

# ATTRAVERSARE

# LA DISTANZA

PER UNA NUOVA PROSSIMITÀ  
NELLA SOCIETÀ, NELLE IMPRESE, NEL LAVORO

GABRIELE GABRIELLI (A CURA DI)

Con contributi di Luca Alici, Maurizio Franzini,  
Gabriele Gabrielli, Raoul C.D. Nacamulli,  
Luca Pesenti e Silvia Pierosara



**FrancoAngeli**

SPILLE  
LAVORO per LA persona



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con **Adobe Digital Editions.**

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,  
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.

I lettori che desiderano informarsi sui libri  
e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e  
isciversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail  
le segnalazioni delle novità.

# ATTRAVERSARE LA DISTANZA

PER UNA NUOVA PROSSIMITÀ  
NELLA SOCIETÀ, NELLE IMPRESE, NEL LAVORO

GABRIELE GABRIELLI (A CURA DI)

Con contributi di Luca Alici, Maurizio Franzini,  
Gabriele Gabrielli, Raoul C.D. Nacamulli,  
Luca Pesenti e Silvia Piosara

**FrancoAngeli**



*In copertina:* Lavoro di squadra  
© Nvnkarthik | Dreamstime.com

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# *Indice*

## **Attraversare la distanza nel lavoro per rigenerare senso e relazioni**

di Gabriele Gabrielli pag. 7

## **1. Dopo la pandemia: ripensare il lavoro dentro la “società comoda”**

di Luca Pesenti » 35

## **2. Prossimità fisica e prossimità organizzativa non sono la stessa cosa**

di Raoul C.D. Nacamulli » 53

<b>3. L'umano tra riconoscimento e narrazione. Riconoscersi umani attraverso il racconto</b>	
di Silvia Pierosara	» 71
<b>4. Disuguaglianze e potere economico nel capitalismo digitale</b>	
di Maurizio Franzini	» 89
<b>5. Il calcolo e l'incalcolabile. Considerazioni su prossimità e distanza</b>	
di Luca Alici	» 107
<b>Note sugli autori</b>	» 129
<b>Note</b>	» 133

*Attraversare la distanza  
nel lavoro per rigenerare senso e relazioni*

di Gabriele Gabrielli

**1. Cosa abbiamo provato, cosa abbiamo  
(forse) compreso**

Abbiamo fatto un'esperienza che ci ha provato duramente. In verità non ne siamo ancora usciti del tutto, però oggi la viviamo con maggiore fiducia e speranza.

La pandemia, il lockdown, il distanziamento fisico che abbiamo chiamato impropriamente “sociale” hanno generato sofferenza e disorientamento, una “inedita mancanza” e un “vuoto generato dalla sospensione”<sup>1</sup>. Tutto è cambiato: il modo con

il quale avevamo organizzato la vita, la scuola, l'economia, il lavoro. Anche il futuro che va ripensato. All'improvviso siamo stati gettati nel mezzo di una dimensione mai sperimentata, segnata dal non potersi incontrare, in un tempo senza abbracci e baci, privo di caffè, aperitivi e pizza insieme. Abbiamo sperimentato una distanza fuori misura, inconcepibile, disumana<sup>2</sup>.

Così abbiamo capito sulla nostra pelle che l'esperienza umana non è tale senza relazioni. Non c'è un dispositivo equivalente che possa sostituirle. Non possono essere le connessioni digitali, anche se ne abbiamo scoperto i grandi benefici che procurano. Non c'è una piattaforma<sup>3</sup> infatti che possa prendere il loro posto per generare quei beni relazionali altrimenti impensabili. Certamente non basta "aumentare" la realtà. Abbiamo compreso (forse) che le relazioni nella vita, nella società, nel lavoro sono altro.

Attraversare tutto questo ci ha consentito dunque di avviare una riflessione sul valore della "prossimità" e del "farsi prossimo" grazie al supporto e all'ascolto reciproco nelle relazioni interpersonali e senza mediazione della tecnologia, vivendo insomma senza filtri, così come di scoprire le effettive potenzialità – ma anche le false promesse – della comunicazione digitale che può ridurre la distanza.

A ben vedere, queste due modalità di vivere la socialità confermano – ciascuna con il proprio linguaggio – il nostro statuto antropologico: non veniamo al mondo per isolarci, non troviamo la felicità da soli, abbiamo invece bisogno degli altri perché siamo soggetti-in-relazione; la nostra vita, infatti, è strutturalmente disegnata con il tratto delle interconnessioni e retta dall'interdipendenza, perché “tutto è in relazione”.

In questo tempo, l'umanità ferita dalla pandemia è stata colpita proprio nella trama delle relazioni, svelandone la vulnerabilità e rendendola più fragile. Così, di fronte all'emergenza del Covid-19, le relazioni hanno indietreggiato, dovendosi conformare a logiche e imperativi del tutto inaspettati e, per molti versi, inesplorati. Pensiamo alla scuola e, soprattutto, ai nuovi modi di lavorare che le imprese stanno ora mettendo in campo per organizzare il “rientro” dei lavoratori in luoghi che sono nel frattempo diventati spazi “ingombranti” e voci di costo in attesa di soluzioni che ne alleggeriscano il peso<sup>4</sup>. C'è molta cautela al riguardo perché nessuno è capace di valutare pienamente le implicazioni del ritorno negli uffici. Le variabili da tenere sotto controllo sono numerose e di diversa natura.

## 2. La pandemia come “epifania delle relazioni”

Nel periodo pandemico, dunque, le nostre esperienze sociali, lavorative e relazionali hanno trovato, pur nella difficoltà della rarefazione e della loro costrizione entro i recinti della mediazione, canali alternativi di espressione, supporto e solidarietà. La “prossimità”<sup>5</sup> ha subito drastiche limitazioni e compressioni inaccettabili, suscitando in più occasioni anche voglia di ribellione e di comportamenti non conformi alle regole restrittive disposte per tutelare la salute e la circolazione del virus. Può sembrare un paradosso ma dobbiamo proprio alle misure pandemiche che hanno ordinato il distanziamento fisico l’avvio di una riflessione più attenta, profonda e consapevole sul valore delle relazioni e della relazionalità nella nostra vita. “La pandemia del Covid-19 ci ha mostrato in maniera drammatica l’importanza delle relazioni sociali. Senza relazioni, il virus non esiste. Non esiste come fatto sociale. Forse potrebbe esistere nel mondo della pura natura fisica, in un pianeta senza esseri umani, ma non lo possiamo sapere, semplicemente perché in quel mondo non ci saremmo”<sup>6</sup>.

È in questa condizione, per un verso imposta e per l’altro divenuta occasione di scoperta, che la

tecnologia ci ha fortunatamente permesso di trasformare l'eccessiva distanza fisica in uno spazio in cui continuare a mantenere rapporti tra parenti e tra amici, tra docenti e allievi, tra capi e collaboratori, tra colleghi a lavoro.

La distanza ci ha comunque sottratto quei rapporti diretti e “corti” ai quali eravamo abituati e che sono iscritti nello statuto dell'umano: li ha sostituiti con mediazioni e strumenti spersonalizzanti facendo soffrire maggiormente i più piccoli, le nuove generazioni e gli anziani. Sarebbe un errore imperdonabile, allora, non valorizzare ciò che abbiamo appreso per “cambiare strada”<sup>7</sup> e il modo attraverso il quale guardare al mondo che abitiamo. Sarebbe imperdonabile non trasformare la vita, la scuola, l'economia, il lavoro.

### **3. Governare la transizione tra “relazioni” e tecnologia**

La pandemia, oltre che svelare la portata delle relazioni, ha messo in scena anche nuove forme di collaborazione tra persone nei contesti organizzati, accelerando la transizione verso un lavoro diverso, sottratto dai vincoli dello spazio e del tempo<sup>8</sup>. Le

domande che interrogano i protagonisti dell'economia e del lavoro sono tante. Per esempio: come rimettere al centro del palcoscenico organizzativo le relazioni senza buttar via i benefici della tecnologia? Quali conseguenze ci saranno nel lavoro – quello reale e non quello addomesticato dal virtuale – nel modo di gestire le persone, negli stili manageriali, nella valutazione del lavoro? Quali promesse imprese e lavoratori saranno disponibili a farsi reciprocamente?

Il governo di questi mutamenti propone una doppia questione: da una parte, abbiamo bisogno di ricostruire una semantica e una sintassi delle relazioni capaci di recuperare il valore della prossimità ferita, allontanando la tentazione di pensare che se ne possa fare a meno; dall'altra, non possiamo perdere il valore delle esperienze fatte e le opportunità svelate dalle risposte tecnologiche usate per gestire la distanza forzosa. La sfida è trarre da entrambe il massimo apporto generativo.

D'altro canto, non possiamo nemmeno pensare che tutto questo non abbia scalfito il paradigma teorico e pratico su cui l'economia è cresciuta negli ultimi decenni promettendo benessere e un mondo migliore. L'esperienza pandemica ha aperto gli oc-

chi di molti e la forza del paradigma della sostenibilità sta evidenziando che la gestione del business non può essere sottratta alle logiche della ricerca del bene comune e della creazione di “valore condiviso”<sup>9</sup>. Se non cambieremo l’economia, essa continuerà a produrre diseguaglianze insostenibili, benessere limitato e a una sola dimensione, non il benessere integrale che andiamo cercando o “la società più giusta che vogliamo”<sup>10</sup>. Per queste ragioni, occorre: approfondire, da un lato, il significato che le relazioni hanno per il lavoro, con l’intento di verificare se attorno ad esse si vogliono ri-generare gli ambienti di lavoro; percorrere, dall’altro, la via non facile della contaminazione tra i paradigmi della prossimità e della distanza per valorizzare le risorse attivate da questo tempo ricco di connessioni eppure povero di relazioni. Per fare stare insieme, insomma, relazioni interpersonali e comunicazione digitale. Per scoprire che distanza e prossimità non sono opposti ma categorie integrabili. Per aprirsi alle possibilità della vita.

Si tratta di andare oltre per metterle in dialogo, affrontando a viso aperto anche alcuni inganni nascosti tra le pieghe di questo profondo stravolgimento: su tutti, quello dell’illusione di poterci appartare dal mondo ed evitare i rischi che le relazioni

certamente portano con sé. Ma se tutto è connesso, e se tutti siamo in relazione, non possiamo rinchiuderci in una comoda società online, dobbiamo piuttosto “scomodarci”<sup>11</sup> per costruire nuove forme di prossimità nella società. Per farlo dobbiamo soprattutto rivolgere uno sguardo diverso al mondo dell’economia, delle imprese e del lavoro che costituiscono l’ambito più specifico di questo contributo<sup>12</sup>.

#### **4. Nelle relazioni c’è “innovazione”**

Il distanziamento ci ha insegnato che essere collegati tramite qualche piattaforma non ci lega agli altri. Ci consente di continuare a funzionare per conseguire un qualche obiettivo ed essere performativi, ma non ci permette di coltivare le relazioni e i beni che possono generare. Le conversazioni a distanza mediate dalla tecnologia hanno un contenuto prestazionale, hanno un tempo e un ritmo configurati esternamente, non sono conversazioni che nascono da sentimenti di vicinanza e dalla intenzionalità prodotta dal riflettere sulla relazione che si sta sviluppando tra una persona e un’altra. Attraversare la distanza nei contesti di lavoro significa

dunque riscoprire la metrica della relazione che genera – nell’incontro Io-Altro – uno spazio di prossimità tra due o più persone. È uno spazio che rispetta e fa leva sull’autonomia creando in questo modo il nuovo<sup>13</sup>. Più concretamente, riflettendo da questa prospettiva, un capo che precostituisce le condizioni operative entro le quali esige che l’attività venga svolta da un collaboratore non è generativo perché azzerla la “giusta distanza” e le possibilità che creerebbe. La relazione viene infatti soffocata non essendo più libera di espandersi e consentire la fioritura dei talenti, delle abilità e delle molteplici motivazioni che la sostengono. Per questo la sfida decisiva delle *new way of working* che si stanno sperimentando passa per la capacità dei manager di re-inventare la prossimità nei riguardi di collaboratori, del team, regolando la distanza in modo da farne uno spazio di generazione e nel contempo di “stoccaggio” di risorse utili alla relazione senza soverchiare le potenzialità delle persone. È in questo “spazio terzo” generato dalla relazione che può crescere anche la fiducia, componente ancora più necessaria oggi per nutrire efficacemente le forme di “lavoro ibrido” che si stanno delineando. Condividere linee guida e la meta, ossia la direzione verso

cui indirizzare l'azione, è cosa ben diversa che preconstituire le modalità di una sua coerente esecuzione. Diventare consapevoli che curare la relazione significa avere premura di un bene fondamentale per la costruzione del Sé e delle reti di relazioni, anche dentro i contesti di lavoro, costituirà un passaggio decisivo per i protagonisti del lavoro per trasformare le imprese e i loro ambienti. Occorre sviluppare una riflessività relazionale orientata al bene delle relazioni nel lavoro<sup>14</sup>.

La giusta distanza nelle relazioni, d'altro canto, rappresenta indubbiamente un fattore di sostenibilità del lavoro perché consente a questo di svilupparsi all'interno di una partecipazione all'azione organizzativa che diventa necessariamente co-costruzione, un cooperare nella giusta distanza propria di una relazione rispettosa, aperta, orientata al suo bene. Una distanza che consentirà anche ai suoi protagonisti di scegliere con consapevolezza se quella visione e il *purpose* narrato siano risuonanti con le aspettative e con le progettualità di ciascuno.

Nel mondo delle relazioni nel lavoro, infatti, la reciprocità delle promesse e aspettative che si svelano dinamicamente fa un salto qualitativo, passando da quella propria della connessione, che garantisce solo trasmissione di informazioni, a una nuova

nella quale si assiste a un “adattamento del comportamento di una o più parti in causa, siano esse macchine, oggetti o esseri umani. Ci si adatta cioè alle richieste/bisogni di uno dei soggetti/oggetti della relazione”<sup>15</sup>. Per questo l’esito della relazione reciproca è sempre uno spostamento che genera un campo nuovo: nelle relazioni ci sono innovazione e scelta, nelle connessioni, invece, staticità e sopportazione.

## **5. La sperimentazione di una “zona franca” della socialità**

Conviene aggiungere un approfondimento su questo punto per meglio comprendere le implicazioni di una distanza mal regolata e le influenze della tecnologia. La digitalizzazione come sta cambiando le relazioni tra umani? Come ci fa guardare l’altro? Come ci fa guardare e sentire noi stessi?

Sono in molti a pensare che nella distanza abbiamo potenziato l’autoreferenzialità finendo per leggere il mondo solo attraverso i nostri bisogni. Il distanziamento eccessivo provocato dalle misure restrittive della pandemia a tutela della salute ha ge-

nerato, così, un silenzioso e strisciante allontanamento dall'altro producendo un ripiegamento su noi stessi. L'altro è stato sottratto al nostro sguardo, così come noi siamo spariti dal suo. Abbiamo sperimentato un'inedita “zona franca” della socialità che si è trovata all'improvviso libera dal pagamento dei necessari “tributi relazionali” ma, al tempo stesso, privata dei suoi strutturali benefici. Una situazione che ha generato stordimento. Usando le piattaforme abbiamo scoperto di avere a disposizione la funzione salvifica “spegni la videocamera” che ci sottrae senza fatica allo sguardo degli altri, pur lasciandoci “presenti” attraverso l'immagine di una camera scura (un rettangolo, un cerchio con le nostre iniziali, ecc.) che segnala non tanto l'intenzione e interesse a partecipare, quanto, piuttosto, il nostro potere di “sorvegliare” coperti dall'asimmetria della vista. I legami, però, non sono a portata di mano, anzi di dita; non hanno l'usabilità propria delle informazioni e connessioni. Quindi non possono essere toccati, allargati, ritagliati come fossero immagini. I legami, piuttosto, testimoniano l'importanza che ha la “distanza ben regolata”: quello spazio che esiste tra il me e l'altro, che non è più il “mio” e che diventerà il “nostro” stare insieme. Per questo ri-

chiedono una costruzione faticosa, anzi una co-costruzione, che non sarà mai nella “mia” esclusiva disponibilità. Nelle relazioni “si sta”, le relazioni si vivono, si coltivano. E c’è sempre l’altro. Alle connessioni invece si accede, l’altro è senza volto e digitalizzato. Nella relazione, lo sguardo lascia trasparire sentimenti ed emozioni, nella connessione lo sguardo assente viene digitalizzato in *smiles*. Le relazioni sono nella realtà e hanno bisogno di contatto fisico e di presenza pur con diverse possibilità e intensità. Le connessioni, invece, rappresentano l’avamposto di una realtà iperreale che crescerà nel tempo costruendosi come immersività.

## **6. La socialità “ibernata” toglie il velo alla grave penuria di senso del lavoro**

Questa ibernazione della socialità, figlia di una distanza mal regolata, ha implicazioni psicologiche, sociali e organizzative.

Tra le prime c’è l’autoreferenzialità appena richiamata, provocata dall’allontanamento dal reale che genera senso di solitudine e smarrimento. Avendo collocato ogni cosa nello spazio di cloud che riempie la vita digitale, il reale rischia di evaporare.