcune analisi suggeriscono – che il tempo mediamente dedicato alle riunioni nelle aziende è aumentato negli ultimi decenni e che la soddisfazione per le riunioni risulta positivamente correlata con la soddisfazione lavorativa complessiva (come risulta dallo studio di Rogelberg *et al.* 2010). In altre parole, le riunioni insoddisfacenti peggiorano la percezione e la valutazione del luogo di lavoro, con tutto ciò che ne consegue su altri piani, a partire dal coinvolgimento (*engagement*) e dall'atteggiamento complessivo verso i colleghi, la leadership e l'azienda. Più in dettaglio, facendo riferimento alla *Affective Events Theory* (Weiss, Cropanzano 1996), Rogelberg e colleghi evidenziano che ogni riunione è un piccolo evento emotivo, che può generare entusiasmo, collaborazione e senso di appartenenza, oppure noia, ansia, frustrazione e distacco; le emozioni che affiorano durante le riunioni, poi, si accumulano ed influenzano il tono emotivo generale rispetto al lavoro. Naturalmente, le persone più esposte alle riunioni ne risentono di più, nel bene e nel male.

Che fare, allora? Un TED talk di David Grady sull'argomento – *How to save the world (or at least yourself) from bad meetings* – in una decina d'anni ha ottenuto quasi 3 milioni di visualizzazioni sul sito ufficiale TED e quasi mezzo milione su Youtube. Dopo avere evidenziato

alcuni errori tipici che si commettono fin dal momento della convocazione, cercando di strappare qualche risata al pubblico il video finisce con un consiglio: cambiare il proprio atteggiamento ogni volta che si riceve un invito ad una riunione in cui non è indicato l'ordine del giorno. Mostrandosi interessati e collaborativi, si dovrebbero chiedere maggiori dettagli sull'incontro, stimolando così in chi organizza le riunioni una maggiore attenzione a questo aspetto; così facendo, inoltre, non ci si ritroverebbe più a dover partecipare a riunioni pensate per comunicare aggiornamenti per i quali sarebbe bastata una email.

Viene subito da chiedersi: tutto qui? Il video dimostra che fare ironia su quel che non va nelle riunioni è molto più facile che individuare tutte le variabili in gioco e definire quali azioni, in ogni particolare situazione di partenza, permettono di migliorare l'esistente. La buona intenzione di cambiare da parte di una o di poche persone non basta, se non è sostenuta dalla ricerca di un metodo di lavoro e se non si allenano le soft skills degli attori organizzativi.

Non è detto che in un'azienda tutte le riunioni vadano nello stesso modo. Può darsi che alcune vadano piuttosto male e altre bene. Quando le cose stanno così, però, è importante evitare di prendere la parte per il tutto: il fatto che alcune riunioni vadano bene, infatti, potrebbe diventare un alibi inconsapevole per non affrontare il problema delle riunioni che vanno male, perché induce a pensare che – tutto sommato – si è capaci di fare *anche* buone riunioni. Il rischio, così facendo, è che si lasci al caso quel che accadrà di volta in volta, rassegnandosi al fatto che la prossima riunione potrebbe essere quella che va bene oppure quella che va male.

Ma non si può lasciare al caso un momento così im-

portante della vita organizzativa, perché se ben progettate e condotte le riunioni possono diventare un “campo sinaptico” privilegiato delle interazioni lavorative, permettendo ad ogni partecipante di pensare e vedere più cose di quelle che avrebbe potuto pensare e vedere da solo.

Viste da fuori, le riunioni appaiono come gruppi di persone – spesso non troppo grandi – che discutono tra loro: potrebbe sembrare una situazione semplice da gestire, ma com'è noto in quella cornice può accadere di tutto, a seconda di come si prende la parola, di come si gestisce il disaccordo e del peso che viene dato al contributo delle persone. L'esito, ogni volta, dipende da molte variabili e da dinamiche sottili, appena percepibili a chi tenta di osservarle: contano il modo in cui l'incontro è stato preparato, il luogo in cui si svolge, la gestione del tempo, le dinamiche degli incontri precedenti, il modo in cui la discussione viene coordinata, le relazioni tra i colleghi, il livello di ascolto reciproco, il clima emotivo, quanto le condizioni garantiscono la “sicurezza psicologica” che dovrebbe permettere a tutti di esprimersi con franchezza e, naturalmente, le soft skills di ogni partecipante.

Il fatto che molte riunioni, in tante aziende, siano visute come inutili o frustranti, non significa che siano inutili e frustranti in sé. In questo come in altri ambiti della vita organizzativa si può migliorare, adottando strumenti teorici adatti a leggere l'esistente ed iniziando ad interrogarsi con metodo sui propri *margini di miglioramento*. Questo libro propone idee da tradurre in pratiche, invitando – in linea con lo spirito della collana – ad esercitare le soft skills *con filosofia*.

Sul piano teorico, la filosofia diventa mediatrice tra diversi campi del sapere, mettendo in relazione concetti e coordinate interpretative che aiutano a leggere le dinami-

che che si sviluppano all'interno delle riunioni. Introduce una distanza critica che permette di rendere visibili certe traiettorie e trappole del pensiero e della comunicazione: farle diventare visibili, prendendone consapevolezza, è un primo passo per tentare di modificarle.

Sul piano pratico, la filosofia contribuisce all'ideazione e all'attivazione di processi trasformativi incentrati sulla capacità di inquadrare le cose a distanza e da punti di vista differenti, sull'esercizio sistematico del senso della possibilità e sull'arte di ragionare *oltre i confini del già detto e del già pensato*.

Guardando alle riunioni aziendali, l'approccio filosofico vale tra l'altro come antidoto alla loro deriva performativa, mostrando che, invece di considerarle come arene in cui prevalere, possiamo imparare a viverle come spazi di esercizio critico, dove mettere alla prova le idee e le opinioni. Per compiere questo passaggio non bastano le buone intenzioni. È necessario comprendere che siamo tutti esposti a *bias* cognitivi e a limiti prospettici che rendono prezioso l'aiuto degli altri, proprio in ragione del fatto che possono avere idee e opinioni diverse dalle nostre.

Adottando questa prospettiva e la modestia che essa sollecita, perfino la pratica della confutazione può essere vissuta non come un gioco distruttivo, ma come una tecnica per saggiare le opinioni e per liberarsi da quelle che non reggono alle obiezioni. È la lezione socratica, che interpreta l'esercizio della confutazione come un modo per rafforzare il sistema immunitario individuale contro le credenze infondate che tendono ad insinuarsi nella mente di chi non è allenato ad esaminare attentamente e a vagliare ciò che pensa (Mori 2023). La forza di Socrate, come scriveva Montaigne, consisteva nel suo sapere accogliere le obiezioni con il sorriso: «Che Socrate acco-

gliesse sempre sorridendo le obiezioni che si facevano al suo ragionamento, si potrebbe dire che ne fosse causa la sua forza» (Montaigne 2012: 1713; *Saggi*, III, VIII). E ancora: «l'unisono è una qualità assolutamente noiosa nella conversazione» (ivi: 1711); perciò, «le contraddizioni dei giudizi non mi danno noia né mi irritano: mi eccitano soltanto e mi esercitano. Noi non vogliamo esser corretti, bisognerebbe invece offrirsi ed esporsi alla correzione, specialmente quando si presenta sotto forma di conversazione, non di lezione» (ivi: 1713).

È qui che la filosofia ci invita ad una postura difficile, ma feconda: non cercare a tutti i costi di imporre le proprie ragioni (*senza sentire* altre ragioni), ma tentare di comprendere meglio ciò che pensiamo grazie a chi lo mette in discussione e a chi fa emergere dei “punti ciechi” nelle nostre considerazioni, per muovere verso una migliore comprensione collettiva dei problemi e delle sfide in cui si è coinvolti, abbandonando la *comfort zone* delle cose dette all'unisono. Se le riunioni diventassero luoghi dove aprirsi a questa possibilità e cogliere le opportunità che ne conseguono – luoghi dove esporsi, correggersi e pensare meglio insieme – non sarebbero più vissute come un rito obbligato, ma come un'occasione di scoperta, di apprendimento e di espansione del pensabile.

# Indice

Invito alla lettura	7
---------------------	---

## Parte 1

Chiavi teoriche	11
1. La somma delle parti	11
2. La sicurezza psicologica ( <i>psychological safety</i> )	15
3. La disponibilità relazionale	18
4. Gli assiomi della comunicazione umana	24
5. Le massime della conversazione	31
6. <i>Groupthink</i> e conformismo	33
7. Ignoranza pluralistica e doppia contingenza	36
8. Riunioni e <i>bias</i> cognitivi	39

## Parte 2

Piste pratiche	43
1. Analizzare lo <i>status quo</i> , con metodo	43
2. Allenarsi su casi di studio	48
3. Convocazione e setting	52
4. La gestione del tempo	53
5. La conduzione	55
6. Tra il cristallo e il fumo	57
7. <i>Stand-up meeting</i>	59
8. Riconoscere il merito delle idee	61
9. Coinvolgimento e feedback positivi	66
10. L'IA nelle riunioni	72
11. Black Box Thinking	81

Bibliografia	87
--------------	----



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