

CUSTODIRE L'UMANO NEL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: IL LAVORO COME SPAZIO DI LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ

CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

A CURA DI **ANDREA ASNAGHI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI) E **NOEMI SECCI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Con la *Magnifica Humanitas*, Leone XIV si colloca nel solco della dottrina sociale della Chiesa riprendendone una delle intuizioni più feconde: ogni epoca porta con sé le proprie *res novae*, le proprie “cose nuove”, e chiede di essere letta senza paura, ma con discernimento.

Alla fine dell'Ottocento, con la *Rerum novarum*, la grande questione sociale era rappresentata dal lavoro industriale, dal conflitto fra capitale e lavoro, dallo sfruttamento dell'operaio e dalla necessità di custodirne la dignità all'interno di un'economia in profonda trasformazione.

Oggi alcune delle nuove questioni sociali passano inevitabilmente attraverso la tecnologia, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale. Gli algoritmi entrano nei processi produttivi e decisionali, nell'organizzazione del lavoro, nella comunicazione, nelle relazioni e persino nella formazione delle opinioni.

L'enciclica non propone però una contrapposizione fra uomo e tecnologia. Al contrario, riconosce nella tecnica una delle espressioni della capacità umana e uno strumento potenzialmente prezioso di conoscenza, cura, educazione, inclusione e progresso.

La domanda decisiva è un'altra: chi governa questa potenza? Secondo quali criteri? Con quali limiti? E soprattutto: **al servizio di chi?** Letta con gli occhi di chi si occupa quotidianamente di lavoro, la *Magnifica Humanitas* ci sembra porre una questione ancora più concreta: come possiamo utilizzare strumenti sempre più potenti **senza permettere che la**

persona scompaia dietro la prestazione, il dato, il profilo o l'algoritmo?

Tutto questo incide così profondamente sul senso stesso del lavoro e della dignità della persona che come Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano abbiamo inteso dedicare una sintetica disamina commentata di alcuni passaggi dell'enciclica, essendo rimasti particolarmente colpiti dall'incidenza e lucidità dei temi trattati nella nostra personale esperienza umana e professionale, che dalla lettura dell'enciclica non può non essere ripetutamente interrogata. Per questo vogliamo approcciarci a tale nostra lettura con uno sguardo “laico”, non certo per sminuire la portata religiosa del messaggio papale, ma per risaltarne l'attualità e la profonda utilità anche per ogni “uomo di buona volontà”.

Offriamo pertanto questo contributo come un caldo invito alla lettura integrale dell'enciclica, mettendone umilmente in evidenza alcuni spunti.

IL MESSAGGIO UNIVERSALE E STORICO DELLA CHIESA

L'enciclica dedica le prime riflessioni alla continuità della dottrina sociale della Chiesa all'interno del messaggio evangelico. Vengono prese due città-simbolo di riferimento nelle Sacre Scritture, da una parte Babilonia, città concepita sull'assolutizzazione orgogliosa dell'umano e sulla sua pretesa di autosufficienza, dall'altra la ricostruzione di Gerusalemme (dopo l'esilio babilonese) indicata nel libro di Neemia: una città che rinasce attraverso la responsabilità condivisa di un popo- ➤

lo, in armonia e comunione. Da una parte dominio e confusione, dall'altra una lingua ed un sentire comune che nasce dalla profonda religiosità.

Insieme alla religiosità vi sono però altri aspetti importanti che il Pontefice evidenzia: a) l'accettazione del limite e delle fragilità, che significa anche accoglimento delle stesse, senza rifiutarle quasi come fossero un ostacolo del progresso senza lasciare indietro nessuno; b) una corresponsabilità coraggiosa, perché tutti possono e devono offrire un proprio contributo; c) infine, un linguaggio orientato al bene e alla franchezza, l'uso di parole che non dividano ma che aiutino il discernimento e la fratellanza.

Il Papa inserisce il proprio discorso in una linea di continuità con la Dottrina Sociale della Chiesa, patrimonio "dotato di una coerenza teologica ed antropologica" che non pretende di sostituirsi alla responsabilità dei decisori politici ma di offrire loro aiuto al discernimento del bene comune. Ed è proprio questa universalità umana a colpire e a giustificare una prospettiva di lettura anche laica, perché "la Chiesa non vuole alzare la bandiera del possesso della verità" che è piuttosto "un bene da condividere". Certo, il messaggio della Chiesa sull'uomo parte e si radica nell'essere umano come immagine di Dio, ma proprio per questo pone a tema della propria attenzione la dignità dell'uomo, del suo valore, dei suoi diritti e delle sue responsabilità.

In particolare la Chiesa è attenta al tema dei diritti umani, ammonendo contro il duplice rischio di trattarli in modo meramente formale, oppure di non riconoscerne il loro fondamento universale, riducendoli così di volta in volta al servizio delle varie ideologie o poteri mondani. Una Chiesa, pertanto, profondamente dentro la storia, sia pure con uno sguardo "oltre".

Questo portare la persona al centro delle logiche socio-economiche (e, più nel piccolo, organizzative), ma in maniera concreta e non meramente formale, è l'esperienza di buona

parte dell'attività professionale dei consulenti del lavoro, per i quali l'enciclica è uno stimolo ulteriore a perseguire – per quanto il compito sia impegnativo – questa strada, evitando le tante facili deviazioni comode.

I PRINCIPI FONDAMENTALI

Nel ripercorrere la dottrina sociale, il Papa ha inteso fissare alcuni principi fondamentali, che è utile ripercorrere brevemente.

Il **bene comune** viene inteso come "l'insieme delle condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione". Il bene comune è pertanto una forma di coesione sociale in cui si supera l'illusione del bene comune come sommatoria degli interessi individuali. La società diventa quindi popolo, non semplice accozzaglia di individualità, ma armonizzazione degli interessi in gioco, con un compito politico (anche internazionale) di soluzioni di lungo periodo e non di calcoli e interessi di breve respiro.

Una visione che si allontana da ogni forma di ideologia umana totalizzante, compreso il liberismo. Ciò lo si trova anche nel concetto della **destinazione universale dei beni**. Ogni risorsa (ambientale, ma non solo) deve essere destinata al vantaggio di tutti e non solo al privilegio di pochi. Anche la proprietà privata ha senso come custodia e gestione ottimale, non come possesso esclusivo. Questa visione punta direttamente ad includere in tale principio anche le infrastrutture tecnologiche, anticipando un concetto che l'enciclica riprenderà con forza più avanti.

Un altro aspetto importante è quello della **sussidiarietà**: se c'è una responsabilità della politica nella gestione del bene comune, questo non toglie la necessità della costruzione del bene da parte dei singoli, comprese famiglie, comunità locali, corpi intermedi (possiamo metterci anche le realtà professionali?), senza con ciò giustificare l'eventuale disimpegno delle autorità (la cui responsabilità per- ➤

mane in pieno), ma essendo ciascuno libero di poter agire al livello più opportuno e più vicino alle necessità delle persone. Anche nello sviluppo delle realtà tecnologiche, ciò impone, insieme a principi regolatori generali a cura degli Stati, l'adozione di criteri di "trasparenza, responsabilità e forme reali di partecipazione", ovverosia forme di cooperazione nella gestione ed utilizzo di tali strumenti.

Legato indissolubilmente ai precedenti è il principio della **solidarietà**. Il Papa lo ancora al principio di fraternità umana ed universale, che impone obblighi di giustizia, carità e sostegno reciproco, soprattutto in un mondo ove le relazioni (personali ed internazionali) sono sempre più diffuse. Non deve trattarsi però di una semplice vicinanza/connessione, ma di un vero e proprio affidamento reciproco, in modo da farsi carico ciascuno anche dei pesi degli altri. Importante sottolineare che la visione che ne scaturisce non è certo quella di una società o di sistemi "paternalistici", al contrario di una società e di organizzazioni che si prendono carico delle persone come forma di responsabilità.

Non poteva a questo punto mancare un richiamo alla **giustizia sociale**, perchè tutto quanto sopra non può che prevedere uno "sguardo preferenziale" verso i più poveri e deboli. Vi sono disuguaglianze che sono provocate da assetti economici e culturali, nonché da criticità a livello internazionale (anche guerre, persecuzioni o problemi ambientali). L'accesso limitato alle risorse e agli strumenti di sviluppo diventa ancora più evidente con il crescere di tecnologie che rischiano di creare ulteriori fratture di disuguaglianza e nuove esclusioni. Su questo aspetto vi è un richiamo anche alla situazione dei migranti: il modo in cui una società affronta queste situazioni è lo specchio con cui essa affronta il proprio modo di vivere, se guidato da paura ed egoismi o da fraternità e bene comune.

Ciò che infine sta a cuore alla Chiesa è lo **sviluppo umano integrale** (quella che una volta

veniva chiamata anche "promozione umana"). Lo sviluppo della persona riguarda tutti gli aspetti dell'esistenza umana, a cominciare dai bisogni primari fino a quelli culturali e in definitiva alla dignità e libertà personale ed intellettuale. Bisogni che non possono realizzarsi completamente in situazioni di dipendenza economico-culturale e con lo scarico dei costi e degli oneri dello sviluppo su altri (soggetti o paesi che siano). Una sorta di "ecologia integrale" che ancora una volta rivolge lo sguardo anche alle nuove tecnologie: come ogni strumento, anche esse non sono neutrali e a seconda dell'uso e degli scopi con cui vengono messe in atto possono accrescere giustizia e bene comune, ma al contrario possono anche ampliare disuguaglianze, controllo, esclusione.

Il Papa chiude questa riflessione con un monito "interno": i principi della dottrina sociale non sono soltanto rivolti alla società ma sono anche un "esame di coscienza" per la Chiesa e per la propria attività pastorale, essendo gli stessi connaturati alla dimensione della vita cristiana. Rimanendo noi in una dimensione dichiaratamente laica, facciamo però a nostra volta proprio questo esame: se la dimensione professionale ed ordinistica trova la propria radice soprattutto nella custodia dell'affidamento comune e nella difesa dei principi di legalità e giustizia, come dobbiamo informare il nostro agire (individuale e collettivo) ad esempio in tema di sussidiarietà e di sviluppo umano integrale?

LE PROMESSE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LA GRANDEZZA DELLA PERSONA UMANA

I principi sociali della Chiesa sono fondamenti permanenti, ma la loro attualizzazione concreta è affidata ad ogni generazione secondo la dimensione storica in cui si trova. In questo senso, ritenere che la "*Magnifica Humanitas*" sia semplicemente un discorso sull'intelligenza artificiale ne svilirebbe completamente la portata. L'I.A. è solo la situazione contingente in cui ci troviamo, in particolare con il rischio che ➤

l'esaltazione dello strumento e delle sue potenzialità (il "paradigma tecnocratico") finisca per relativizzare l'esperienza umana, perdendo una **visione antropologica** che deve guidare ogni aspetto dello sviluppo della società umana. In particolare, il potere tecnologico concentrato in poche mani, l'esaltazione delle potenzialità tecniche evidenziano il rischio di uno sviluppo distorto, che invece di guardare al bene comune sviluppi nuove disuguaglianze, insieme a manipolazioni e travisamenti.

L'enciclica, conscia che la rapidità dell'evoluzione tecnologica rischi di far diventare obsoleto qualsiasi discorso sull'I.A., vuole comunque fissare alcuni principi generali, che fanno trasparire una profonda attenzione al fenomeno.

Il principio fondamentale da cui muove la riflessione papale è il **rifiuto di qualsiasi equiparazione fra l'I.A. e l'esperienza umana**: le intelligenze artificiali appaiono come dei potenti elaboratori di dati capaci anche di svolgere funzioni molto complesse. In diversi casi, pertanto, possono al più imitare comportamenti e linguaggi umani e persino simulare empatia ma senza quell'orizzonte affettivo, relazionale e sapienziale proprio dell'essere umano, incapaci di provare amore, dolore, vera capacità di relazione. Il rischio è che la facilità di ottenere risultati e la sensazione di oggettività possano indurre a delegare all'I.A. compiti e responsabilità proprie dell'umano, dimenticando che l'I.A. in fondo riflette i parametri culturali di chi l'ha progettata.

Pertanto l'uso dell'I.A. richiede responsabilità, regolamentazione e trasparenza nell'uso della stessa. Devono essere ben chiari i confini di chi usa l'I.A., gli scopi della progettazione e il governo delle dinamiche economiche e sistemiche che da essa possono discendere. Si tratta di smascherare (e rendere inoffensiva, o meglio riconvertire al bene comune) l'asimmetria economica e politica che le nuove tecnologie portano con sé. Si tratta di "disarmare" l'I.A. sottraendola alla logica della competizione: il termine fa riferimento anche esplicito alla

guerra (non solo in termini puramente bellici) invitando a "rompere l'equivalenza tra potenza tecnica e diritto di governare".

Il sogno, la promessa di superare la condizione umana (nell'enciclica sono usati i significativi termini di "**transumanesimo**" e "postumanesimo") porta con sé alcuni rischi essenziali: l'ibridazione di uomo e macchina in una sorta di tentativo di superamento dei limiti; l'idea che questa perfezione porti con sé il disprezzo di chi, ai margini dello sviluppo, venga considerato meno degno di parteciparvi, essendo lasciato in disparte o, ancora peggio, pagando il prezzo dello sviluppo dei più fortunati; ma soprattutto, porta a sottovalutare che il limite accompagna e definisce in modo positivo l'esistenza dell'uomo, dando corpo agli aspetti più tipicamente umani: la comprensione, la saggezza, la solidarietà, l'amore e il desiderio. Si delinea perciò la sfida di "far crescere la tecnica senza far regredire il cuore".

LIBERTÀ O CONTROLLO:

QUANDO IL LAVORATORE DIVENTA UN DATO

Passando ad alcune considerazioni concrete e che toccano da vicino la nostra professione, uno dei passaggi che maggiormente interpella il mondo del lavoro è quello dedicato alla **libertà**, alle **dipendenze** e al **controllo sociale**. La libertà può essere compresa **senza bisogno di catene visibili**. Può accadere attraverso forme di dipendenza, precarietà, ricatto occupazionale, disponibilità permanente, profilazione, controllo digitale e progressiva **riduzione della persona alla sua capacità di produrre**.

La digitalizzazione ha certamente portato grandi vantaggi: pensiamo alla velocità delle comunicazioni, all'accesso alle informazioni, alla possibilità del lavoro a distanza, alla riduzione di molte attività ripetitive e alla capacità di elaborare quantità di dati impensabili soltanto pochi anni fa.

Ma insieme alle opportunità è cresciuta anche la capacità di **misurare**.

Si possono misurare tempi, spostamenti, inte- ➤

razioni, presenze, produttività, velocità di risposta. Gli algoritmi possono contribuire alla selezione del personale, alla distribuzione dei compiti, alla valutazione delle *performance* e, in prospettiva, a decisioni capaci di incidere sempre più profondamente sulla vita lavorativa delle persone.

Il problema non è affermare che questi strumenti siano necessariamente illegittimi o dannosi: molti sono utili e, in determinati contesti, indispensabili.

La questione è evitare che ciò che può essere misurato diventi automaticamente ciò che conta.

Una persona non coincide con il numero di pratiche evase, con il tempo impiegato per rispondere a una richiesta, con un indice di produttività o con una previsione algoritmica sul suo futuro rendimento.

Eppure, quanto più l'organizzazione del lavoro viene tradotta in dati, tanto maggiore diventa il rischio di confondere la rappresentazione quantitativa della persona con la persona stessa.

Per chi opera nel diritto del lavoro questo problema non è astratto: il nostro ordinamento conosce limiti ai controlli sull'attività dei lavoratori, obblighi di tutela della salute e sicurezza, garanzie in materia di protezione dei dati e specifici presidi quando sistemi automatizzati incidono sulla gestione del rapporto.

Ma la conformità formale, da sola, non basta. Prima ancora di domandarsi se uno strumento possa essere utilizzato, sarebbe opportuno chiedersi quale tipo di organizzazione contribuisce a creare: aumenta l'autonomia o intensifica il controllo? **Migliora il lavoro oppure alimenta una disponibilità permanente?** Libera tempo da dedicare ad attività più qualificate oppure rende il lavoratore più facilmente sostituibile? Rafforza la fiducia oppure costruisce un ambiente nel quale ciascuno percepisce di essere costantemente osservato?

Il rapporto di lavoro subordinato nasce già all'interno di una fisiologica asimmetria di potere: il datore di lavoro organizza e dirige; il

lavoratore mette a disposizione tempo, competenze ed energie. Una parte importante della civiltà giuridica del lavoro si è costruita proprio per impedire che questa asimmetria diventi dominio.

La tecnologia può riequilibrare questo rapporto, ma può anche amplificarne enormemente lo squilibrio.

Per questo l'intelligenza artificiale applicata al lavoro è anche una questione di potere: chi possiede i dati? Chi stabilisce quali informazioni siano rilevanti? Chi definisce i criteri con cui una persona viene valutata? Chi comprende davvero il funzionamento di un sistema? E soprattutto, chi può contestarne la decisione? Ecco perché per affermare questi temi, l'enciclica ribadisce l'importanza della comunicazione, veicolo di verità e trasparenza e di convivenza civile, creazione di una cultura capace di affermare l'uomo e non sollecitarne gli aspetti più deteriori.

Viene analizzata l'incidenza che le trasformazioni tecnologiche hanno sulla conoscenza, generando nell'attuale *"una cultura dell'immediatezza e dell'iperstimolazione"* i cui effetti negativi sono stati evidenziati dalla più moderna ricerca psicologica e psichiatrica.

In questa perdita della magnifica umanità, che pone importanti sfide anche educative e pedagogiche, l'uomo diventa più manipolabile e in definitiva perde il contatto con la realtà e l'amore per la verità e la ricerca interiore.

Ecco perché ne viene rivalutato il **senso del lavoro**, non in chiave meramente strumentale ed economica ma come accrescimento della dignità dell'esistenza: da qui l'esigenza che non sia solo l'uomo ad adattarsi alla velocità delle macchine, ma al contrario che esse siano progettate per aiutare chi lavora ad acquisire ancor più il significato della propria opera, come abbiamo osservato poc'anzi.

Ci sono perciò molteplici suggestioni che riguardano anche concretamente la nostra professione. ➤

LE NUOVE SCHIAVITÀ E IL VOLTO NASCOSTO DEL PROGRESSO

Un richiamo dell'enciclica che riteniamo particolarmente significativo riguarda le **nuove schiavitù**.

La parola è forte, ma proprio per questo ci impedisce di considerare lo sfruttamento un fenomeno appartenente soltanto al passato o a luoghi lontani.

Il mondo digitale viene spesso rappresentato attraverso un linguaggio apparentemente immateriale: *cloud*, piattaforme, algoritmi, dati, intelligenza artificiale.

Dietro questa immaterialità esistono però **persone**.

Esistono lavoratori delle filiere produttive, addetti ai *data center*, moderatori di contenuti, persone impiegate per classificare informazioni o addestrare sistemi, lavoratori delle piattaforme, soggetti inseriti in catene di appalti e subappalti nelle quali non sempre è facile individuare dove finisca l'efficienza organizzativa e dove inizi la compressione dei diritti.

Chi si occupa di lavoro conosce bene le zone grigie nelle quali la libertà formale può convivere con una sostanziale condizione di necessità.

Paghe insufficienti, turni insostenibili, falsa autonomia, lavoro economicamente dipendente, caporalato anche digitale, precarietà permanente, ricatti occupazionali possono non avere il volto tradizionale della coercizione e tuttavia limitare fortemente la libertà della persona.

Non tutto ciò che è contrattualizzato è necessariamente giusto.

E non tutto ciò che viene formalmente accettato è davvero frutto di una scelta libera.

Quando **la libertà contrattuale incontra bisogno economico** estremo, vulnerabilità, dipendenza o un enorme squilibrio informativo, il consenso rischia di diventare soltanto la veste giuridica della necessità.

È qui che il lavoro dignitoso mostra la propria differenza rispetto al semplice lavoro regolare: un rapporto può essere **formalmente corretto** e tuttavia non consentire alla persona tempi di vita sostenibili, una retribuzione suffi-

ciente, possibilità di crescita, tutela della salute e partecipazione sociale.

La dignità del lavoro si misura anche nella capacità di **evitare che la persona venga consumata integralmente dalla propria prestazione**.

LA TECNOLOGIA È UNA QUESTIONE DI RESPONSABILITÀ

La *Magnifica Humanitas* evita, a nostro avviso, due semplificazioni opposte:

- la prima consiste nell'attribuire alla tecnologia una sorta di responsabilità autonoma, come se fosse un soggetto capace di scegliere
- la seconda consiste nell'assolvere ogni scelta umana sostenendo che il progresso sia inevitabile.

La tecnologia non è un destino impersonale: viene progettata, finanziata, acquistata, introdotta nelle imprese, regolata e utilizzata da persone e organizzazioni.

Dietro ogni sistema esistono decisioni: quali obiettivi perseguire, quali dati raccogliere, quali rischi considerare accettabili, quali errori tollerare, quali costi trasferire e quali soggetti proteggere.

La responsabilità diventa quindi necessariamente condivisa: riguarda chi sviluppa l'intelligenza artificiale, chi la introduce nell'organizzazione aziendale, chi ne disciplina l'utilizzo, chi controlla il rispetto dei diritti e anche chi, come i professionisti, accompagna imprese e lavoratori nella trasformazione.

Qui il ruolo del consulente del lavoro diventa particolarmente interessante: possiamo limitarci a verificare la correttezza formale degli strumenti adottati oppure **contribuire a costruire una cultura organizzativa** capace di **tenere insieme innovazione e dignità**.

Significa, concretamente, interrogarsi sull'impatto dei sistemi digitali prima della loro introduzione, pretendere informative realmente comprensibili, individuare il rischio di controlli sproporzionati, promuovere formazione e partecipazione, evitare che l'innovazione diventi un moltiplicatore di precarietà o discriminazione. ➤

Significa anche ricordare che alcune decisioni, per quanto possano essere assistite da un algoritmo, non dovrebbero **mai perdere un presidio umano**.

Un sistema automatizzato può contribuire a valutare candidature, *performance* o competenze. Ma assunzioni, esclusioni, licenziamenti, attribuzione di opportunità e percorsi di carriera incidono concretamente sulle biografie delle persone: più una decisione è importante per la dignità e per il futuro di qualcuno, più dovrebbe essere comprensibile, verificabile e contestabile.

L'intelligenza artificiale può supportare la responsabilità. Non dovrebbe diventare il luogo nel quale la responsabilità scompare.

DALLA CULTURA DELLA POTENZA ALLA PACE SOCIALE

Allargando lo sguardo, l'enciclica contrappone alla civiltà dell'amore la cultura della potenza. La questione potrebbe sembrare lontana dalla quotidianità dell'impresa, ma non lo è. La cultura della potenza nasce ogni volta che la possibilità tecnica viene trasformata automaticamente in giustificazione:

- posso controllare, dunque controllo;
- posso automatizzare, dunque automatizzo;
- posso sostituire, dunque sostituisco.

Il limite viene percepito come inefficienza. La fragilità come difetto. La relazione come costo. Il tempo umano come variabile improduttiva. Anche nel lavoro questa logica può assumere forme apparentemente neutre: disponibilità continua, valutazioni fondate esclusivamente su indicatori quantitativi, ristrutturazioni lette soltanto come efficientamento, esternalizzazioni che allontanano la responsabilità, sistemi algoritmici che distribuiscono opportunità senza rendere comprensibili i propri criteri. Il compito del diritto del lavoro è stato storicamente anche quello di porre limiti alla forza. Contrattazione collettiva, legislazione protettiva, tutela previdenziale, sicurezza, divieto di discriminazione, garanzie procedurali e li-

miti ai controlli non sono ostacoli irrazionali all'attività economica: rappresentano strumenti attraverso i quali il potere viene ricondotto entro confini compatibili con la dignità della persona.

In questa prospettiva acquista significato anche il richiamo dell'enciclica alla guerra e alla sua progressiva normalizzazione.

La guerra non distrugge soltanto vite. Distrugge lavoro, sistemi produttivi, percorsi educativi, reti di protezione sociale, famiglie e comunità. Produce inflazione, migrazioni, instabilità, disuguaglianze e sposta risorse dalla protezione sociale verso altre priorità.

La pace, perciò, **non coincide soltanto con l'assenza di conflitto armato**.

Esiste anche una pace sociale costruita attraverso lavoro dignitoso, sicurezza sociale, legalità, dialogo e fiducia nelle istituzioni.

Una società nella quale aumentano precarietà, paura, esclusione e disuguaglianze diventa inevitabilmente più fragile.

E anche all'interno delle organizzazioni la pace non si ottiene eliminando artificialmente ogni conflitto, ma costruendo luoghi nei quali gli interessi differenti possano essere composti attraverso regole, dialogo e mediazione.

Il lavoro possiede, in questo senso, un proprio piccolo multilateralismo: istituzioni, imprese, lavoratori, sindacati, professionisti, enti previdenziali, autorità di controllo e sistema della formazione.

La trasformazione digitale non può essere governata da uno solo di questi soggetti.

Richiede dialogo.

E richiede anche di respingere quel falso realismo che troppo spesso presenta le scelte umane come inevitabili: "lo impone il mercato", "la precarietà è inevitabile", "la tecnologia sostituirà comunque", "la formazione costa troppo", "la sicurezza rallenta".

Il realismo autentico consiste invece nel guardare la realtà per intero, comprese le conseguenze delle nostre scelte.

È realistico riconoscere che molte attività saran- ➤

no automatizzate. È altrettanto realistico chiedere come accompagnare le persone coinvolte. È realistico perseguire la sostenibilità economica dell'impresa. È altrettanto realistico riconoscere che nessuna organizzazione può essere realmente sostenibile se consuma le proprie persone.

IL LAVORO COME LUOGO IN CUI CUSTODIRE L'UMANO

È forse qui che il messaggio della *Magnifica Humanitas* incontra più direttamente la nostra professione.

I consulenti del lavoro operano continuamente nelle pieghe concrete della vita delle persone: assunzioni, cessazioni, retribuzioni, contribuzione, ammortizzatori sociali, *welfare*, crisi aziendali, pensioni, contenzioso.

Sono materie tecniche, ma non sono mai soltanto tecniche.

Un errore contributivo può compromettere una pensione. Un inquadramento sbagliato può svalutare una professionalità. Una cattiva gestione di una crisi può lasciare una persona senza prospettive. Una procedura formalmente corretta ma incomprensibile può generare sfiducia e paura.

Dietro ogni posizione assicurativa c'è una biografia.

Dietro ogni busta paga c'è una famiglia.

Dietro ogni licenziamento c'è una frattura.

Dietro ogni crisi aziendale ci sono persone che devono riprogettare il proprio futuro.

Custodire l'umano significa, allora, anche esercitare la tecnica senza perderne il senso.

Significa evitare che il lavoratore diventi soltanto una "risorsa", che il pensionato diventi una posizione assicurativa, che la persona fragile diventi un costo e che un algoritmo diventi un alibi dietro il quale nessuno è più chiamato a rispondere delle proprie decisioni. Significa anche assumere lo sguardo di chi rischia di rimanere ai margini.

Ogni innovazione, ogni riorganizzazione e ogni

scelta tecnologica dovrebbe poter superare alcune domande semplici: chi ne trae beneficio? Chi ne sostiene il costo? Chi rischia di essere escluso? Chi non comprende il sistema? Chi non dispone degli strumenti per difendersi? Questo non significa rinunciare all'efficienza. Significa ricordare che l'efficienza è un mezzo e non il fine.

L'intelligenza artificiale può prevenire rischi, semplificare adempimenti, migliorare la formazione, liberare tempo professionale, aiutare a individuare bisogni e persino favorire l'inclusione delle persone più fragili.

Ma può anche **accentuare disuguaglianze, controllare senza fiducia**, selezionare senza spiegare e sostituire senza accompagnare.

La differenza non risiede nella macchina: risiede nel progetto umano che la governa.

Per questo la *Magnifica Humanitas* non ci chiede di respingere il futuro, ma di abitarlo senza perdere l'umano.

Non ci chiede di opporci alla tecnologia, ma di impedirle di trasformarsi da strumento in criterio ultimo delle nostre scelte.

Ed è forse proprio nel lavoro che questa sfida diventa più evidente.

Ogni volta che accompagniamo un'impresa nell'introduzione di un nuovo sistema digitale, che valutiamo uno strumento di controllo, che assistiamo un lavoratore in una crisi, che ricostruiamo una posizione previdenziale o che contribuiamo alla costruzione di un accordo, interveniamo nel punto esatto nel quale organizzazione e biografia personale si incontrano.

La civiltà dell'amore, tradotta nel linguaggio sobrio della nostra professione, può significare proprio questo: **impedire che la forza diventi regola, che l'efficienza diventi idolo e che la persona scompaia dietro il dato.**

In fondo, il compito che ci viene affidato è antico e, nello stesso tempo, nuovissimo: **custodire la persona nel cambiamento.**