

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Aprile 2025

184

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 383/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Passaggio di testimone

Gen(eralizzazione)Z
I falsi miti sui 20enni
Chi sono davvero
i nuovi lavoratori?

Diario di una giovane
Manager dell'area HR
Dal master in Risorse Umane
al Personale di un'azienda

Perdere (e ritrovare)
il lavoro a 50 anni
Come reinserirsi
con la formazione



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Andrea Volpe

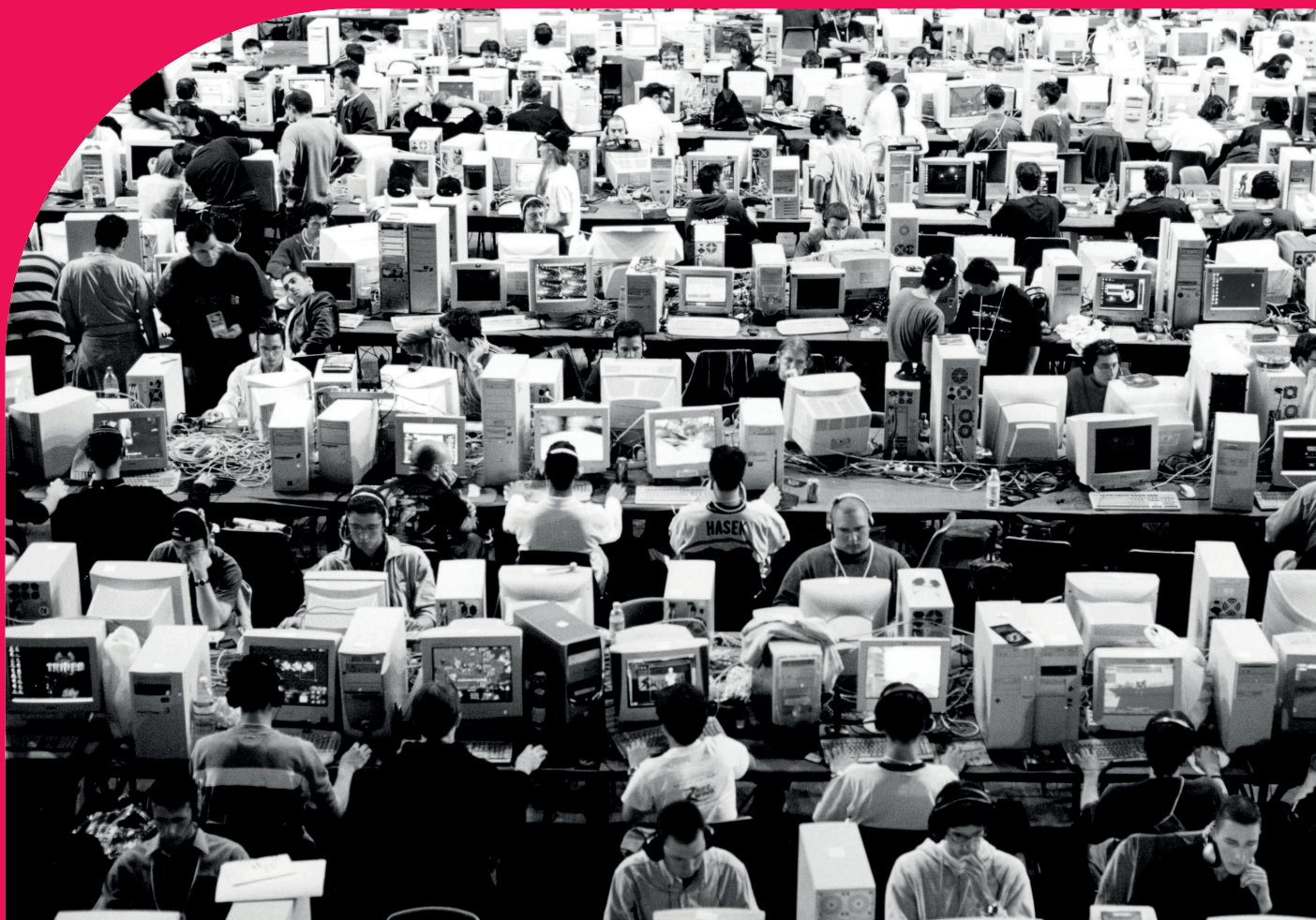
(Dis)Conessioni

Apprendere la relazione
nel nuovo contesto
di fronte alla sfida dell'AI



Le relazioni sono il cuore pulsante di ogni organizzazione, ma in un'epoca di trasformazione digitale e crescente complessità, mantenerle vive e autentiche è una sfida sempre più ardua. L'overload informativo, l'isolamento sociale e il controllo eccessivo minano la fiducia e il senso di comunità. Come possiamo allora coltivare relazioni organizzative sane e sostenibili? Attraverso pratiche che valorizzino la diversità, nutrano il senso di appartenenza e promuovano autonomia ed empatia. Inoltre, l'AI Generativa introduce nuove opportunità e rischi, rendendo essenziale un uso consapevole della tecnologia per preservare il tessuto relazionale e l'umanità all'interno delle organizzazioni.

Economista ed esperto di organizzazione aziendale, ha approfondito da tempo gli aspetti antropologici, organizzativi e tecnologici del cambiamento. Realizza attività di consulenza in campo strategico e organizzativo (Certified Scrum Master), è Executive e team coaching e svolge attività formativa per aziende private e Pubblica amministrazione. È CEO e Direttore Generale di ISMO e della controllata Simki. Rappresenta ISMO nel Board di SPACE Management Consulting.



Le relazioni sono il motore dell'organizzazione? Cosa serve per alimentare buone relazioni organizzative? La relazione è intrinsecamente legata al concetto di organizzazione e la sfida di creare tessuti relazionali virtuosi, 'ecologici e sostenibili', accompagna imprenditori e manager da sempre.

La complessità con cui ci confrontiamo, e la trasformazione digitale in particolare, alzano però oggi l'asticella di questa sfida, offrendo alcune opportunità, ma celando soprattutto, al tempo stesso, nuovi rischi. Relazioni sempre più fredde e meno empatiche, overload informativo e mancanza di ascolto, isolamento sociale e frammentazione delle relazioni, perdita del senso di comunità, aumento di controllo e perdita di fiducia, rischio di manipolazione, dipendenza dalla tecnologia e perdita di spirito critico sono tutte sfide che ci portano a chiederci: come possiamo allora apprendere la relazione? Massimo Recalcati, nel suo libro *Il vuoto e il fuoco* (2024), ci offre una chiave di lettura importante quando afferma che l'organizzazione è "soggetto collettivo costituito da soggetti e da legami", che, in quanto soggetto appunto, come l'individuo, è animato da emozioni, aspirazioni, memorie e desideri, valori e anche patologie. La dialettica istituzionale tra legge e desiderio (strutturata dal codice paterno) può anche essere letta come tensione tra forma e forza, ovvero tra artefatto e comunità, tra hardware e software organizzativo. La forma canalizza le pulsioni in modo produttivo, senza però imbrigliarle con il rischio di anestetizzarle o spegnerle.

Le relazioni, e con esse tutte le dimensioni legate al sistema umano, sono quindi la forza dell'organizzazione e, come tali, vanno coltivate, valorizzate, lasciate libere di esprimersi; non per scopi 'umanitari', ma per perseguire il *purpose* dell'organizzazione. La sfida è allora come sviluppare 'buone relazioni' e non semplicemente 'relazioni buone'.

Nel considerare cosa caratterizza questo equilibrio tra forma e forza e cosa favorisce lo sviluppo e il mantenimento delle buone relazioni, nella mia azione professionale suggerisco alcune buone pratiche.

La prima è la cura delle relazioni, ovvero non confondere il nome con il numero, ma riconoscere il soggetto e la sua unicità; potremmo dire "a ognuno il suo talento".

La seconda, riconoscere e valorizzare le differenze, contro l'incuria che deriva dalla soppressione delle stesse, dall'omogeneizzazione e dalla standardizzazione finalizzata a piegare l'umano alle esigenze della produzione e della tecnologia (la *techne* di Umberto Galimberti, per cui la tecnica non è più uno strumento nelle mani dell'uomo, ma è diventata una forza autonoma e inarrestabile). La terza, nutrire di senso le



Le relazioni e tutte le dimensioni legate al sistema umano sono la forza dell'organizzazione: come tali, vanno coltivate, valorizzate, lasciate libere di esprimersi, non per scopi 'umanitari', ma per perseguire il purpose dell'organizzazione

persone (... "non di solo pane"), attraverso il dialogo e il riconoscimento del loro contributo. Serve combattere l'alienazione, ovvero la condizione in cui i lavoratori perdono il controllo sul proprio lavoro e sul prodotto dello stesso, diventando estranei a se stessi e alla loro umanità.

Un'altra buona pratica è quella di sostenere i legami orizzontali, ovvero l'identità, il senso di appartenenza e il coinvolgimento, che producono partecipazione attiva e responsabile all'interno del contesto organizzativo. Ma anche sviluppare e garantire autonomia e possibilità di espressione, non solo obbedienza all'autorità. Già Aristotele e, successivamente, sant'Agostino vedono nel libero arbitrio la condizione esistenziale per l'essere umano, radice della responsabilità morale. Infine, curare le emozioni, ovvero la capacità di riconoscere quelle proprie e altrui per favorire quel benessere che non è solo un pilastro della sostenibilità 'sociale', ma anche della motivazione e della performance organizzativa.

Queste buone pratiche, assieme a numerose altre, divengono tanto più importanti quanto più l'organizzazione si confronta con le sfide della complessità, dove la forza deve trovare massima libertà di espressione contro il rischio del contenimento della forma.

L'impatto dell'AI Generativa sul tessuto relazionale

L'Intelligenza Artificiale (AI) di ultima generazione è una tecnologia sorprendentemente innovativa perché capace di affrontare la complessità: è in grado di apprendere autonomamente e riscrivere in modo flessibile i propri algoritmi attraverso l'esperienza. Con l'applicazione al Natural language processing (Nlp) le frontiere si sono

enormemente allargate, in una prospettiva che va nella direzione dell'AI Generale (Agi), ovvero applicabile non solo a compiti specifici (come al calcolo matematico), ma a diversi settori del sapere.

Questa discontinuità può portare con sé grandi opportunità, ma richiede un nuovo modo di relazionarsi alle macchine e tra esseri umani perché, come sostengono le scienze sociali, non sia l'umano a adattarsi all'AI, ma viceversa; un futuro distopico, per usare un termine oggi molto attuale.

La mia azienda si è data una missione che potremmo definire "politica". Per chi da sempre si occupa di trasformazione e apprendimento, la sfida è favorire lo sviluppo nei sistemi sociali di un mindset che permetta di sfruttare le potenzialità della tecnologia, mantenendo un controllo umano consapevole e responsabile. Persino Mustafa Suleyman, non certo un detrattore dell'AI, ma il co-founder di Deep Mind, la società che ha sviluppato nel 2016 AlphaGo, nel suo libro *L'onda che verrà* (2024), riconosce i rischi e i pericoli della tecnologia e sostiene a voce alta il bisogno di *containment*. Quest'ultimo è da intendersi come un insieme integrato di meccanismi tecnici, sociali e legali progettati per monitorare, controllare e, se necessario, interrompere lo sviluppo o l'uso di tecnologie avanzate, al fine di prevenire potenziali rischi e garantire che tali tecnologie siano allineate con gli interessi della società, scongiurando il rischio della singularity.

Foto di Helena Lopes

Si deve quindi cogliere l'invito dei numerosi autori, filosofi, sociologi, psicologi, umanisti, ma anche logici, matematici e informatici (tra i quali Luciano Floridi, Federico Cabitza, Paolo Benanti, Federico Faggin, Mustafa Suleyman): serve un contenimento per proteggere le nostre relazioni, che rischiano di subire effetti negativi determinati da un uso 'sconsiderato' dell'AI.

Considerando i principali rischi di impatto sulle relazioni organizzative, in relazione alle pratiche precedentemente discusse, possiamo delineare alcuni possibili rischi ai quali porre attenzione.

Innanzitutto, il rischio di solitudine e isolamento sociale, dove le persone interagiscono più con assistenti AI che con altri esseri umani, perdendo connessioni (come nei casi di customer service impersonali, legami affettivi con chatbot o addirittura di dialogo virtuale con i defunti). È il caso per esempio delle AI mimetiche, progettate per simulare interazioni umane, che rischiano di trasformarsi in "intelligenze assuefatti". Agendo comportamenti accondiscendenti e risposte compiacenti, questi sistemi creano dipendenze emotive, simili a camere di risonanza digitali.

Per quanto riguarda il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze, si presenta il rischio, da un lato, di omologazione e standardizzazione, di conformismo (l'infosfera di Luciano Floridi, un mondo costruito a uso e consumo della tecnologia) e, dall'altro, di disuguaglianza e discriminazione nei rapporti sociali, alimentate da bias e da *digital divide*





Nella cura delle emozioni, si presenta il rischio di crescente carenza di empatia nelle relazioni (la macchina ci disallena a essere empatici e disabitua a riconoscere l'emozione nella relazione), e il rischio di apatia cronica, ovvero di perdita della capacità di riconoscere e considerare le proprie e altrui emozioni

(come negli algoritmi di selezione del personale basati su dati storici discriminatori).

Nel nutrire di senso le persone, emerge il rischio di frustrazione, ovvero che l'automazione di compiti prima svolti da esseri umani possa ridurre il valore percepito del lavoro della persona (per esempio, qualora l'AI prendesse decisioni in modo troppo centralizzato, i dipendenti potrebbero percepire una perdita di controllo sul proprio lavoro).

Nei legami orizzontali, si manifesta il rischio di frammentazione delle relazioni e isolamento, particolarmente nelle professioni in cui l'AI sostituisce processi decisionali o attività operative senza coinvolgimento umano, e il rischio che la relazione tra persone diventi subalterna a quella con la tecnologia; l'AI dovrebbe invece essere usata come membro aggiunto da consultare, non in sostituzione del team o del collega (come sostiene Cabitza: non aruspice, ma auriga).

Per quanto riguarda l'autonomia e la possibilità di espressione, emergono invece rischi di disinformazione e manipolazione (come nella personalizzazione dei contenuti sui social media), di dipendenza dalla tecnologia e di riduzione della privacy e sorveglianza di massa (sistemi di riconoscimento facciale per sorvegliare la popolazione).

Infine, nella cura delle emozioni, si presenta il rischio di crescente carenza di empatia nelle relazioni (la macchina ci disallena a essere empatici e disabitua a riconoscere l'emozione nella relazione), il rischio di apatia cronica, ovvero di perdita della capacità di riconoscere e considerare le proprie e altrui emozioni.

I laboratori di 'qui e ora' per ri-apprendere le relazioni

Riguardo all'apprendimento delle relazioni, è significativo ricordare le parole di don Gino Rigoldi, Cappellano dell'Istituto penale per minorenni Cesare Beccaria, quando disse: "da Vito Volpe ho imparato l'arte della relazione", un grande riconoscimento per la nostra organizzazione. Don Gino aveva partecipato a uno dei laboratori di qui e ora sulle relazioni (di volta in volta focalizzati su temi quali la leadership, il teamworking, la gestione conflitto, la gestione delle differenze, l'*empowerment* personale e altri).

La metodologia nasce intorno agli Anni 40 in Inghilterra, dall'esperienza del Tavistock Institute.

In Italia, arriva nei primi Anni 70 e ISMO è stata tra i primi a farla propria, studiarla e proporla in chiave formativa nelle aziende.

Un "Laboratorio di qui e ora" si costituisce come un'istituzione temporanea di apprendimento, un setting composto da un gruppo, un luogo e un tempo, dove il trainer non insegna, non prescrive ciò che si deve apprendere, non trascina o guida da qualche parte, ma aiuta il riconoscimento dei fenomeni. L'obiettivo fondamentale è sviluppare la possibilità di apprendere attraverso l'esperienza realmente vissuta nel 'qui e ora', di quello che, per questo, è chiamato "laboratorio".

L'approccio didattico è quello dell'apprendimento delle relazioni dall'esperienza delle relazioni. Tutto si basa, infatti, sulla sperimentazione attiva e sull'analisi di quanto vissuto in un loop composto da: osservare, sperimentare, raccogliere feedback, riflettere, cambiare. Il setting è destrutturato in modo da consentire l'emergere di comportamenti non indotti, prescritti, né guidati dall'esterno, per favorire l'iniziativa delle persone e quindi l'espressione spontanea dei modelli mentali impliciti individuali e collettivi, altrimenti non facilmente accessibili. Ciò consente a ciascuno di riposizionarsi non solo all'interno dell'istituzione temporanea di apprendimento, ma anche, in uscita, rispetto al proprio contesto di riferimento.

L'ultimo laboratorio nato, "Intessere" (terza edizione a maggio 2025), è finalizzato ad apprendere come tessere relazioni generative in ambienti digitali: allenarci a vivere anche la realtà digitale come luogo di legami significativi, affettivi e non solo funzionali, capace di espandere il nostro peculiare umano, il nostro modo di lavorare e fare azienda.

Come affermato in premessa, la tecnologia rischia di saturare il vuoto al centro dell'organizzazione, indispensabile per generare fuoco, ovvero energia, lasciando spazio e ossigeno alle persone. Servono allora esperienze di apprendimento capaci di preservare e alimentare il fuoco della relazione.

FINE

Vent'anni di Persone e Conoscenze.



Un'arte senza eredi. Foto di Yari Falcioni, 2° classificata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.



**Persone &
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante
rivista indipendente
dedicata alla **gestione**
delle **risorse umane**.



*Persone&Conoscenze
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento

Cartacee e Digitali

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale
ESTE
Cultura d'impresa