

La stanza

Perché uscire dalla nostra camera cognitiva è, oggi più che mai, il cuore del lavoro di chi costruisce relazioni

di Giorgia Grandoni

Consigliera Nazionale FERPI con delega ai giovani | Docente LUMSA | Reputation Management Srl

Nota per il lettore: in questo articolo viene alternato l'uso del maschile e del femminile sovraesteso, nel tentativo di costruire senso attraverso un linguaggio quanto più inclusivo possibile.

Un esperimento da fare adesso

Prima di proseguire nella lettura, prova a concederti trenta secondi. Facciamo un esperimento assieme: sussurra il tuo nome dentro la testa, in modo appena percettibile, come faresti con qualcuno che dorme accanto a te. Ci sei riuscita? Ora pronuncialo di nuovo, sempre in silenzio, nella tua mente, ma a piena voce, come se dovessi farti sentire dall'altra parte di un campo di calcio. Fatto? Bene, procediamo con l'ultimo esercizio: adesso immagina di camminare a piedi nudi su un prato bagnato di rugiada, di piegarti e sfiorare con il palmo delle mani i fili d'erba freschi. Abbiamo finito.

Se durante questo breve esperimento sei stato in grado di percepire qualcosa, un timbro (era una voce maschile o femminile? Una voce stridula o profonda?), la sensazione delle mani bagnate, la temperatura sotto ai piedi, allora hai appena sperimentato in prima persona ciò di cui parla questo articolo.

Quello che è accaduto nei nostri trenta secondi di esperimento non è rimasto confinato nella nostra fantasia. Quando costruiamo dentro di noi un'immagine mentale sufficientemente vivida, il cervello non si limita a pensarla, ma la mette in scena, attivando in buona parte le stesse aree e gli stessi circuiti che si accenderebbero se quell'esperienza la stessi vivendo davvero. La rassegna più autorevole sul tema, firmata da Joel Pearson su *Nature Reviews Neuroscience*,

descrive l'immaginazione visiva come una rete che si estende dalla corteccia frontale fino alle aree sensoriali, sovrapposta a quella percettiva e capace di funzionare come una versione attenuata della percezione stessa¹. La radice di questa scoperta è più antica e risale al lavoro di Stephen Kosslyn, che per primo ha mostrato come l'immagine mentale condivida con la percezione i medesimi tracciati corticali². E quando l'immagine ha un contenuto emotivo, il fenomeno si estende al corpo, poiché immaginare una scena minacciosa attiva l'amigdala e il sistema nervoso autonomo in modo analogo a quanto farebbe la percezione reale della stessa scena, con conseguenze fisiologiche misurabili, dall'accelerazione cardiaca alla preparazione all'azione. E lo stesso principio di simulazione che avvicina l'immaginazione alla percezione governa anche il modo in cui entriamo in contatto con gli altri, perché quando osserviamo una persona compiere un gesto o attraversare un'emozione il cosiddetto sistema dei neuroni specchio attiva in noi, almeno in parte, i medesimi circuiti che si accenderebbero se quel gesto o quell'emozione li stessimo compiendo o provando noi stessi, secondo quel meccanismo di simulazione incarnata per cui comprendere l'altro è, prima ancora che un'operazione concettuale, un'esperienza che ci coinvolge nel corpo³.

Questo dato, apparentemente lontano dalle nostre giornate professionali, è invece il punto di partenza di una riflessione che ci riguarda molto da vicino. Perché se la mente reagisce a ciò che immagina quasi come reagirebbe a ciò che accade, allora lo spazio interiore in cui costruiamo i nostri scenari non è un teatro neutrale, ma un luogo che produce effetti concreti su di noi, e per estensione sulle organizzazioni che quelle menti le abitano e le guidano.

¹Pearson, J. (2019). The human imagination: the cognitive neuroscience of visual mental imagery. *Nature Reviews Neuroscience*, 20(10), 624-634. <https://doi.org/10.1038/s41583-019-0202-9>

²Kosslyn, S. M., Ganis, G., & Thompson, W. L. (2001). Neural foundations of imagery. *Nature Reviews Neuroscience*, 2(9), 635-642. <https://doi.org/10.1038/35090055>

³Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004). The mirror-neuron system. *Annual Review of Neuroscience*, 27(1), 169-192. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230>. Sul concetto di simulazione incarnata come base della cognizione sociale si veda Gallese, V., Keysers, C., & Rizzolatti, G. (2004). A unifying view of the basis of social cognition. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(9), 396-403. Va segnalato che il ruolo del sistema dei neuroni specchio nell'empatia e nella cognizione sociale umana, pur largamente studiato, resta oggetto di dibattito scientifico.

La stanza come cassa di risonanza

Immaginiamo la mente come una stanza. Finché la porta resta aperta, vi entrano aria, luce, voci e punti di vista, e ciò che pensiamo si confronta di continuo con qualcosa che viene da fuori. Ma la stanza può anche chiudersi, e quando lo fa tende a comportarsi come una cassa di risonanza, dove ogni pensiero rimbalza sulle pareti, torna indietro amplificato e, a forza di riverberare, finisce per sembrare più vero e più grande di quanto sia. È ciò che accade nella ruminazione e nel rimuginio⁴, quel ripiegarsi circolare su timori, errori e scenari negativi che la ricerca associa in modo consistente all'affettività negativa e a esiti sfavorevoli, spingendo l'osservazione fino al livello cellulare, dove il loro protrarsi cronico risulta correlato a marcatori biologici dell'invecchiamento come l'accorciamento dei telomeri, le sequenze di DNA che proteggono le estremità dei cromosomi⁵.

Sul versante opposto, un'ampia coorte prospettica pubblicata sull'*American Journal of Epidemiology* ha collegato l'ottimismo disposizionale a una mortalità più bassa⁶, mentre altri studi hanno osservato correlazioni tra tratti psicologici positivi e telomeri più lunghi, con risultati che la stessa letteratura invita però a maneggiare con prudenza, vista la natura correlazionale dei dati e la loro non piena replicabilità⁷. È un territorio che in Italia ha una pioniera riconosciuta nella professoressa Emilia Costa, psichiatra e tra le fondatrici della medicina psicosociale e studiosa di psiconeuroimmunologia, la disciplina che indaga i legami tra stati mentali, sistema

⁴ Ruminazione e rimuginio sono due forme di pensiero ripetitivo e perseverante, distinte in letteratura pur nella loro affinità. La ruminazione (dall'inglese *rumination*), teorizzata soprattutto da Susan Nolen-Hoeksema, è un ripensare passivo e circolare rivolto al passato e alle proprie emozioni negative, associato in particolare ai vissuti depressivi; il rimuginio (dall'inglese *worry*) è invece orientato al futuro e alle sue possibili minacce, ed è tratto caratteristico dell'ansia. Entrambi rientrano nella più ampia categoria delle cognizioni perseverative, alla quale rinvia la nota successiva.

⁵ Conklin, Q. A., et al. (2019). Meditation, stress processes, and telomere biology. *Current Opinion in Psychology*, 28. La ricerca sulle cognizioni perseverative (preoccupazione, ruminazione) documenta associazioni con l'affettività negativa e con marcatori dell'invecchiamento cellulare; trattandosi in prevalenza di dati correlazionali, l'inferenza causale va assunta con cautela.

⁶ Kim, E. S., Hagan, K. A., Grodstein, F., DeMeo, D. L., De Vivo, I., & Kubzansky, L. D. (2017). Optimism and cause-specific mortality: A prospective cohort study. *American Journal of Epidemiology*, 185(1), 21-29. <https://doi.org/10.1093/aje/kww182>

⁷ Schutte, N. S., Palanisamy, S. K. A., & McFarlane, J. R. (2016). The relationship between positive psychological characteristics and longer telomeres. *Psychology & Health*, 31(12), 1466-1480. <https://doi.org/10.1080/08870446.2016.1226308>. L'evidenza sul legame tra ottimismo e lunghezza dei telomeri è però eterogenea, con alcuni studi dall'esito nullo: il dato va quindi maneggiato con la prudenza che la natura del disegno impone.

nervoso e sistema immunitario, e le cui riflessioni sul pensiero complesso sono state spesso riprese nel lavoro del Professor Luca Poma⁸.

Il punto che qui interessa non è la promessa consolatoria per cui basterebbe pensare positivo, semplificazione che non ci appartiene. Il punto è strutturale: ciò che coltiviamo nella nostra stanza mentale non resta confinato lì, ma si traduce in stati corporei, in disposizioni e in modi di stare al mondo che a loro volta orientano le nostre scelte.

Dalla mente individuale alle organizzazioni: l'ego ipertrofico

Ciò che vale per la singola persona vale, con sorprendente fedeltà, anche per le organizzazioni e per chi le rappresenta. Un'impresa, un'istituzione, una figura pubblica possono chiudere la porta della propria stanza e cominciare a parlarsi addosso, scambiando il rimbombo della propria voce per il consenso del mondo. Il fenomeno ha una forma particolarmente visibile nell'ecosistema dei social, dove imprenditori, dirigenti, personaggi noti e creator costruiscono un'immagine di sé che il riverbero costante di chi li segue e li sostiene alimenta e ingigantisce, fino a generare quello che potremmo chiamare un ego ipertrofico: una percezione di sé gonfiata dall'eco, che accetta soltanto la propria voce interiore o le voci che la confermano, e che tratta ogni dissonanza come rumore da filtrare. A dare consistenza a questa dinamica concorrono riscontri empirici precisi, perché sul versante delle piattaforme un'analisi condotta su oltre cento milioni di contenuti ha mostrato quanto gli utenti tendano ad aggregarsi in nuclei omogenei che rinforzano la stessa narrazione⁹, mentre sul versante delle persone la letteratura sul narcisismo grandioso ha documentato, in una meta-analisi di oltre sessanta studi, la propensione a cercare nei Social l'autoesaltazione e la conferma continua¹⁰.

⁸ Emilia Costa, psichiatra e Professore Emerito di Psichiatria alla Sapienza Università di Roma, già titolare della I Cattedra di Psichiatria, tra le fondatrici in Italia della medicina psicosociale e studiosa di psiconeuroimmunologia, disciplina che indaga i legami tra stati mentali, sistema nervoso e sistema immunitario.

⁹ Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., Quattrocioni, W., & Starnini, M. (2021). The echo chamber effect on social media. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(9), e2023301118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2023301118>. Lo studio rileva che l'intensità dell'effetto varia sensibilmente a seconda della piattaforma.

¹⁰ McCain, J. L., & Campbell, W. K. (2018). Narcissism and social media use: A meta-analytic review. *Psychology of Popular Media Culture*, 7(3), 308-327. <https://doi.org/10.1037/ppm0000137>. La meta-

Per chi si occupa di reputazione, questa è una delle configurazioni di rischio più insidiose, perché erode alla base uno dei pilastri su cui la reputazione stessa si regge. La reputazione, infatti, non è l'immagine che un'organizzazione proietta di sé, ma il giudizio che si sedimenta nel tempo nella mente dei suoi pubblici attraverso ogni interazione con gli stakeholder, e poggia su tre fondamentali, ovvero la qualità di ciò che si offre, l'autenticità e la capacità di ascolto¹¹. Un'organizzazione che si chiude nella propria stanza smette esattamente di ascoltare, e nel farlo perde il contatto con quel giudizio esterno che è la sostanza della sua reputazione. Non se ne accorge subito, perché dentro la cassa di risonanza tutto suona coerente; se ne accorge spesso troppo tardi, quando la distanza tra la percezione interna e quella esterna è ormai diventata una crisi.

Temperamento, carattere e ambiente: la lezione di Cloninger

C'è un ulteriore livello a cui vale la pena scendere, perché aiuta a comprendere quanto l'ambiente in cui una mente, e per estensione un'organizzazione, si trova immersa non sia mai neutrale. Lo psichiatra C. Robert Cloninger, ha elaborato quella che è nota come teoria biosociale, un modello che descrive la personalità come un sistema dinamico e complesso, capace di modulare l'adattamento ai cambiamenti dell'ambiente, e che distingue due componenti: il temperamento, di matrice biologica ed ereditabile, che si esprime nelle risposte emotive automatiche di tipo stimolo-risposta e resta sostanzialmente stabile lungo tutta la vita, e il carattere, di natura cognitiva e relazionale, che riguarda l'azione intenzionale e la concezione che maturiamo di noi stessi, e che a differenza del temperamento è modificabile nel tempo attraverso l'apprendimento e l'esperienza interiorizzata¹².

Nella sua formulazione, Cloninger collega le differenze temperamentali al funzionamento di alcuni neurotrasmettitori, dalla dopamina implicata nella ricerca della novità alla serotonina legata all'evitamento del danno. Sono, di nuovo, i mediatori chimici che il nostro corpo produce a seconda di ciò che percepisce, e che ci riportano al punto da cui siamo partiti, poiché la mente che immagina scenari attiva una risposta biochimica, e quella biochimica ci dispone in un modo piuttosto

analisi riporta correlazioni positive ma di entità modesta tra narcisismo grandioso e uso dei social, moderate da fattori culturali e di piattaforma, il che invita a leggere il nesso senza determinismi.

¹¹Poma, L., & Grandoni, G. (2021). *Il reputation management spiegato semplice. Con un focus sulla misurazione della reputazione*. Celid.

¹²Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., & Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50(12), 975-990.
<https://doi.org/10.1001/archpsyc.1993.01820240059008>

che in un altro. Al temperamento Cloninger affianca però il carattere, e con esso tre dimensioni che descrivono i modi in cui una persona concepisce se stessa: l'autodirezionalità, cioè la responsabilità con cui perseguiamo i nostri valori, la cooperatività, che riguarda la consapevolezza di sé in rapporto con gli altri, e l'autotrascendenza, la più sfuggente, che descrive la capacità di sentirsi in connessione con il mondo circostante, e che si può riassumere nell'immagine di chi, esposto alla luce del sole, riesce a godere del qui e ora, della semplice sensazione del calore sulla pelle. È esattamente la percezione del presente e del benessere da cui questo articolo ha preso le mosse, e a cui la ruminazione, chiudendo la stanza, ci impedisce di accedere.

Il passaggio che qui interessa è quello che porta dall'individuo all'organizzazione. Se le caratteristiche del carattere si affinano attraverso l'apprendimento e l'esperienza, allora l'ambiente in cui una persona lavora, e il clima che un'impresa costruisce, non sono affatto ininfluenti sul modo in cui quelle caratteristiche si sviluppano. Ancorché ulteriori studi debbano dimostrarlo con pienezza, è ragionevole ipotizzare che un contesto orientato alla costruzione di scenari futuri responsabili, come accade quando un'organizzazione introduce in modo sistematico la dimensione etica nelle proprie scelte strategiche, rappresenti un terreno favorevole tanto a un equilibrio della biochimica descritta da Cloninger quanto allo sviluppo virtuoso di autodirezionalità, cooperatività e autotrascendenza. Non a caso lo stesso Cloninger, nel suo lavoro sulla scienza del benessere, critica l'approccio riduzionistico che per gran parte del secolo scorso ha trascurato lo studio del bisogno di felicità che abita ogni persona, e propone una scienza che indagli come si raggiunga una vita piena, muovendo dalla definizione di salute non come semplice assenza di malattia, ma come stato di benessere fisico, mentale e sociale¹³. È una visione in cui la responsabilità sociale d'impresa si inserisce con naturalezza, perché ricongiunge la salute della persona, quella dell'organizzazione e quella dell'ambiente in cui entrambe operano.

Le relazioni pubbliche come uscita dalla stanza

Qui si colloca, a mio avviso, il senso più profondo del nostro mestiere in questo preciso momento storico. Le relazioni pubbliche, per come sono state pensate fin dalle origini,

¹³Cloninger, C. R. (2004). *Feeling good: The science of well-being*. Oxford University Press.

esistono proprio per aprire quella porta, poiché mettono in relazione con l'altro e obbligano a uscire dal proprio punto di vista per integrarne altri. È nello spazio reale dello scambio, e non nel monologo interiore, che una persona o un'organizzazione può correggere le proprie distorsioni, arricchire le proprie prospettive e crescere sul piano cognitivo prima ancora che su quello comunicativo. La relazione, del resto, non è soltanto uno strumento professionale, ma un bisogno primario¹⁴, legato al sentirsi visti, stimati e riconosciuti, e la sua qualità determina la qualità delle informazioni e dei giudizi a cui abbiamo accesso.

Questa apertura ha un effetto diretto anche sul modo in cui si elabora il rischio, che è poi il cuore della gestione delle crisi. Restare chiusi nella stanza significa il più delle volte cedere alla prima di due tentazioni possibili, quella di immaginare una dopo l'altra tutte le cose che potrebbero andare storte, paralizzandosi in un meccanismo di paura che impedisce di procedere. Uscirne significa invece accedere alla seconda possibilità, quella della programmazione propositiva, che consiste nell'analizzare gli stessi scenari di rischio non da soli ma nel confronto con una pluralità di stakeholder, trasformando così l'ansia in un percorso concreto di mitigazione, capace di convertire una minaccia potenziale in un'occasione di rafforzamento. È una differenza che ogni professionista conosce bene, ed è quella che separa la reattività dalla strategia.

Non è un caso che le tre parole attorno a cui Toni Muzi Falconi, decano delle relazioni pubbliche italiane, ha scelto di raccogliere l'eredità del proprio percorso intellettuale siano Change, Relationship e Listening, cioè cambiamento, relazione e ascolto. Sono le tre parole che tengono aperta la porta della stanza, ed è attorno a esse che si sta costruendo Authentic Glow Worms¹⁵, il progetto-archivio a cui ho avuto il privilegio di partecipare insieme a molte colleghe e a molti colleghi, italiani e internazionali¹⁶.

¹⁴ Sul carattere fondamentale del bisogno di relazione si veda Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>. La formulazione classica della relazione come bisogno psicologico di base, accanto ad autonomia e competenza, si trova inoltre in Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

¹⁵ Authentic Glow Worms è la piattaforma internazionale nata da un'idea di Toni Muzi Falconi in vista del World Public Relations Forum 2026 di Abuja, che raccoglie i contributi di colleghe e colleghi di tutto il mondo attorno ai tre temi centrali del suo lavoro, l'ascolto, le relazioni e il cambiamento (Listening, Relationships, Change). Il sito del progetto è consultabile all'indirizzo <https://authenticglowworms.com/>.

¹⁶ FERPI (2026, 14 gennaio).

L'ascolto, in particolare, è il gesto che ci ricorda una verità semplice, ovvero che il senso non si produce da soli: si tesse insieme.

Il nuovo interlocutore: l'AI e la stanza che si stringe

A questo quadro, già di per sé complesso, si è aggiunto negli ultimi anni un interlocutore nuovo, che sta occupando in fretta proprio lo spazio della relazione: l'intelligenza artificiale. I dati raccontano un fenomeno di massa e in rapida accelerazione. Un'analisi pubblicata da Harvard Business Review nel 2025 colloca la terapia e la compagnia tra gli usi principali dei modelli generativi¹⁷; una recente indagine dell'American Psychological Association riporta che oltre tre quarti degli psicologi statunitensi osservano pazienti che ricorrono all'AI per un supporto psicologico¹⁸; un rapporto di Common Sense Media documenta che il 72% degli adolescenti ha utilizzato almeno una volta un compagno basato su AI, e più della metà lo fa con regolarità¹⁹. C'è persino evidenza sperimentale che l'interazione con un compagno artificiale riduca la sensazione di solitudine in misura paragonabile a quella con un'altra persona²⁰. In tantissime e tantissimi, insomma, come prima risposta a un dubbio, a un'ansia o a un bisogno di conforto, oggi si rivolgono a una macchina.

Il problema è che questa macchina, per come è progettata oggi, tende a comportarsi in un modo molto preciso. La letteratura ha coniato l'espressione *sycophancy trap*, la trappola dell'adulazione, per descrivere la propensione dei modelli linguistici a essere eccessivamente accomodanti, a rispecchiare il punto di vista di chi li interroga e a validarlo piuttosto che a metterlo in discussione²¹. Se si torna alla metafora della stanza, l'implicazione è netta: non abbiamo aperto la porta,

¹⁷ Terapia e compagnia figurano tra gli usi principali dei modelli generativi secondo un'analisi di Harvard Business Review (2025), ripresa in American Psychological Association (2026), *Monitor on Psychology*. <https://www.apa.org/monitor/2026/01-02/trends-digital-ai-relationships-emotional-connection>

¹⁸ Sondaggio dell'American Psychological Association (2026), ripreso in: Psychologists warn of a *sycophancy trap* as patients increasingly turn to AI chatbots for therapy. *PsyPost* (2026). <https://www.psypost.org/psychologists-warn-of-a-sycophancy-trap-as-patients-increasingly-turn-to-ai-chatbots-for-therapy/>

¹⁹ Common Sense Media, citato in Duke Center for Teaching and Learning (2026), *Is AI a friend?* <https://ctl.duke.edu/ai-ethics-learning-toolkit/is-ai-a-friend/>

²⁰ De Freitas, J., Oguz-Uguralp, Z., Uguralp, A. K., & Puntoni, S. (2025). AI companions reduce loneliness. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaf040>

²¹ Sulla "*sycophancy trap*", ovvero la tendenza dei modelli linguistici a rispecchiare e assecondare il punto di vista dell'utente: Duke Center for Teaching and Learning (2026), *Is AI a friend?* (già cit.); cfr. anche il sondaggio APA 2026.

abbiamo costruito un interlocutore che è entrato nella stanza con noi e che, invece di portarvi una voce diversa, non fa che amplificare la nostra. È una cassa di risonanza dotata di parola, che conferma le nostre credenze con la fluidità persuasiva del linguaggio ben formato e che, filtrando e sintetizzando il web in contenuti capaci di darci ragione, ci espone a quel trasferimento progressivo della formazione dei giudizi ai sistemi artificiali che la ricerca ha cominciato a chiamare *belief offloading*²².

Il bisogno di essere guardati

Eppure, e qui il quadro si fa più interessante, quello stesso bisogno di relazione che spinge verso la macchina rivela, quando lo si interroga a fondo, una radice profondamente umana. Lo suggerisce un'interessante evidenza esplorativa emersa da una recente tesi di laurea di Giulia Pegoraro, che ho avuto il piacere di seguire come correlatrice affiancando il professor Luca Poma, dal titolo eloquente: *Reputation under pressure, umano o IA, di chi ti fideresti quando la tua reputazione è in gioco?*²³ Posta di fronte allo scenario di una reputazione minacciata, e chiamata a scegliere se affidarsi alla cura di una macchina o all'aiuto di un essere umano, una quota rilevante delle persone interpellate nel lavoro di indagine ha indicato la via umana, evocando spesso una figura quasi genitoriale, qualcuno che accudisce, che guida, che insegna, che mostra la strada, e soprattutto qualcuno capace di guardarci negli occhi. Nel momento della vulnerabilità, il bisogno che riemerge non è quello di una risposta perfetta e immediata, ma quello di una presenza umana, di quel bisogno quasi ancestrale di sentirsi accuditi e visti.

Per chi fa il nostro mestiere questa è un'indicazione preziosa, quasi un esercizio professionale. Ci ricorda che la relatrice e il relatore pubblico lavorano da sempre sul terreno della fiducia, e che la fiducia, nei passaggi che contano, chiede una presenza incarnata che nessuna interfaccia può surrogare. Ci mette anche in guardia rispetto a un rischio specifico del nostro tempo, perché in un momento in cui le persone, e in particolare le nuove generazioni, si sentono spesso più fragili e più spaventate, un interlocutore artificiale che amplifica le nostre convinzioni può

²²Guingrich, R. E., Mehta, D., & Bhatt, U. (2026). *Belief offloading in human-AI interaction* [preprint]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2602.08754>. Si tratta di un preprint non ancora sottoposto a peer review; il dato va considerato con la dovuta cautela metodologica.

²³Pegoraro, G. *Reputation under pressure: umano o IA, di chi ti fideresti quando la tua reputazione è in gioco?* Tesi di laurea (relatori: prof. Luca Poma e Giorgia Grandoni).

accrescere l'effetto cassa di risonanza e allargare le distanze tra individui, proprio là dove il nostro compito sarebbe accorciarle.

Uno strumento, non un sostituto

Nulla di tutto questo equivale a demonizzare l'intelligenza artificiale, che anzi, usata con consapevolezza, è una risorsa straordinaria. Come strumento, e non come sostituto della relazione umana, l'AI può funzionare da acceleratore potente, aiutandoci a superare un blocco creativo, a stimolare associazioni inattese, a sintetizzare grandi quantità di informazioni, a liberare tempo ed energie per ciò che davvero richiede la nostra presenza. La differenza, ancora una volta, non la fa la tecnologia in sé, ma la cornice entro cui la collochiamo. Il nostro compito, semmai, è difendere con cura ciò che la macchina non può darci, ovvero l'autonomia critica del pensiero e la personalizzazione autentica della relazione, quella che nasce dal riconoscere l'altro come irriducibile a un profilo.

Torniamo così, in conclusione, alla stanza da cui siamo partiti. La mente umana, e l'organizzazione che di menti è fatta, restano sane finché tengono la porta aperta, finché continuano a immaginare, sì, ma anche a condividere quelle immagini nello scambio reale con gli altri. Uscire dalla propria stanza, farvi entrare oggetti e persone e imparare a condividerla invece di arreararla soltanto delle nostre stesse credenze, è molto di più di un gesto di igiene mentale: per chi ha scelto di costruire relazioni come mestiere, è la sostanza stessa del lavoro.

E che bello pensare, in questo tempo tecnologicamente veloce, affollato di interlocutori sempre più abili nel darci ragione, di circondarci di voci che sappiano, con rispetto, contraddirci. Saper consegnare un "sai, la penso diversamente da te" e contribuire a tracciare una nuova rotta potrebbe essere il servizio più prezioso che possiamo rendere a chi ci affida la propria reputazione.

Postilla dell'autrice. Il processo di scrittura di questo contributo non è stato delegato all'intelligenza artificiale generativa, che pure è stata utilizzata come supporto nella redazione dell'articolo, in particolare per la ricerca delle fonti. Nell'intento di ribadire un principio che considero parte integrante della formazione contemporanea, soprattutto per le studentesse e gli studenti che si preparano a entrare in una professione in cui gli strumenti cambiano con rapidità, ci tengo a sottolineare che l'intelligenza artificiale, quando è compresa e utilizzata

con consapevolezza, può diventare un acceleratore di analisi e un'estensione della capacità di sintesi, non in sostituzione della capacità di valutazione e giudizio umani, ma al fine di accompagnarli al meglio, senza mai abdicare alla propria autonomia critica e di pensiero.

Bibliografia

- American Psychological Association. (2026). *Monitor on Psychology: trends in digital and AI relationships*. <https://www.apa.org/monitor/2026/01-02/trends-digital-ai-relationships-emotional-connection>
- Guingrich, R. E., Mehta, D., & Bhatt, U. (2026). *Belief offloading in human-AI interaction* [preprint]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2602.08754>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., Quattrociocchi, W., & Starnini, M. (2021). The echo chamber effect on social media. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(9), e2023301118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2023301118>
- Cloninger, C. R. (2004). *Feeling good: The science of well-being*. Oxford University Press.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., & Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50(12), 975-990. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.1993.01820240059008>
- Common Sense Media, citato in Duke Center for Teaching and Learning. (2026). *Is AI a friend?* <https://ctl.duke.edu/ai-ethics-learning-toolkit/is-ai-a-friend/>
- Conklin, Q. A., et al. (2019). Meditation, stress processes, and telomere biology. *Current Opinion in Psychology*, 28.
- De Freitas, J., Oguz-Uguralp, Z., Uguralp, A. K., & Puntoni, S. (2025). AI companions reduce loneliness. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaf040>
- Authentic Glow Worms. (2026). *Authentic Glow Worms: a living platform dedicated to the work and thought of Toni Muzi Falconi*. <https://authenticglowworms.com/>
- FERPI. (2026). *Authentic Glow Worms è online: voci da tutto il mondo per ripensare le relazioni pubbliche*. <https://www.ferpi.it/news/authentic-glow-worms-e-online-voci-da-tutto-il-mondo-per-ripensare-le-relazioni-pubbliche>
- Gallese, V., Keysers, C., & Rizzolatti, G. (2004). A unifying view of the basis of social cognition. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(9), 396-403.
-

-
- Kim, E. S., Hagan, K. A., Grodstein, F., DeMeo, D. L., De Vivo, I., & Kubzansky, L. D. (2017). Optimism and cause-specific mortality: A prospective cohort study. *American Journal of Epidemiology*, 185(1), 21-29. <https://doi.org/10.1093/aje/kww182>
- Kosslyn, S. M., Ganis, G., & Thompson, W. L. (2001). Neural foundations of imagery. *Nature Reviews Neuroscience*, 2(9), 635-642. <https://doi.org/10.1038/35090055>
- McCain, J. L., & Campbell, W. K. (2018). Narcissism and social media use: A meta-analytic review. *Psychology of Popular Media Culture*, 7(3), 308-327. <https://doi.org/10.1037/ppm0000137>
- Pearson, J. (2019). The human imagination: the cognitive neuroscience of visual mental imagery. *Nature Reviews Neuroscience*, 20(10), 624-634. <https://doi.org/10.1038/s41583-019-0202-9>
- Pegoraro, G. *Reputation under pressure: umano o IA, di chi ti fideresti quando la tua reputazione è in gioco?* Tesi di laurea (relatori: L. Poma e G. Grandoni).
- Poma, L., & Grandoni, G. (2021). *Il reputation management spiegato semplice. Con un focus sulla misurazione della reputazione*. Celid.
- PsyPost. (2026). Psychologists warn of a sycophancy trap as patients increasingly turn to AI chatbots for therapy. <https://www.psypost.org/psychologists-warn-of-a-sycophancy-trap-as-patients-increasingly-turn-to-ai-chatbots-for-therapy/>
- Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004). The mirror-neuron system. *Annual Review of Neuroscience*, 27(1), 169-192. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schutte, N. S., Palanisamy, S. K. A., & McFarlane, J. R. (2016). The relationship between positive psychological characteristics and longer telomeres. *Psychology & Health*, 31(12), 1466-1480. <https://doi.org/10.1080/08870446.2016.1226308>
-