



Psicologia del lavoro e delle organizzazioni

Prof. Giuseppe Scaratti

a.a. 2024-2025



Il lavoro che cambia





Mega-trends



Demographic
dynamics

Globalization
& future
markets

Scarcity
of
resources

Climate
change &
ecosystem
at risk

Dynamic
technology
& innovation

Global
knowledge
society

Sustainability
& global
responsibility

Megatrends

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE





No poverty. *Sconfiggere la povertà*: End poverty in all its forms



Zero hunger. *Sconfiggere la fame*: End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture



Good health and well-being. *Salute e benessere*: Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages



Quality education. *Istruzione di qualità*: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all



Gender equality. *Parità di genere*: Achieve gender equality and empower all women and girls



Clear water and sanitation. *Acqua pulita e servizi igienico sanitari*: Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all



Affordable and clean energy. *Energia pulita e accessibile*: Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all



Decent work and economic growth. *Buona occupazione e crescita economica*: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all



Industry innovation and infrastructure. *Innovazione e infrastrutture*: Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation



Reduced inequalities. *Ridurre le disuguaglianze* - Reduce inequality within and among countries



Sustainable cities and communities. *Città e comunità sostenibili*: Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable



Responsible consumption and production. *Consumo e produzione responsabili*: Ensure sustainable consumption and production patterns



Climate action. *Lotta contro il cambiamento climatico*: Take urgent action to combat climate change and its impacts



Life below water. *Flora e fauna acquatica*: Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development



Life on land. *Flora e fauna terrestre*: Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss



Peace, justice and strong institutions. *Pace, giustizia e istituzioni solide*: Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels



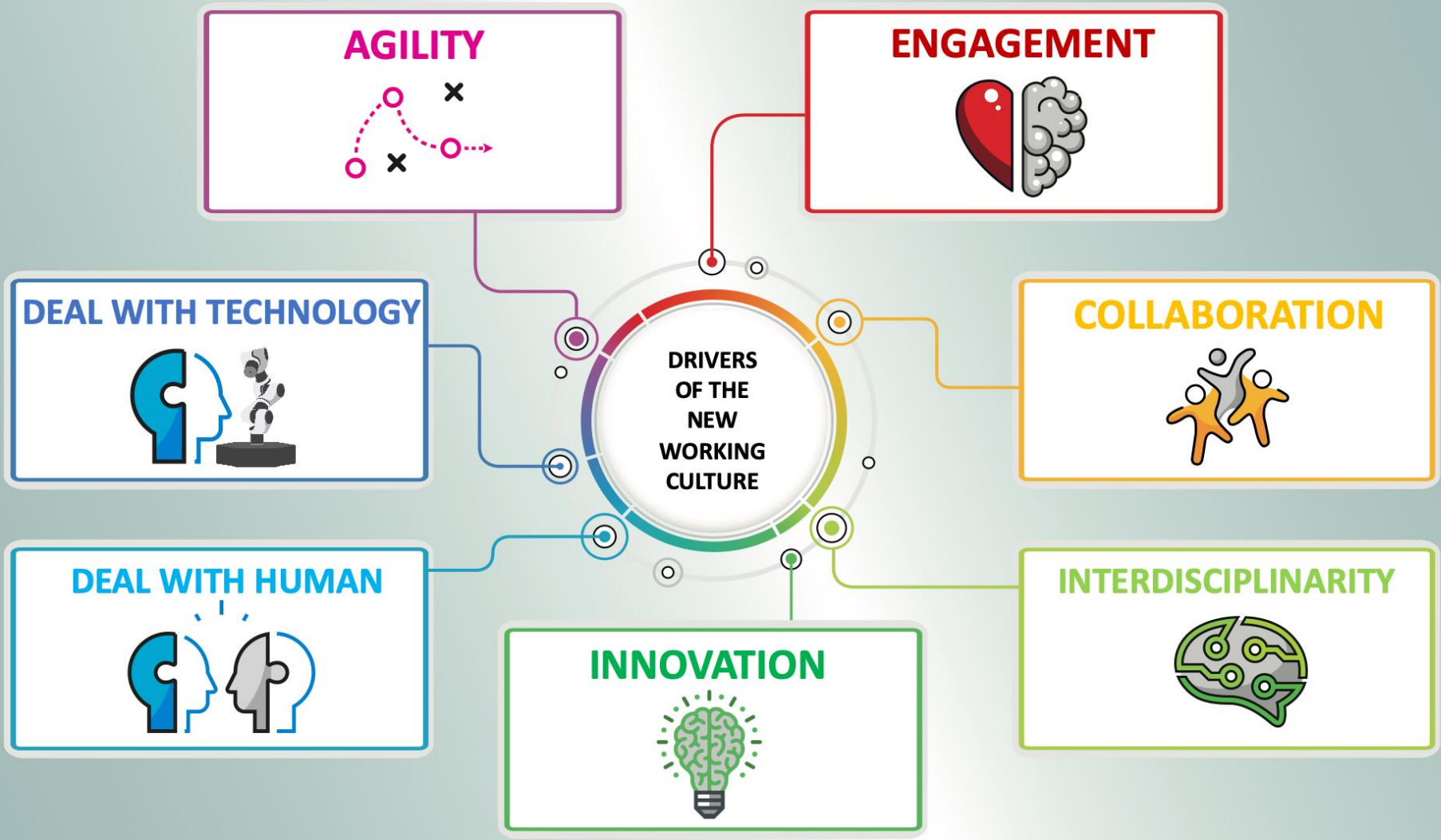
Partnership for the goals. *Partnership per gli obiettivi*: Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development

2015

- 1 Complex Problem Solving
- 2 Coordinating with Others
- 3 People Management
- 4 Critical Thinking
- 5 Negotiation
- 6 Quality Control
- 7 Service Orientation
- 8 Judgement and Decision Making
- 9 Active Listening
- 10 Creativity

2020

- 1 Complex Problem Solving
- 2 Critical Thinking
- 3 Creativity
- 4 People Management
- 5 Coordinating with Others
- 6 Emotional Intelligence
- 7 Judgement and Decision Making
- 8 Service Orientation
- 9 Negotiation
- 10 Cognitive Flexibility



Nuovi scenari lavorativi e organizzativi



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

**Sviluppare competenze nuove,
Utilizzarle velocemente,
Farne un asset competitivo**

Caratteristiche emergenti:

Reattività → ai mutamenti

Flessibilità → adattamento di strutture e processi

Focalizzazione → core business e distintività

Rapidità di recupero → coping di imprevisti

**Risorse
Intangibili
&
Capitale
intellettuale**

**Complex and long life
learning**

employability

Knowledge intensive

Logiche sollecitate

- ✓ da esecuzione a imprenditività
- ✓ da passività ad assunzione di responsabilità
- ✓ da indifferenza a dedizione
- ✓ da evitamento a investimento

fattori emergenti

- ✓ incertezza
- ✓ precarietà
- ✓ modalità arbitrarie di gestione
- ✓ shareholdersip vs stakeholdership

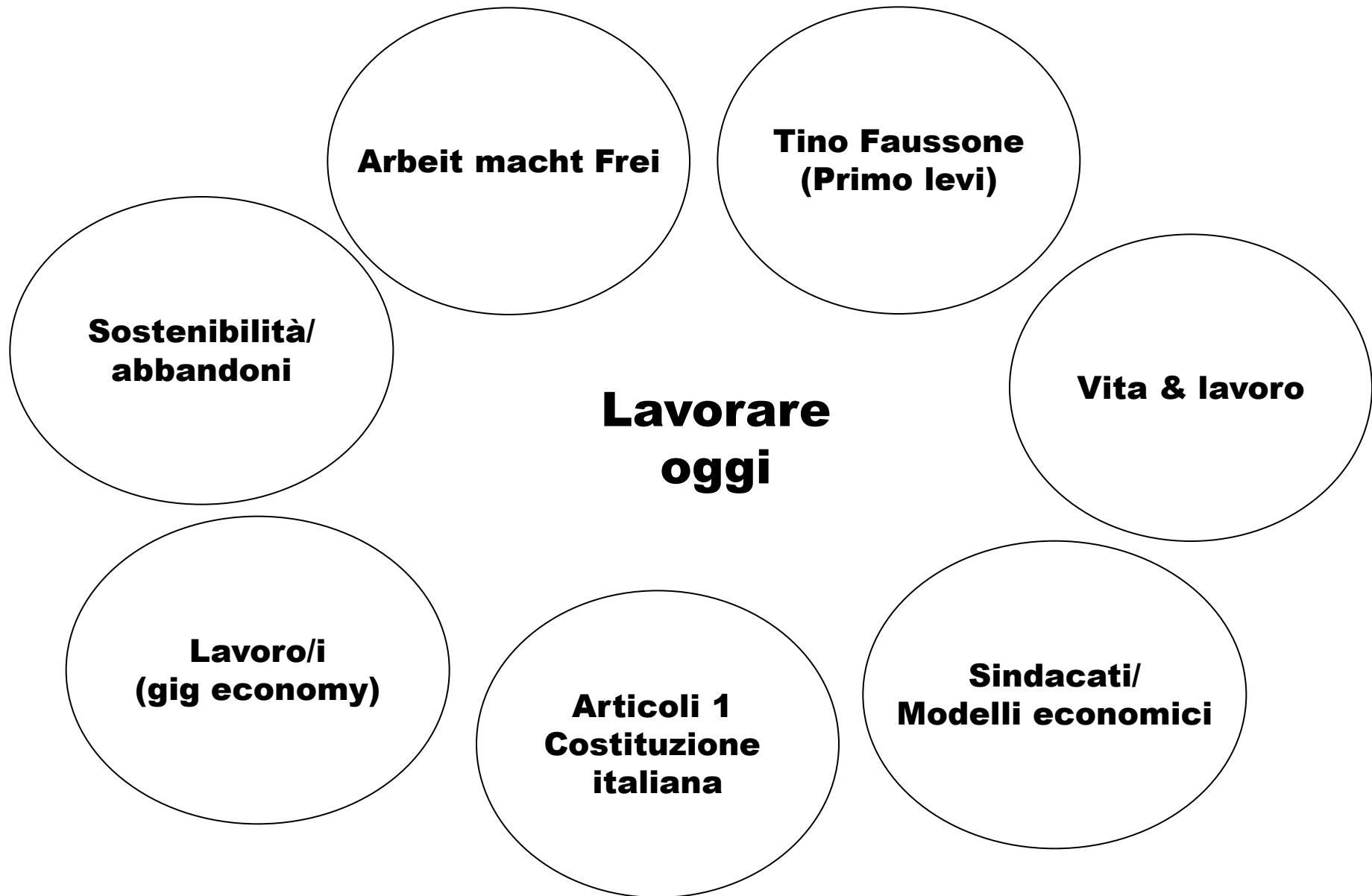
rischi

- ✓ rassegnazione
- ✓ disinvestimento
- ✓ chiusura
- ✓ disincanto
- ✓ opportunismo
- ✓ rassegnazione adempistica

presenza dell'inatteso

- ✓ ambiguità
- ✓ imprevedibilità
- ✓ provvisorietà
- ✓ instabilità

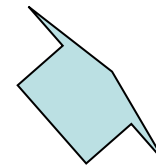
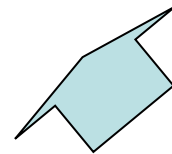
Quale lavoro



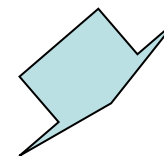
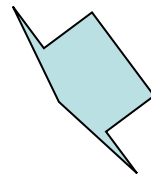


BES
(Benessere Equo e Sostenibile)/SDGs

Dimensioni in gioco



lavoro



aspetti socio-materiali

Azioni su ESG
(Environmental
Social,
Governance)

Oltre la materialità



**Significati associati ai prodotti
emotivamente rilevanti.**

**Ricerca di senso da parte di
Lavoratori
Produttori
consumatori**

**difficili
complessi
sfidanti**

**Nuovi
scenari
di lavoro**

**Sollecitano
dimensioni
di stress
e
di benessere**



[il Piccolo Principe] Salendo sul pianeta salutò rispettosamente l'uomo:

"Buon giorno. Perché spegni il lampione?"

"E' la consegna" rispose il lampionaiolo "Buon giorno"

"Che cosa è la consegna?"

"E' di spegnere il mio lampione. Buona sera". E lo riaccese

"E adesso perché lo riaccendi?"

"E' la consegna"

"Non capisco" disse il Piccolo Principe.

"Non c'è nulla da capire" disse l'uomo "la consegna è la consegna. Buon giorno". E spense il lampione. Poi si asciugò la fronte con un fazzoletto a quadri rossi.

"Faccio un mestiere terribile. Una volta era ragionevole. Accendevo al mattino e spegnevo alla sera, e avevo il resto del giorno per riposarmi e il resto della notte per dormire"

"e dopo di allora è cambiata la consegna?"

"La consegna non è cambiata" disse il lampionaiolo, "è proprio questo il dramma. Il pianeta di anno in anno ha girato sempre più in fretta e la consegna non è stata cambiata!"

"Ebbene?" disse il Piccolo Principe

"Ebbene, ora che fa un giro al minuto, non ho più un secondo di riposo. Accendo e spengo una volta al minuto!"

[...] "non è per nulla divertente"

Lo sguardo di psiche sul lavoro

Aspetti strutturali (leggi, regole, disposizioni, istruzioni, ruoli, funzioni,...)

Aspetti simbolico-culturali (rappresentazioni, conoscenze condivise e sedimentate)

Aspetti inconsci (ansia/discrezionalità)

DALL'ECONOMIA DELLA QUANTITA' ALL'ECONOMIA DELLA QUALITA'

ECONOMIA INDUSTRIALE

PRODUZIONE

Serialità
Standardizzazione
Specializzazione

SCAMBIO

Mercato di massa
Orientamento al prodotto
Quantità

ORGANIZZAZIONE

COMANDO

ESECUZIONE

CONTROLLO

ECONOMIA DEI SERVIZI

PRODUZIONE

Personalizzazione
Differenziazione
Discrezionalità

SCAMBIO

Cliente singolo
Orientamento al servizio
Qualità

ORGANIZZAZIONE

LEADERSHIP COINVOLGIMENTO AUTONOMIA

Incertezze

**Progetti di vita
individuali**

Insicurezze

Elevata mobilità

Autosufficienza

**Mancanza di
confini ben
definiti**

**Biografia della
scelta-bricolage**

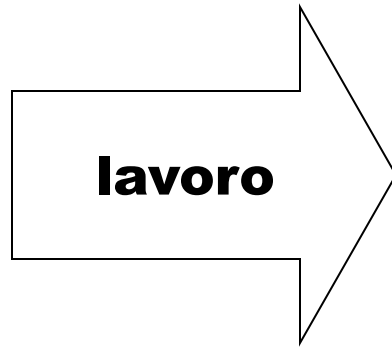
**Precarietà-
flessibilità-
informalità**

**Liquidità dei vincoli sociali,
instabilità**

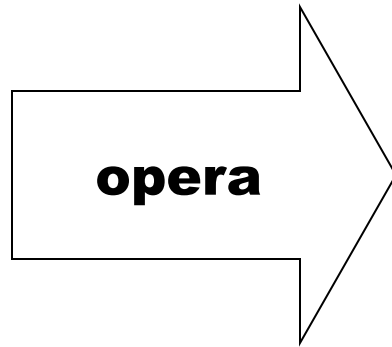
Primato del desiderio

**Conquista della propria diversità
nei non luoghi**

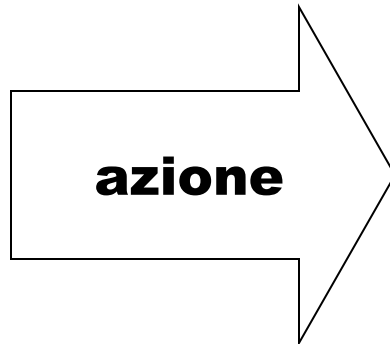
Hanna Arendt (1997)



Per sostenersi



**Per creare
il mondo**



**Per realizzare
le proprie scelte**

DA

**BIOGRAFIA
NORMALE**

A

**BIOGRAFIA DELLA
SCELTA**

**BIOGRAFIA
RIFLESSIVA**

**BIOGRAFIA DEL
“FAI DA TE”**



BIOGRAFIA DEL RISCHIO

l'oggetto di lavoro

Leporello:

Notte e giorno faticar,
Per chi nulla sa gradir,
Piova e vento sopportar,
Mangiar male e mal dormir.
Voglio far il gentiluomo
E non voglio più servir...
Oh che caro galantuomo!
Vuol star dentro colla bella,
Ed io far la sentinella!
Voglio far il gentiluomo
E non voglio più servir...
Ma mi par che venga gente;
Non mi voglio far sentir.



**Strutturale
ambivalenza
della condizione di
flessibilità
e del significato del
lavoro**

Labour (inglese)

labor= fatica, pena, sforzo

trabajo=mettere al mondo

**Tripalium=strumento di
tortura**

**Il concetto
di lavoro**

**Labeur, ouvrier (francese, XII
sec.)**

**technasma=lavoro, opera
d'arte**

Travail (XVII sec.)

Chi me lo fa fare?

Lavoro come
sofferenza, pena

Espressione di azione

Metafora di morte

Lavoro

Metafora della vita

Travail

Come strutturale
ambivalenza

Dare forma

Trabajo

Tripalium

Generare, procreare

Stretto nodo semantico tra lavoro e tecnica

Tekne = arte

Teknazein = fabbricare, costruire

Teknopoiein = generare, procreare

Lavoro come arte e attività per creare nuove forme e investire di esse la realtà, per renderla familiare e procacciarsi da vivere

Lavorare \leftrightarrow vivere

Rapporto natura \leftrightarrow cultura

Lavoro come processo di umanizzazione della natura che diviene 'terra lavorata', prodotta dal gesto fondamentale di coltura/cultura

(fonte, Negri, 1980)

Una definizione di lavoro dal pdv della psicologia applicata :

esplicitazione di energia volta a un fine determinato

applicazione di potenzialità psicofisiche diretta alla produzione di.....

Quindi lavoro come:

movimento

mezzo di espressione delle risorse

intervento di cambiamento

sequenza produttiva

territorio per definire rapporti sociali e stili di relazione

(fonte Avallone,1995)

Rapporto tra



desiderio

legami

riconoscimento

identità

Freud (1911) Precisazioni sui due principi dell'accadere psichico

Lavoro= energia psichica, sforzo per raggiungere una meta

→ Attivazione del principio di realtà a fronte delle richieste del principio del piacere

→ dinamiche del desiderio/differimento della gratificazione/legami/riconoscimento sociale e identità

Elliot Jaques (1970) Lavoro, creatività e giustizia sociale

→ due componenti del lavoro: prescrittiva e discrezionale

Il lavoro è l'esercizio della discrezionalità all'interno di limiti prescritti per raggiungere un oggetto verificabile tramite l'esame di realtà, mantenendo nel contempo l'elaborazione -working through- dell'ansia conseguente

Valenze inconsce/interne e non solo consce/esterne associate al lavoro

Forti dimensioni simboliche percepite in relazione al lavoro: rifornimento psichico, valoriale, emozionale e narcisistico

Metafora = realizzazione del compito, dell'obiettivo come la creazione di un bambino e il metterlo al mondo (Lavoro - trabajo - travaglio)

Le organizzazioni come meccanismi di difesa da ansie persecutorie e depressive

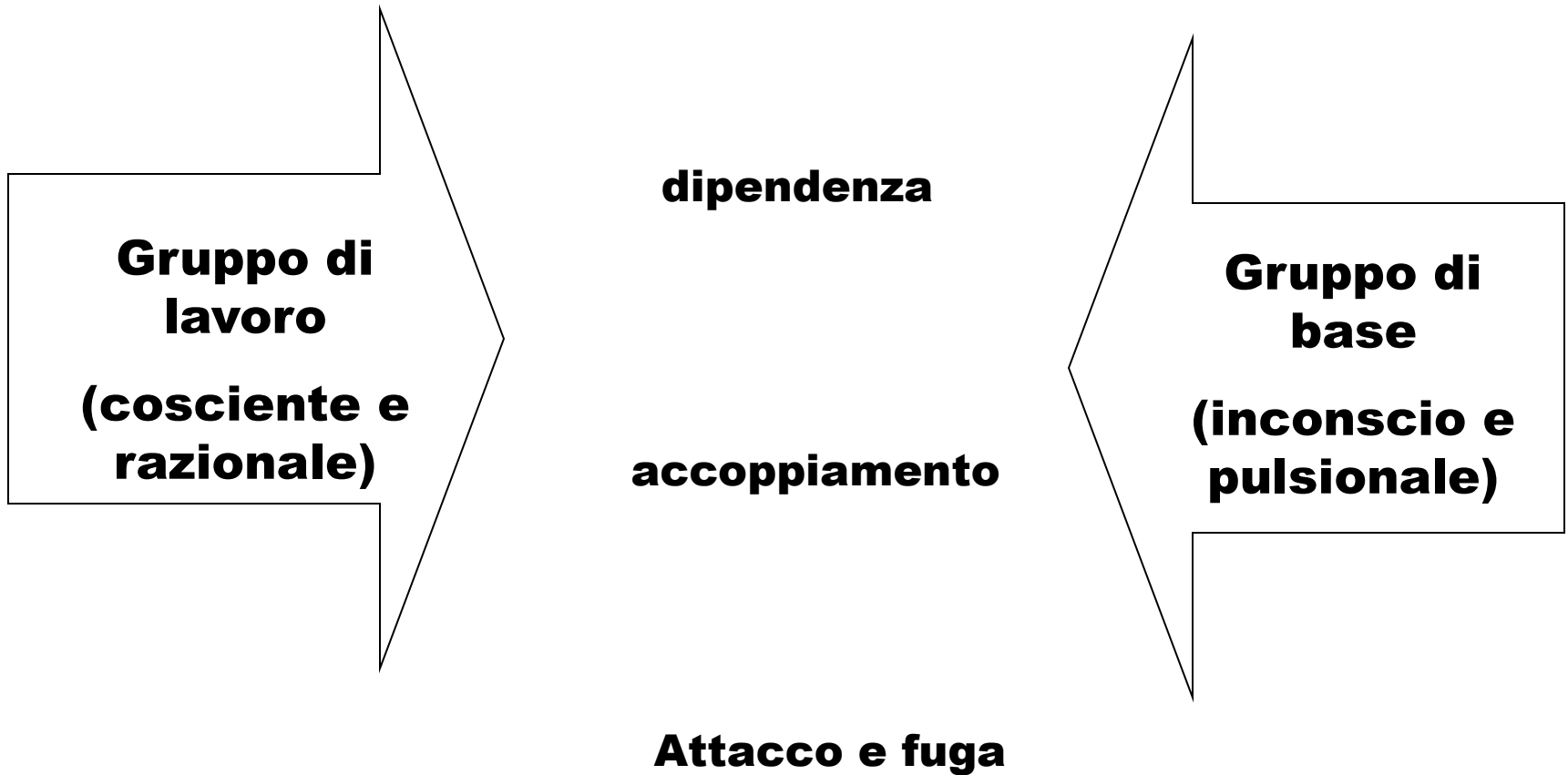
Obiettivo in quanto simbolo = oggetto buono interno

Ostacoli = oggetti e pulsioni cattive

→ il comportamento lavorativo simbolizza la riparazione, la restaurazione e la ricreazione dell'oggetto buono

Fare bene il lavoro = attivare pulsioni buone e realizzare parti buone di sé

Wilfred Bion (1971)



Il senso e le sfide per i nuovi lavoratori

**Identità
nomadica**

SENSO

Efficacia ed efficienza

**Articolazione e
complessità dei
problemi**

**Generatori
di valore**

**Lavorare nel caos e
nella ordinaria
emergenza**

**Densità relazionale del
sistema di attività**

SFIDE

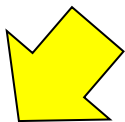
**Pluralità dei livelli e
negozialità
interistituzionale**

Focus psicologico

sostenere processi di sensemaking (Weick): costruire una realtà dotata di senso tra le molte virtualmente disponibili

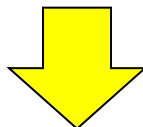
Aiutare i soggetti a sviluppare un dialogo riflessivo con le situazioni che affrontano (Schön): la qualità della conoscenza acquisita dipende dalla disponibilità degli attori a vedere le situazioni in modi molteplici e insoliti, a generare mondi possibili

**Orientamenti:
generare capitale personale, sociale e organizzativo**



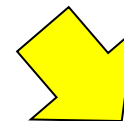
personale

Motivazione
Commitment
Proattività
Investimento
Contratto psicologico
Disponibilità
Agency



Sociale

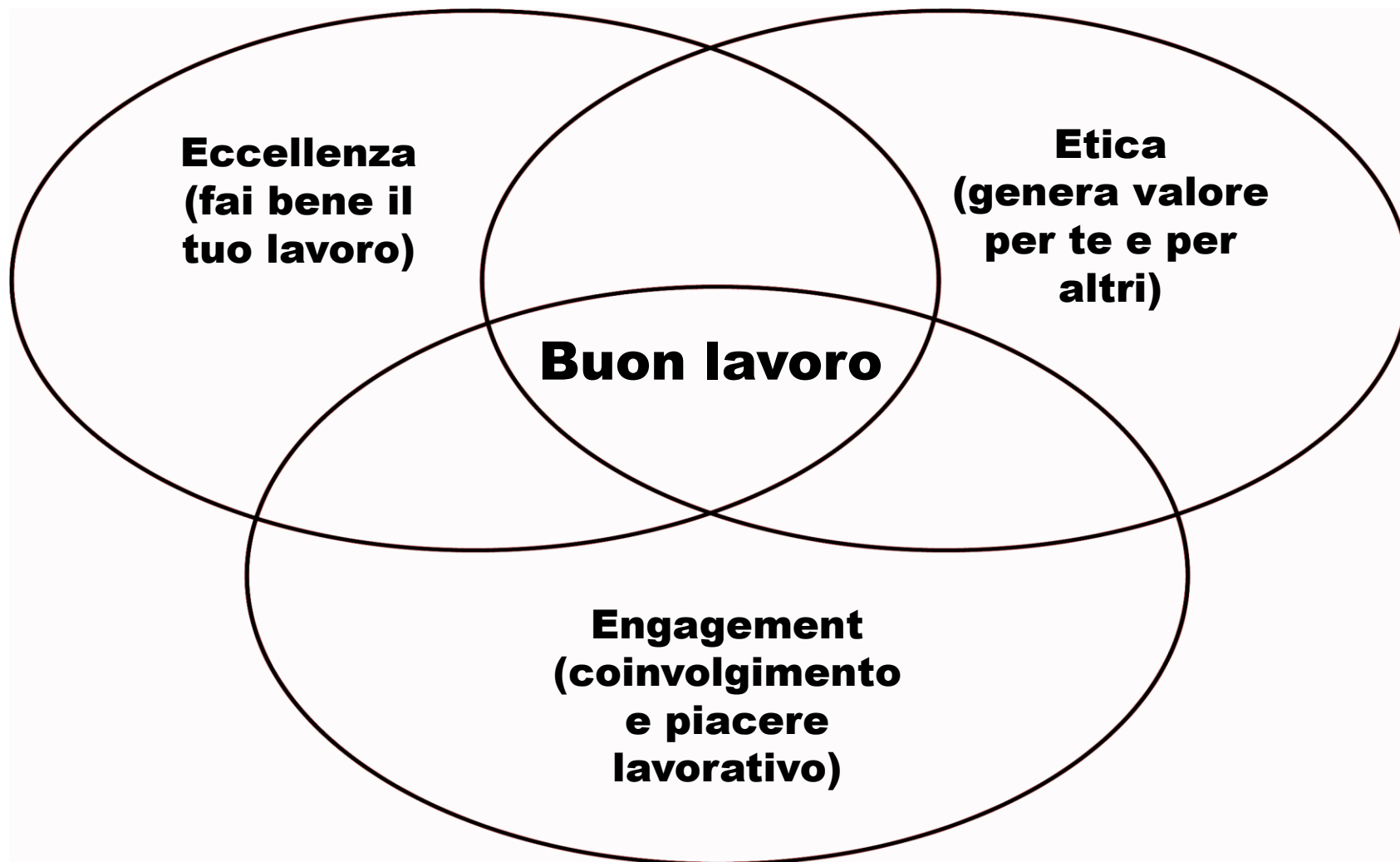
fiducia
rispetto
collaborazione
relationship
Cooperazione&conflitto
partedcipazione



Organizzativo

Cittadinanza organizzativa
Sense making
Cultura organizzativa
CSR
Tensione verso comuni
risultati
Logica strumentale vs
logica valoriale

Gardner, H. (2010). Introduction. In AA.VV.,
Good Work: Theory and Practice. Excellence. Ethics. Engagement. Disponibile in:
<http://www.thegoodproject.org>



Il buon lavoro

(Gardner)

1. **È un lavoro fatto bene.** Competenza e professionalità
2. **È un lavoro che genera valore. Non solo per sé ma per la collettività.** (business roundtable non solo profitto, ma valore per la collettività)
3. **È un lavoro che piace.** Riconoscimento e identificazione

Le dinamiche innovative nelle grandi organizzazioni: la resistenza al cambiamento

Dott. Enrico De Tavonatti

h. 14-17

3 marzo - Aula 3 Pignolo

6 marzo- Aula 6 S.agostino

7 marzo- Aula 8 Pignolo

13 marzo-Aula 7 S.agostino

24 marzo-Aula 6 Pignolo

27 marzo- Aula 6 S.agostino