

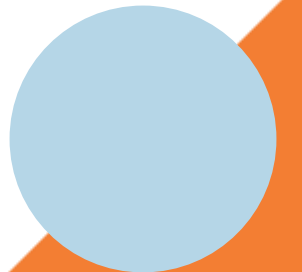
IL LAVORO FEMMINILE NELLA PROVINCIA DI RIMINI: FACCIAMO IL PUNTO E ANCHE LA TRAMA

3° edizione

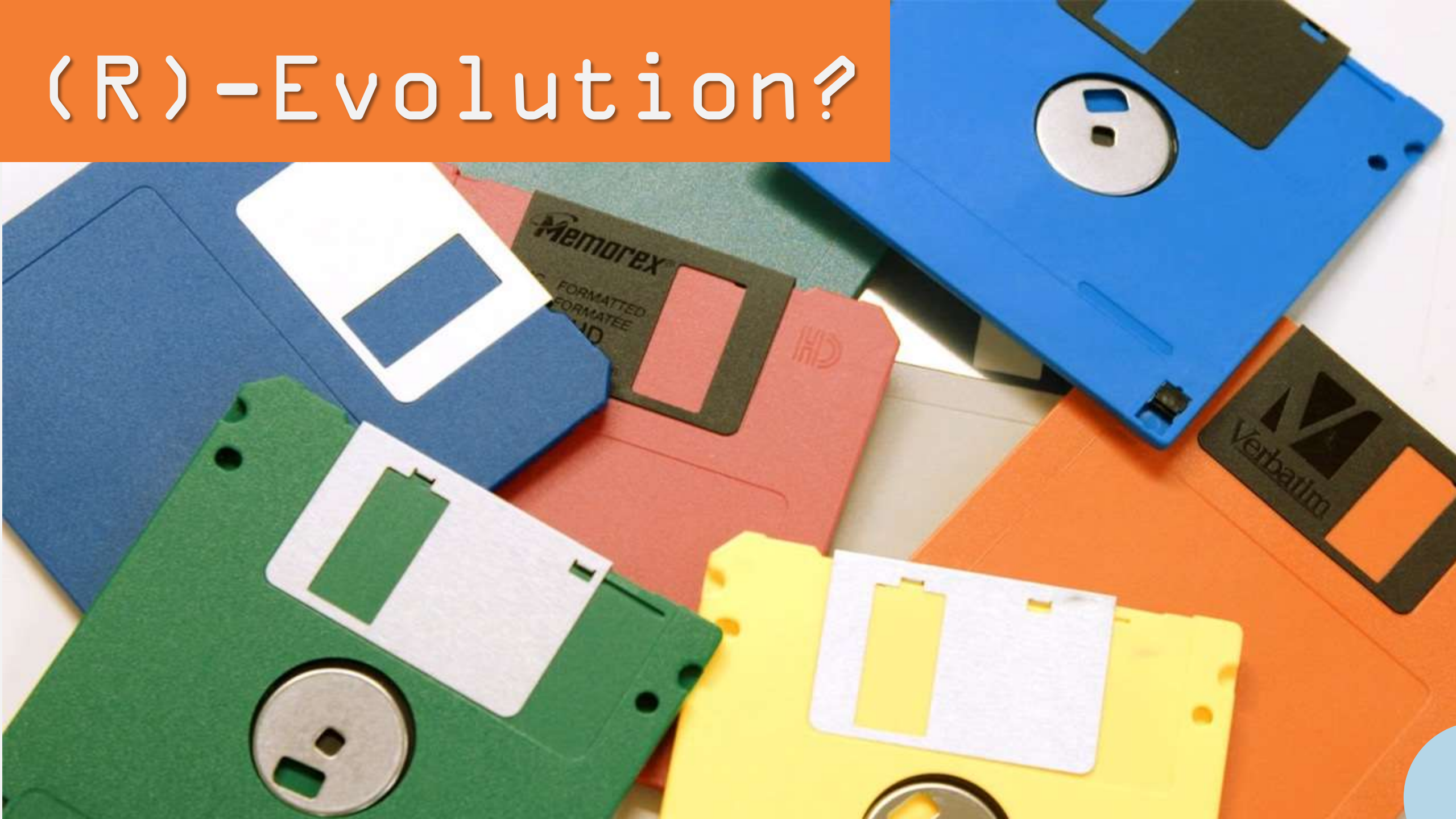
2 Luglio 2025 - ore 9 Sala Marvelli Provincia di Rimini Via Dario Campana 64

Empowerment e nuove tecnologie

Sergio Sangiorgi, Ph.D, Psicologo del lavoro e delle organizzazioni –
Ordine degli Psicologi della regione Emilia-Romagna



(R)-Evolution?



Umanità aumentata: come le innovazioni digitali stanno trasformando il mondo (e il lavoro)

Sergio Sangiorgi

Psicologo del lavoro e delle organizzazioni; consigliere direttivo SIPLO (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione); coordinatore del GdL Psicologia del Lavoro dell'Ordine degli Psicologi dell'Emilia-Romagna



persone intervistate ritengono che l'IA influenzerà drasticamente le loro vite nei prossimi tre-cinque anni. Allo stesso modo, il 52% del campione esprime preoccupazione verso i prodotti e servizi di IA, in aumento rispetto al 39% del 2022 (Maslej *et al.*, 2024).

Alcuni aspetti sembrano suggerire potenziali impatti positivi dell'IA sulla salute mentale delle persone. L'IA può promuovere un miglioramento del benessere mentale, come emerge da uno studio sui lavoratori del settore manifatturiero cinese, migliorando l'ambiente di lavoro. Le condizioni di lavoro migliorate grazie a sistemi di IA

Umanità aumentata: come le innovazioni digitali stanno trasformando il mondo (e il lavoro)

La digitalizzazione sta significativamente influenzando le competenze richieste nel mercato del lavoro odierno. In un recente articolo (Peiró, Martínez-Tur, 2022) gli autori riflettono su come il concentrarsi solo sullo sviluppo di competenze digitali (tecniche) sia una strategia che offre una visione parziale delle capacità necessarie oggi. Per una visione più completa devono essere considerate anche le **"competenze digitalizzate"**, ovvero competenze non digitali trasformate attraverso le tecnologie digitali.

Sempre più compiti e attività, in cui le competenze puramente digitali non sono elementi centrali, cambiano drasticamente quando incorporano oggetti e processi digitali, costringendo i lavoratori a svolgere compiti tradizionali in modo molto diverso. Questo cambiamento implica una trasformazione più pervasiva per organizzazioni, attività e lavoratori rispetto alle sole competenze digitali.

Cambiamento e risorse personali

Sia nella prospettiva motivazionale che vede lavoratori e lavoratrici alle prese con un lavoro sfidante e stimolante, sia in quella dello stress che vede il loro lavoro altamente demanding, un ruolo importante è rivestito dalle **risorse personali e lavorative**.

Quali risorse? Che effetti producono sulla vita lavorativa delle persone?

EMPOWERMENT

-
- **Processo di crescita**, sia dell'individuo sia del gruppo, sia dell'organizzazione basato sull'incremento della stima di sé, **dell'autoefficacia** e dell'autodeterminazione per far emergere risorse latenti e portare l'individuo ad appropriarsi consapevolmente del suo potenziale.
 - **Percorso** che porta dalla passività appresa accompagnata da senso di sfiducia e sconforto nell'affrontare problemi quotidiani con maggiore fiducia in se stessi e atteggiamento positivo verso il futuro.



4 componenti dell'empowerment:

- **Significato:** il valore degli obiettivi lavorativi in relazione a quelli personali ed alle proprie idee
- **Competenza (autoefficacia):** credenza individuale circa le proprie capacità di riuscire efficacemente nelle attività lavorative (A. Bandura, 2001)
- **Determinazione:** autonomia nell'iniziativa e nella prosecuzione dei processi lavorativi
- **Impatto:** grado con il quale un individuo percepisce di poter influenzare i risultati lavorativi da un punto di vista strategico, amministrativo od operativo

Spreitzer (1995) definisce l'empowerment psicologico come “un costrutto motivazionale che riflette un orientamento attivo e l'autopercezione della propria capacità di influenzare il ruolo lavorativo”, articolato in quattro cognizioni: significato, competenza, autodeterminazione e impatto

EMPOWERMENT: A COSA SERVE?

- Si associa a numerosi risultati lavorativi.
- Alti livelli di empowerment possono aiutare il lavoratore nei processi di cambiamento fornendo le risorse necessarie a fronteggiarlo



EMPOWERMENT: DA COSA E' INFLUENZATO

- **Caratteristiche individuali:**

- Autostima
- Autovalutazioni
- Locus of control

- **Caratteristiche del contesto lavorativo:**

- Diffusione delle informazioni
- Sistema delle ricompense
- Pratiche Manageriali
- Supporto socio-politico
- Leadership
- Caratteristiche del lavoro



AUTOEFFICACIA: PERCHE' E' COSI' IMPORTANTE?



AUTOEFFICACIA: PERCHE' E' COSI' IMPORTANTE?

Le persone con Alta Autoefficacia:

- Sono attratte dai compiti difficili, che sentono come occasioni per mettere alla prova le proprie capacità e per far risaltare i propri punti di forza
- Puntano in alto e si impegnano a fondo, sino al raggiungimento degli scopi fissati
- Di fronte alle difficoltà intensificano gli sforzi e mirano all'impiego migliore delle risorse disponibili
- Si riprendono presto dai fallimenti: li spiegano con l'insufficiente impegno, o con la mancanza di capacità. Pensano comunque di poter rimediare aumentando l'impegno e/o sviluppando le capacità
- Tendono ad avere frequenti successi e sono in genere estranei a sentimenti di sconforto o depressione

Le persone con Autoefficacia da allenare :

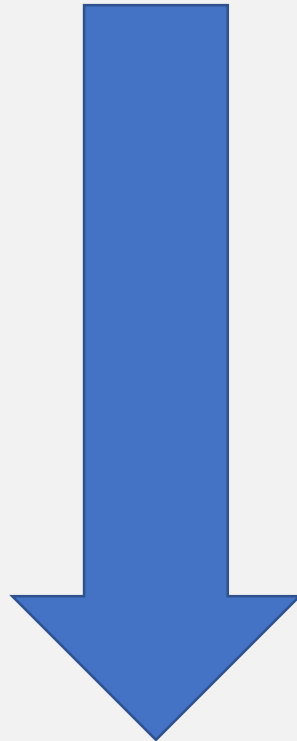
- Tendono a ritirarsi dai compiti impegnativi, che percepiscono come minacce personali
- Non hanno grandi aspirazioni, si impegnano poco verso gli scopi che si danno
- Di fronte alle difficoltà si concentrano su proprie debolezze, ostacoli, possibili insuccessi
- Sono vulnerabili alla frustrazione e si riprendono lentamente dai fallimenti
- A causa di come percepiscono se stesse e l'ambiente rendono più probabile il fallimento, con sentimenti autosvalutativi e depressivi

COME SI PUO' MIGLIORARE?

OBIETTIVI CHE VALORIZZANO LE ABILITÀ

+

**RENDICONTO DEI RISULTATI
(FEED-BACK)**



Aumentano la probabilità di:

OTTENERE PRESTAZIONI MIGLIORI

Che aumentano la probabilità di:

SENTIRSI PIÙ COMPETENTI

Il che fa da condizione e da stimolo per:

SVILUPPARE NUOVE ABILITÀ



Futuro del lavoro

Velocità del cambiamento

Ruolo della tecnologia

WORLD
ECONOMIC
FORUM

COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

Insight Report

Innovate Europe Competing for Global Innovation Leadership

In collaboration with McKinsey & Company

January 2010



Gender

Will Automation Improve Work for Women — or Make It Worse?

by Anu Madgavkar, Mekala Krishnan, and Kweilin Ellingrud

July 03, 2019



**Riduzione ruoli e profili
«tradizionali»**

**Aumento nuovi profili di
competenze**

DIGITAL SKILLS & DIVERSITY

- ▶ Creare le condizioni per **valorizzare le diversità**
- ▶ Modelli organizzativi, sistemi/servizi territoriali
- ▶ Flex time –hybrid work
- ▶ Competenze digitali e per lo sviluppo della carriera
- ▶ **Perceived employability come risorsa**



L'ETA' IBRIDA:

CAMBIAMENTI NEL LAVORO

- **«TECNOSTRESS»** DISTURBO DA ADATTAMENTO DETERMINATO DALL'INCAPACITÀ DI FAR FRONTE ALLE NUOVE TECNOLOGIE INFORMATICHE IN MODO SANO, IN CUI SI MANIFESTANO SINTOMI QUALI **INCAPACITÀ DI CONCENTRARI** SU UNA SINGOLA OPERAZIONE, **MAGGIORE IRRITABILITÀ E SENSAZIONE DI PERDITA DI CONTROLLO** (2012)
- **FATTORI PSICOSOCIALI COINVOLTI**
- **DOMANDA:** CARICO COGNITIVO E PRESSIONE ELEVATA RISPETTO ALLE RISPOSTE ATTESE "PIÙ VELOCI" GENERARE FATICA MENTALE, EFFETTI NEGATIVI SULLA MEMORIA A LUNGO TERMINE E DIMINUIRE L'ACUTEZZA MENTALE CON CONSEGUENTE DECLINO COGNITIVO PRECOCE
- **CONTROLLO** : LA PERDITA DI POTERE SUL LAVORO (PARTECIPAZIONE AI PROCESSI DECISIONALI), DEL SIGNIFICATO DEL LAVORO, DEL SENSO DI APPARTENENZA
- **SUPPORTO:** GRADO IN CUI I LAVORATORI PERCEPISCONO CHE L'ORGANIZZAZIONE VALORIZZI IL LORO CONTRIBUTO E SI PRENDA CURA DEL LORO BENESSERE
- **RELAZIONI:** LE ATTIVITÀ DIVENTANO PIÙ ASTRATTE, LE INTERAZIONI FISICHE AL LAVORO DIMINUISCONO E DIVENTANO ARTEFATTE, I DATI E LE INFORMAZIONI AUMENTANO. GLI STRUMENTI PERMETTONO DI IMPEGNARSI IN DIVERSE COMUNICAZIONI CONTEMPORANEAMENTE CON CONSEGUENTE SOVRACCARICO CON IL RISCHIO DI MANIFESTARSI MALINTESI, INVIARE O RICEVERE MESSAGGI NEGATIVI E L'INSORGENZA DI SENTIMENTI DI VULNERABILITÀ
- **RUOLO:** DIFFICILE MANTENERE LE DISTANZE DAL RUOLO LAVORATIVO ANCHE IN CONTESTI SOCIALI PRIVATI ; CONFLITTI E SOVRAPPOSIZIONI TRA RUOLI ORGANIZZATIVI
- **CAMBIAMENTO:** CAMBIAMENTO TECNOLOGICO, CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO, AUTOGESTIONE DEI TEMPI, ORIENTAMENTO AL RISULTATO..
- **CONCILIAZIONE VITA-LAVORO** IN AMBIENTE UNICO

TECNOSTRESS

```
graph LR; A[TECNOSTRESS] --> B[SOVRACCARICO]; A --> C[INVASIONE]; A --> D[COMPLESSITA'];
```

SOVRACCARICO

Sono costretto/a dalle tecnologie a lavorare molto più velocemente

Sono costretto/a dalle tecnologie a fare più lavoro di quello che riesco a gestire

Sono costretto/a dalle tecnologie a lavorare con scadenze molto strette

Sono costretto/a a cambiare le mie abitudini lavorative per adattarmi alle tecnologie

INVASIONE

Trascorro meno tempo con la mia famiglia a causa delle nuove tecnologie

Devo rimanere in contatto con il mio lavoro anche durante le vacanze, le serate e i weekend a causa della tecnologia

Sento che la mia vita personale è stata invasa da queste tecnologie

COMPLESSITA'

Non ne so abbastanza di tecnologia per gestire il mio lavoro in modo soddisfacente

Ho bisogno di molto tempo per comprendere e utilizzare nuove tecnologie

Non trovo abbastanza tempo per studiare e aggiornare le mie capacità tecnologiche

Trovo spesso troppo complesso per me capire e usare le nuove tecnologie

EFFETTI DA NON SCELTA..

UN RAGGIO DI SOLE...

OVVERO FATTORI
PROTETTIVI E
AZIONI DI
SUPPORTO

ALCUNI SUGGERIMENTI PER UN BILANCIAMENTO “SOSTENIBILE” TRA ATTIVITÀ LAVORATIVE, NELLE DIVERSE MODALITÀ (IN PRESENZA, A DISTANZA, IBRIDA) E SFERA PRIVATA (FAMIGLIA, CURA, BENESSERE, SVAGO)

- **CHIAREZZA RUOLI / OBIETTIVI**
- **CONFINI...**TRA I DIVERSI AMBITI NELLO “SPAZIO DI VITA”
- **GESTIONE DEL TEMPO** (INCLUSO QUELLO PER SÈ)
- **RELAZIONI** (QUALITÀ PIÙ CHE QUANTITÀ)
- **MINDFULNESS:** QUI ED ORA, SPAZI ANALOGICI, CREARE ROUTINES..

RIFERIMENTI

- MOLINO, M.; INGUSCI, E.; SIGNORE, F.; MANUTI, A.; GIANCASPRO, M.L.; RUSSO, V.; ZITO, M.; CORTESE, C.G. **WELLBEING COSTS OF TECHNOLOGY USE DURING COVID-19 REMOTE WORKING: AN INVESTIGATION USING THE ITALIAN TRANSLATION OF THE TECHNOSTRESS CREATORS SCALE.** *SUSTAINABILITY* 2020, 12, 5911. [HTTPS://DOI.ORG/10.3390/SU12155911](https://doi.org/10.3390/su12155911)
- GRAGNANO, A., SIMBULA, S., & MIGLIORETTI, M. (2020). **WORK–LIFE BALANCE: WEIGHING THE IMPORTANCE OF WORK–FAMILY AND WORK–HEALTH BALANCE.** *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, 17(3), 907. MDPI AG. RETRIEVED FROM [HTTP://DX.DOI.ORG/10.3390/IJERPH17030907](http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17030907)
- MARCO PASSAVANTI, ALESSANDRO ARGENTIERI, DIEGO MARIA BARBIERI, BAOWEN LOU, KASUN WIJAYARATNA, ALI SEYED FOROUTAN MIRHOSSEINI, FUSONG WANG, SAHRA NASERI, ISSAM QAMHIA, MARIUS TANGERÅS, MATTEO PELLICIARI, CHUN-HSING HO, **THE PSYCHOLOGICAL IMPACT OF COVID-19 AND RESTRICTIVE MEASURES IN THE WORLD**, *JOURNAL OF AFFECTIVE DISORDERS*, VOLUME 283, 2021, PAGES 36-51, ISSN 0165-0327, [HTTPS://DOI.ORG/10.1016/J.JAD.2021.01.02](https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.01.02)

Spunti di riflessione

2013

L'ETÀ IBRIDA
IL POTERE DELLA
TECNOLOGIA NELLA
COMPETIZIONE GLOBALE

AYESHA KHANNA,
PARAG KHANNA

codice
EDIZIONI

2017



2018



Contatti

Sergio Sangiorgi, PhD.

*Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Consigliere
- Ordine degli Psicologi dell'Emilia-Romagna – Delegato
per l'innovazione digitale*

*Consigliere direttivo SIPLO – Società Italiana di
Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*

E-mail: sergio.sangiorgi@gmail.com

W <http://it.linkedin.com/in/sergiosangiorgi>

