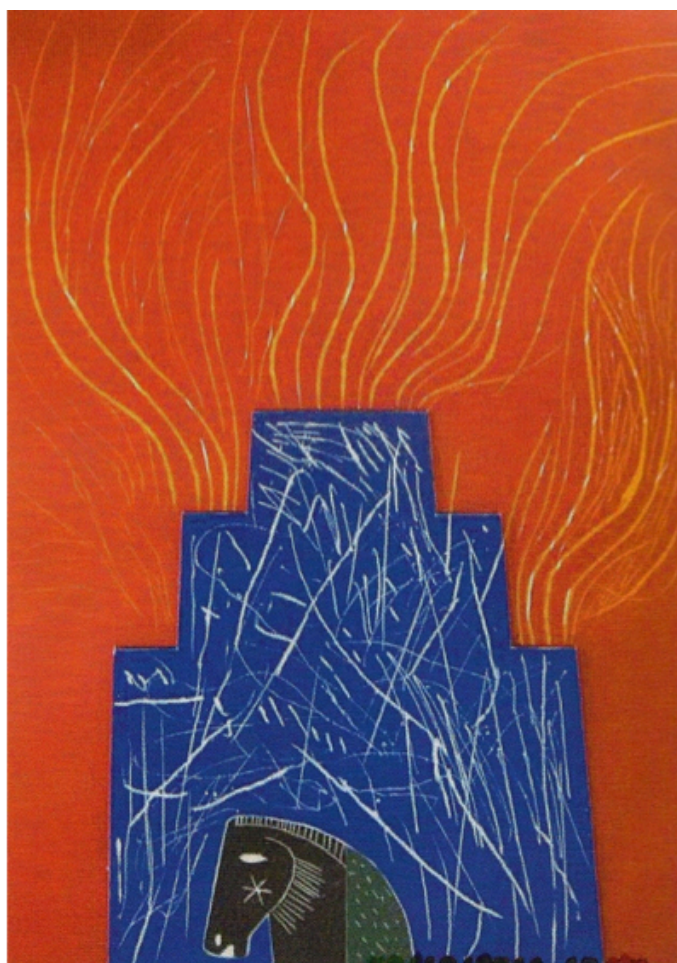


Lessico della vita organizzativa

Università degli studi di Bergamo
Facoltà di Scienze della Formazione
Corso di laurea magistrale in Psicologia Clinica
Corso di laurea triennale in Scienze dell'Educazione
Psicologia delle Organizzazioni
Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni
Anno accademico 2014/2015

Ugo Morelli



mimmo paladino, *xilografia*

DIZIONARIO DELLE PAROLE RILEVANTI

emerse durante le lezioni dei corsi, ovvero di alcune delle parole rilevanti
per lo studio dei processi psicodinamici della vita organizzativa

[*versione provvisoria ad esclusivo uso degli studenti*]

*con integrazioni dal *Dizionario della vita lavorativa*, pubblicato a puntate nella Newsletter di
Formazione Lavoro (Trento)

(A)

Accoppiamento strutturale: una proprietà dei sistemi viventi adattativi, che coevolvono mediante risonanza e apprendono nelle dinamiche relazionali in cui si susseguono continuità e discontinuità.

Accordo: l'esito di ogni processo di negoziazione e di ogni incontro tra differenti punti di vista o interessi (**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 "*adgredior*", 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.

Altro/i: per un essere naturalmente relazionale e sociale come *homo sapiens* l'altro e gli altri sono condizione generativa di individuazione e riconoscimento. Nella vita organizzativa la relazione con l'altro è la condizione della motivazione, del rapporto con il compito, del suo svolgimento, e del riconoscimento dei risultati.

Ambiguità: proprietà costitutiva dei sistemi viventi che si evolvono nella circolarità di autonomia e dipendenza e nell'espressione delle proprie *performance* definiscono la propria individuazione tra vincoli e possibilità.

Angoscia epistemofilica: una particolare manifestazione dell'ansia, che interviene a fronte della necessità di cambiare idea o dominio di conoscenza, trovandosi a dover seguire una diversa epistemologia rispetto a quella vigente, in cui ci si riconosce e a cui ci si sente appartenenti.

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 perseguirla.

Ansia primaria: è l'ansia che emerge in ogni azione e di fronte ad ogni compito, allo stesso tempo fonte di vincolo e di possibilità per chi agisce e lavora.

Ansia secondaria: è l'ansia che interviene come effetto della ricerca di elaborazione dell'ansia primaria.

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.

Approccio clinico: nello studio del lavoro e delle organizzazioni, l'approccio clinico considera la relazione e i processi psicodinamici, gli aspetti affettivi e cognitivi come fattori cruciali per comprendere il senso e il significato della vita lavorativa e organizzativa.

Arte: una delle espressioni dell'esperienza estetica, in quanto distinzione evolutiva degli esseri umani, che assume molteplici stili e forme nel corso del tempo e dei luoghi in cui si manifesta.

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.

Assertività: nella comunicazione umana l'assertività indica la disposizione e la capacità di sostenere un punto di vista, anche in situazioni vincolanti e conflittuali.

Atto creativo: ogni atto che istituisca, almeno in parte, una discontinuità orientata a comporre o ricomporre in modo inedito repertori presenti e disponibili.

Atto percettivo: il processo di *affordance* (James J. Gibson) con cui il mondo si pone innanzi a noi è elaborato mediante la percezione dalla quale emerge un accoppiamento creativo con i fenomeni; secondo la tradizione di studi a cui ha contribuito Gaetano Kanizsa, ogni atto percettivo è un atto creativo.

Attrito: in ogni relazione interpersonale è possibile considerare la capacità di presa e influenza che la risonanza assume incidendo sui comportamenti e sulle scelte.

Autoinganno o self-deception: nel comportamento umano indica gli effetti delle scelte fatte ritenendo attendibili certe conseguenze e certi effetti che non si verificano per un errore di calcolo o per i limiti della razionalità umana (Herbert Simon).

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'auto-tradimento.

Autorealizzazione: il senso di compiutezza che si sperimenta quando si stabilisce un rapporto sufficientemente buono tra le aspettative e i risultati nella vita e nel lavoro.

Autorità: da “*auctoritas*”, 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.

Autopoiesi: ogni sistema vivente, caratterizzato da una condizione di autonomia e socchiusura nei confronti dell'ambiente, mostra capacità di autoregolazione e auto-organizzazione mediante le quali genera in continuazione se stesso.

Autostima: il senso di riconoscimento di sé emergente nelle relazioni fondamentali con soggetti con i quali esiste un rilevante livello di attaccamento.

Azione finalizzata: la forma orientata allo scopo che può assumere l'agire umano nei contesti quotidiani della vita, nelle istituzioni e nelle organizzazioni.

Azzardo morale: l'orientamento e le pratiche a non rispettare le regole condivise, contando sulla possibilità di godere comunque dei vantaggi prodotti dai comportamenti altrui che quelle regole rispettano.

(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. La bellezza può essere considerata una modalità sufficientemente compiuta di sentire se stessi in situazione, come esito della tensione a cercare il senso e il significato oltre gli equilibri e gli ordini esistenti.

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. Solo in parte i bisogni riescono ad essere trasformati in domanda, sia per i limiti della razionalità e della consapevolezza sia per i limiti dell'approssimazione nei processi relazionali e comunicativi umani.

(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.

Caos: Nella *Teogonia* di Esiodo, Chaos è un abisso sotterraneo dal quale emersero Gaia ed Eros: la Terra e l'Amore o la materia e l'energia. In origine però *chaos* significava semplicemente "fenditura" o "apertura", e indicava lo spazio atmosferico situato tra cielo e terra. Fu con la lingua latina che il termine "caos" venne a significare qualcosa come ammasso confuso di materia. Un esempio di quell'ammasso era il disordine da cui il Demiurgo trae l'ordine nel *Timeo* di Platone. Caos può essere, perciò, considerato il disordine originario da cui emergono diverse espressioni dell'ordine.

Carisma: uno dei caratteri distintivi della leadership e delle relazioni asimmetriche, che si fonda su fattori relativamente imprevedibili ancorché efficaci nella legittimazione di specifiche e situate forme di esercizio del potere.

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*) proprietà dei sistemi viventi che esprimono fenomenologie coevolutive e interdipendenti tra i diversi soggetti e le diverse componenti.

Civiltà del lavoro: la ricerca delle condizioni che possono valorizzare il lavoro come espressione della relazionalità e della soggettività umana, creando condizioni di emancipazione individuale e collettiva.

Clima organizzativo: il senso e la misura della qualità delle relazioni nei contesti lavorativi, dipendente dalla natura delle relazioni che si instaurano tra le persone a livello verticale e orizzontale.

Clinica: (vedi *psicologia clinica*) la disposizione a considerare, mediante un particolare stile di analisi, ascolto e osservazione le espressioni della relazionalità e della soggettività con gli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni.

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.

Collaboratore: la partnership nei processi lavorativi genera azioni collaborative dalla cui qualità ed efficacia dipendono i risultati del lavoro.

Collettività: nell'esperienza relazionale il livello collettivo è connesso e interdipendente con i livelli: individuale, di coppia, e gruppale. Indica l'incidenza dei fattori interpersonali nella evoluzione dei comportamenti e delle performance secondo il principio: "*more is different*" (Phil Anderson).

Collusione: nelle relazioni interpersonali indica le situazioni in cui due o più individui si trovano a "fare lo stesso gioco" per un tacito processo empatico di influenza che porta a forme di adesione e conformismo.

Competenza: la combinazione contingente e situata di conoscenze e capacità d'uso delle conoscenze in una situazione lavorativa e organizzativa data.

Competenza simbolica: distinzione specie specifica di *homo sapiens* derivante da processi evolutivi connessi al bipedismo, alla struttura cerebrale e all'emergere del linguaggio verbale, in base alla quale è possibile nominare e rappresentare un fenomeno in sua assenza con effetti comunicativi efficaci.

Competizione: manifestazione del confronto e del conflitto, dell'incontro tra differenze individuali, che può riguardare risorse e interessi, ma anche scopi immateriali e simbolici.

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).

Compito primario: nel rapporto tra fattori discrezionali e fattori prescritti nel lavoro il compito primario riguarda il livello dell'interiorizzazione e della condivisione dell'esperienza di lavoro e dei suoi obiettivi da parte dei soggetti coinvolti.

Complessità: da "*cum*" e "*plexus*", più volte intrecciato e combinato insieme, complessità indica una proprietà distintiva dei sistemi viventi le cui proprietà emergenti non risultano completamente riducibili alle proprietà costitutive.

Comportamento di massa: la propensione a sottostare alla forza dell'abitudine e alla dipendenza dal passato, unitamente alla rassicurazione derivante dall'appartenenza emozionale, danno vita a comportamenti di massa, in cui il conformismo e la consuetudine tendono a prevalere sull'autonomia e la capacità di scelta individuale.

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.

Conferma: nei processi comunicativi la conferma indica gli esiti in cui prevalgono le posizioni di accordo e consenso.

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 storie negando possibilità e opportunità di cambiamento e innovazione.

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

Conoscenza: sostenuta dal sistema emozionale di base della propensione naturale alla ricerca, il bisogno di conoscere è distintivo della specie umana, in quanto sostenuto dal nostro comportamento simbolico.

La conoscenza si configura come l'esito provvisoriamente consolidato dei processi di creazione e apprendimento. Assume carattere formalizzato nel momento in cui è riconosciuta e codificata nelle diverse forme della sua comunicazione e condivisione.

Consonanza intenzionale: l' *intentional attunement* indica la disposizione a utilizzare intenzionalmente la risonanza incarnata che sostiene la nostra relazionalità naturale, orientandola in una direzione definita.

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.

Consulenza: relazione asimmetrica di aiuto e supporto alle capacità individuali di chi ne fa esplicita richiesta.

Contesto: l'interconnessione tra i diversi fattori che danno vita a una situazione che esprime vincoli alle azioni mentre allo stesso tempo le rende possibili.

Contesto organizzativo: le forme istituzionalizzate che può assumere un contesto, con i relativi rituali, con le regole e i ruoli definiti che ne consolidano o meno la durata nel tempo.

Contingenza relazionale: l'incidenza e l'influenza che la situazione ha sull'espressione e le caratteristiche delle relazioni nello spazio e nel tempo.

Controdipendenza: in ogni relazione agisce una circolarità ricorsiva tra autonomia e dipendenza; allo stesso tempo ogni posizione di dipendenza tende ad alimentare una controdipendenza come ricerca di affermazione dell'autonomia possibile.

Controintuizione: l'intuizione come via di accesso alla conoscenza è accompagnata da notevoli manifestazioni di opacità che la capacità controintuitiva può contrastare individuando possibili alternative.

Cooperare: realizzare insieme un'opera mediante l'espressione di relazioni finalizzate.

Cooperazione: Fare opere insieme per noi esseri umani significa cercare le condizioni per elaborare i vincoli e le possibilità dell'approssimazione e della reciprocità. Da un certo punto di vista ciò dovrebbe essere facilitato, e di fatto lo è, dalle nostre dotazioni naturali. Per via evolutiva siamo giunti a disporre di apparati fisiologici neuronali che ci rendono naturalmente capaci di sentire quello che sente l'altro, di immaginare ciò che sta facendo e di sapere quali finalità sta dando alla propria azione. Ciò vale non solo a livello interpersonale ma anche a livello di gruppo. A sostenere questi processi, come è noto, sono i sistemi di risonanza incarnata espressi dai neuroni specchio. Quegli stessi sistemi sostengono anche le dinamiche proprie dei processi di molteplicità condivisa che creano le condizioni in base alle quali un gruppo può esprimere capacità e performance superiori a quelle derivanti dalla somma dei singoli membri o, se le relazioni sono inefficaci, può vedere ridimensionate le stesse capacità di ogni singolo membro. Da un altro punto di vista, di conseguenza, è necessario chiedersi perché i processi cooperativi sono, spesso, difficili da realizzare o, una volta realizzati, difficili da mantenere efficaci nel tempo. Pare che le ragioni siano soprattutto legate alla difficoltà di riconoscere che ogni processo cooperativo per essere efficace deve riconoscere la sua natura conflittuale. Tra cooperazione e conflitto insomma, anziché una contrapposizione, pare vi sia una circolarità ricorsiva. Per ottenere processi di approssimazione efficaci sembra necessario valorizzare le differenze e fare in modo che queste dialoghino tra loro, attraversando confronti conflittuali in grado di far incontrare le differenze stesse e generare prospettive e soluzioni innovative dalle quali dipende la stessa vita dei processi cooperativi. Da un punto di vista storico e attuale, la vitalità nel tempo dei processi cooperativi sembra legata in particolare: a un giusto equilibrio tra tradizione e innovazione; alla buona capacità di gestione del confronto, del dialogo, dei conflitti tra le differenze per mantenere alta la democrazia interna; alla costante attenzione all'educazione e alla formazione di coloro che concorrono alla realizzazione dei processi cooperativi ad ogni livello; alla ricerca di collegamenti continui nel rapporto fra capacità auto-generativa e dialogo con i contesti da parte dei sistemi cooperativi.

Bibliografia: R. Axelrod, *Giochi di reciprocità. L'insorgenza della cooperazione*, Feltrinelli, Milano 1985; A. Sen, *Etica e economia*, Laterza, Roma-Bari 2001.

Cooperativa sociale: forma di impresa senza fini di lucro che ha come oggetto e compito lavorativo i servizi alle persone.

Cornice: ogni conoscenza del mondo da parte degli esseri umani si iscrive in una cornice o modello mentale che funge da codifica delle informazioni e da vincolo e possibilità della conoscenza e manifesta una considerevole tenuta nel corso del tempo; nei margini tra cornici e nelle loro relative sovrapposizioni emergono apprendimenti e conoscenze.

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.

Cosmesi: le diverse modalità di manipolare e modificare le forme esteriori del corpo nella storia delle civiltà umane.

Cosmos: l'ordine, di volta in volta dinamico, che emerge dalla nostra disposizione a cercare regolarità empiriche e processi riconoscibili nelle situazioni caotiche.

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.

Cura di sé: il *self care* richiama tutti i processi messi in atto per attendere alla tutela e alla continuità nell'evoluzione del modello neuro fenomenologico di sé in quanto mente relazionale incarnata.

(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.

Di lato, alla soglia del limite, la vita osserva quanto è disposta a concederti. Al centro, ognuno è responsabile di quanto è disposto a rischiare scegliendo. La decisione si situa in quello spazio più o meno stretto tra opportunità e scelta. Ognuno pensa di poter essere indifferente alla bruma dell'incertezza. Ritiene che la decisione possa proteggere dalle trappole e dalle meraviglie dell'immaginazione. Ognuno si affida alla credenza che il mondo possa essere sottoposto a calcolo. Della decisione bisognerebbe considerare in primo luogo le difficoltà di prenderla e di prevedere, almeno in una certa misura, le sue conseguenze. Soprattutto alla luce della riconosciuta razionalità limitata di cui siamo portatori (H. Simon), e della nostra propensione al pensiero veloce, anche quando sarebbe necessario il pensiero lento basato sulla riflessione e sulla conoscenza (D. Kahneman). Per essere tale, una decisione pertiene alle logiche evolutive proprie dei sistemi dinamici non lineari. La potenza della ragione ci ha fatto credere che la decisione fosse il prodotto del solo ragionamento. Oggi siamo in grado di riconoscere che non vi è un ragionamento che non sia composto di emozioni. Impegnati a reintegrare l'emozione nel processo decisionale e a ricondurre la cognizione al corpo, riscriviamo il senso e la logica della decisione, accogliendo l'incertezza come fattore costitutivo e le soluzioni decisionali sub-ottimali come quelle maggiormente preferibili. La decisione non è, dunque, solo ragione, ma anche percezione, emozione e azione nelle relazioni della nostra vita. E tuttavia uno dei principali ostacoli alla capacità di decidere, oltre ai vincoli emozionali e razionali, pare dipendere da ragioni pubbliche e politiche. Decidere comporta, infatti, l'assunzione di responsabilità e ogni scelta si misura con le aspettative di consenso che il decisore tende ad avere. Si pone, quindi, un conflitto fra consenso e responsabilità. Accade spesso che si sacrificino decisioni necessarie e richieste dal tempo e dalle situazioni sull'altare del consenso ad ogni costo, riducendo il valore di una decisione a una "scelta/non scelta" routinaria, pur di non assumersi la responsabilità di introdurre un cambiamento o un'innovazione.

Bibliografia: A. Berthoz, *La scienza della decisione*, Codice edizioni, Torino 2004; R. Rumiati, N. Bonini, *Decisioni manageriali. Come fare scelte efficaci*, Il Mulino, Bologna 2010.

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

Desiderio: l'espressione manifesta del sistema emozionale di base che presidia alla ricerca e alla sensualità nelle relazioni con gli altri e il mondo, mentre rinvia all'innalzamento delle proprie soddisfazioni possibili.

Difesa: processo psicodinamico emergente dall'ansia di fronte ad un compito o alle aspettative di coinvolgimento in un contesto organizzativo.

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

Differenziazione: nei processi evolutivi naturali e culturali indica uno dei caratteri generativi della vita degli individui, delle specie e delle culture.

Dimensione bio-psichica: indica l'indissolubilità del rapporto tra le proprietà costitutive e le proprietà emergenti nei sistemi viventi adattativi.

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

Discontinuità: la possibilità di introdurre una sospensione almeno provvisoria nel flusso ordinario degli eventi e dell'esperienza. Può essere intenzionale o generata da processi auto poetici.

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.

Disposizione regressiva: la propensione a recuperare rassicurazione mediante processi di semplificazione e riduzione della complessità, sia a livello di mondo interno che di mondo esterno.

Dissonanza cognitiva: il processo psicodinamico emergente dall'elaborazione cognitiva di situazioni in cui convinzioni, rappresentazioni, credenze, conoscenze si trovano in conflitto tra loro o con segni provenienti dal mondo. Il concetto è stato introdotto da Leon Festinger nel 1957 e ripreso da Milton Erickson in ambito clinico. Descrive le reazioni ai conflitti e alle incoerenze che possono manifestarsi a livello logico, a livello culturale e a livello relazionale e intrapsichico.

Distruttività (vedi **aggressività**): una delle forme che può assumere l'evoluzione del conflitto.

Diventità: un neologismo che intende descrivere le caratteristiche sempre più evidenti della nostra individuazione, che si configura come un processo continuo sostenuto dalle dinamiche relazionali situate e dalla nostra neuroplasticità, in modo da rendere non sostenibile un costrutto di "identità" intesa come un'esperienza stabile e fissa nel tempo.

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)

Economia: Come se fosse un sogno interrotto, così stiamo vivendo la crisi economica attuale. Il gioco psicologico tra aspettative e loro realizzazione è diventato da un certo momento in poi il modo di pensare all'economia. Eppure fin dalla sua nascita la disciplina economica ha avuto nella propria costituzione la riduzione dell'incertezza delle scelte e i limiti delle risorse. Quel sogno di uno sviluppo economico senza limiti è allora il frutto delle nostre aspettative crescenti. L'economia, per il proprio statuto epistemologico, può perciò riconoscersi e ricollocarsi al punto di incontro tra aspettative e limiti, non potendovi essere le prime senza i secondi. Questo almeno per due ragioni. La prima è la nostra razionalità incarnata, di cui siamo padroni solo in parte, che ci rende incerti e relazionalmente influenzabili nelle scelte. La seconda riguarda il progressivo modificarsi dell'equilibrio demoeconomico, verso un'evidenza sempre più chiara dei limiti delle risorse disponibili. Abbiamo allora bisogno di una disciplina economica che abbandoni i miti della crescita senza limiti e che anziché una prospettiva meccanicistica, assuma una prospettiva bioeconomica. Per farlo l'economia necessita di esaminare quel sogno illusorio di rimuovere i limiti; necessità di spostare l'attenzione dall'ipotesi dell'equilibrio spontaneo per assumere l'apprendimento, l'incompletezza e la discontinuità come caratteri peculiari del proprio paradigma. Una prospettiva coevolutiva basata sulle scelte per essere parte del tutto e non sopra le parti, cooperando con gli altri e la natura, è quella che attende la ricerca economica.

Bibliografia: N. Georgescu Roegen, *Biologia e miti economici*, Bollati Boringhieri, Torino 2008; U. Morelli, *Incerteza e organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2009

E.C.R.O.: *Esquema Conceptual de Riferimento Operativo*, secondo il contributo di Eriq Pichon-Riviere; indica la consistenza degli orientamenti e dei processi psicodinamici che tengono insieme le relazioni in un gruppo, costituendone il riferimento operativo nel tempo.

Educazione: è possibile sostenere che mai come in questo tempo l'esigenza che ognuno di noi, da solo e insieme agli altri, tiri fuori il meglio da sé sia urgente e necessaria.

“Tirare fuori” è proprio il significato profondo di **educare** (*ex ducere*).

Ognuno, oggi, si trova ad affrontare le trasformazioni in corso riconoscendo le proprie esigenze di aggiornamento e crescita professionale. Spesso non è facile capire in quale direzione andare e ciò mette in evidenza che l'**educazione** è un processo relazionale in cui ognuno ha bisogno degli altri per riconoscere le proprie capacità e opportunità. L'educazione nell'intero arco della vita è tanto più rilevante quanto più si scopre che disponiamo di un sistema cervello-mente che è neuroplastico, capace cioè di continui adattamenti e di generatività. L'educazione può sostenere questa nostra caratteristica individuale e potenziale, così le nostre capacità professionali. Anche se incontrano non poche resistenze, le azioni educative sono una delle principali risorse per lo sviluppo individuale, professionale e aziendale.

Bibliografia: G. P. Quaglino (a cura di), *Formazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2014.

Educazione sentimentale: le possibilità di curare le relazioni aumentando l'attenzione ai processi emozionali e sentimentali e allo sviluppo delle opportunità di evoluzione reciproca tra gli individui, nei gruppi e nella società.

Effetto alone: l'effetto collaterale e in parte imprevisto che si genera in ogni situazione, in ogni azione e in ogni processo sociale.

E-laborazione: ogni processo di interpretazione e operazionalizzazione di una situazione, 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.

Emozione/i: emergenze bio-psichiche che si manifestano nelle esperienze relazionali con gli altri e il mondo e giungono in parte alla consapevolezza mediante la narrazione verbale e il riconoscimento nelle relazioni.

Empatia: la risonanza incarnata tra esseri naturalmente relazionali dà vita alla possibilità di "sentire con l'altro", sia a livello pre-intenzionale e pre-linguistico, sia a livello di sentimenti condivisi.

Epistemologia: *Epi (su) Histamai (stabilire) Logos (discorso)*, l'epistemologia può configurarsi sia come l'analisi delle teorie scientifiche e della loro coerenza logico-formale, sia come lo studio dei processi di conoscenza della conoscenza. In questo secondo caso l'assunto è che ogni conoscenza debba essere considerata in base ai processi psicodinamici che ne consentono e sostengono la manifestazione.

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

Esperienza estetica: una particolare risonanza tra individuo umano e mondo che richiede la presenza coevolutiva e circolare di un creatore, di un artefatto, di un osservatore, di una narrazione in un contesto.

Estetica: la struttura che connette gli individui umani tra loro e con il mondo mediante le relazioni e le loro dinamiche. Una delle manifestazioni di questa distinzione specie specifica è l'emergenza di processi creativi che, connessi alle competenze simboliche, danno vita particolari manifestazioni di sentimento del mondo, come l'arte e ad esperienze peculiari come la bellezza.

Espressioni biopsichiche: le espressioni umane e degli altri animali emergono dal complesso sistema relazionale mente relazionale incarnata-mondo.

Etica: a differenza della morale, particolarmente legata ai costumi e agli usi locali, l'etica richiama la responsabilità individuale di fronte alle scelte e le modalità di assumersi il compito di parlare e agire dal posto in cui si è.

Exopatia: la capacità e la possibilità individuale di istituire una discontinuità in una relazione e in un dominio di senso.

(F)

Faber: secondo l'approccio della psicosocioanalisi così come formalizzato da Luigi Pagliarani, indica i tratti distintivi di *homo sapiens* che si esprimono nell'azione di manipolazione e produzione di artefatti nelle diverse forme di vita organizzate, storiche e attuali. In particolare quei tratti distintivi riguardano la connessione tra mondo interno e mondo esterno che si realizza nell'azione.

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.

Flessibilità-precarariato: la flessibilità nelle relazioni e nei contratti di lavoro può assumere diverse forme, fino a generare relazioni lavorative precarie nel momento in cui le forme di tutela del lavoratore divengono basse o nulle.

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.

Formazione professionale: l'azione formativa quando assume come compito peculiare la formazione delle competenze per l'azione lavorativa.

Forzature di ruolo: si ha una forzatura di ruolo ogni volta che, nello svolgimento del proprio lavoro, o nell'esercizio delle proprie attività, chi occupa una certa posizione va oltre i limiti designati dal ruolo professionale che occupa.

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.

Frontiere organizzative: nelle relazioni lavorative si configurano situazioni di coppia, di gruppo o di gruppo allargato; tra le ognuna di queste situazioni si propone un limite simbolico che spesso è più o meno facile elaborare o oltrepassare, che si definisce frontiera organizzativa.

(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.

Gerarchia: il consolidamento, la reificazione e l'istituzionalizzazione delle relazioni asimmetriche, fino alla definizione dei ruoli, nei gruppi e nelle organizzazioni.

Gestione del gruppo/dei gruppi: metodi e strumenti per la gestione dei processi psicodinamici nei gruppi, con particolare riguardo all'utilizzo mirato dei processi di influenza sociale.

Gioco (play-game): nella versione (*play*) indica la gratuità e la non strumentalità delle relazioni; mentre nella versione (*game*) indica la competizione e il conflitto nelle relazioni interpersonali.

Globus/Gruppo: un numero relativamente contenuto di persone che condividono un legame relazionale e sociale con particolare riguardo al tempo, allo spazio, al compito e alla forme di esercizio del potere.

Gruppo di riferimento: (R. K. Merton), il gruppo composto dalle persone il cui punto di vista e il cui giudizio è di particolare influenza per le scelte e i comportamenti di una persona.

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/diventità: 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.

Immaginazione: Immaginare è creare alternative alla realtà esistente. Si tratta di una particolare forma di pensiero, che non si affida solo a regole o a legami logici, ma si presenta come riproduzione ed elaborazione libera del contenuto di un'esperienza.

Emerge grazie a una disposizione e a un determinato stato affettivo e, spesso, è orientata da un tema fisso che possiamo darci e che rappresenta occasione di esplorazione e ricerca di invenzione. L'immaginazione può produrre i cosiddetti «sogni a occhi aperti», che meritano molta considerazione, in quanto possono consentire di concepire l'inedito, quello che ancora non c'è. Con l'immaginazione possono nascere creazioni armoniose, capaci di preparare nuovi prodotti, nuovi processi e nuove forme di vita organizzata. Se ha a che fare con i contenuti artistici, l'immaginazione riguarda allo stesso tempo non solo l'apprendimento e la formazione ma anche il lavoro e l'organizzazione. Essa, infatti, si connette strettamente all'intuizione e quando è ben coltivata può dar vita a conclusioni ricche di contenuto pratico. Tutti gli esseri umani hanno la facoltà di formare le immagini, di elaborarle, svilupparle e anche deformarle, in quanto tutti siamo dotati di potenza creatrice. Non sempre utilizziamo al meglio questa nostra capacità, eppure tutte le volte che impariamo qualcosa di nuovo, ciò accade in quanto lo abbiamo intuito e immaginato; così come, ogni volta che concepiamo un'innovazione nella vita lavorativa, essa è generata da un'immaginazione di una nuova possibilità. È possibile educarsi all'immaginazione con l'attività quotidiana e investendo per creare gruppi di lavoro che lascino spazio alle possibilità di immaginare quello che ancora non c'è e cerchino di metterlo in pratica.

Bibliografia: M. Ferraris, *Immaginazione*, Il Mulino, Bologna 1996; A. Oliverio, *Immaginazione e memoria*, Mondadori Università, Milano 2013

Incarnazione: il superamento del dualismo mente/corpo, ampiamente documentato dalla ricerca più recente, evidenzia i caratteri incarnati della mente e delle relazioni, come fonti originarie dell'individuazione stessa.

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

Incertezza organizzativa: le forme di vita organizzative emergono come esito dell'elaborazione dell'incertezza che caratterizza l'esperienza relazionale umana.

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.

Indipendenza-interdipendenza: la dinamica circolare autonomia/dipendenza nel processo di individuazione soggettiva.

Individualità: la rappresentazione che ognuno ha delle forme con cui la relazione genera l'individuazione e il processo di soggettivazione.

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

Innato: ha indicato a lungo il tentativo di identificare strutture genetiche e biologiche immodificabili dalle relazioni e dall'ambiente, nella storia degli individui delle specie viventi.

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

Integrazione: la provvisoria condizione di equilibrio che si manifesta in un gruppo, in un'organizzazione o in una società, in una particolare contingenza storica.

Intenzionalità: la particolare distinzione evolutiva che indica la propensione della specie umana a disporsi di fronte al mondo con una posizione di progettualità e di invenzione.

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

Intersoggettività: il processo relazionale alla base della individuazione soggettiva e del legame sociale.

Invidia: un regolatore delle relazioni interpersonali e sociali che emerge dalla elaborazione delle emozioni che presiedono al processo di proiezione/introiezione e che può assumere le caratteristiche dell'autoinvidia (non vedere le proprie possibilità), dell'invidia e dell'invidia sociale.

Io/Mondo interno: una rappresentazione emergente dalla nostra propensione a reificare i fenomeni mentre li conosciamo. Con quella reificazione e rappresentazione, in questo caso tendiamo a descrivere noi stessi. La consistenza della categoria o costrutto di "io" tende a divenire meno rilevante mentre si verifica la fondazione relazione dell'individuazione.

Ipotesi: la capacità ipotetica si configura come una delle distinzioni specie specifiche degli esseri umani e consiste nella propensione a supporre modalità e forme di spiegazione delle cose del mondo, nonché a immaginare ciò che ancora non c'è o che non esiste nella realtà.

(L)

Lavoro: il senso, il significato e il riconoscimento che assumono e ricevono le relazioni e le azioni umane nella tensione alla realizzazione di un'opera, al punto di connessione tra mondo interno e mondo esterno, con la mediazione del principio di realtà.

Lavoro precario: forme di lavoro scarsamente o per nulla regolamentate e, quindi, non in grado di esprimere forme di tutela dei diritti e delle condizioni di chi lavora.

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.

Lealtà: nelle posizioni che possono emergere all'interno delle relazioni organizzative la lealtà indica una disposizione cooperativa e collaborativa, a differenza della defezione e della protesta, che possono emergere in alternanza o alternativa alla lealtà.

Legame sociale: nel gioco autonomia/dipendenza ognuno riconosce che la propria autorealizzazione dipende dal legame che stabilisce con gli altri. Quel legame è basato su meccanismi di risonanza incarnata e sostiene l'individuazione e il riconoscimento sociale.

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.

Linguaggio: la capacità dei sistemi viventi adattativi di emettere segni e suoni riconoscibili all'interno di una comunità situata con una storia.

Linguaggio verbale: il linguaggio distintivo degli esseri umani basato su processi evolutivi relativi all'apparato laringo-faringeo e alla struttura cerebrale.

Lungimiranza: l'esito dell'investimento della capacità riflessiva umana, nel momento in cui è rivolta alla immaginazione e all'analisi di possibili scenari evolutivi futuri, nei diversi ambiti, dalla vita individuale, a quella sociale.

(M)

Maggioranza/Minoranza: il rapporto conflittuale e generativo dal quale possono nascere le forme democratiche di gestione del potere.

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.

Manipolazione: l'utilizzo finalizzato, intenzionale e non palese di forme di influenza sociale.

Maschera (maschera della cooperazione): le diverse forme delle espressioni individuali nei processi relazionali di influenza che si manifestano nella vita quotidiana.

Mente: ciò che il sistema cervello-corpo fa nelle relazione e nelle situazioni.

Mente estesa: indica la dimensione *extended* della mente relazionale incarnata: la sua emergenza nelle relazioni e nelle culture.

Mente incarnata: indica la dimensione *embodied* della mente relazionale e la funzione del corpo e del movimento come condizione per l'emergere della mente stessa, oltre il dualismo mente/corpo.

Mente neurofenomenologica: alla luce degli sviluppi più recenti della ricerca neuroscientifica e della riflessione filosofica, si assume che la mente umana sia una proprietà emergente delle attività del sistema nervoso nei processi di risonanza incarnata con gli altri e il mondo.

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

Mente situata: indica la dimensione *embedded* della mente relazionale incarnata e si riferisce ai vincoli di contesto nelle sue dinamiche e nelle sue evoluzioni.

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

Mondo interno: la struttura profonda della nostra personalità che riguarda la nostra affettività e si esprime nei legami relazionali con gli altri e il mondo.

Morale: il sistema delle credenze, degli usi e dei costumi relativi a ogni contesto culturale umano.

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)

Narrazione: una delle principali caratteristiche distintive emergenti dalla nostra competenza e dal nostro comportamento simbolici, che mediante il linguaggio verbale è connessa alle relazioni e all'individuazione.

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.

Neotenia: la particolare condizione degli animali umani che nascono non autosufficienti e dipendenti; necessitano perciò di particolari forme di accudimento per lunghi periodi. Dall'elaborazione di quella dipendenza derivano alcuni dei tratti distintivi degli individui della specie.

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*.

Neuroni specchio: gruppi neurali che esprimono la caratteristica di generare risonanza e simulazione incarnata tra menti relazionali animali, umane e non (Vittorio Gallese).

(O)

Obiettivo: il riferimento materiale e simbolico dell'azione, frutto di un processo di negoziazione e condivisione, in un gruppo e in un'organizzazione.

Officina: il termine utilizzato da Luigi Pagliarani per indicare la fabbrica o i luoghi di lavoro come luogo in cui le donne e gli uomini cercano di realizzare opere insieme.

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.

Opera: indica l'esito dell'azione lavorativa che è sia materiale che immateriale e connette l'artefatto a mondo interno, generando senso e significato.

Opportunismo organizzativo: nelle relazioni interpersonali e nei contratti, nella vita organizzativa, le asimmetrie informative e i limiti della razionalità danno vita, spesso, a comportamenti non del tutto corrispondenti alle regole stabilite e alle aspettative reciproche, che assumono i caratteri dell'opportunismo organizzativo.

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.

Originalità: la componente inedita emergente dai processi di composizione e ricomposizione dei repertori già esistenti nel comportamento individuale e collettivo e nelle azioni creative.

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.

Outdoor training: le azioni finalizzate all'apprendimento perseguite con azioni formative nei contesti della vita reale, basate sull'esperienza diretta e sulla sua elaborazione.

(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. Agire sulla parte è una condizione decisiva per ogni processo di innovazione.

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.

Pregiudizio: la prevalenza di convinzioni non verificate derivanti dall'intuizione e dalle impressioni nelle relazioni con gli altri e con il mondo, basate su giudizi preliminari che tendono a consolidarsi e a confermarsi.

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

Previsione: l'analisi dell'andamento dei fenomeni nel tempo secondo un approccio probabilistico.

Principio dialogico: indica uno dei principali processi relazionali che, mediante il linguaggio e la comunicazione sostengono la cooperazione interpretativa umana.

Principio di realtà: l'esito dell'esame di realtà di una situazione organizzativa e di un sistema sociale.

Probabilità: la stima della possibile manifestazione evolutiva di un fenomeno nel tempo, definita secondo precisi metodi statistici.

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 e da essa sono generati, circolarmente.

Progettazione: la formalizzazione dell'azione mirata allo scopo in diversi ambiti, con l'obiettivo di orientare comportamenti, scelte, risorse e tecnologie.

Progetto formativo: la definizione degli obiettivi di un'azione formativa derivante da un'analisi della domanda, da una programmazione dell'azione, dall'erogazione e dalla valutazione degli esiti dell'esperienza di apprendimento.

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 una persona o 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.

Psicologia ingenua: la branca della psicologia che studia gli orientamenti, gli atteggiamenti e i comportamenti spontanei rispetto ai fenomeni e alle situazioni dei diversi ambiti dell'esperienza individuale e sociale.

Puer: da un punto di vista della psicosocioanalisi, così come sviluppata da Luigi Pagliarani, il puer è la struttura profonda e elementare originaria che esprime per tutta la durata della vita la personalità e i caratteri distintivi di ogni individuo. Il fattore originario e originale del puer deriva dal fatto che noi esseri umani siamo tutti figli e tutti unici.

(R)

Rapporto ologrammatico: ogni parte di un sistema vivente contiene i caratteri universali dell'intero sistema ed è coinvolta nei rapporti e nelle performance di quel sistema.

Reciprocità: il legame che connette le persone in un processo di circolarità ricorsiva che esprime dinamiche coevolutive.

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. Dalla relazione emerge la via per favorire l'efficacia o generare la difficoltà della connessione al compito.

Relazione asimmetrica: la comunicazione e il riconoscimento nelle relazioni interpersonali emerge e dipende dalla combinazione, dal dialogo e dal conflitto delle differenze individuali, che sono costitutive di ogni processo di individuazione.

Relazione incarnata: gli esseri umani sono individui di una specie che è naturalmente relazionale, dove cioè la relazione è costitutiva dell'individuazione personale.

Relazione reciproca: la natura e la qualità della relazione dipendono dal livello di reciprocità e dall'influenza che emergono e si affermano nella contingenza di una data situazione.

Responsabilità: l'attenzione riconosciuta a rispondere a se stessi e agli altri della propria presenza, delle proprie azioni, delle proprie posizioni e delle proprie scelte.

Repertorio: dati e risorse giacenti e disponibili per essere utilizzati con scopi creativi e operativi, con obiettivi di composizione e ricomposizione almeno in parte originale.

Responsabile del personale: una posizione professionale che all'interno delle organizzazioni ha la delega a sostenere la gestione delle relazioni tra le persone intorno ai compiti e al compito primario.

Retorica: la forma dell'argomentazione e dell'ordine del discorso che distingue una particolare situazione comunicativa.

Ricerca di significato: carattere distintivo specie specifico della specie homo sapiens in base al quale noi consociamo il mondo e i fenomeni del mondo mentre rispondiamo alle domande con cui ci sollecitano quando ci incontriamo con essi.

Ricerca e selezione del personale: metodi e tecniche per individuare e scegliere le competenze possedute dalle persone e riconosciute adatte allo svolgimento di attività professionali richieste all'interno di una specifica organizzazione del lavoro.

Ricomposizione: il processo mediante cui sviluppiamo e si esprime il bricolage creativo della generazione dell'inedito e dell'innovazione nell'esperienza individuale, nei gruppi e nelle organizzazioni.

Riconoscimento: nelle relazioni interpersonali si producono continui processi di approssimazione, apprendimento e conoscenza reciproci che sono riconducibili al riconoscimento, alla connessione cioè tra parti interne, espressioni e relazioni sociali degli individui coinvolti nel contesto organizzativo.

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.

Rischio primario: preliminare al compito primario, il rischio primario emerge al momento di istituire le relazioni organizzative e di decidere quali orientamenti e quali direzioni assumere (Larry Hirschorn).

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.

Rituale: le manifestazioni riconoscibili della ripetizione come forma comportamentale individuale e collettiva, con effetti di rassicurazione e di aggregazione, ma anche di elaborazione dell’ansia, nell’esperienza umana e di altri animali.

Rituale sociale: la reiterazione di rituali in forma organizzata, con funzioni propiziatorie o di esorcizzazione.

Rumore: in ogni processo comunicativo, l’ordine che assume il riconoscimento dei significati è fatto di ordine, di complessità irriducibile e di rumore, cioè di componenti che, pur non assumendo significati del tutto riconoscibili, concorrono comunque a comporre la comunicazione.

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)

Sacrificio: da *sacer*, separato, il sacrificio è un rituale mediante il quale noi giungiamo ad elaborare le ansie che l’incertezza del mondo e della vita ci procurano.

Scelta: nella conoscenza del mondo e nelle decisioni individuali e collettive riguarda i criteri con cui sono selezionate le alternative e le modalità di assunzione ed esercizio del potere e della responsabilità di decidere.

Scopo comune: l’esito di un processo di relazione e negoziazione, sub-ottimale e provvisorio.

Segno: l’emergenza dell’accoppiamento strutturale delle nostre capacità percettive con il mondo.

Self-concept: il concetto che ognuno ha di se stesso è sempre l’esito di ciò che egli pensa di sé composto la percezione e il sentimento di ciò che gli altri pensano di lei o di lui.

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.

Sense-maker/sense-making: il processo mediante il quale realizziamo il nostro accoppiamento strutturale con il mondo.

Senso: un tratto distintivo della specie umana, fondato sulla coscienza di second'ordine, è la capacità di esprimere processi psicodinamici di sense-making, che danno vita all'attribuzione di senso agli eventi.

Sentimenti: la via mediante la quale le emozioni giungono al nostro riconoscimento, manifestandosi nella nominazione con il linguaggio verbale.

Sentimento del potere: il senso del possibile e il riconoscimento dell'effettivo spazio di azione da parte di ognuno.

Sentimento di gruppo: il vertice simbolico di condivisione del significato e della sua interiorizzazione in un gruppo.

Significato: la ricerca del significato è uno dei tratti distintivi specie specifici di *homo sapiens*. L'attribuzione di significato è la via mediante la quale noi conosciamo il mondo attivandola a livello pre-intenzionale e pre-volontaria.

Significazione: la comunicazione del significato mediante le Interazioni mediate dal linguaggio verbale.

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 il suo significato eccede quel che appare.

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

Sociale/individuale: l'interconnessione da cui emerge ogni processo di individuazione e di riconoscimento.

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.

Soggettività: la condizione di individuazione personale che dipende dalle relazioni significative che la rendono possibile.

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.

Sufficientemente buono: un'espressione di Donald Winnicott, che indica l'appropriatezza di una espressione emozionale nelle relazioni umane.

Superstizione: un sistema di credenze psicologicamente consolidato e sostenuto dalle relazioni sociali in un contesto culturale.

(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.

Tecnica manageriale: gli strumenti d'azione di chi gestisce relazioni organizzative, combinati con il pensiero, la conoscenza e l'azione.

Teleologia: l'analisi degli scopi delle azioni e dei comportamenti; la considerazione delle finalità dell'azione in un contesto.

Tensione: un particolare stato di sollecitazione della relazione con gli altri e con il mondo.

Tensione rinviante: l'ipotesi che gli esseri umani, che dispongono della competenza simbolica, siano distinti dalla tensione a cercare oltre l'esistente e il consolidato, rinviando a quello che ancora non c'è e trascendendosi.

Teoria della mente: la tradizione che sostiene che la costruzione di una mente sia l'esito della capacità di riconoscere le condizioni di funzionamento di una mente altrui.

Terzo investimento: Oltre all'investimento su se stessi e sugli altri, è possibile concepire e porre in atto un investimento emozionale e cognitivo sulla relazione, come luogo di tutti i problemi e di tutte le possibilità, secondo l'indicazione di Luigi Pagliarani.

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 o di fallimento assume le caratteristiche di una trattativa.

(V)

Valore atteso: nel gioco reciproco delle aspettative, all'interno delle relazioni organizzative, l'esito riconoscibile atteso dai partecipanti.

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.

Variabile/Variabile psicodinamica: una componente distintiva dei processi rilevanti per l'individuazione e il riconoscimento di un'esperienza di vita individuale, grupppale, organizzativa e collettiva.

Vertice: l'immaginario punto di riferimento di una provvisoria definizione di una dinamica grupppale.

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.

Vita organizzativa: i processi psicodinamici che distinguono una specifica situazione organizzativa nel suo processo storico-evolutivo.

Vuoto: il sentimento di provvisoria sospensione del senso e del significato che può derivare sia da una crisi o da una perdita di relativa certezza delle relazioni e delle condizioni di contesto, sia da una tensione verso il cambiamento e l'innovazione.

(W)

Welfare: Nel momento in cui incontriamo difficoltà a riconoscere i servizi sociali, sanitari e educativi come un diritto, unitamente alla cittadinanza basata sul principio dello *ius soli*, potrebbe essere utile ricordarsi del valore fondativo del *welfare state*, a cui Lord Beveridge, suo ideatore, aveva assegnato la responsabilità di accompagnare ogni cittadino "dalla culla alla bara". A mettere in discussione quegli orientamenti oggi concorrono molti fattori, ma, per equità di giudizio, conviene richiamare almeno due. Il primo riguarda certamente gli eccessi e le storture assistenzialistiche che sono

derivate da applicazioni non sempre adeguate del *welfare state*. Il secondo, di gran lunga il più rilevante, dipende dalla complessiva caduta di tensione civile che ha portato ad assegnare sempre meno importanza, oggi, alla giustizia sociale e all'uguaglianza delle opportunità. Il progressivo aumento della povertà non fa più notizia e lo stesso vale per il forte ampliamento della forbice nella distribuzione della ricchezza. In questo certamente c'entrano gli eccessi e gli sprechi assistenzialistici, ma la parte principale delle responsabilità riguarda le politiche fiscali e redistributive. In questa fase di trasformazione assistiamo comunque a una latenza: non si profilano nuovi orientamenti e si attende che passi la situazione critica. Così le cooperative sociali, ad esempio, tendono ad aspettare che si torni alla situazione precedente, in cui la maggior parte delle committenze che giustificano la loro presenza proveniva da fonte pubblica. Nuove prospettive nel *welfare* probabilmente deriveranno da una inedita imprenditorialità e da un'organizzazione capace di pensare il nuovo modo di intendere le risposte alle domande dei cittadini, ma anche da una cittadinanza più attiva e responsabile nella ricerca delle condizioni per soddisfare i propri bisogni.

Bibliografia: M. Nussbaum, *Emozioni politiche*, Il Mulino, Bologna 2014; PRIMO RAPPORTO. SUL SECONDO WELFARE IN ITALIA. 2013, a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera. Il Rapporto è disponibile su www.secondowelfare.it