

# LESSICO DELLA VITA ORGANIZZATIVA

Università degli studi di Bergamo  
Facoltà di Scienze della Formazione  
Corso di laurea magistrale in Psicologia Clínica  
Corso di laurea triennale in Scienze dell'Educazione

*Psicologia delle Organizzazioni*

*Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni*

2010/2011

Prof. Ugo Morelli



*Un'opera di Laurina Paperina esposta da Perugia*

DIZIONARIO DELLE PAROLE “SPORGENTI” emerse durante le lezioni dei corsi, ovvero di alcune delle parole rilevanti per lo studio dei processi psicotomici della vita organizzativa.

*[versione provvisoria ad esclusivo uso degli studenti]*

(A)

**Accordo:** l'esito di ogni processo di negoziazione e di ogni incontro tra differenti punti di vista (Conflitto) è di per se stesso incerto. Ogni accordo può perciò essere considerato come un provvisorio punto di incontro tra interessi, linguaggi e orientamenti culturali nei gruppi, nelle organizzazioni e nella società.

**Aggressività:** dal latino *ad gredior*, l'aggressività è un tratto specie specifico degli esseri umani come di tante altre specie. Riguarda il *positioning* e il modo di porsi l'uno di fronte all'altro o gli uni di fronte agli altri e, quindi, di approssimarsi, avvicinarsi. Può degradare in distruttività o evolversi in cooperazione.

**Apprendimento:** una competenza distintiva delle specie viventi che negli esseri umani è principalmente basata sulla competenza simbolica e sul linguaggio verbale. L'apprendimento consente il rientro e l'elaborazione di conoscenze mediante la selezione e il riconoscimento, ed è alla base di ogni processo di cambiamento.

**Approccio sistemico:** l'orientamento che considera le relazioni tra le parti e le loro interdipendenze come unità di analisi per lo studio del comportamento umano. Omeostasi, circolarità e ricorsività sono alcune delle principali caratteristiche dei sistemi viventi adattativi.

**Ansia:** da "angere", (latino), stringere: vincolo e possibilità di generare tensione attiva o distruttiva. Secondo la tradizione psicoanalitica post-kleiniana e, in particolare in base al contributo di Luigi M. Pagliarani, l'ansia può esprimersi in:

1. ansia persecutoria: collegata al sentimento di solitudine e di non appartenenza;

2. ansia depressiva: collegata al sentimento di inclusione e di perdita di libertà;
3. terza angoscia: collegata alla bellezza del progetto e alla vertigine di eseguirla.

**Appartenenza:** sentimento di partecipazione culturale e affettiva ad un contesto istituzionale o sociale.

**A/simmetria:** ogni relazione non è mai perfettamente simmetrica e i livelli di differenze di potere tra le persone coinvolte possono variare da situazione a situazione, andando dagli estremi della circolarità del potere a quelli del dominio.

**Aspettative:** alla base delle motivazioni individuali vi sono, tra l'altro le aspettative emergenti nelle relazioni, nei contesti e nelle culture in cui le persone vivono. Le aspettative possono riguardare gli altri o il compito o oggetto di lavoro nelle situazioni organizzative.

**Autonomia / dipendenza:** ogni persona, come ogni sistema vivente, tende alla propria autoregolazione e, quindi, è orientato a mantenere il proprio equilibrio rispetto agli altri e all'ambiente; per farlo e per evolversi ha bisogno perciò di

dipendere dagli altri e dall'ambiente per l'espressione della propria autonomia.

**Auto-invidia/ auto-tradimento:** la condizione esistenziale in cui le persone tendono a non riconoscere le proprie risorse e le proprie possibilità. È uno dei vincoli principali all'espressione e alla realizzazione di se stessi: non vedere le proprie possibilità può portare all'autotradimento.

**Autoinganno:** (vedi self-deception).

**Autorità:** da "actoritas", latino, che dipende dal verbo "augere" – emettere - l'autorità è la capacità di emettere segnali attendibili in una relazione. È anche la capacità di essere autore di risultati da un punto di vista tecnico o funzionale. Nelle relazioni interpersonali l'autorità riguarda l'elaborazione dell'asimmetria nell'esercizio del potere.

(B)

**Bellezza:** nella relazione tra soggetto e mondo la tensione all'autorealizzazione si confronta con i vincoli e le possibilità emergenti: la concepibilità del ben fatto e del bello per sé, è un referente decisivo nel rapporto tra mondo interno e mondo esterno.

**Bisogni (fondativi, originari):** alla base della tensione verso l'autorealizzazione e l'espressione di sé vi sono i bisogni fondamentali come quelli di relazione e di conoscenza.

(C)

**Cambiamento:** l'esito riconoscibile dei processi di apprendimento che emergono nelle relazioni nei gruppi e nelle organizzazioni, che mentre generano evoluzione tendono a lasciare persistente il *frame* del sistema.

**Certezza / incertezza:** l'impresa come angoscia della certezza si fonda allo stesso tempo sull'apprendimento e, quindi, sull'accoglienza e l'elaborazione dell'incertezza come risorsa costitutiva per le relazioni, la comunicazione e l'innovazione.

**Circolarità:** (vedi ricorsività).

**Clinica:** (vedi psicologia clinica).

**Co-costruzione/Co-evoluzione:** in ragione della circolarità ricorsiva e della natura relazionale del comportamento

umano, ogni emergenza è il risultato di processi coevolutivi e co-costruttivi.

**Compito / pre-compito:** connessione operativa, emotiva e affettiva che si stabilisce fra uno o più soggetti e un obiettivo riconosciuto, con la tendenza a sostare nella fase preliminare di assunzione della responsabilità (pre-compito).

**Comunicazione:** condivisione di margini, più o meno profondi, di differenze semantiche mediante processi di cooperazione simbolica e interpretativa in un contesto..

**Commitment:** la disposizione dichiarata delle aspettative che si hanno verso un altro o altri e la disposizione ad accogliere aspettative e consegne.

**Comprendere:** prendere insieme, presuppone una relazione di reciprocità interpretativa e cooperativa come presupposto della conoscenza e dell'azione.

**Condivisione:** può essere uno degli esiti dei processi di elaborazione del conflitto e della cooperazione nelle relazioni interpersonali.

**Conflitto:** una proprietà costitutiva delle relazioni umane intese come costante incontro tra differenze di punti di vista, dalla cui elaborazione possono dipendere esiti cooperativi o antagonistici.

**Conformismo:** la propensione a far prevalere la dipendenza dalle situazioni e dalle storia negando possibilità e opportunità di cambiamento e innovazione.

**Connessione:** un'interdipendenza verificata e riconosciuta tra due e più variabili di un sistema vivente adattativi.

**Contingenza:** un carattere peculiare e distintivo dei sistemi viventi evolutivi che hanno una storia; in base alle dinamiche della contingenza i sistemi viventi sono imprevedibili e indecidibili nella loro evoluzione.

**Coscienza (1,2,3):** la presenza situata a livelli diversi di intensità fino alla presenza umana che si distingue per la coscienza di essere cosciente.

**Creatività:** la composizione e ricomposizione almeno in parte originale di repertori disponibili.



**Cultura:** il sistema evolutivo di linguaggi e valori in cui le relazioni interpersonali si riconoscono in un contesto situato con differenti livelli di conflitto e cooperazione.

(D)

**Decisione:** la sintesi del processo di scelta che giunge ad una verifica nel momento in cui diviene necessario tagliare tra diverse alternative giungendo ad una preferenza dichiarata.

**Delega:** nelle relazioni lavorative indica l'assegnazione di compiti e responsabilità sulla base del riconoscimento delle capacità individuali e della motivazione a crescere.

**Differenza:** uno dei tratti più rilevanti dei sistemi viventi che sono costituiti da differenze che generano differenze, a livello bio-psichico e culturale.

**Disconferma:** nei processi comunicativi umani corrisponde alla negazione della presenza dell'altro come interlocutore riconosciuto attendibile.

**Discrezionalità:** le relazioni di cooperazione organizzata sono solitamente basate su compiti e ogni commitment è composto da parti prescritte e parti discrezionali, tali cioè da

poter essere decise, per quanto concerne la realizzazione, in maniera autonoma.

**Distruttività:** (vedi aggressività)

**Divisione del lavoro:** la definizione di corrispondenza fra obiettivi generali e obiettivi di gruppo o individuali e la creazione di coerenza fra capacità e compiti.

(E)

**E-laborazione:** ogni processo di interpretazione e operazionalizzazione di una conoscenza o di un compito.

**Emergere / emergenza:** le proprietà costitutive dei sistemi viventi si esprimono mediante proprietà che emergono dalla loro interazione ad un diverso livello di complessità, in modo che le prime siano condizioni necessarie ma non sufficienti per l'emergere delle seconde.

**Equilibrio:** uno stato contingente di un sistema organizzativo in quanto sistema vivente adattativo.

**Estetica:** la struttura che connette gli individui umani mediante le relazioni e le loro dinamiche.

(F)

**Fiducia:** l'attendibilità delle aspettative che si può sviluppare nelle relazioni reiterate alimenta aspettative ulteriori che, se soddisfatte, tendono a confermare ulteriori aspettative e a generare fiducia reciproca, tenendo conto dell'esposizione alla fragilità ad ogni transazione.

**Followership:** la posizione di chi in una relazione asimmetrica dipende da una posizione di leadership, affidandosi ad essa.

**Formazione:** le azioni educative per sostenere e favorire la messa in forma del mondo individuale attraverso relazioni di apprendimento con implicazioni affettive e cognitive .

**Frame:** ogni relazione comunicativa si svolge generando allo stesso tempo una cornice che codifica la comunicazione stessa e tende ad essere persistente. I frame sono sostituibili con altri frame solo a fronte del riconoscimento di almeno una loro contraddizione o discontinuità.

(G)

**Generatività / creatività:** la generatività umana e i suoi vertici creativi possono essere ricondotti alla composizione e

ricomposizione di repertori disponibili, che a volte raggiungono livelli di particolare originalità.

**Gratitudine / Invidia/Negazione dell'altro:** nelle relazioni interpersonali possono insorgere diverse forme di regolazione; la riconoscenza tende ad esprimersi in gratitudine per la vicarietà e il sostegno; l'invidia può essere fonte di negazione della distinzione e del valore dell'altro, ma anche fonte di imitazione e investimento.

(I)

**Identità:** il provvisorio e mutevole esito dei continui processi di individuazione che ognuno sperimenta nella complessa rete delle relazioni sociali nei contesti culturali.

**Ideologia:** la condensazione di orientamenti di valore condivisi che tendono alla reificazione e alla sospensione del dubbio e della discontinuità.

**Incertezza:** una proprietà costante e costitutiva dei sistemi viventi e condizione per l'apprendimento e l'innovazione dei sistemi viventi adattativi come le organizzazioni.

**Indifferenza:** la crisi del legame sociale può esprimersi in forme di indifferenza che si manifestano particolarmente quando una presenza è tale non solo da non generare riconoscimento ma da non istituire nessuna differenza nella percezione e nella posizione di coloro che dovrebbero essere interlocutori o referenti della relazione stessa.

**Influenza:** in ogni relazione la possibilità di comunicazione, negoziazione e scambio, quindi la possibilità di cooperare dipende in maniera significativa dall'influenza sociale esercitabile asimmetricamente o reciprocamente.

**Innovazione:** gli effetti concreti del riconoscimento sociale dei processi creativi nelle organizzazioni e nella società.

**Interesse:** l'identificazione delle aspettative con oggetti economici o simbolici che diventa motore dell'azione individuale e collettiva.

(L)

**Leader/Leadership:** L'affidamento che ognuno avverte come necessario ad un altro che lo guidi e le forme di esercizio della relazione asimmetrica di guida, da quella tecnica a quella carismatica.

**Legame sociale:** nel gioco autonomia/dipendenza ognuno riconosce che la propria autorealizzazione dipende dal legame che stabilisce con gli altri.

**Legittimazione / delegittimazione, restituzione di legittimazione:** ogni posizione di leadership e di followership è confermata o disconfermata dalla legittimazione e dalle restituzioni più o meno esplicite di legittimazione.

(M)

**Maggioranza:**

**Minoranza:**

**Mandato:** è l'assegnazione di un compito con le sue implicazioni in termini di opportunità di crescita e sviluppo individuale, e di investimento e impegno.

**Mente relazionale:** inculturata, incorporata, conscia, inconscia; la mente è ciò che il cervello fa ed emerge dalle relazioni tra le persone.

**Metodo:** la via per sviluppare una ricerca e un processo di conoscenza controllando i risultati e proteggendo li mediante la verifica e la falsificazione.

**Motivazione:** il movimento psicot dinamico che connette gli individui e i gruppi e le loro aspettative alle opportunità disponibili, mediante l'elaborazione di vincoli e possibilità.

(N)

**Negoziazione:** La condizione di ogni elaborazione di differenze di posizioni e di punti di vista esige ai singoli coinvolti di non stare fermi nelle proprie posizioni e di disporsi a rinunce per ottenere esiti vantaggiosi.

**Network:** ogni sistema è basato su interconnessioni a rete, fatte di collegamenti interdipendenti e di nodi cruciali; il network è un tratto distintivo di ogni processo di organizing.

(O)

**Ombra:** ogni atto di conoscenza e ogni relazione si distinguono per manifestarsi per differenze rispetto all'inconoscibile e all'indecidibile di cui sono allo stesso tempo portatori.

**Ordine di un sistema:** ordine da ordine, ordine dal rumore, ordine dalla complessità, sono gli equilibri provvisori che un sistema può assumere nella sua evoluzione.

**Organizzazione:** una forma di vita emergente dalle relazioni e dalle azioni con implicazioni cognitive ed affettive.

**Organization in action:** l'organizzazione nel suo funzionamento e nell'espressione dei vincoli e delle possibilità delle sue dinamiche-

**Organizing:** i processi relazionali mediante i quali emerge l'organizzazione e si evolve nel corso del tempo tra vincoli e possibilità mediante apprendimento e azione.

**Ottimo / sub-ottimo:** gli esiti perseguibili nei processi cooperativi tendono ad essere sub-ottimali rispetto alla tensione verso risultati ottimali; spesso l'efficacia sta nella sub-ottimalità e comunque un esito è sempre sub-ottimale rispetto alle aspettative di ognuna delle parti.

(P)

**Parte:** condivisa, irrinunciabile, negoziabile: la considerazione di ogni componente nella vita organizzativa,



per le differenze che porta, il valore che veicola e le condizioni di cooperazione possibile.

**Partecipazione / Coinvolgimento:** il potere riconosciuto alle singole persone e parti nelle scelte e nelle decisioni.

**Path Dependence:** la pressione esercitata dalla storia e dalla tradizione sulle scelte.

**Persistenza:** nei processi evolutivi caratterizza le dinamiche delle componenti che si evolvono con lunga durata, indicando il ruolo degli aspetti da cui si dipartono le emergenze.

**Positioning:** una particolare forma del legame sociale basata sulla presa e l'attribuzione di una posizione nella relazione.

**Potere:** la forma consolidata dell'esercizio delle possibilità nelle relazioni asimmetriche interpersonali, fino alla formalizzazione in ruoli e posizioni relativamente stabili.

**Presunzione:** ogni processo di conoscenza prende le mosse da una posizione ingenua e spontanea basata su presunzione o pregiudizio.

**Processo / metaprocesso:** indica la dinamica delle variabili in un sistema e la relazione e l'interazione tra dinamiche.

**Processi psicodinamici:** processi cognitivi, affettivi, emotivi, che sottendono alla relazione

**Protezione:** la condizione perseguita con l'utilizzo del metodo nella realizzazione di una ricerca al fine di controllare le variabili intervenienti e i processi emotivi in corso.

**Psicologia clinica delle organizzazioni:** "chinarsi" su un sistema per cercare di comprenderne le dinamiche e favorirne l'evoluzione; l'approccio clinico può essere utilizzato per capire un problema ma anche per attivare un progetto.

(R)

**Regole / Metaregole:** i riferimenti relativamente stabili delle relazioni e delle azioni, e le teorie e riflessioni su di essi, per confermarli o cambiarli.

**Relazione:** processo biopsichico in cui si genera la soggettività individuale, luogo di tutte le possibilità e di tutti i problemi con l'altro, quando io e altro cercano di fare

qualcosa insieme. Via per favorire l'efficacia o la difficoltà della connessione al compito.

**Responsabilità:**

**Ricorsività circolare:** una proprietà distintiva dei sistemi viventi in cui ogni componente è interrelata con le altre in termini di reciprocità ricorsiva che ritorna su se stessa.

**Rinuncia:** la disposizione a non utilizzare opportunità disponibili per scelta o per costrizione.

**Risorsa:** tutto quanto è percepito come fonte di opportunità in un contesto, in una relazione, in una cultura.

**Risoluzione:** con riferimento alla gestione evolutiva dei conflitti, laddove è più opportuno parlare di evoluzione in quanto il conflitto è una proprietà costitutiva delle relazioni e la "risoluzione" di uno ne prepara un altro.

**Ruolo:** la collocazione o posizione professionale assunta da ognuno in un'istituzione o in un contesto lavorativo in base alle aspettative che gli altri gli rivolgono.

(S)

**Scelta:** nella conoscenza del mondo e nelle decisioni individuali e collettive è il criteri con cui sono selezionate le alternative.

**Self- deception:** o autoinganno; uno dei processi cognitivi più rilevanti e diffusi derivanti dalle opacità della cognizione umana e dalla proiezione delle aspettative sulla realtà e sull'andamento dei fenomeni.

**Semiosi:** il sistema complesso di segni che compone una realtà storico-linguistica-culturale, proponendosi come una rete di significati interconnessi.

**Simbolo:** indica la parte visibile che richiama una parte invisibile di un fenomeno di cui la parte visibile svolge una funzione rappresentativa "come se" fosse altro rispetto a quello che è, e di fatto significa molto più di quel che appare.

**Sistema:** caratterizzato da interdipendenza ricorsiva tra le parti che si esprime attraverso un'omeostasi, perché, mentre al centro tende all'ordine, ai margini tende al cambiamento, e questa dinamica è condizione della sua evoluzione.

**Soglia:** un limite sopra e sotto il quale non si ha un'emergenza di un fenomeno per eccesso o per difetto; come la coscienza che emerge al di sotto e al di sopra di una certa soglia di interconnessioni sinaptiche.

**Sostituibilità:** carattere distintivo di un buon leader, il quale orienta la propria azione a creare le condizioni per allevare chi gli succederà.

**Struttura di legame:** il legame sociale, basato su risonanze e legami empatici naturali e culturalmente e linguisticamente sostenuti, quando si consolida ed è riconoscibile in una struttura. Relativamente stabile.

(T)

**Tecnica:** tutto quanto si configura come proiezione ed estensione del complesso corpo - mente - cultura esprimendosi in artefatti che supportano o ampliano le capacità umane, fino a superarle in certi ambiti.

**Transfert / Controtransfert:** nelle relazioni interpersonali e in quelle terapeutiche indicano la capacità di trasferire in un altro aspetti del mondo interno e di utilizzare questi ultimi per riconoscerli nell'altro.

**Trattativa:** ogni forma di mediazione tra punti di vista diversi che giunga ad identificare condizioni di accordo assume le caratteristiche di una trattativa.

(V)

**Valori, credenze, cosmologie:** il carattere distintivo sense-maker degli esseri umani tende a trasformare il senso in significato condiviso e i significati condivisi che si stabilizzano creano condensazioni che divengono valori consolidati e duraturi.

**Valutazione/Verifica:** attribuire valore, rendere vero sono sinonimi che indicano la disposizione a riconoscere il senso, il significato e la misura dell'azione sociale, in ogni campo, dal lavoro, all'apprendimento e ai servizi.

**Vincolo:** le condizioni di ogni possibilità evolutiva di un sistema vivente adattativo e, in particolare dei sistemi sociali umani, dipendono dalla loro relativa chiusura che ne preserva l'autonomia. Il vincolo è pertanto una delle condizioni di possibilità dell'evoluzione e, quindi, del cambiamento e dell'innovazione.

*Gennaio 2011*