



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

PSICOLOGIA DEL LAVORO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: SFIDE E PROSPETTIVE NEL MONDO DEL LAVORO E NELLA PRATICA PROFESSIONALE

Risultati del Project Work SIPLO 2024/2025

Coordinatori: Gianfranco Cicotto, Fabio Corona, Sandro Furlan Radivo

Componenti: Alberto Cammelli, Alessandro Cafiero, Angela Macrì, Carlo Duò, Erica Gallinaro, Francesca Cardinali, Giuseppe Minervino, Maria Lulia Carnesi, Martina Cavallari, Mauro Toffetti, Sergio Signorino, Alessandro Trudu, Salvatore Fichera, Rossana Cal, Patrizia Buziol, Paolo Fusari, Elena Foddai, Fabio Fusco, Andrea Petromilli, Vincenzo Motta.

Giugno 2025

Sommario

INTRODUZIONE	2
1. L'impatto dell'IA sulla sicurezza psicologica e il benessere organizzativo	3
1.1. Base teorica di riferimento	3
1.2. Progettazione del lavoro	4
1.3. Metodi e strumenti.....	5
1.4. Risultati Ottenuti	6
1.5. Cluster Analysis.....	11
1.6. Quale contributo dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni?	12
2. L'integrazione dell'IA nella pratica professionale della psicologia del lavoro.....	13
2.1. Metodologia e strumenti	13
2.2. Risultati.....	14
2.3. Quale contributo dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni?	37
CONCLUSIONI	38
BIBLIOGRAFIA	40

INTRODUZIONE

L'avvento e l'integrazione dell'intelligenza artificiale (IA) nei contesti lavorativi e nella pratica degli psicologi del lavoro stanno trasformando in profondità il panorama occupazionale e organizzativo. Questa evoluzione impatta in modo significativo sui modelli operativi e gestionali dei diversi settori, aprendo nuove opportunità ma anche generando sfide inedite di natura strutturale, relazionale ed etica. Particolare rilievo assume l'influenza dell'IA sul benessere psicologico dei lavoratori e sulla sicurezza psicologica, dimensioni che variano sensibilmente in base al contesto.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni si confronta oggi con la duplice esigenza di comprendere gli effetti dell'IA sulle persone e di valutare l'integrazione consapevole di queste tecnologie nella pratica professionale. L'impiego dell'IA può offrire vantaggi concreti nell'operatività quotidiana degli psicologi, ma solleva interrogativi cruciali sul piano etico, relazionale e deontologico, in particolare riguardo alla gestione dei dati e al rischio di antropomorfizzazione degli strumenti.

Alla luce della complessità di questi cambiamenti, il presente Project Work si propone di esplorare in modo sistematico come l'IA stia modificando l'esperienza lavorativa da un lato e, dall'altro, come possa essere adottata con beneficio e responsabilità dagli psicologi del lavoro. L'analisi ha riguardato sia l'impatto dell'IA sui lavoratori di diversi settori, sia le modalità con cui gli psicologi si avvicinano, comprendono e impiegano tali strumenti nel loro esercizio professionale.

Il progetto è stato coordinato da Gianfranco Cicotto, membro del Direttivo SIPLO.

Il sottogruppo che ha analizzato l'impatto dell'IA sulla sicurezza psicologica e sul benessere organizzativo è stato coordinato da Sandro Furlan Radivo, con la partecipazione di Alberto Cammelli, Alessandro Cafiero, Angela Macrì, Carlo Duò, Erica Gallinaro, Francesca Cardinali, Giuseppe Minervino, Maria Lulia Carnesi, Martina Cavallari, Mauro Toffetti e Sergio Signorino.

Il sottogruppo dedicato all'integrazione dell'IA nella pratica professionale degli psicologi è stato coordinato da Fabio Corona e composto da Alessandro Trudu, Salvatore Fichera, Rossana Cal, Patrizia Buziol, Paolo Fusari, Elena Foddai, Fabio Fusco, Andrea Petromilli e Vincenzo Motta.

I lavori, avviati nel giugno 2024 e conclusi nel giugno 2025, sono stati condotti con entusiasmo e pieno coinvolgimento. Di seguito vengono presentati i risultati emersi.

1. L'impatto dell'IA sulla sicurezza psicologica e il benessere organizzativo

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei contesti lavorativi rappresenta una delle trasformazioni più rilevanti e pervasive dell'ultimo decennio. Oltre agli aspetti tecnici e produttivi, essa investe profondamente le dinamiche psicologiche e relazionali che regolano la vita organizzativa. Il presente studio, realizzato nell'ambito del Project Work SIPLO, ha esplorato in che modo l'IA incida sulla sicurezza psicologica dei lavoratori e, più in generale, sul loro benessere nei luoghi di lavoro.

La sicurezza psicologica, definita come la percezione di poter esprimersi, apprendere, contribuire e proporre idee senza timore di ritorsioni o giudizi, costituisce un indicatore cruciale per comprendere l'adattamento delle persone in contesti sottoposti a rapidi cambiamenti. Sulla base del modello teorico proposto da Amy Edmondson (2004) e articolato da Timothy R. Clark (2020), sono state individuate tre aree fondamentali da analizzare: cognitiva (chiarezza, adattabilità, apprendimento), emotiva (ansia, resilienza, equità) e sociale (fiducia, supporto, inclusione).

L'indagine ha posto particolare attenzione al ruolo svolto da due variabili individuali: il livello di conoscenza percepita dell'IA e l'atteggiamento personale verso l'innovazione. L'obiettivo è stato quello di comprendere non solo se e quanto i lavoratori conoscano l'IA, ma soprattutto come la vivano, in termini di sicurezza psicologica, nei propri contesti professionali.

Attraverso l'elaborazione di un questionario specifico e l'analisi statistica dei dati raccolti, il gruppo di lavoro ha cercato di delineare i profili psicologici prevalenti tra i partecipanti e le eventuali differenze legate a età, ruolo, responsabilità e livello di istruzione. I risultati hanno permesso di restituire un quadro articolato, utile a riflettere su come accompagnare i processi di innovazione digitale senza compromettere il benessere delle persone.

1.1. Base teorica di riferimento

Il modo in cui i lavoratori vivono l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei loro contesti professionali non dipende solo dalla tecnologia in sé, ma da un insieme articolato di percezioni, emozioni e relazioni che compongono l'esperienza organizzativa. Per esplorare questo fenomeno, il presente studio ha assunto come riferimento il costrutto di sicurezza psicologica, un indicatore chiave per comprendere come le persone affrontano il cambiamento e si sentono sostenute – o minacciate – nei luoghi di lavoro.

Secondo la definizione di Amy Edmondson (2004), la sicurezza psicologica è “la convinzione condivisa che il contesto sia sicuro per il rischio interpersonale”. In un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro, ci si sente liberi di esprimere dubbi, proporre idee, apprendere dai propri errori e partecipare attivamente, senza temere giudizi o conseguenze negative. Un'organizzazione che promuove tale clima facilita l'innovazione, la collaborazione e l'adattabilità.

Timothy R. Clark (2020) ha ulteriormente articolato il concetto in quattro stadi progressivi: inclusione, apprendimento, contributo e sfida costruttiva.

Questa visione è stata tradotta nel nostro modello operativo attraverso tre aree di analisi:

1. **Cognitiva.** Include chiarezza sugli obiettivi, percezione di controllo, adattabilità al cambiamento e accesso a occasioni di apprendimento.
2. **Emotiva.** Riguarda la gestione dell'ansia tecnologica, la resilienza, la percezione di equità e l'autostima professionale.
3. **Sociale.** Comprende la fiducia nei colleghi e nei leader, il supporto percepito, il senso di inclusione e la qualità della collaborazione.

Oltre al nucleo centrale della sicurezza psicologica, sono stati presi in esame due importanti modulatori individuali:

Il livello di conoscenza percepita dell'IA, inteso come familiarità soggettiva con strumenti e concetti di intelligenza artificiale.

L'atteggiamento personale verso l'innovazione, che riflette l'approccio emotivo-cognitivo dei singoli lavoratori di fronte alla tecnologia (curioso, entusiasta, moderato, scettico).

La letteratura internazionale ha supportato questo impianto teorico con contributi recenti che evidenziano le ricadute dell'IA su tutte e tre le aree della sicurezza psicologica:

- **Area cognitiva.** Secondo Badri e collaboratori (2018) e Howard (2019), la possibilità di acquisire nuove competenze e comprendere chiaramente gli obiettivi favorisce l'adattamento e la sensazione di padronanza.
- **Area emotiva.** Moore (2019), Sadeghi (2024) e Bankins e collaboratori (2024), mostrano come l'IA generi reazioni emotive diverse, dalla fiducia all'ansia, influenzando direttamente resilienza e senso di equità.
- **Area sociale.** Soomro e collaboratori (2024) mettono in luce l'importanza del supporto organizzativo e della fiducia nel management per stimolare inclusione, collaborazione e sicurezza relazionale.

Questo quadro teorico ha orientato la costruzione dello strumento di indagine e la successiva interpretazione dei risultati, offrendo una chiave di lettura integrata tra fattori individuali, culturali e organizzativi.

1.2. Progettazione del lavoro

Si è adottato un approccio esplorativo e progressivo, articolato in quattro fasi distinte ma interconnesse:

- Fase 1 – Costruzione degli strumenti (3 mesi)

Il gruppo di lavoro ha definito un set di strumenti finalizzati a rilevare la percezione soggettiva dell'impatto dell'IA nei contesti organizzativi. La struttura del questionario si è basata sul modello teorico della sicurezza psicologica, proposto da Amy Edmondson e successivamente ampliato da Timothy R. Clark, articolato in dodici dimensioni suddivise in tre aree: cognitiva, emotiva e sociale. Oltre agli item relativi a queste tre aree, sono stati inclusi indicatori specifici per misurare la conoscenza percepita dell'IA e l'atteggiamento personale verso l'innovazione, insieme a variabili anagrafiche e professionali.

- Fase 2 – Raccolta dei dati (5 mesi)

Il questionario è stato distribuito attraverso canali digitali e ha raccolto 209 risposte complete. Il campione, pur non essendo rappresentativo a livello nazionale, si è rivelato eterogeneo per genere, età, titolo di studio, ruolo organizzativo e livello di responsabilità. Questo ha consentito una prima osservazione delle differenze individuali e contestuali nei vissuti legati all'introduzione dell'IA nei luoghi di lavoro.

- Fase 3 – Esplorazione dei dati (3 mesi)

L'analisi dei dati è stata condotta mediante tecniche statistiche descrittive e multivariate. L'analisi fattoriale esplorativa ha confermato la solidità della struttura tripartita del costrutto di sicurezza psicologica, evidenziando la presenza di fattori distinti ma tra loro correlati. Successivamente, è stata applicata una cluster analysis (metodo Elbow) per identificare eventuali profili ricorrenti all'interno della popolazione esaminata, e sono state condotte analisi di varianza (ANOVA) per valutare le differenze associate a variabili socio-demografiche e psicografiche. In parallelo, sono state analizzate le correlazioni tra conoscenza dell'IA, atteggiamento verso l'innovazione e percezioni psicologiche.

- Fase 4 – Sintesi e discussione dei risultati (1 mese)

L'ultima fase ha riguardato la rielaborazione e l'organizzazione dei risultati emersi, al fine di costruire un quadro interpretativo coerente e utilizzabile. Particolare attenzione è stata riservata all'integrazione tra dati quantitativi e suggestioni qualitative, con l'intento di offrire alle organizzazioni uno strumento utile per riflettere su come accompagnare i processi di innovazione tecnologica in modo sostenibile e centrato sulle persone.

L'intero processo si è mantenuto coerente con l'approccio esplorativo iniziale, valorizzando l'osservazione dei vissuti reali dei lavoratori e restituendo una fotografia articolata di fenomeni complessi e in continua evoluzione. I risultati, pur preliminari, offrono spunti solidi per futuri approfondimenti e applicazioni nei diversi contesti professionali.

1.3. Metodi e strumenti

L'approccio metodologico utilizzato in questo project work ha inteso esplorare, attraverso una pluralità di strumenti, la percezione soggettiva dei lavoratori rispetto all'introduzione dell'intelligenza artificiale nei contesti organizzativi. La metodologia ha privilegiato una raccolta dati prevalentemente quantitativa, integrata da elementi qualitativi osservabili attraverso pattern di risposta e commenti facoltativi.

Struttura del questionario:

- Sezione anagrafica: raccoglie 6 variabili personali e professionali, tra cui età, genere, livello di istruzione, ruolo organizzativo, livello di responsabilità, nonché l'approccio personale all'innovazione.
- Sezione conoscenza IA: composta da 10 item a risposta chiusa, finalizzati a indagare il livello di conoscenza percepita delle tecnologie di intelligenza artificiale, su una scala che consente la successiva elaborazione in punteggio totale.
- Sezione impatto percepito dell'IA: articolata in 24 item distribuiti lungo 12 dimensioni psicologiche, ciascuna associata a una delle tre aree teoriche del costrutto di sicurezza psicologica:

- o Cognitiva: adattamento al cambiamento, chiarezza degli obiettivi, opportunità di apprendimento, controllo percepito.
- o Emotiva: ansia tecnologica, resilienza emotiva, equità percepita, autostima professionale.
- o Sociale: fiducia verso colleghi e leadership, supporto sociale, inclusione, collaborazione.

Ogni item è stato valutato su scala Likert a 5 punti (da "per nulla" a "molto"), per consentire un'analisi differenziata delle intensità percepite.

Tecniche di analisi:

- Analisi descrittiva per individuare le distribuzioni e le tendenze centrali per ciascuna area e variabile.
- Analisi affidabilità delle scale con indice alpha di Cronbach
- Analisi fattoriale esplorativa
- Correlazioni di Spearman tra le dimensioni psicologiche e le variabili conoscenza e approccio.
- ANOVA semplice e multifattoriale per l'esplorazione delle differenze tra gruppi anagrafici, di ruolo, approccio all'innovazione, livello di conoscenza e responsabilità organizzativa.
- Cluster Analysis Metodo Elbow dei K-Means (Kodinariya, Makwana, 2013) per l'identificazione di profili ricorrenti sulla base dei punteggi medi nelle tre aree di sicurezza psicologica.

La scelta degli strumenti ha inteso garantire coerenza teorica con il modello di riferimento e massima aderenza all'esperienza vissuta nei contesti di lavoro, mantenendo un'impostazione esplorativa e osservativa.

1.4. Risultati Ottenuti

Questa sezione presenta i risultati emersi dall'indagine condotta sulla sicurezza psicologica e sull'impatto percepito dell'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei contesti organizzativi.

Composizione del campione

Il campione oggetto di indagine è costituito da 209 partecipanti. In termini di genere, il 51,4% del campione è composto da uomini, il 47,6% da donne, mentre l'1% si identifica in altro genere. L'età dei partecipanti si distribuisce prevalentemente nelle fasce più mature: il 34% dei rispondenti ha un'età compresa tra i 46 e i 55 anni, il 31,6% ha più di 55 anni, mentre il 16,3% si colloca tra i 36 e i 45 anni. Le fasce più giovani risultano meno rappresentate, con il 10% tra i 31 e i 35 anni, il 6,7% tra i 26 e i 30 anni, e l'1,4% tra i 18 e i 25 anni.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, prevalgono i soggetti in possesso di titoli accademici elevati: il 40,9% dichiara un titolo post-universitario (master, dottorato o specializzazione), il 40,4%

possiede una laurea universitaria triennale o magistrale, mentre il 18,3% ha conseguito un diploma di scuola superiore; solo lo 0,5% presenta un titolo inferiore al diploma.

Rispetto ai ruoli organizzativi ricoperti, emerge una significativa rappresentanza di figure delle Risorse Umane (27,5%), seguita dalla categoria "Altro" (20,3%), che raccoglie ruoli diversificati. Sono inoltre presenti professionisti appartenenti all'area tecnico-scientifica (13,5%), amministrativa (9,7%), commerciale (8,7%), e della ricerca e sviluppo (5,3%). Altri ambiti professionali rappresentati includono il settore produttivo (3,9%), IT/informatico (3,9%), marketing (3,4%), legale (2,4%), logistica e magazzino (1,0%), e acquisti (0,5%).

In termini di responsabilità organizzativa, il 28,1% dei partecipanti svolge ruoli di tipo coordinativo, un ulteriore 28,1% ricopre posizioni direttive di vertice, il 25,1% esercita funzioni operative specialistiche senza ruoli di guida, mentre il restante 18,6% svolge funzioni gestionali di medio livello.

L'atteggiamento personale nei confronti dell'innovazione tecnologica si distribuisce con una prevalenza di partecipanti che si dichiarano curiosi (59,1%), seguiti da entusiasti (25,5%), mentre il 12,5% si definisce moderato e il 2,9% manifesta un atteggiamento più decisamente scettico.

Infine, in relazione alla conoscenza percepita dell'intelligenza artificiale, emerge una variabilità importante: il 20,1% dei rispondenti possiede una conoscenza insufficiente, il 19,1% con una conoscenza di base, il 18,7% con una conoscenza sufficiente e il 13,9% con una buona conoscenza. Il restante campione si distribuisce tra livelli più elevati di padronanza, con l'11% con una conoscenza approfondita, il 2,4% molto approfondita e l'1% esperto. Sul versante opposto, il 9,1% presenta una conoscenza scarsa, il 2,9% molto scarsa e l'1,9% nessuna conoscenza.

Analisi descrittiva delle variabili chiave

Variabile osservata	Media	Scala	Interpretazione sintetica
Conoscenza IA	5.35	0–10	Moderata
Ansia tecnologica	1.94	1–5	Bassa
Area Cognitiva	~2.95	1–5	Chiarezza e adattamento
Area Emotiva	~2.86	1–5	Resilienza ed equità percepite
Area Sociale	~3.00	1–5	Fiducia e inclusione moderate

L'analisi descrittiva consente di osservare, in prima istanza, come i partecipanti si distribuiscono secondo la propria conoscenza dell'Intelligenza Artificiale (IA), sia i livelli di sicurezza psicologica nelle sue tre componenti principali.

Per quanto riguarda la conoscenza dell'IA, rilevata su una scala da 0 a 10, il valore medio si attesta su 5.35. Tale risultato indica un livello complessivo intermedio: i partecipanti si collocano mediamente a metà strada tra assenza di conoscenza e piena padronanza, suggerendo, diffusamente, una parziale familiarità con i sistemi di IA, pur evidenziando ampi margini di sviluppo nella propria competenza.

L'indicatore di ansia tecnologica, misurato su scala da 1 a 5, restituisce un valore medio di 1.94. Questo dato evidenzia un basso livello medio di ansia e preoccupazione associata all'introduzione dell'IA, suggerendo che, nel complesso, i partecipanti non percepiscono la tecnologia come fonte significativa di stress o minaccia immediata.

Le tre dimensioni della sicurezza psicologica sono state misurate anch'esse su scala da 1 a 5:

- **L'area cognitiva**, relativa a chiarezza degli obiettivi, percezione di controllo e adattamento ai cambiamenti, presenta un valore medio di 2.95. Questo risultato suggerisce che, pur non raggiungendo livelli massimi di percezione positiva, i lavoratori mostrano una tendenziale sufficiente capacità di orientamento e adattamento nei contesti di innovazione tecnologica.
- **L'area emotiva**, legata alla resilienza di fronte al cambiamento, all'equità percepita e all'autostima professionale, presenta un valore medio di 2.86. Tale risultato denota un buon equilibrio emotivo complessivo nella gestione dei cambiamenti tecnologici, pur lasciando spazio a margini di consolidamento per aumentare la fiducia personale nei propri strumenti di adattamento.
- **L'area sociale**, che comprende fiducia, supporto e inclusione nei contesti di lavoro, mostra un valore medio di 3.00. Si evidenzia dunque una percezione lievemente più positiva in ambito sociale rispetto alle altre due aree, segnalando un sostegno relazionale mediamente soddisfacente, ma comunque migliorabile, soprattutto in prospettiva di processi organizzativi di forte innovazione.

Complessivamente, l'analisi descrittiva mostra un quadro bilanciato: da un lato, si osservano livelli contenuti di ansia e buoni livelli di fiducia sociale; dall'altro, emergono importanti margini di miglioramento sul piano della competenza tecnica e delle risorse individuali per affrontare pienamente i processi di cambiamento.

Affidabilità delle scale (Alpha di Cronbach)

Componente	Alpha di Cronbach
Sociale	0.860
Emotiva	0.766
Cognitiva	0.797

L'affidabilità interna delle tre scale che compongono la misurazione della sicurezza psicologica è stata verificata mediante il calcolo dell'Alpha di Cronbach, un indicatore statistico ampiamente utilizzato per valutare la coerenza interna degli item che compongono ciascuna dimensione.

Per l'area sociale, che comprende item riferiti alla fiducia verso colleghi e leadership, al supporto sociale e alla percezione di inclusione, l'Alpha di Cronbach calcolato è pari a 0.860, indicando un'eccellente coerenza interna. Tale valore suggerisce che gli item che compongono questa scala misurano in modo omogeneo e stabile la dimensione sociale della sicurezza psicologica.

Per l'area emotiva, che comprende indicatori relativi alla resilienza, all'equità percepita, all'autostima e all'ansia tecnologica (opportunamente ricodificata per mantenere coerenza semantica con gli altri

item), l'affidabilità interna risulta pari a 0.766. Questo valore evidenzia una buona consistenza interna della scala, indicando che gli aspetti emotivi analizzati risultano tra loro coerentemente associati e possono essere considerati parte di un medesimo costrutto psicologico.

Per quanto riguarda l'area cognitiva, legata alla chiarezza degli obiettivi, al controllo percepito e alla capacità di apprendere e adattarsi ai cambiamenti, l'Alpha di Cronbach è pari a 0.797, anch'esso indicativo di un buon livello di coerenza interna.

Nel complesso, tutti e tre gli indici superano ampiamente la soglia minima generalmente considerata accettabile in letteratura (0.70), confermando l'affidabilità delle misurazioni e la solidità delle tre dimensioni psicologiche indagate.

Analisi Fattoriale Esplorativa (PCA)

Come precedentemente indicato, è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa tramite Principal Component Analysis (PCA), su un set di 12 variabili che misurano le tre aree costitutive della sicurezza psicologica (cognitiva, emotiva e sociale).

Fattore	Totale	% di varianza	% cumulativa
Fattore 1 (sociale)	5.477	45.40%	45.40%
Fattore 2 (emotiva)	1.939	16.07%	61.48%
Fattore 3 (cognitiva)	1.034	8.57%	70.05%

L'analisi ha estratto tre componenti principali, in linea con la struttura attesa, che insieme spiegano il 70,05% della varianza totale osservata.

Il primo fattore spiega il 45,4% della varianza e riflette prevalentemente la dimensione più ampia e trasversale della sicurezza psicologica, con carichi sostanziali su più item, in particolare sulle dimensioni relazionali e collaborative. Questo fattore rappresenta quindi la componente più generalizzata di percezione positiva del contesto.

Il secondo fattore contribuisce a spiegare un ulteriore 16,07% della varianza, caratterizzandosi come asse specifico delle risorse emotive, in particolare legate alla resilienza, all'autoefficacia, all'equità percepita e al contenimento dell'ansia tecnologica. Questo fattore rispecchia la stabilità emotiva del lavoratore di fronte ai cambiamenti tecnologici.

Il terzo fattore spiega l'8,57% residuo della varianza ed è interpretabile come nucleo cognitivo, correlato alla chiarezza degli obiettivi, alla percezione di controllo, alle opportunità di apprendimento e all'adattabilità ai cambiamenti.

Correlazioni di Spearman

L'analisi delle correlazioni rho di Spearman consente di esplorare le associazioni tra le variabili indagate, individuando i legami esistenti sia tra le aree della sicurezza psicologica sia tra queste ultime e le principali variabili individuali e contestuali.

Variabili	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Cognitiva	1							
2. Emotiva	.581**	1						
3. Sociale	.546**	.421**	1					
4. Conoscenza	.169*	.216**	.010	1				
5. Età	-.120	-.111	.058	-.145*	1			
6. Istruzione	.058	.110	-.025	.162*	-.110	1		
7. Responsabilità	.114	.091	.168*	.070	.265**	.117	1	
8. Approccio	.466**	.469**	.247**	.198**	-.086	.095	.143*	1

*= $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Le tre dimensioni della sicurezza psicologica (area cognitiva, emotiva e sociale) mostrano correlazioni positive e altamente significative tra loro. In particolare, l'area cognitiva è fortemente correlata sia con l'area emotiva ($p = 0.581$, $p < .01$) sia con l'area sociale ($p = 0.546$, $p < .01$). Analogamente, anche il legame tra area emotiva e area sociale risulta positivo e significativo ($p = 0.421$, $p < .01$). Questi dati confermano la coesione strutturale del costrutto multidimensionale di sicurezza psicologica, suggerendo che i lavoratori che percepiscono maggiore chiarezza cognitiva tendono contemporaneamente a sperimentare maggiore stabilità emotiva e fiducia relazionale.

Il livello di conoscenza dell'IA mostra correlazioni deboli ma significative con l'area cognitiva ($p = 0.169$, $p < .05$) e con l'area emotiva ($p = 0.216$, $p < .01$), suggerendo che una maggiore familiarità percepita con le tecnologie è associata, seppur in misura limitata, a una migliore percezione di adattabilità e di equilibrio emotivo di fronte ai cambiamenti. Non emergono, invece, relazioni significative tra conoscenza e area sociale ($p = 0.010$, ns).

L'approccio personale all'innovazione si conferma la variabile con il più ampio spettro di associazioni significative. Esso risulta fortemente correlato con tutte e tre le aree della sicurezza psicologica (cognitiva $p = 0.466$, emotiva $p = 0.469$, sociale $p = 0.247$; tutti $p < .01$), indicando che un atteggiamento positivo, aperto e proattivo verso l'innovazione tecnologica è associato al benessere psicologico a più livelli. Anche il legame tra approccio e conoscenza risulta significativo ($p = 0.198$, $p < .01$), suggerendo che apertura e curiosità nei confronti dell'innovazione tendono ad accompagnarsi a un maggiore bagaglio di conoscenze effettive o percepite sull'IA.

Le variabili anagrafiche e contestuali mostrano alcuni legami secondari ma comunque rilevanti: l'età è inversamente correlata con la conoscenza ($p = -0.145$, $p < .05$), indicando che i partecipanti più giovani tendono a riportare un livello leggermente superiore di conoscenza dell'IA. Analogamente, emergono relazioni tra il livello di responsabilità organizzativa e l'età ($p = 0.265$, $p < .01$), come atteso rispetto all'evoluzione naturale delle carriere.

Nel complesso, il quadro correlativo conferma che la sicurezza psicologica è un elemento caratterizzante il fenomeno dell'IA e che è associato non solo e semplicemente della conoscenza tecnica, ma anche dell'atteggiamento individuale verso l'innovazione e della qualità delle relazioni professionali percepite nei contesti organizzativi.

1.5. Cluster Analysis

Per esplorare in modo più articolato i profili psicologici dei partecipanti rispetto all'introduzione dell'IA nei contesti organizzativi, è stata adottata una Cluster Analysis utilizzando l'algoritmo K-Means.

La determinazione del numero ottimale di cluster è stata effettuata attraverso il metodo Elbow, una tecnica esplorativa che prevede il calcolo del coefficiente di varianza intra-cluster (inertia) per diversi numeri di cluster. Il "punto di gomito" (cioè dove la riduzione dell'errore inizia ad appiattirsi) ha indicato chiaramente tre cluster come soluzione ottimale.

L'analisi è stata condotta utilizzando le variabili aggregate relative alle tre aree della sicurezza psicologica (cognitiva, emotiva, sociale) e al livello di conoscenza posseduta dell'IA.

Sintesi dei profili emersi

Cluster 1 – “Entusiasti positivi e curiosi”

- Conoscenza IA: medio-alta
- Area Cognitiva: elevata percezione di chiarezza e adattamento
- Area Emotiva: bassa ansia, buona resilienza
- Area Sociale: buona percezione di fiducia e supporto
- Profilo: lavoratori mentalmente preparati e attivi, approccio positivo o curioso verso l'innovazione
- Esempio: un manager che propone miglioramenti tecnologici e coinvolge attivamente il team
- Rischi: sovraccarico e burnout da ipercoinvolgimento
- Azioni consigliate: empowerment, coinvolgimento nei processi decisionali, mentoring strutturato

Cluster 2 – “Disorientati”

- Conoscenza IA: bassa
- Area Cognitiva: scarsa chiarezza, bassa percezione di controllo
- Area Emotiva: ansia elevata, bassa resilienza
- Area Sociale: percezione di scarso supporto e inclusione
- Profilo: lavoratori confusi e ansiosi, spesso in ruoli esecutivi e con bassa responsabilità
- Esempio: un'impiegata amministrativa che percepisce l'IA come una minaccia al proprio ruolo
- Rischi: resistenza passiva, autoesclusione, deterioramento del clima
- Azioni consigliate: formazione accessibile, affiancamento, comunicazione rassicurante e chiara

Cluster 3 – “Preparati ma isolati”

- Conoscenza IA: alta
- Area Cognitiva: buona percezione di adattabilità
- Area Emotiva: moderata ansia, buona autostima
- Area Sociale: bassa percezione di supporto e inclusione
- Profilo: persone competenti e tecnicamente pronte, ma relazionalmente isolate
- Esempio: un data analyst che propone soluzioni innovative ma non viene ascoltato dal team

- Rischi: disimpegno, turnover, frustrazione silenziosa
- Azioni consigliate: valorizzazione del contributo, spazi di ascolto bottom-up, politiche di integrazione

I risultati della cluster analysis suggeriscono che i lavoratori non vivono l'introduzione dell'IA in modo omogeneo. Le differenze nei vissuti psicologici sono fortemente influenzate non solo dalla conoscenza tecnica, ma soprattutto dalla qualità delle relazioni e dal clima di supporto percepito.

L'adozione di strategie differenziate in base ai profili identificati può rappresentare una leva strategica per accompagnare le trasformazioni tecnologiche, riducendo i rischi e massimizzando il benessere organizzativo.

1.6. Quale contributo dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni?

L'indagine ha restituito un dato centrale: l'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro non è né omogeneo né lineare. A seconda del profilo psicologico e della qualità delle relazioni percepite, essa può generare curiosità o ansia, favorire apprendimento o alimentare solitudine, accrescere l'engagement o innescare disconnessione. Queste differenze non sono semplici variazioni individuali, ma configurano veri e propri scenari di benessere o vulnerabilità, che attraversano i contesti organizzativi in trasformazione.

La sicurezza psicologica si rivela, in questo quadro, un punto di osservazione cruciale: non solo perché permette di leggere come le persone reagiscono ai cambiamenti tecnologici, ma perché segnala in anticipo il rischio di esclusione o malessere. Le sue componenti cognitive, emotive e sociali non sono accessorie del clima organizzativo, bensì condizioni strutturali affinché l'innovazione non comprometta la salute psicologica di chi lavora.

È proprio in questa intersezione tra tecnologia, cultura organizzativa e soggettività che la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può offrire un contributo insostituibile. Non si tratta solo di "facilitare il cambiamento", ma di presidiare criticamente i microclimi dove l'intelligenza artificiale agisce come amplificatore di dinamiche già latenti. Dove la comunicazione si spezza, dove la fiducia arretra, dove le emozioni si ritirano dal confronto, là si apre uno spazio di intervento che non può essere lasciato al caso né delegato ad approcci esclusivamente tecnici.

Le psicologhe e gli psicologi del lavoro possono operare su più livelli:

- nella progettazione di strumenti diagnostici che aiutino le organizzazioni a riconoscere precocemente segnali di disagio;
- nella costruzione di spazi di ascolto e confronto, per dare voce ai vissuti e rafforzare la resilienza collettiva;
- nella facilitazione di percorsi partecipati di innovazione, in cui ogni lavoratore e lavoratrice possa sentirsi incluso, ascoltato e valorizzato.

Attraverso un approccio sistemico, etico e culturalmente sensibile, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può contribuire a generare ambienti di lavoro in cui la trasformazione tecnologica non sia un rischio da sopportare, ma un'opportunità da vivere insieme, con consapevolezza e benessere.

2. L'integrazione dell'IA nella pratica professionale della psicologia del lavoro

Questo lavoro nasce con l'intento iniziale di stendere un report generale sullo stato dell'arte della coscienza e della percezione degli strumenti di intelligenza artificiale (in particolar modo di tipo generativo) nel contesto degli psicologi e delle psicologhe del lavoro in Italia.

Durante la consultazione con il gruppo in premessa si è poi deciso di strutturare il lavoro che avesse come conclusione la stesura di un report completo, con raccolta di dati di tipo quantitativo e qualitativo, relativo alla percezione e considerazione degli strumenti di intelligenza artificiale da parte dei professionisti/e psicologi/ghe;

Inoltre, alcuni aspetti che sono stati definiti a monte durante la fase di progettazione con il gruppo di lavoro sono stati quelli di includere non solo il campione di psicologi e psicologhe del lavoro e delle organizzazioni, ma anche un campione di psicologi e psicologhe operanti in altri settori, nonché un piccolo campione di professionisti e professioniste delle risorse umane, non psicologi e non psicologhe. Ciò è stato fatto per avere anche un campione o, meglio, dei campioni di confronto, rispetto ai quali valutare i risultati ottenuti.

2.1. Metodologia e strumenti

Come anticipato, gli strumenti utilizzati per l'indagine sono stati di tipo quantitativo e qualitativo.

Un questionario suddiviso per sezioni:

- conoscenza degli strumenti di IA,
- effettivo utilizzo di tali strumenti,
- percezione attuale e futura degli strumenti (sia in ambito professionale specifico che in termini generali),
- potenziale utilità degli strumenti,
- potenziali rischi percepiti
- propensione verso la formazione per l'utilizzo di questi strumenti.

Il secondo strumento è stato invece quello delle interviste qualitative strutturate, composte da 4 domande, formulate in maniera tale da coprire alcuni argomenti e concetti che nel questionario non potevano essere catturati in maniera approfondita: esempi pratici di utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale nella pratica professionale, percezione di questi strumenti nella pratica professionale attualmente e in futuro, valutazione dei potenziali rischi degli strumenti di intelligenza artificiale, con riferimento agli aspetti e i principi del codice deontologico degli psicologi, e infine una domanda sulla formazione, su quelli che i/le rispondenti ritenevano fossero gli elementi più importanti in termini di formazione per l'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale; in altre parole, di che cosa sentono di avere bisogno gli psicologi e le psicologhe che utilizzano o non utilizzano e vorrebbero utilizzare questi strumenti di intelligenza artificiale?

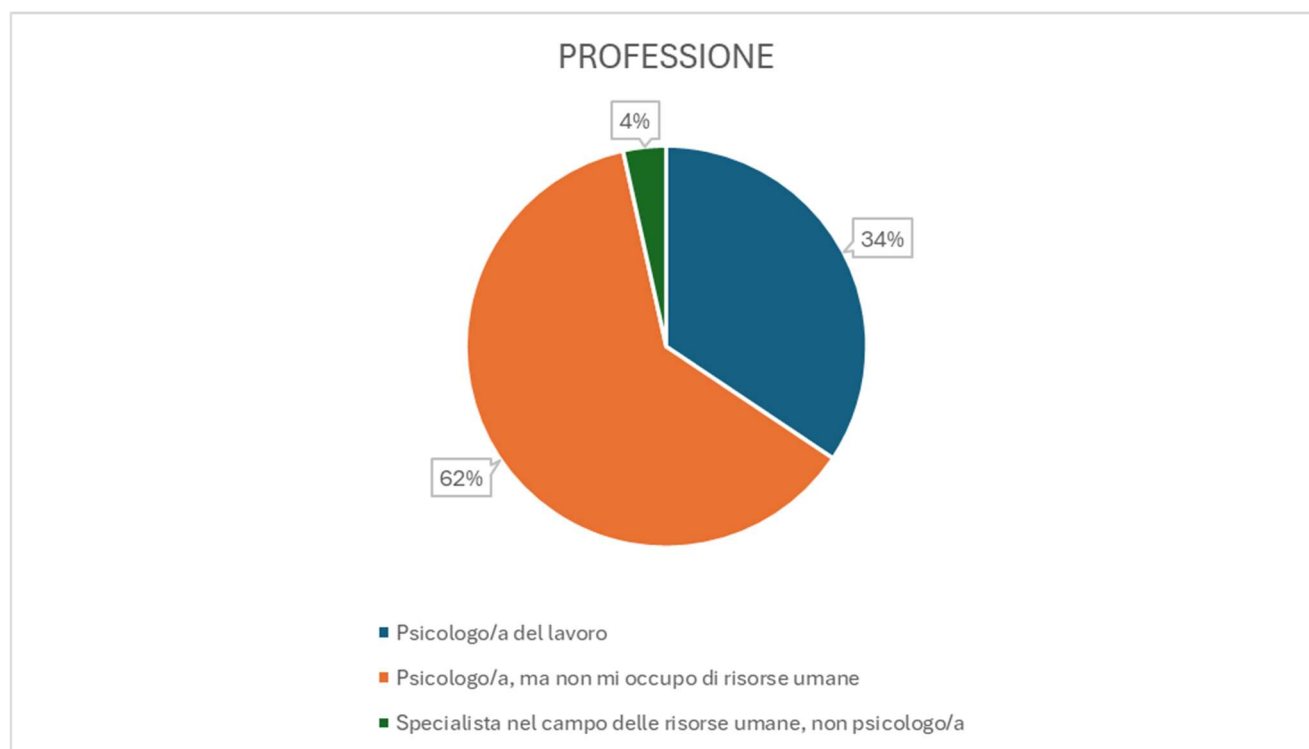
Gli strumenti sono stati costruiti sulla base della consultazione con tutto il gruppo di lavoro, in diverse fasi di revisione dello strumento, con l'obiettivo di indagare le dimensioni di interesse.

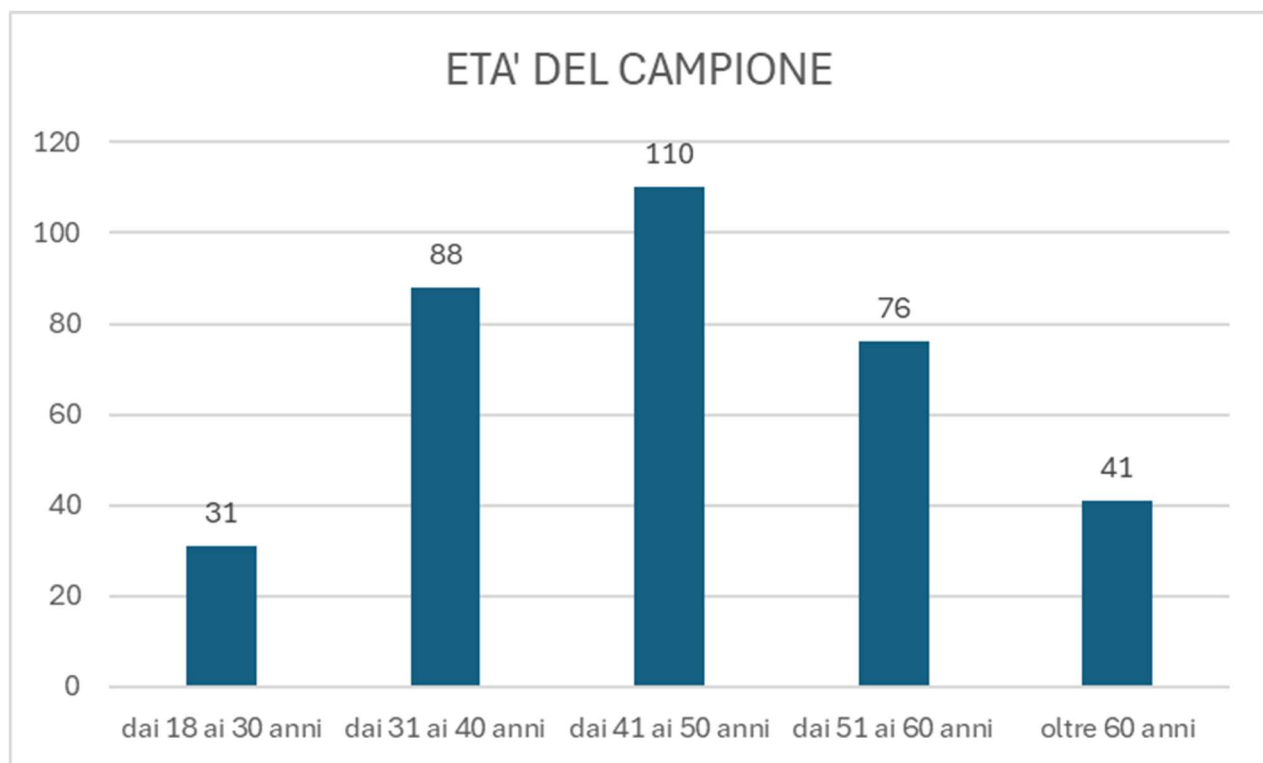
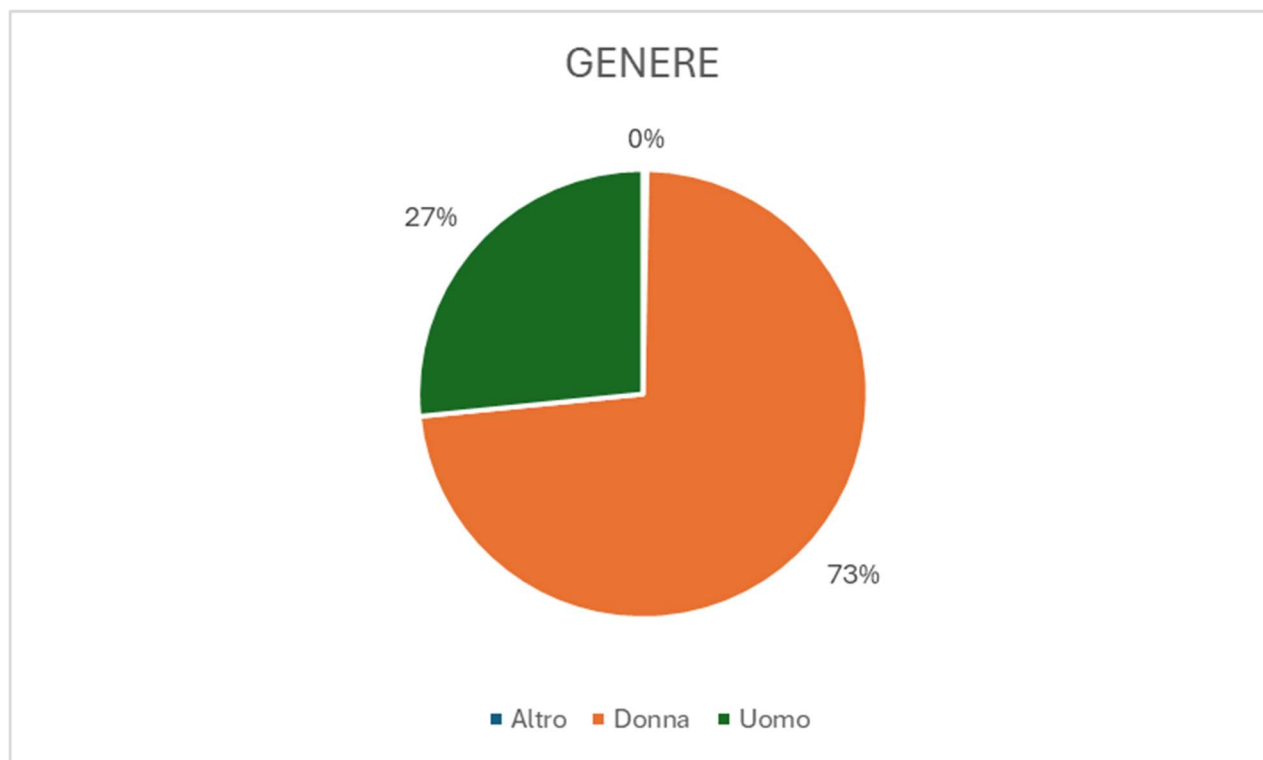
La raccolta dati è stata svolta nel periodo Dicembre 2024 - Marzo 2025. Sono stati raccolti un totale di 346 questionari e sono state svolte un totale di 22 interviste. La partecipazione alle interviste è stata subordinata alla compilazione di una domanda finale facoltativa nella quale i/le rispondenti hanno potuto indicare la propria disponibilità ad essere intervistati. Sia la compilazione del questionario che la partecipazione alle interviste sono state accompagnate dalla compilazione al trattamento dei dati, e i/le rispondenti sono stati informati su tutti gli aspetti dell'indagine, secondo la logica del consenso informato.

I risultati vengono di seguito riportati, suddivisi per sezioni a partire dalle analisi descrittive del campione del questionario, a seguire vengono presentate le risposte alle diverse sezioni del questionario e infine vengono presentati i risultati relativi alla conduzione delle interviste, prima in riferimento alle prime tre domande, e successivamente in riferimento alla quarta e ultima domanda inerente la formazione. Per questa specifica domanda verrà utilizzata una sezione apposita, che farà riferimento ai fabbisogni formativi e le potenziali azioni che possono essere messe in pratica in una visione di sviluppo e di integrazione sostenibile di questi strumenti in ambito psicologico.

2.2. Risultati

Descrizione del campione



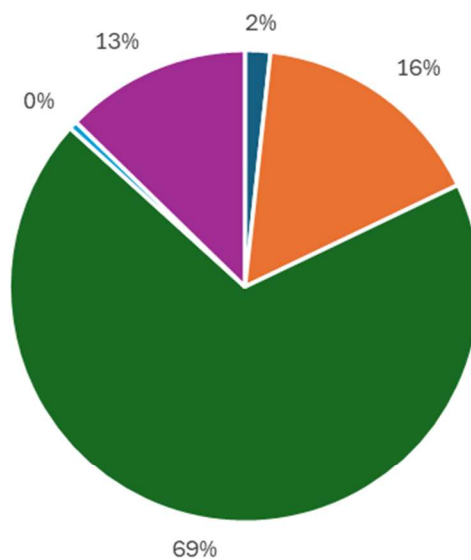


DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA PROFESSIONISTI

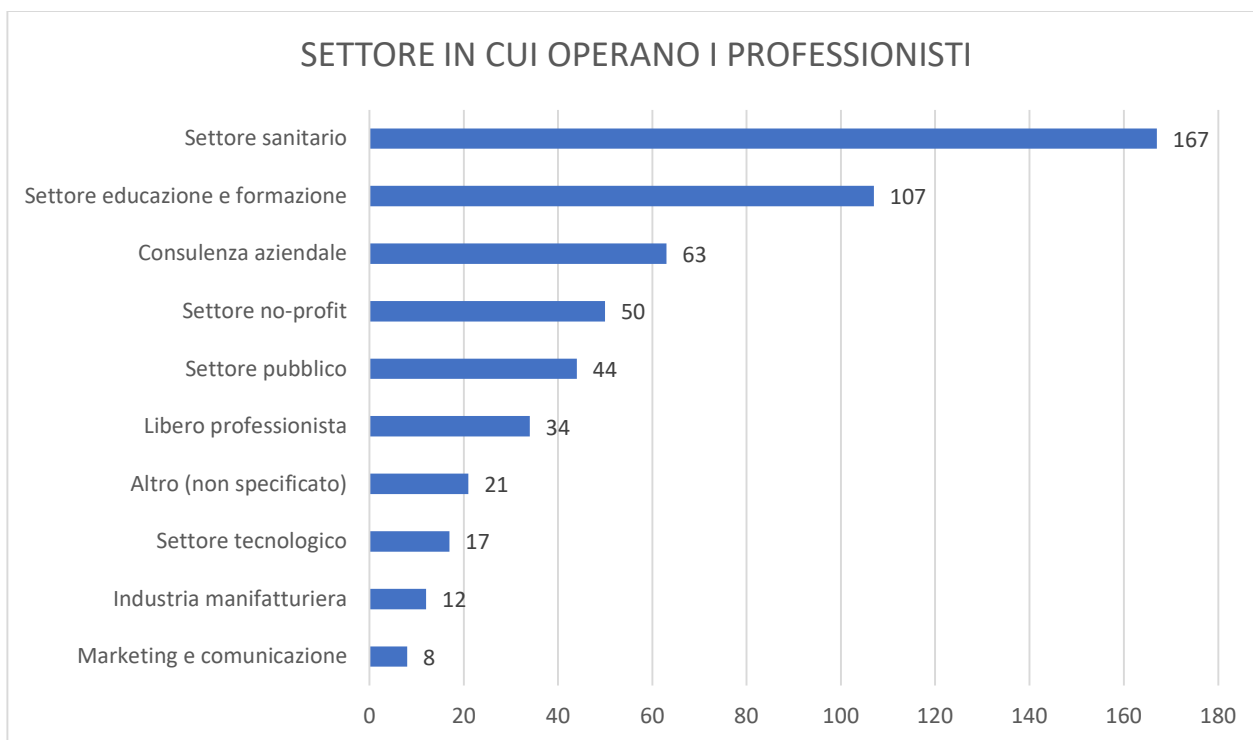
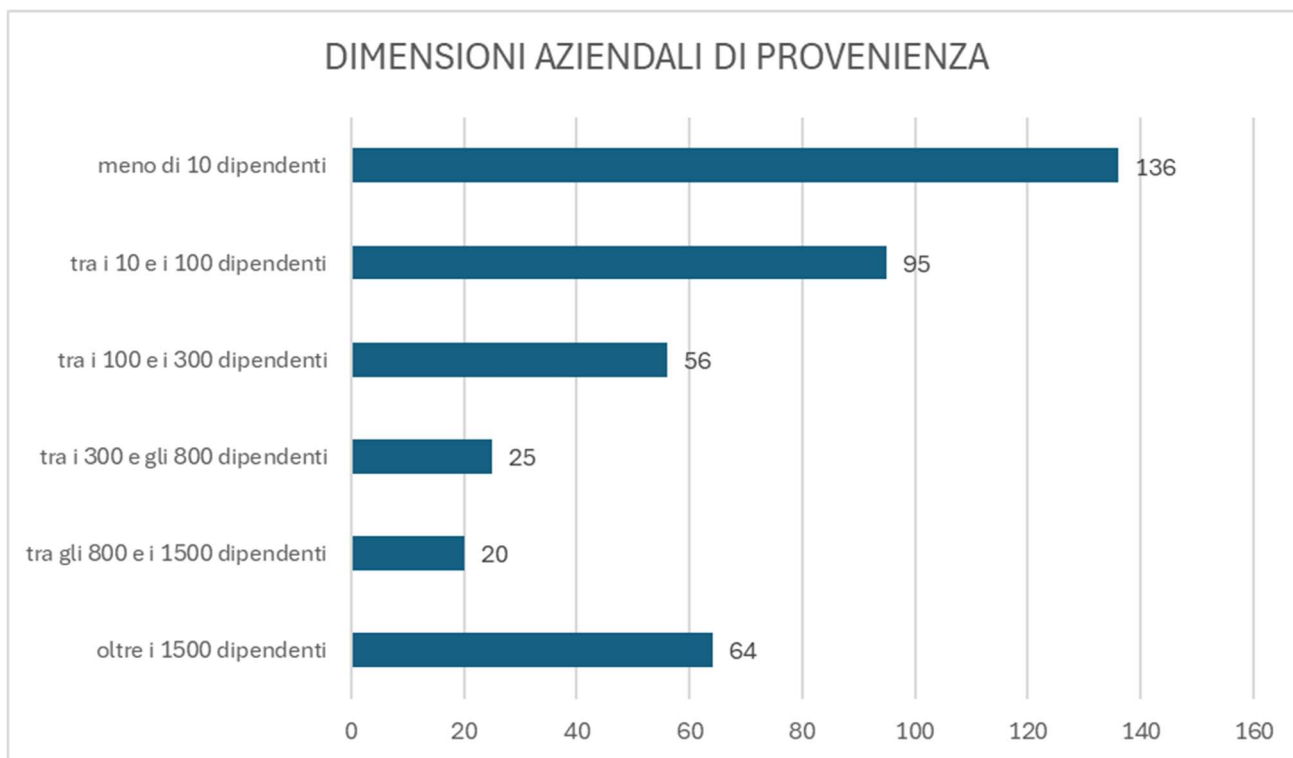


Con tecnologia Bing
© GeoNames, Microsoft, TomTom

POSIZIONE LAVORATIVA



- Disoccupato/a
- Lavoratore/lavoratrice dipendente
- Libero/a professionista
- Pensionato/a
- Sia dipendente che libero/a professionista

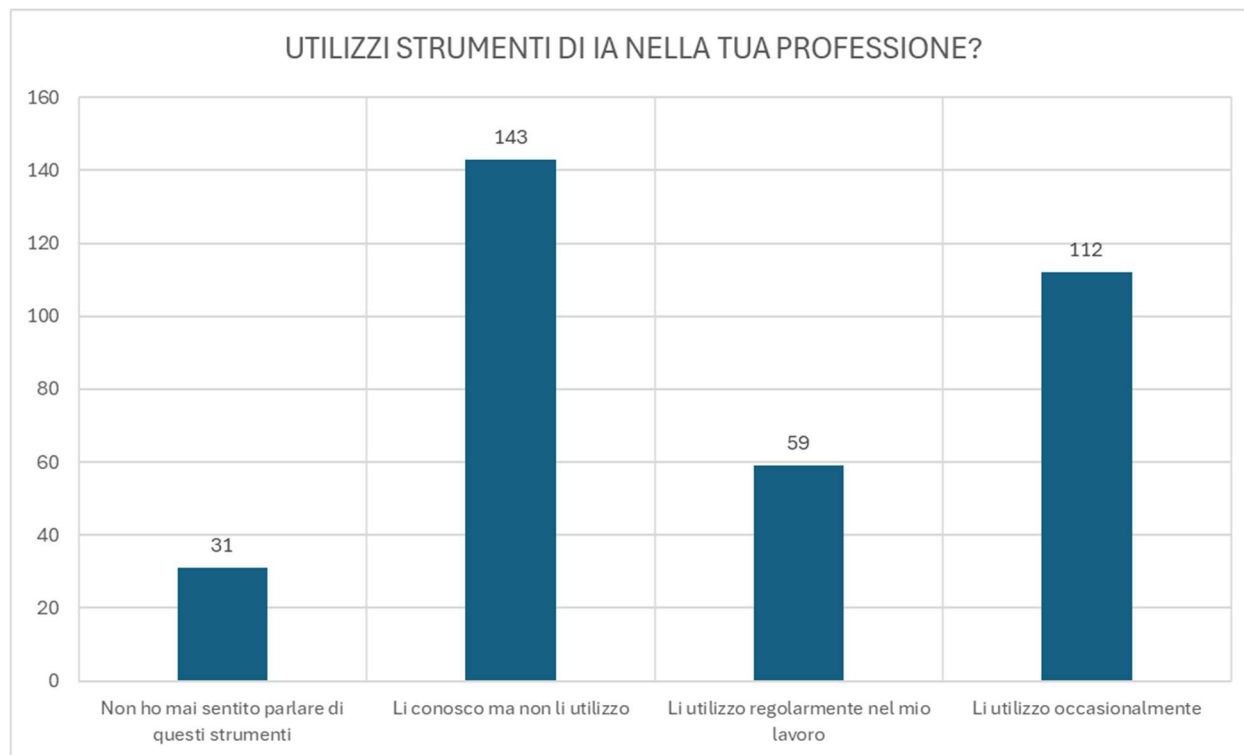


Come sintetizzato dai grafici presentati, il campione di rispondenti è costituito per la maggior parte (62%) da psicologi e psicologhe che non operano nell’ambito del lavoro e delle organizzazioni, per la maggior parte di genere femminile e con un’età che principalmente si concentra nella fascia “dai 41 ai 50 anni”. Questa distribuzione rispecchia la distribuzione totale degli psicologi e delle psicologhe in Italia secondo l’ENPAP (Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza per gli Psicologi) e il CNOP in diversi anni di monitoraggio. La distribuzione geografica ricopre buona parte delle regioni italiane, eccezion fatta per la Liguria, la Valle d’Aosta e la Basilicata. La maggior parte del campione è rappresentata da liberi/e professionisti/e, che lavorano principalmente in aziende di

piccole-medie dimensioni (entro i 100 dipendenti), prevalentemente nei settori sanitario, di educazione e formazione, e nella consulenza aziendale (N.B: negli ultimi due grafici, i numeri sono superiori alla dimensione campionaria, perché i/le rispondenti potevano scegliere più opzioni di risposta).

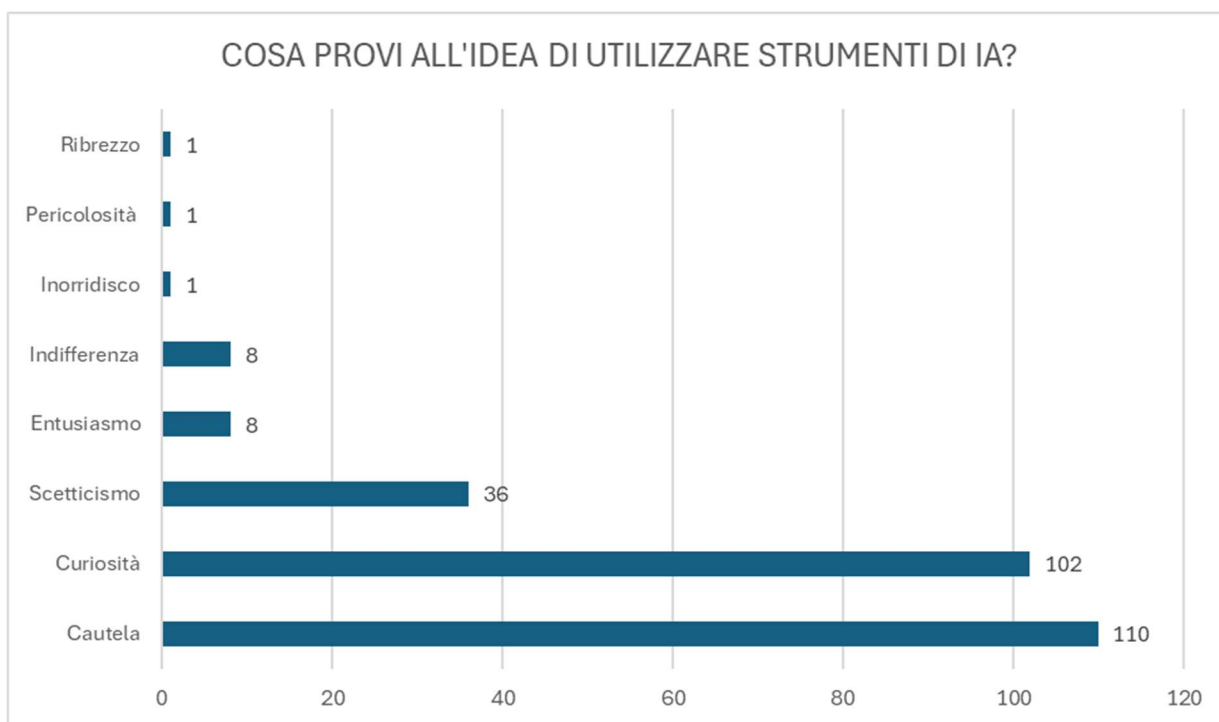
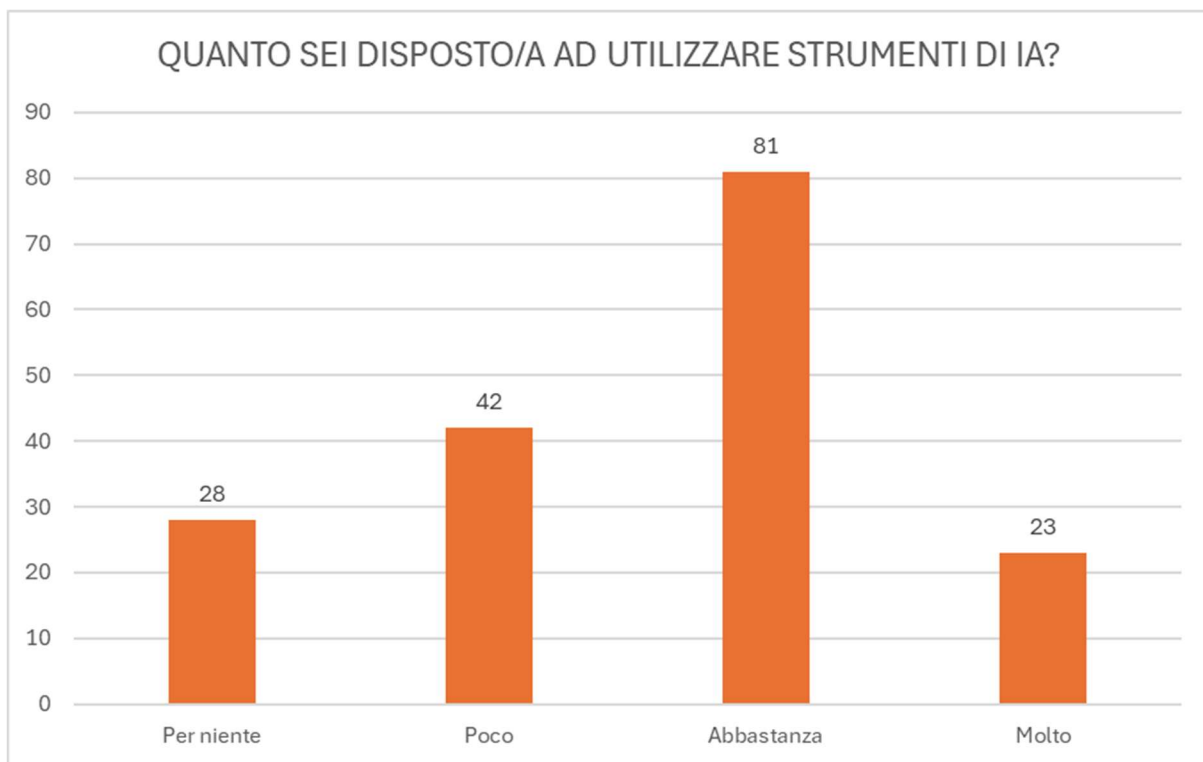
Sezione iniziale del questionario

Passando ai risultati delle sezioni del questionario relativo all'utilizzo degli strumenti di IA, si può osservare che la situazione è la seguente:



È presente una suddivisione quasi a metà dei/delle rispondenti che utilizzano gli strumenti di intelligenza artificiale e che non la utilizzano o non la conoscono. Innanzitutto, si descrivono i risultati delle domande dedicate ai/alle rispondenti che affermano di non utilizzare gli strumenti di intelligenza artificiale nella propria professione, ovvero: quanto sei disposto/a ad utilizzare strumenti di intelligenza artificiale e quali sensazioni provi al pensiero di dover utilizzare strumenti di IA nella tua professione?

Sezione per chi non utilizza strumenti di IA

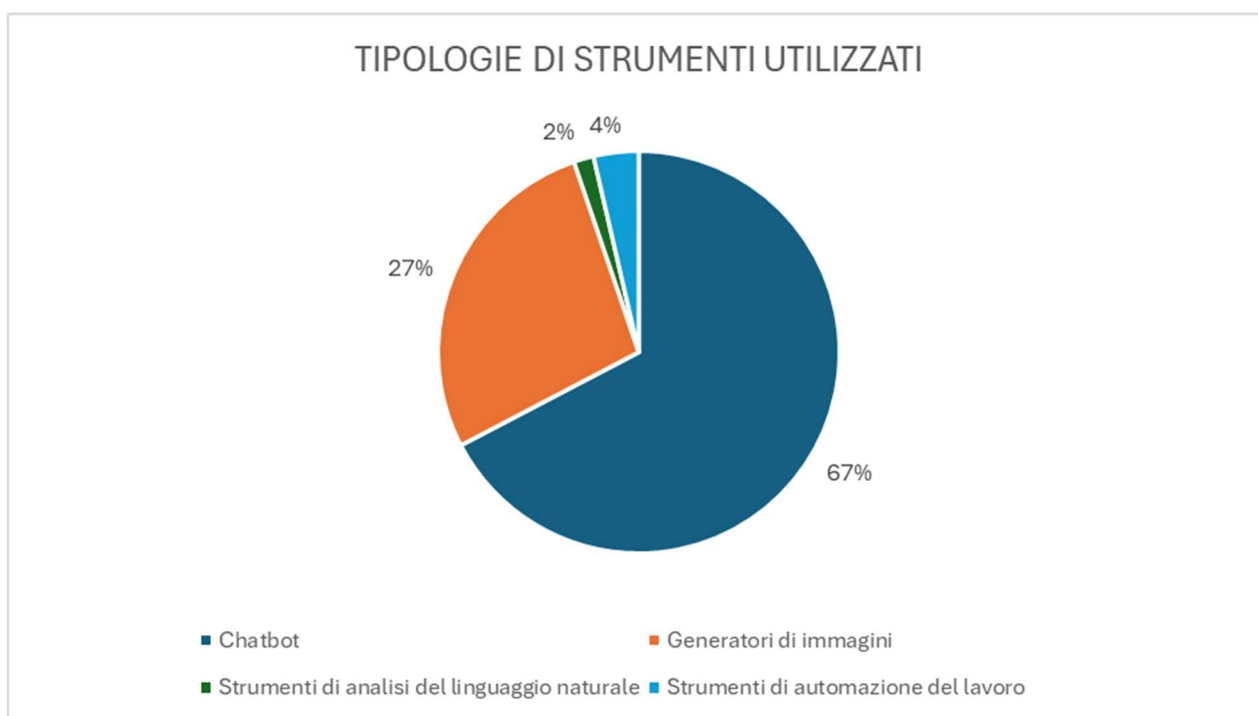


Innanzitutto, si può osservare che, pur essendo presente una buona percentuale di rispondenti che non utilizzano strumenti di IA nella propria professione, la maggior parte di questi afferma di essere abbastanza disposto ad utilizzare e adottare questa tipologia di strumenti, nonostante una buona percentuale si collochi nella parte del “poco o per niente” (N = 70). Questi dati possono essere compresi meglio se confrontati alle emozioni riferite, relative all’idea di utilizzare strumenti di IA. In questo caso, infatti, si osserva che la maggior parte dei/delle rispondenti indica di essere cauta nell’approcciare tali strumenti; infatti, l’atteggiamento/emozione più rilevante è la Cautela, ovvero la

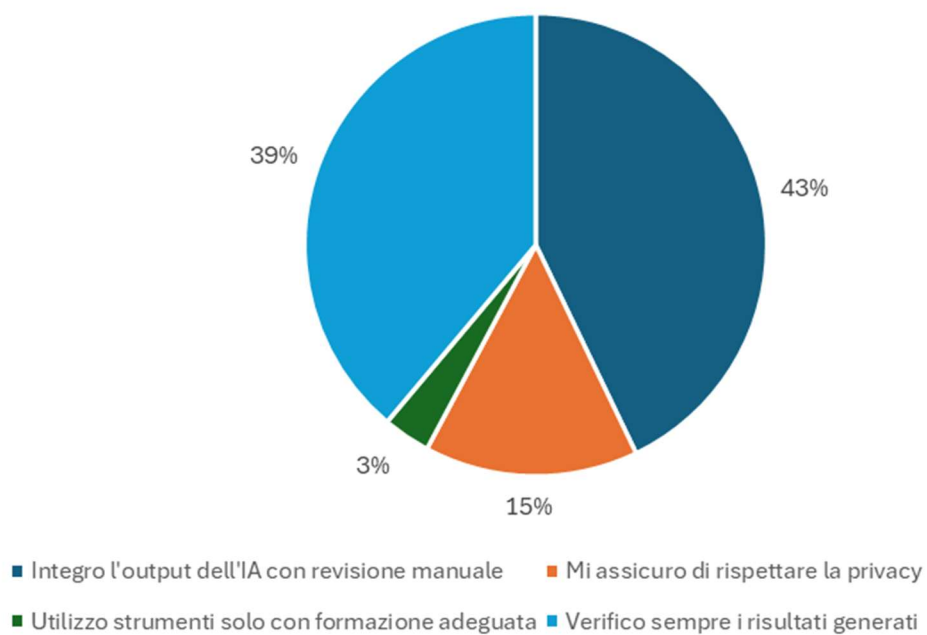
prudenza nell'utilizzo degli strumenti di IA. Risulta comunque interessante notare anche l'indicatore Curiosità, segno di una volontà di prospettiva nell'utilizzo degli strumenti connessi. Una percentuale di attenzione, seppur non molto significativa, è attribuita all'indicatore Scetticismo.

Sezione per chi utilizza strumenti di IA

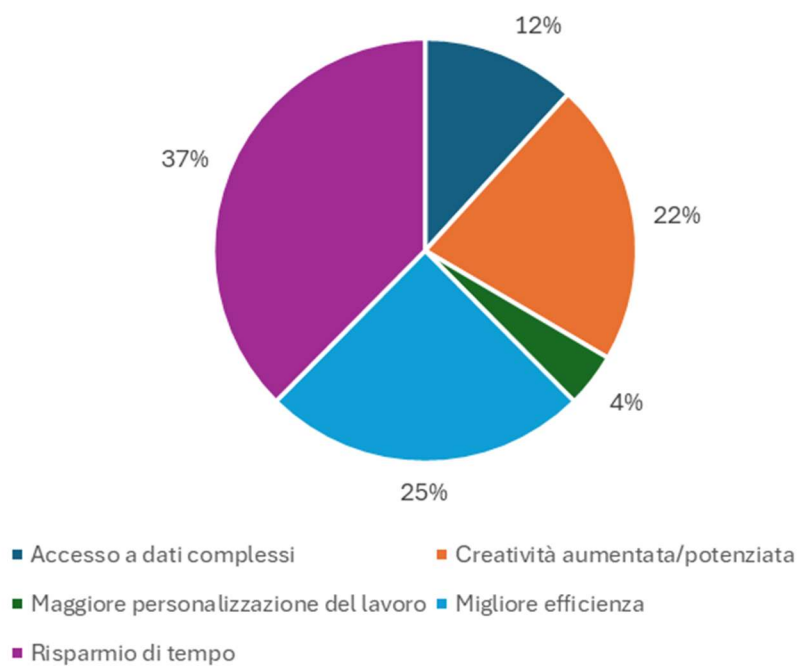
Passando all'analisi della sezione dedicata ai/alle rispondenti che affermano di utilizzare e conoscere gli strumenti di intelligenza artificiale nella propria professione, ad essi sono state poste 4 domande specifiche: quali tipologie di strumenti utilizzi, quali sono le buone pratiche che adotti nell'utilizzo, quali sono i vantaggi degli strumenti e quali sono le difficoltà. Di seguito i grafici riassuntivi con successiva discussione.

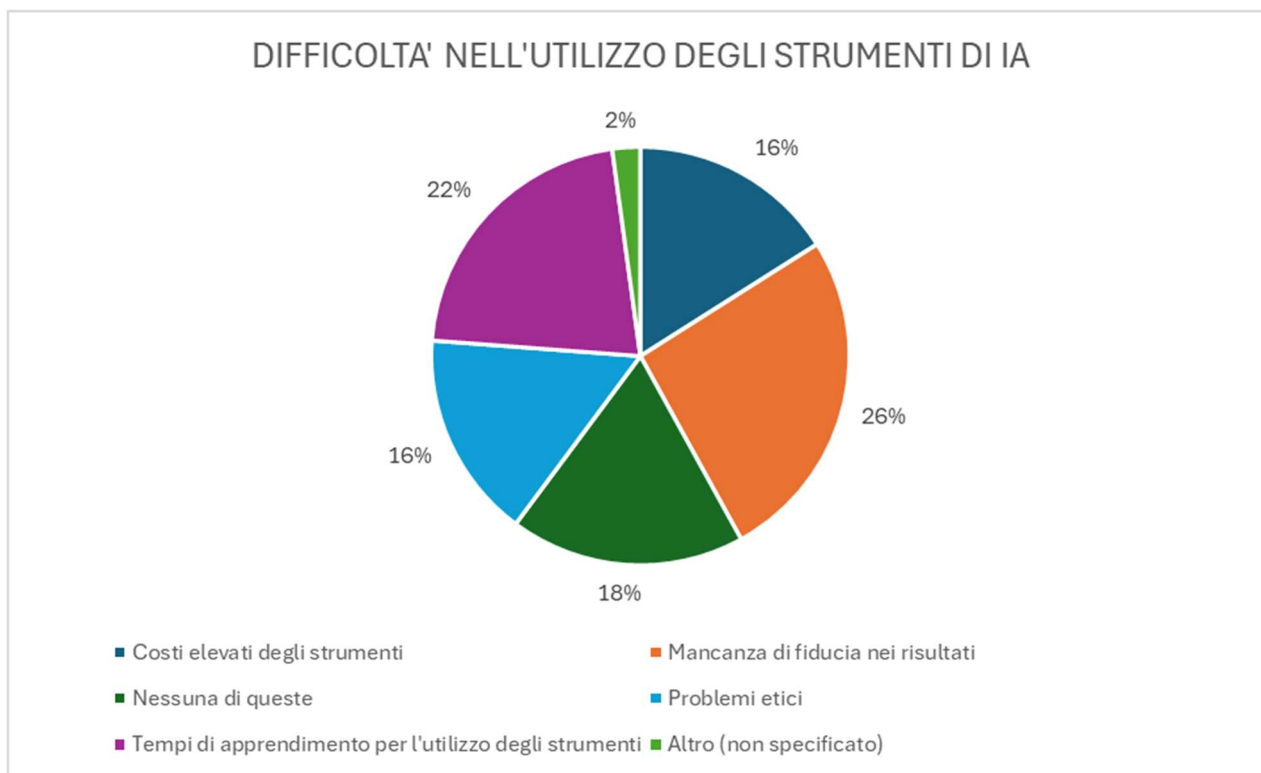


BUONE PRATICHE ADOTTATE



VANTAGGI DEGLI STRUMENTI IA





Tra i professionisti e le professioniste che affermano di utilizzare strumenti di IA nella propria pratica professionale, i grafici mostrano che la maggior parte utilizza strumenti di IA generativa, dunque chatbot (come ChatGPT, Copilote ecc.), oppure generatori di immagini. Il fatto che i professionisti e le professioniste riferiscano di utilizzare maggiormente questi strumenti suggerisce che tendenzialmente, quando si parla di intelligenza artificiale, si faccia riferimento a questa tipologia di strumenti specifici, e non ad altri strumenti che rientrano all'interno della famiglia dell'IA.

L'importanza di considerare questo aspetto risiede nel fatto che ci permette di interpretare i risultati seguenti (e più in generale i risultati dell'indagine) in maniera più chiara, con un riferimento ad uno specifico strumento di IA, ovvero quella generativa.

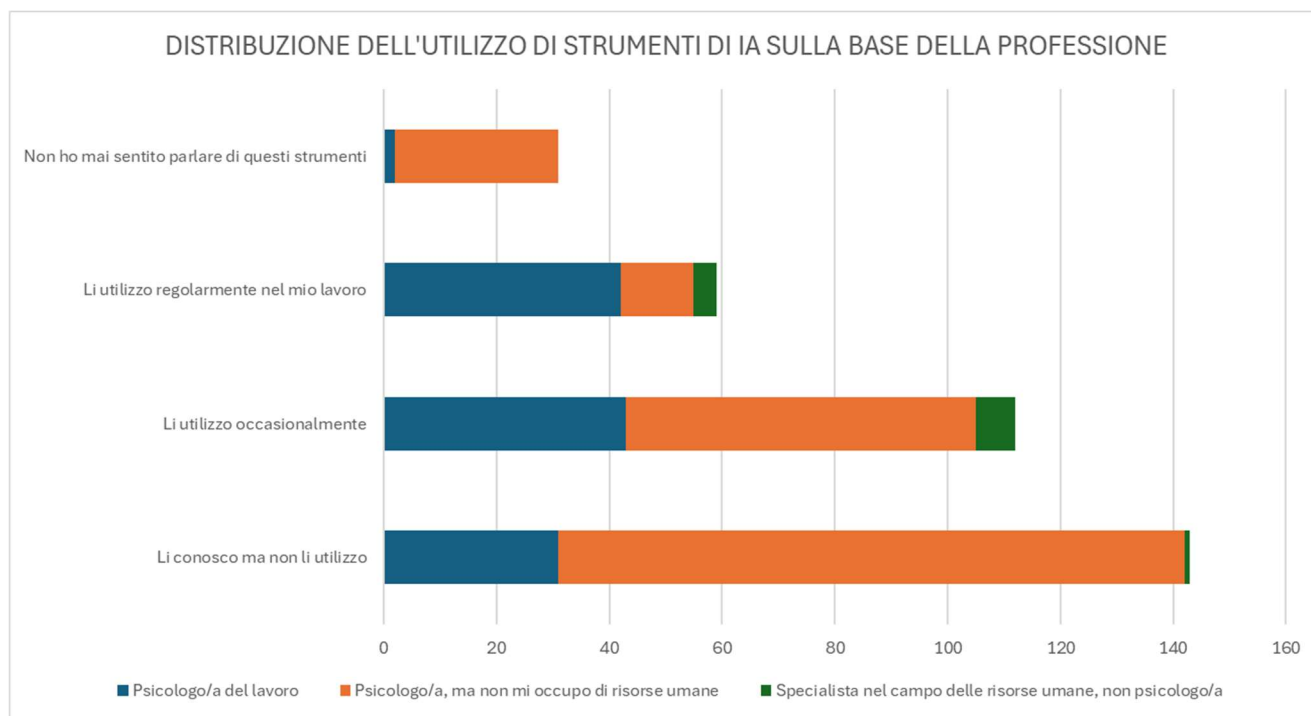
Nell'utilizzo di questi strumenti, i/le rispondenti riferiscono di adottare principalmente 4 tipologie di buone pratiche, ovvero la verifica dei risultati ottenuti, l'integrazione manuale degli output, la verifica dell'inserimento di eventuali dati sensibili, l'utilizzo di strumenti per i quali si possiedono le competenze o la formazione adatta. Si può notare come le buone pratiche che vengono principalmente adottate riguardano delle modalità di azione volte a "correggere" gli output forniti dagli strumenti, evidenziando ancora di più la natura di supporto di questi ultimi: non rappresentano dei sostituti del lavoro dei professionisti, ma validi supporti (dei quali però è sempre molto importante verificare i risultati). Tra i vantaggi annoverati dai/dalle rispondenti si evidenziano in particolar modo il risparmio di tempo e una migliore efficienza, nonché un potenziamento della creatività, accesso a dati complessi e una maggiore personalizzazione del lavoro.

Tutti questi vantaggi possono essere letti alla luce di ciò che è stato appena detto, relativo alla funzione degli strumenti di IA come di strumenti di supporto, che rendono più semplice e spesso più rapido il lavoro, ma non lo sostituiscono. La percezione della funzione degli strumenti di IA viene ulteriormente rinforzata dalle difficoltà riferite dai/dalle rispondenti: ai primi posti si osservano infatti la mancanza di fiducia nei risultati, i tempi di apprendimento di utilizzo degli strumenti e i potenziali problemi etici. Come si vedrà successivamente nell'approfondimento specifico, la criticità relativa all'etica di tali strumenti risulta essere un tema importante, in particolar modo considerando la natura

della professione psicologica. Al tempo stesso, una buona percentuale di rispondenti afferma di non avere nessuna difficoltà (tra quelle fornite) nell'utilizzo degli strumenti, e una percentuale di poco inferiore riferisce invece di percepire come difficoltà il costo elevato di alcuni strumenti.

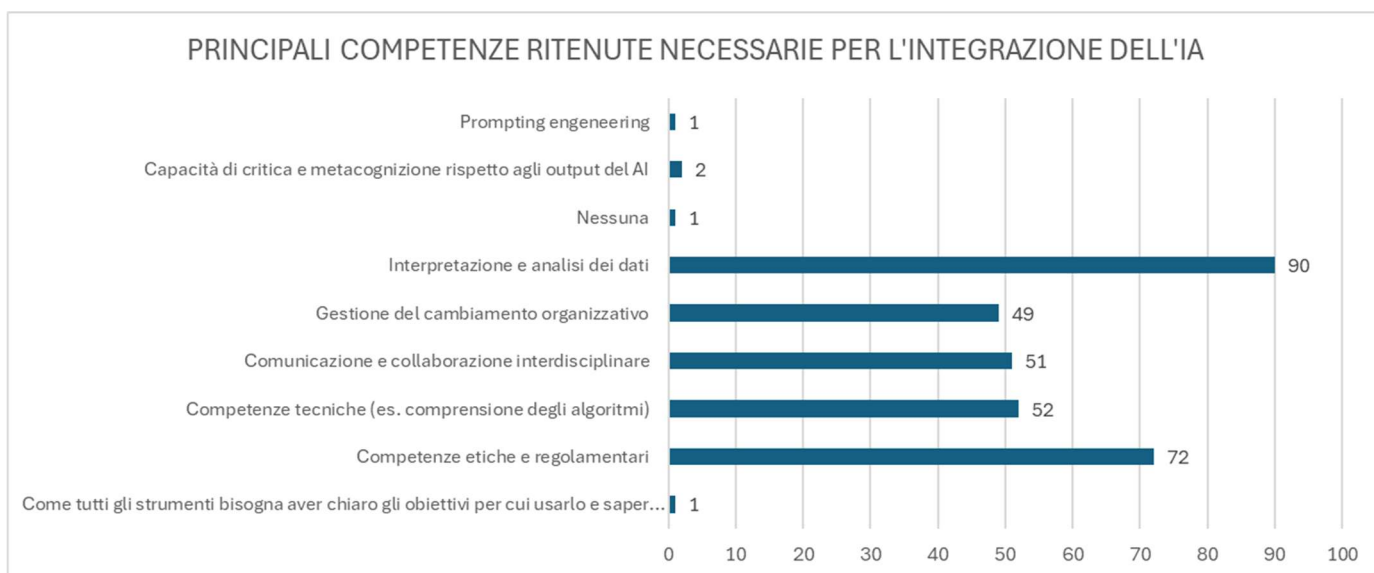
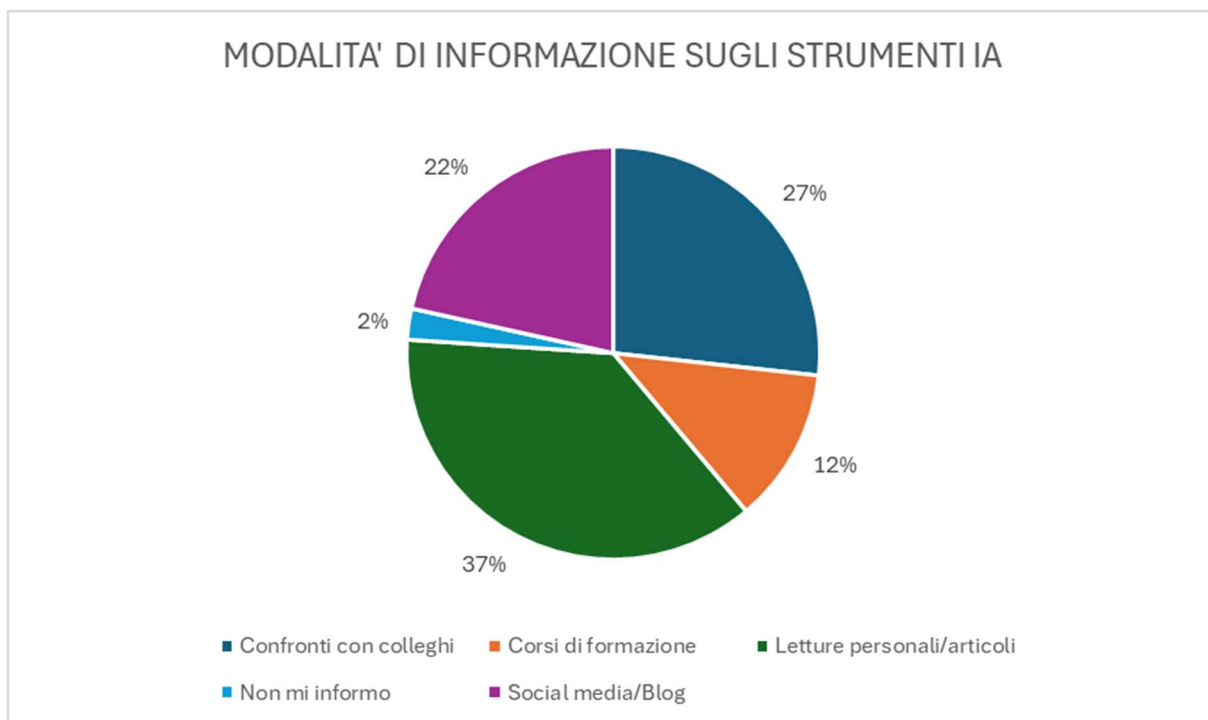
A partire da questi risultati di carattere generale, viene presentato di seguito un approfondimento relativo alle dimensioni indagate, considerando però il differente orientamento professionale (psicologi e psicologhe del lavoro e psicologi e psicologhe non operanti nell'ambito del lavoro).

Innanzitutto, osservando la distinzione tra chi utilizza strumenti di IA e chi no, si nota il seguente:



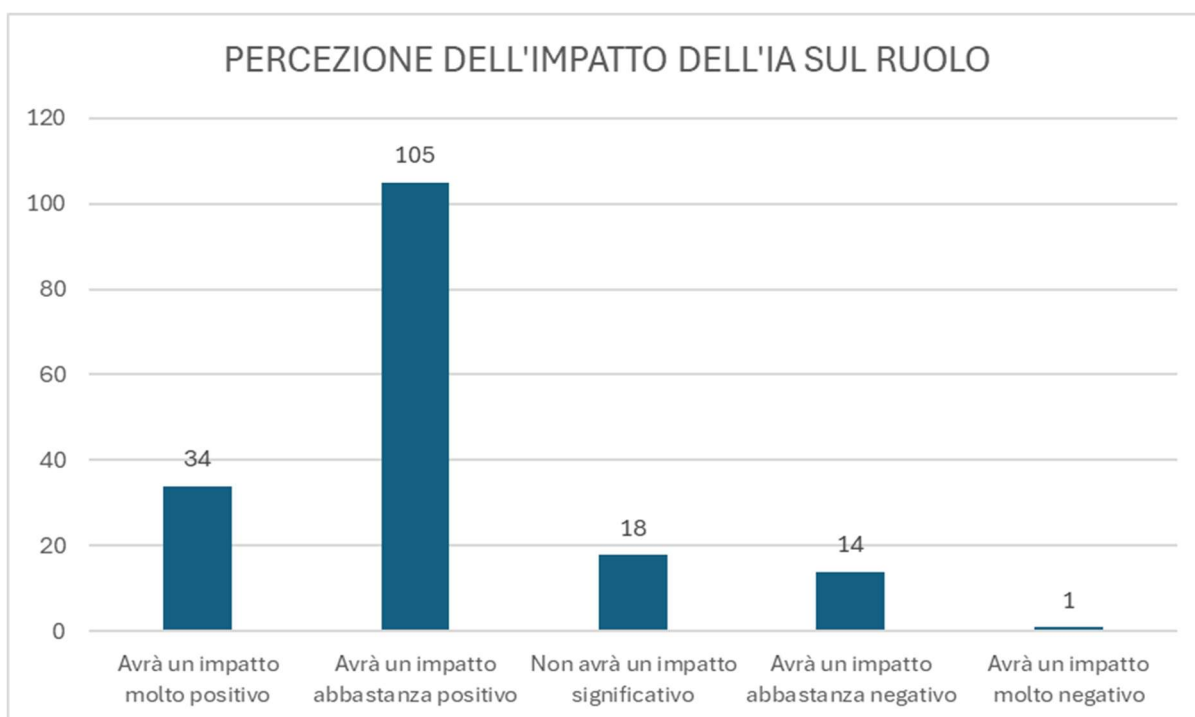
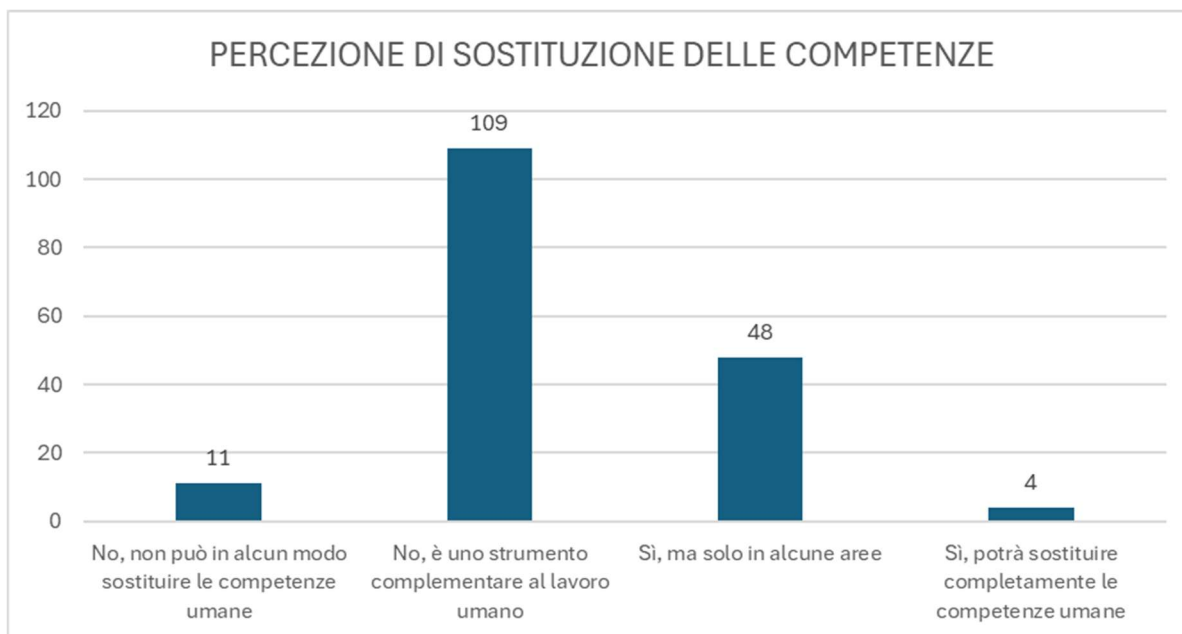
È evidente che gli psicologi e le psicologhe del lavoro utilizzino gli strumenti di IA più frequentemente degli psicologi e psicologhe che non operano nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Una gran parte di questi ultimi, infatti, riferisce di conoscere ma non utilizzare tali strumenti, e una buona parte li utilizza occasionalmente. Si nota anche una differenza evidente in relazione alla conoscenza effettiva degli strumenti, per cui il numero di psicologi/ghe non operanti nell'ambito del lavoro e delle organizzazioni che non ha mai sentito parlare degli strumenti risulta di gran lunga superiore rispetto a psicologi/ghe del lavoro (N = 29 vs N = 2).

Le altre domande del questionario indirizzate a professionisti e professioniste che hanno affermato di utilizzare strumenti di IA hanno riguardato innanzitutto le modalità con le quali essi si tengono informati sugli strumenti e sulle competenze che ritengono essere necessarie per l'utilizzo attuale e futuro di tali strumenti. Di seguito i grafici riassuntivi:



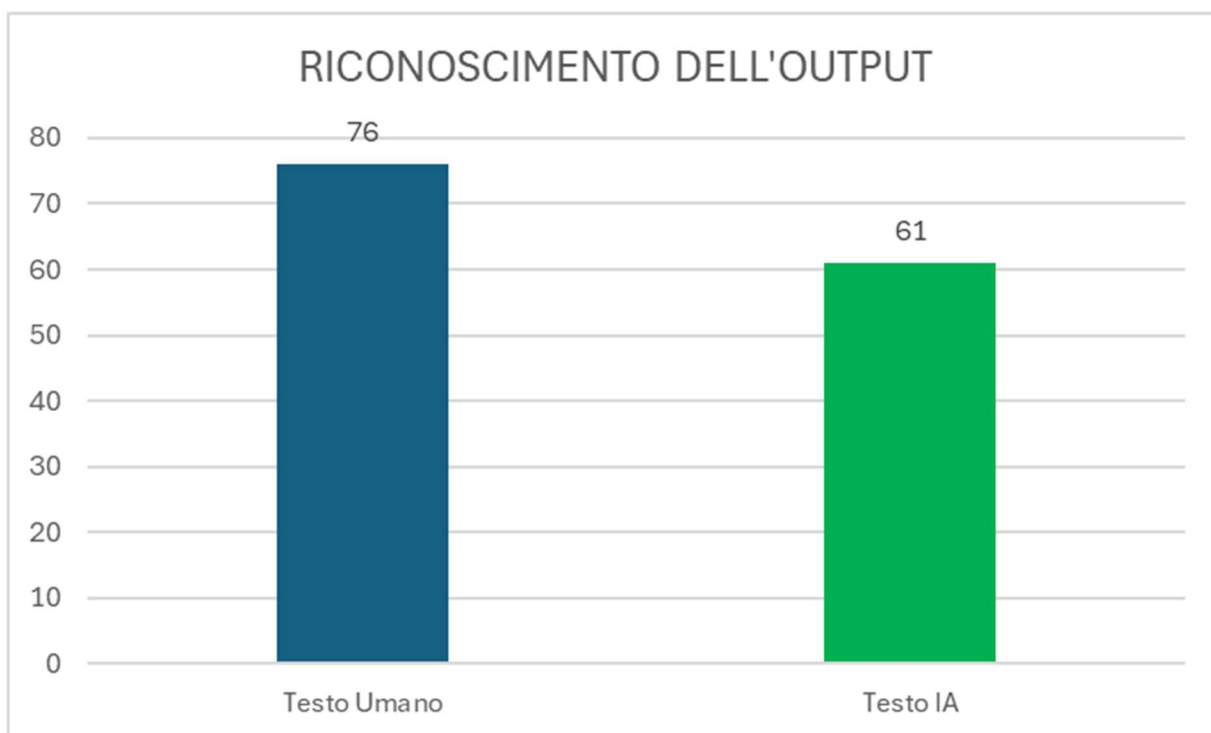
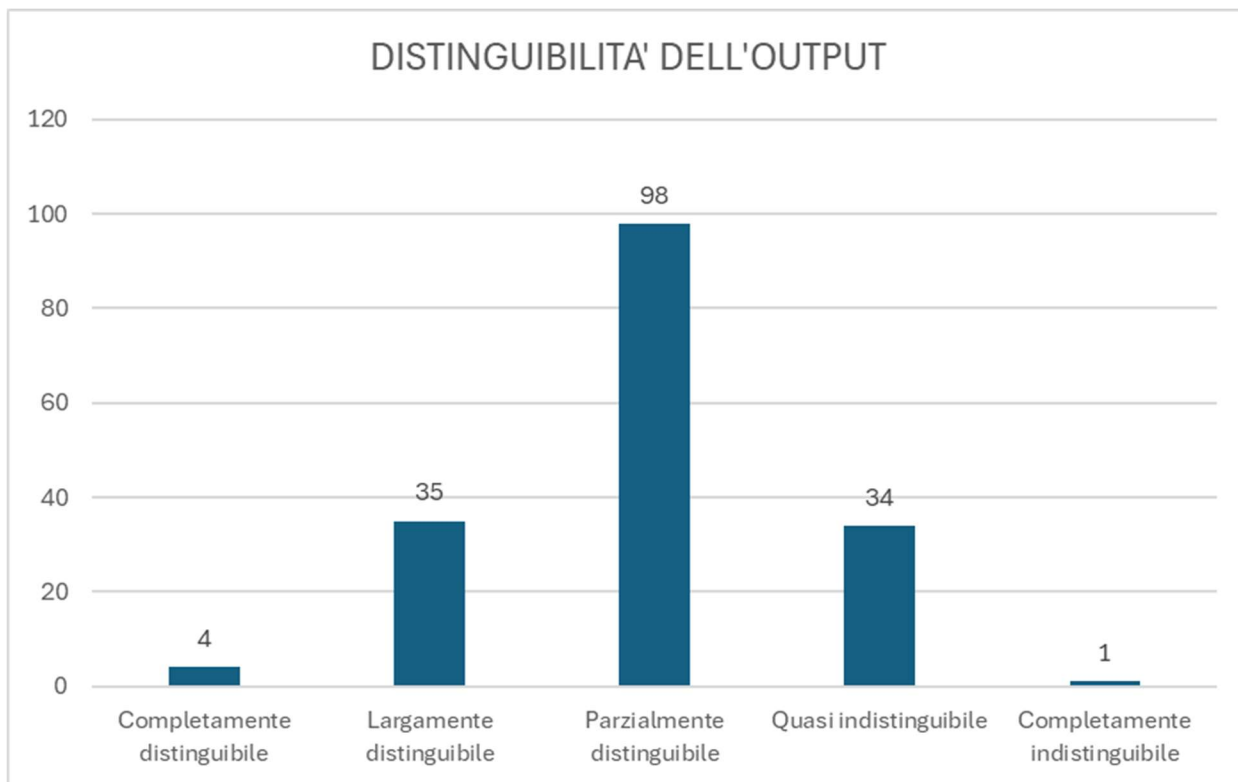
Nella formulazione del questionario si è deciso di inserire gli item relativi a queste due dimensioni a fini esplorativi, per comprendere in che modo i professionisti e le professioniste si informano e quali competenze ritengono imprescindibili in futuro per l'integrazione dell'IA in maniera corretta. Possiamo osservare che nella maggior parte dei casi i professionisti e le professioniste si informano tramite letture personali e tramite confronti con colleghi. Per quel che riguarda le principali competenze, spiccano in particolar modo le competenze etiche e regolamentari (evidenziando ulteriormente il tema emerso precedentemente), ma anche la capacità di interpretazione e analisi dei dati. Rappresentano ulteriormente delle competenze importanti la gestione del cambiamento organizzativo, la capacità di collaborazione interdisciplinare e competenze più "tecniche" relative al funzionamento pratico degli strumenti utilizzati.

Proseguendo, è stato chiesto a chi utilizza gli strumenti di indicare le proprie percezioni relative alla potenziale sostituzione delle competenze umane da parte degli strumenti e all'influenza sul proprio ruolo (positivo o negativo).



Si possono osservare due tendenze sulla base dei grafici: innanzitutto, i professionisti e le professioniste che utilizzano gli strumenti ritengono che non sia possibile che l'IA sostituisca le competenze specifiche della pratica psicologica, per quanto una piccola percentuale ritenga che ci possa essere una sostituzione “parziale”. Al tempo stesso però, i professionisti e le professioniste riconoscono (o sperano) che l'IA avrà un impatto tendenzialmente positivo sul proprio ruolo, probabilmente proprio nell'ottica di uno strumento di supporto alla professione.

Infine, la parte del questionario riservata a chi utilizza gli strumenti di IA è stata dedicata alla percezione degli output forniti dagli strumenti di IA: percezione della qualità e distinguibilità degli output da quelli umani. Per quel che riguarda l'item relativo alla percezione di qualità, questo è stato formulato su scala likert a 5 punti, restituendo una media di 3,85 (0,78) e suggerendo una tendenza verso una valutazione di tipo neutro-positiva degli output da parte dei/delle rispondenti. Osservando invece l'item relativo alla possibile distinguibilità si osserva quanto segue:



I professionisti e le professioniste che utilizzano strumenti di IA ritengono che gli output siano parzialmente distinguibili, non esplicitando un grande ottimismo nella possibilità di riconoscimento assoluto, ma nemmeno un'eccessiva preoccupazione nel non riconoscimento. Ciò si riflette anche sull'effettivo riconoscimento dei due output testuali forniti, dal momento che più rispondenti hanno riconosciuto il testo prodotto da un umano, nonostante un buon numero di rispondenti non abbia riconosciuto il testo prodotto da un'IA generativa.

Sezione comune a tutti i/le rispondenti

La sezione finale del questionario è stata riservata a tutti i/le rispondenti, per comprendere le percezioni relative ad alcuni aspetti, al netto dell'utilizzo o meno degli strumenti. Questa sezione, infatti, si è focalizzata su aspetti di relazione tra IA e pratica psicologica. Innanzitutto, è stato richiesto ai/alle rispondenti quali fossero, secondo loro, gli ambiti lavorativi nei quali l'IA potrebbe essere più utile in futuro, gli ambiti con più opportunità di integrazione degli strumenti e i principali rischi legati a questi strumenti.

AMBITI DI UTILITA' DELL'IA	N
Stesura di progetti	219
Analisi dei dati	188
Attività di web marketing e personal branding	122
Progettazione della formazione	121
Assessment	55
Stesura di report (es. diagnosi organizzativa)	30
Selezione del personale	25
Valutazione Rischio stress Lavoro Correlato	24
Nessun ambito	18
Valutazione del clima organizzativo	14
Esposizione in caso di disturbi d'ansia	1
Per le immagini	1
Visualizzazioni (meditazione o fobie)	1
Non saprei	1
Avatar per trattamento traumi	1
Stesura job e annuncio selezione	1
Traduzioni	1

AMBITI CON OPPORTUNITA' DI INTEGRAZIONE	N
---	---

Formazione e sviluppo del personale	120
Gestione delle risorse umane e pianificazione strategica	101
Selezione e reclutamento del personale	77
Anamnesi del/della paziente/cliente/utente	70
Valutazione del benessere organizzativo	70
Non vedo alcuna opportunità	65
Diagnosi psicologica	62
Consulenza e coaching individuale	37
Sostegno psicologico	16
Ricerca	3
Strategie di Marketing	2
Analisi di letteratura e di dati	2
Content creation	2
Gestione organizzativa del mio lavoro libero professionale	1
Per le immagini	1

POTENZIALI RISCHI LEGATI ALL'UTILIZZO DELL'IA	N
Errori o bias: gli strumenti di IA potrebbero introdurre errori o bias nei risultati	211
Rischio di deumanizzazione	153
Mancanza di competenze tecniche tra i professionisti/e psicologi/ghe	110
Violazione della privacy: gli strumenti di IA potrebbero comportare problemi di sicurezza e privacy dei dati sensibili	108
Resistenza al cambiamento da parte delle persone	37
Nessun rischio	8

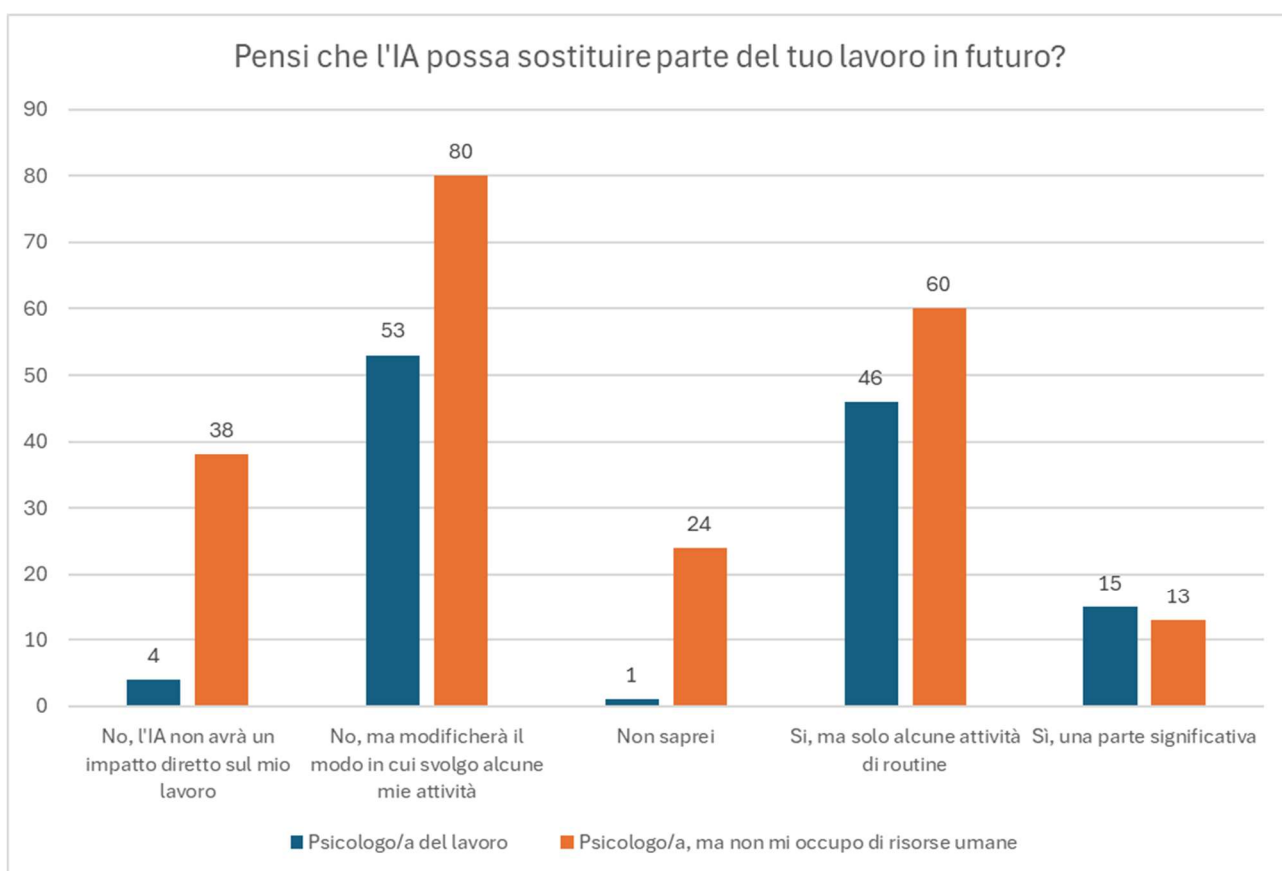
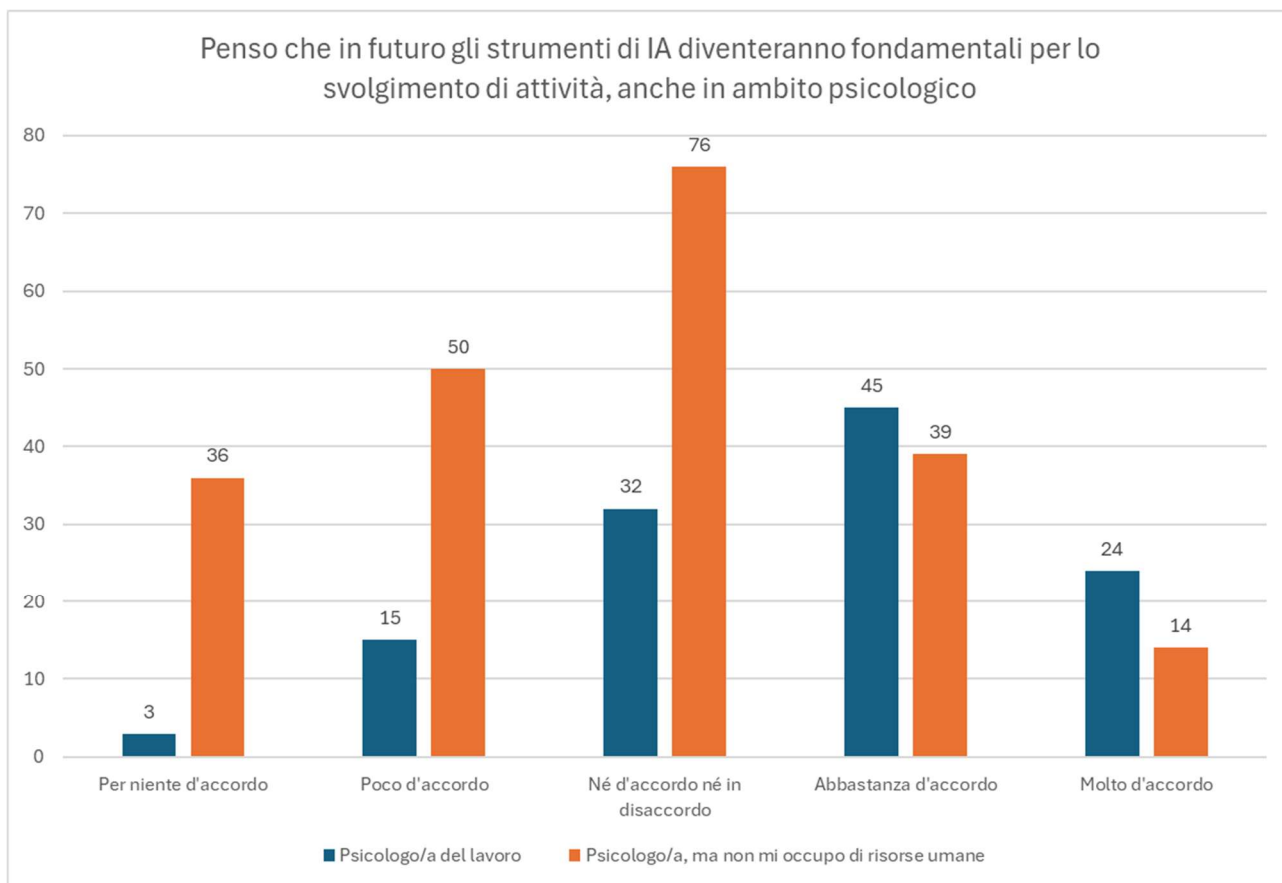
POTENZIALI RISCHI LEGATI ALL'UTILIZZO DELL'IA	N(Psy lavoro)	N(Psy altri ambti)
Errori o bias: gli strumenti di IA potrebbero introdurre errori o bias nei risultati	86	117
Rischio di deumanizzazione	33	116

Mancanza di competenze tecniche tra i professionisti/e psicologi/ghe	35	72
Violazione della privacy: gli strumenti di IA potrebbero comportare problemi di sicurezza e privacy dei dati sensibili	37	65
Resistenza al cambiamento da parte delle persone	17	17
Nessun rischio	4	4

Osservando la tabella relativa ai potenziali rischi percepiti legati all'utilizzo dell'IA si può osservare che una grande maggioranza di psicologi/ghe che non operano nell'ambito del lavoro riporta come rischio principale il rischio di deumanizzazione. Questo dato risulta significativo specialmente se confrontato con la quantità di psicologi/ghe del lavoro che hanno riferito questo potenziale rischio, che risulta significativamente inferiore. Per quel che riguarda gli altri potenziali rischi, si osserva un generale consenso da parte dei/delle rispondenti; infatti non si osservano differenze significative nelle frequenze delle diverse risposte, indicando che probabilmente l'elemento più critico percepito da parte di psicologi/ghe che non operano nell'ambito del lavoro risulta essere il rischio di deumanizzazione, con conseguente perdita della qualità dell'interazione e della relazione umana.

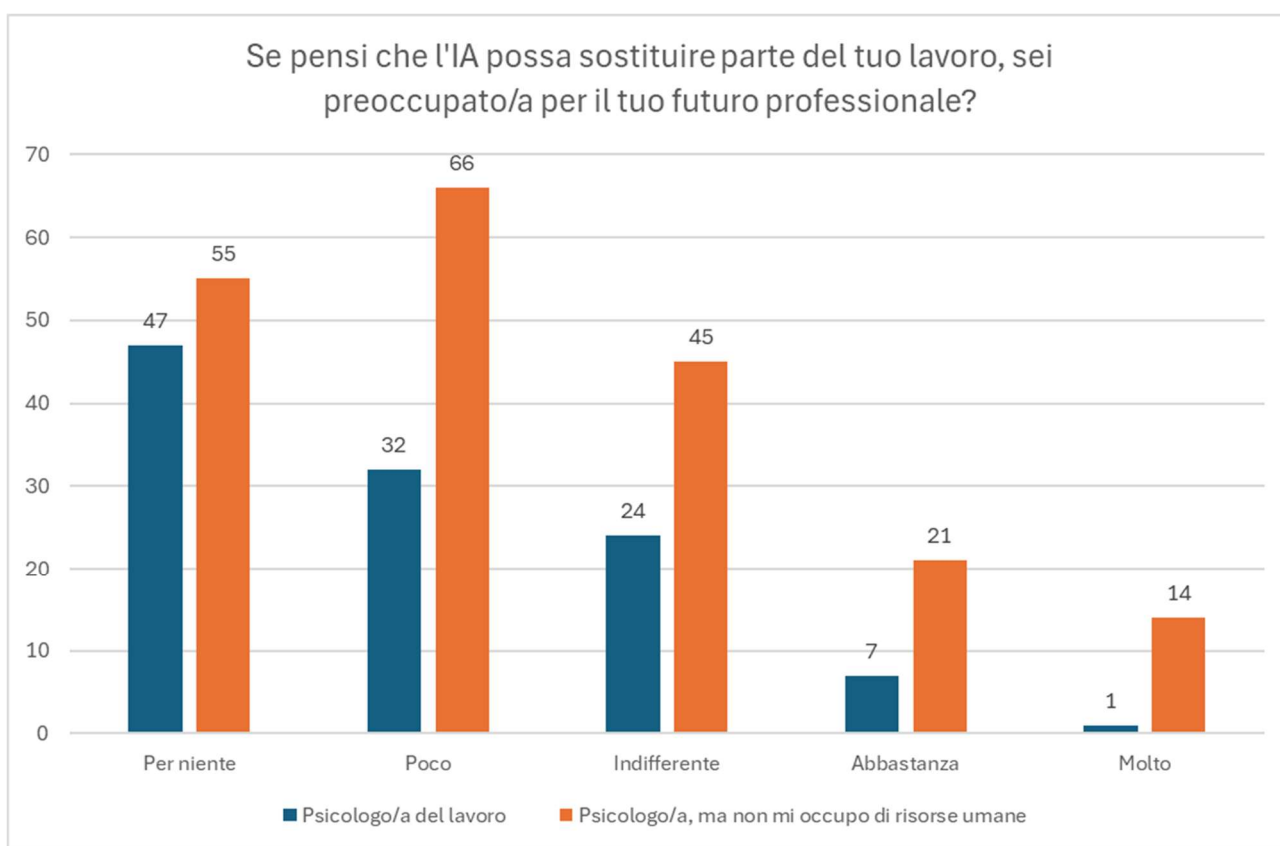
Infine, gli ultimi item sono stati dedicati a percezioni relative al “futuro professionale” dell'IA, nello specifico indagando quanto i/le rispondenti percepiscano che gli strumenti di IA possano essere fondamentali in futuro, quanto percepiscono che questi strumenti possano sostituire la professione in futuro e l'eventuale preoccupazione derivante. Questi item sono stati trattati su scala likert, di conseguenza vengono di seguito presentati e discussi i valori risultanti.

Per l'item relativo alla percezione di importanza degli strumenti in futuro, si osserva una media di 3.09, ad indicare che i professionisti e le professioniste si pongono in una posizione neutra, non ritengono dunque che questi strumenti possano effettivamente essere fondamentali, anche in prospettiva futura, per la pratica professionale degli psicologi. In riferimento all'item relativo alla percezione di sostituzione, il punteggio medio è pari a 2.87: in linea con quanto visto precedentemente, i professionisti e le professioniste non percepiscono una potenziale sostituzione futura da parte di questi strumenti, pur riconoscendo che una parte del lavoro potrà essere modificata con l'introduzione degli strumenti. Soltanto i/le rispondenti che hanno riportato un punteggio di 4 o 5 nell'item sulla percezione di sostituzione hanno dovuto rispondere ad un ulteriore item, relativo alla preoccupazione legata alla sostituzione: la media riportata è stata di 2.23, suggerendo in questo caso che, pur riferendo una percezione di potenziale sostituzione da parte degli strumenti di IA, i professionisti e le professioniste non presentano una particolare preoccupazione legata a questa eventuale sostituzione, probabilmente legata all'impossibilità da parte di tali strumenti di sostituire la competenza umana specifica, come visto anche precedentemente. I grafici seguenti riportano le distribuzioni delle risposte relative agli item descritti sopra, con particolare attenzione ad evidenziare eventuali differenze di risposta da parte di psicologi/ghe del lavoro e psicologi/ghe non operanti nell'ambito del lavoro.



Al netto dei punteggi medi generali riportati sopra, si possono osservare alcune differenze tra psicologi/ghé del lavoro e psicologi/ghé operanti in altri ambiti per quel che riguarda la percezione di

importanza degli strumenti di IA in futuro. Gli psicologi e le psicologhe del lavoro riportano una generale percezione positiva, considerando che la maggior parte delle risposte si colloca su “abbastanza d’accordo”. Al contrario, buona parte delle risposte di psicologi e psicologhe che non operano nell’ambito del lavoro è concentrata sulla “fascia negativa” delle risposte (poco d’accordo e per niente d’accordo), in numero maggiore rispetto a psicologi e psicologhe del lavoro. Diversamente, nel caso della percezione di sostituzione da parte dell’IA emerge un quadro abbastanza coerente tra i due gruppi, che mostrano dei livelli simili per quel che riguarda la percezione di una sostituzione parziale (sia in termini negativi che positivi). D’altronde, osservando le risposte “estreme”, si nota che la maggior parte dei/delle rispondenti che affermano che l’IA non potrà assolutamente sostituire il lavoro, è composto da psicologi/ghe non operanti nell’ambito del lavoro. Al contrario, la maggior parte (anche se di poco) di rispondenti che affermano che l’IA sostituirà una parte significativa del lavoro è composta da psicologi/ghe del lavoro.



Come descritto precedentemente, la preoccupazione relativa alla potenziale sostituzione risulta generalmente bassa tra i/le professioniste e osservando il confronto tra le distribuzioni delle diverse categorie di psicologi/ghe si conferma che la tendenza è simile per entrambi i gruppi. mostrano degli andamenti simili nella distribuzione delle frequenze.

Nella sezione seguente vengono riportati i risultati delle analisi qualitative.

Risultati parte qualitativa (interviste strutturate)

Le analisi sulle interviste strutturate (N= 22) sono state svolte basandosi sull’estrazione di temi comuni emergenti dalle risposte alle singole domande. Si è proceduto estraendo i temi in maniera separata, per poi successivamente combinarli tra loro con dei criteri di coerenza. Di seguito vengono elencati e descritti i temi emersi per tre delle domande delle interviste. I temi relativi alla quarta

domanda dell'intervista vengono discussi nell'ultima sezione relativa ai fabbisogni formativi e alla formazione più in generale, assieme ai rispettivi item del questionario.

In questo caso, i risultati vengono discussi tenendo in considerazione anche i confronti tra psicologi/ghe che operano nel campo del lavoro e delle organizzazioni e psicologi/ghe che sono esterni a tale campo, dove presenti.

Per lo svolgimento dell'analisi qualitativa, sono state trascritte integralmente le 22 interviste realizzate dai e dalle partecipanti al project work. La trascrizione è stata facilitata dall'impiego di strumenti basati su intelligenza artificiale, in particolare Assembly AI, che consente la generazione automatica di trascrizioni da file audio e video nella lingua selezionata dall'utente. Inoltre, per la fase di analisi e confronto dei dati qualitativi raccolti sono stati utilizzati degli strumenti di IA generativa, tra cui Claude, ChatGPT e Deepseek. Attraverso l'elaborazione di specifici prompt e il caricamento contestuale dei file, questo strumento ha permesso di ottimizzare e velocizzare il processo interpretativo e comparativo delle interviste.

Domanda 1: Esempi di utilizzo dell'IA nella pratica professionale

Produzione di contenuti testuali e visivi

Questo è il tema più presente tra psicologi e psicologhe del lavoro. L'IA viene utilizzata per generare testi (articoli, mail, post), migliorare e sintetizzare contenuti, creare materiali grafici (slide, immagini, volantini, avatar). Strumenti come ChatGPT, Canva e Gemini sono parte della routine lavorativa, specialmente nei ruoli HR e formativi. L'IA viene considerata come un "collega virtuale".

Progettazione e supporto formativo

Molti professionisti e professioniste (sia psicologi e psicologhe del lavoro che non operanti nell'ambito) impiegano l'IA nella micro-progettazione di corsi, nella realizzazione di esercizi e contenuti personalizzati. C'è un forte legame con la creatività didattica e l'innovazione, e l'uso dell'IA viene visto come risorsa per adattare la formazione a diversi pubblici.

Ricerca, studio e analisi

L'IA è vista come strumento utile per la sintesi bibliografica, l'analisi di dati qualitativi, lo studio di leggi e concetti, e l'esplorazione di ipotesi metodologiche. Apprezzata per il risparmio di tempo e l'ampiezza di visione, in termini generali.

Sperimentazione e utilizzo clinico-relazionale

Tema specifico degli psicologi e delle psicologhe non operanti nell'ambito del lavoro e delle organizzazioni: l'IA viene utilizzata in modo esplorativo per verifiche diagnostiche, scrittura condivisa di relazioni, o simulazioni in seduta. Tuttavia, i professionisti e le professioniste evidenziano che l'approccio resta prudente, per non compromettere l'alleanza terapeutica o il valore della relazione. La tecnologia è considerata utile ma non sostitutiva.

Tendenzialmente, diversi professionisti e professioniste riferiscono un utilizzo ancora acerbo o sporadico, legato a curiosità, esperimenti o test. Questo è particolarmente vero per psicologi e psicologhe non del lavoro, ma anche psicologi e psicologhe del lavoro riferiscono lo stesso approccio.

Domanda 2: Percezioni soggettive e vissuti personali sull'IA

Approccio entusiasta e utilitaristico

Approccio riferito specialmente dagli psicologi e dalle psicologhe del lavoro, riflette un atteggiamento positivo verso l'IA come strumento che aumenta produttività, creatività e organizzazione. L'IA è considerata una risorsa capace di stimolare idee e supportare il lavoro quotidiano e la percezione è tendenzialmente positiva.

Percezione di “fiducia critica”

Questo tema emerge in entrambe le categorie di professionisti e professioniste. Gli intervistati riconoscono l'utilità dell'IA ma mantengono un atteggiamento prudente: controllano sempre gli output e ritengono insostituibile il ruolo umano, specialmente nei processi interpretativi.

Percezione ambivalente

Specialmente gli psicologi e le psicologhe del lavoro e delle organizzazioni riferiscono di trovarsi in una sorta di fase di transizione. C'è interesse verso l'IA, ma anche incertezza su come venga percepita da colleghi o clienti, e difficoltà a collocarla con chiarezza nella propria identità professionale, con i limiti che essa porta.

Preoccupazione per la relazione umana e la sorveglianza

Gli psicologi e le psicologhe che non operano nel contesto del lavoro, e specialmente in contesti clinici, tendono a percepire l'IA come non sostituibile all'approccio relazionale, evidenziando forti perplessità nell'utilizzo surrogato dell'IA per l'ambito clinico. Alcuni riportano esperienze deludenti, in cui l'output dell'IA è apparso superficiale o standardizzato, non paragonabile a quello umano. Inoltre, emerge come altro tema ricorrente quello del timore della manipolazione invisibile, della perdita di autonomia e della sorveglianza pervasiva.

Domanda 3: Riflessioni etiche e deontologiche sull'uso dell'IA

Tutela della privacy e protezione dei dati (legame con articoli 4, 9 e 11-17)

È il tema etico più citato in assoluto. Gli intervistati esprimono dubbi sulle regole relative all'uso dei dati, sul consenso informato e sulla trasparenza delle piattaforme. Il rischio di esporre informazioni sensibili riguardanti l'utenza genera molta cautela.

Rischio di deresponsabilizzazione e uso acritico (legame con articoli 3 e 6)

Questo tema riguarda il timore che l'IA porti a una delega eccessiva di alcune funzioni cognitive e decisionali. Le preoccupazioni principali riguardano la perdita di senso critico, l'accettazione passiva degli output e il rischio di impoverire la propria professionalità.

Semplificazione eccessiva della complessità umana (legame con articoli 4 e 25)

L'IA viene vista come inadatta a cogliere la ricchezza e la complessità della soggettività e della relazione (in particolar modo nei contesti clinici). Il pericolo percepito è che si riducano le persone a etichette o schemi rigidi. Per la sua natura, questo tema è presente in entrambi i gruppi di professionisti/e, ma in particolar modo nel gruppo degli psicologi e delle psicologhe che non operano nell'ambito del lavoro e delle organizzazioni.

Uso scorretto o non trasparente delle fonti (legame con articoli 7 e 35)

In questo caso i professionisti e le professioniste si riferiscono al fatto che l'IA è spesso opaca nelle sue fonti (talvolta inventate), e ciò compromette la validità e l'affidabilità dei materiali prodotti.

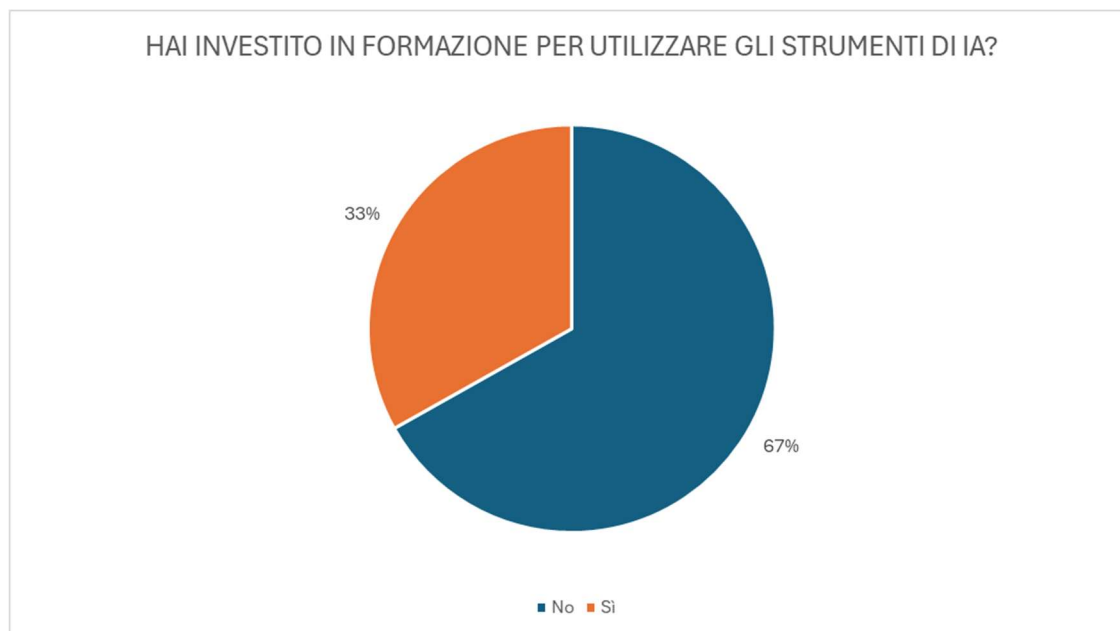
Specialmente gli psicologi e le psicologhe del lavoro riferiscono questo potenziale rischio per la produzione di contenuti professionali o accademici.

Manipolazione, bias e discriminazione algoritmica (legame con articoli 4 e 19)

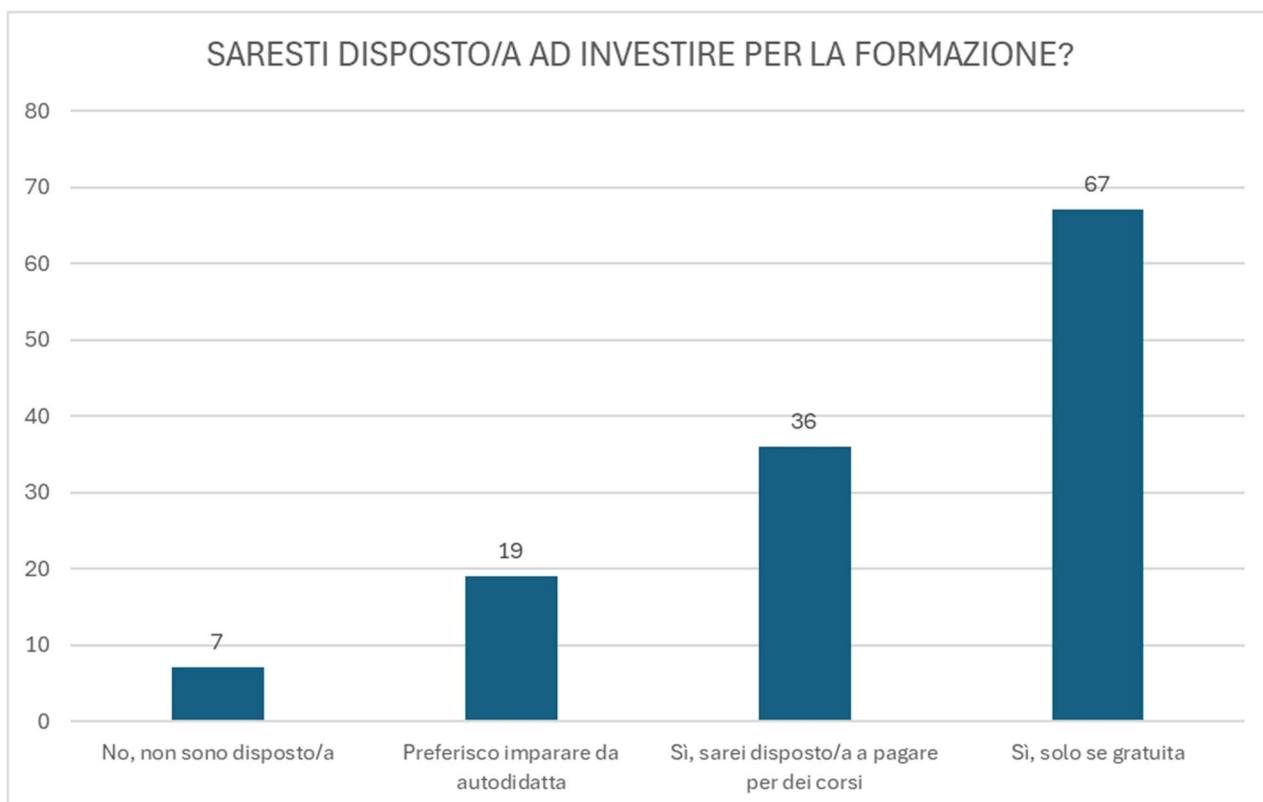
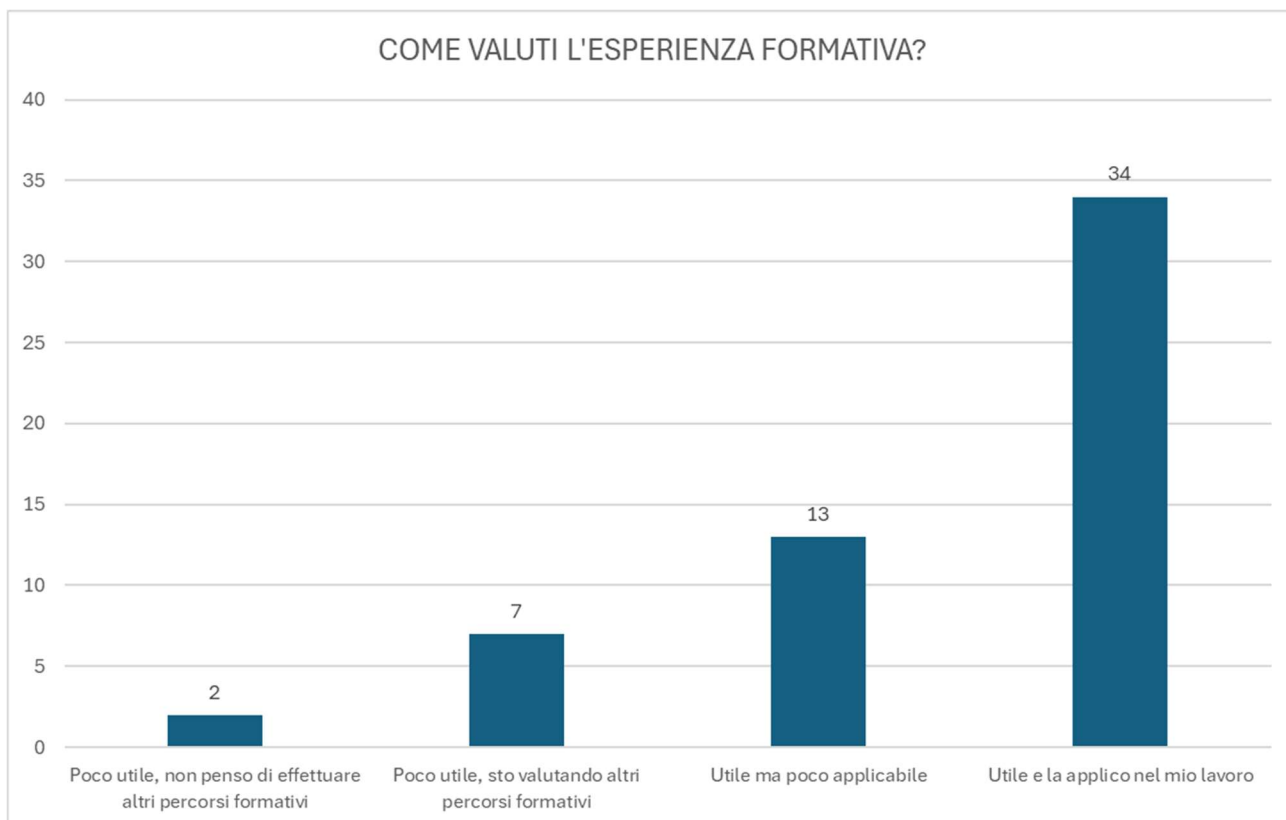
C'è un'attenzione crescente verso i rischi di bias impliciti e decisioni automatizzate discriminatorie. Questo tema si lega fortemente al tema della preoccupazione per la sorveglianza emerso nella domanda 2: i professionisti e le professioniste esprimono infatti rischi legati anche alla manipolazione psicologica e alla perdita di controllo su processi decisionali "invisibili".

Sezione sulla formazione

Nella seguente sezione si approfondisce l'argomento relativo alla formazione e i fabbisogni formativi esplicitati dai diversi professionisti e professioniste, con l'idea di costituire un punto di partenza per eventuali corsi o iniziative di formazione e "alfabetizzazione all'IA" specifiche per i professionisti e le professioniste operanti nell'ambito psicologico (in particolar modo del lavoro e delle organizzazioni). Innanzitutto, vengono discussi i risultati relativi agli item del questionario che hanno indagato la propensione alla formazione e la percezione all'utilità di quest'ultima.



Innanzitutto, una gran parte di professionisti/e ha riferito di non aver investito in formazione per poter utilizzare gli strumenti di IA (si precisa che il campione considerato in questo caso è quello dei/delle professionisti/e che riferiscono di utilizzare l'IA). Oltre a questo item, sono stati inseriti ulteriori due item sulla base della risposta fornita. Per chi ha riferito di aver investito in formazione, l'item richiedeva di valutare l'esperienza formativa in termini di utilità; a chi ha riferito di non aver investito invece, è stato chiesto quanto sarebbe disposto ad investire in formazione.



Dalle risposte a questi due item risulta evidente che chi ha usufruito di percorsi di formazione ha tendenzialmente riportato un'esperienza positiva, riferendo che il percorso è stato utile e, nella maggior parte dei casi, anche applicabile nel lavoro. In riferimento ai professionisti e professioniste che non hanno investito in formazione, si osserva una tendenza ad essere disposti ad “investire” in

formazione, per quanto la maggior parte esprime questa propensione soltanto nel caso in cui questa formazione sia gratuita.

Considerando i risultati delle analisi qualitative, i professionisti e le professioniste hanno indicato come principali fabbisogni formativi i seguenti:

- Etica e responsabilità professionale

I/Le professionisti/e indicando che servirebbe una formazione mirata a sviluppare una consapevolezza critica ed etica nell'uso dell'IA, con particolare attenzione alla tutela della privacy, al rispetto del codice deontologico e alla salvaguardia dell'autonomia decisionale del professionista. Il rischio di delegare all'IA decisioni che spettano all'essere umano è una preoccupazione espressa, anche in questa risposta, da tutti i professionisti e le professioniste.

- Costruzione dei prompt e interazione efficace con l'IA

Una competenza più di tipo tecnico espressa dai professionisti e professioniste è quella relativa alla scrittura di istruzioni (prompt) chiare, efficaci e contestualizzate. È importante saper interagire con i sistemi di IA in modo consapevole, saper fare le giuste domande e interpretare correttamente le risposte, per distinguere tra informazioni utili, irrilevanti o fuorvianti.

- Sviluppo del pensiero critico

Oltre alle abilità tecniche, emerge il bisogno di potenziare il pensiero critico nell'uso quotidiano dell'IA. L'obiettivo è formare professionisti/e in grado di interrogare gli strumenti con lucidità, riconoscere eventuali bias e valutare l'attendibilità dei risultati generati. Conoscenze di base sul funzionamento dell'IA

Altro fabbisogno di tipo tecnico. I/Le professionisti/e affermano che non è richiesta una preparazione informatica avanzata, ma una comprensione minima delle logiche che stanno alla base dei modelli di IA (machine learning, algoritmi, bias, limiti operativi), per evitare fraintendimenti e usare gli strumenti con maggiore consapevolezza.

- Integrazione dell'IA nella pratica professionale

L'IA viene vista come un supporto utile, non come un sostituto del professionista. Serve una formazione che aiuti a capire quando e come integrare questi strumenti nella propria attività, con esempi pratici e riferimenti concreti alle aree di intervento (es. selezione del personale, valutazione clinica, orientamento, educazione).

- Personalizzazione e modularità dei percorsi formativi

È molto sentita l'esigenza di percorsi formativi personalizzati, costruiti in base al contesto lavorativo (clinico, scolastico, organizzativo). La formazione deve essere pratica, orientata all'esperienza diretta e idealmente riconosciuta come valida ai fini dell'aggiornamento professionale (es. crediti ECM).

- Riduzione del divario culturale verso l'IA

Come ultimo emerge il fabbisogno di colmare la distanza culturale e psicologica che molti/e professionisti/e sentono rispetto all'uso dell'IA. La formazione dovrebbe anche servire a "normalizzare" l'uso di questi strumenti, favorendo un approccio più sereno, curioso e costruttivo, evitando al tempo stesso entusiasmi esagerati e un uso indiscriminato degli strumenti.

2.3. Quale contributo dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni?

L'analisi dei dati raccolti ha messo in evidenza un campo professionale ancora eterogeneo nei livelli di conoscenza, utilizzo e valutazione dell'intelligenza artificiale. La psicologia del lavoro e delle organizzazioni può offrire un contributo specifico proprio in questa frammentazione, operando come leva di integrazione tra dimensioni tecniche, competenze umane e cultura professionale. Il suo valore aggiunto non consiste nell'adattarsi passivamente all'innovazione, ma nell'interrogare criticamente ciò che essa attiva, disattiva o trasforma nei contesti di lavoro.

I risultati mostrano che tra i professionisti e le professioniste del settore esistono modalità di utilizzo dell'IA ancora prevalentemente esplorative, talvolta sperimentali, eppure già orientate alla progettazione, alla sintesi, alla facilitazione del pensiero e della comunicazione. La psicologia del lavoro e delle organizzazioni, in quanto disciplina radicata nell'interfaccia tra persona e sistema, è nelle condizioni per leggere e accompagnare questi usi, trasformandoli in pratiche intenzionali, contestualizzate e competenti.

Allo stesso tempo, emergono forti segnali di bisogno: un bisogno di formazione tecnica, ma anche di orientamento critico, di consapevolezza metodologica e di cornici interpretative per evitare la deriva strumentale. Il contributo della psicologia organizzativa sta quindi nel costruire ponti: tra l'innovazione e la professionalità, tra gli strumenti e le deontologie, tra le opportunità e i rischi percepiti. Non si tratta di "accogliere" l'intelligenza artificiale come dato, ma di decidere – come comunità professionale – quale posto darle, con quali criteri, con quali limiti e con quale responsabilità.

Infine, la presenza nei dati di atteggiamenti ambivalenti, emozioni miste, percezioni divergenti tra ambiti professionali diversi evidenzia quanto l'IA tocchi nervi scoperti del lavoro psicologico contemporaneo: l'identità, l'autonomia, la relazione, la sicurezza. La psicologia del lavoro e delle organizzazioni è chiamata a restare su questa soglia, aiutando le organizzazioni e le persone non solo a "funzionare meglio", ma a pensarsi meglio, anche nel tempo delle macchine intelligenti.

CONCLUSIONI

Il progetto si è articolato lungo due direttrici convergenti: da un lato, l'analisi dell'impatto dell'intelligenza artificiale sul benessere e sulla sicurezza psicologica dei lavoratori e delle lavoratrici; dall'altro, l'indagine sulla sua integrazione nella pratica professionale degli psicologi e delle psicologhe, in particolare nell'ambito del lavoro e delle organizzazioni. Due percorsi metodologicamente distinti, ma unificati da un orizzonte comune: l'IA non si limita a introdurre nuovi strumenti, ma inaugura una nuova epoca epistemica, che obbliga a ripensare in profondità i presupposti del fare psicologia.

Nel primo capitolo, il focus sul benessere ha mostrato come l'introduzione dell'IA nei contesti lavorativi produca vissuti psicologici fortemente differenziati, che non possono essere ricondotti né a un entusiasmo generalizzato né a una resistenza pregiudiziale. È emersa una variabilità interindividuale e interorganizzativa che chiama in causa la qualità delle relazioni, la chiarezza degli obiettivi e la percezione di equità. La sicurezza psicologica, declinata nelle sue dimensioni cognitive, emotive e sociali, si conferma un indicatore cruciale per comprendere come le persone interpretano il cambiamento. L'IA non è mai neutra: amplifica ciò che trova. Dove il clima organizzativo è inclusivo e orientato alla crescita, la tecnologia viene vissuta come risorsa. Dove invece le relazioni sono fragili, l'IA diventa amplificatore di insicurezza, spaesamento e silenziosa esclusione.

In particolare, l'indagine ha restituito un dato centrale: l'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro non è né omogeneo né lineare. A seconda del profilo psicologico e della qualità delle relazioni percepite, essa può generare curiosità o ansia, favorire apprendimento o alimentare solitudine, accrescere l'engagement o innescare disconnessione. Queste differenze non sono semplici variazioni individuali, ma configurano veri e propri scenari di benessere o vulnerabilità, che attraversano i contesti organizzativi in trasformazione. È proprio in questa intersezione tra tecnologia, cultura organizzativa e soggettività che la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può offrire un contributo insostituibile. Non si tratta solo di "facilitare il cambiamento", ma di presidiare criticamente i microclimi dove l'intelligenza artificiale agisce come amplificatore di dinamiche già latenti.

Nel secondo capitolo, lo sguardo si è spostato sulla professione psicologica, interrogando le rappresentazioni, gli usi e le ambivalenze che l'IA suscita tra psicologi e psicologhe. La mappatura emersa restituisce un panorama eterogeneo: da un lato, una quota significativa di professionisti che si avvicina agli strumenti con curiosità e progettualità; dall'altro, resistenze che affondano le radici in una percezione di minaccia all'identità professionale, alla relazione terapeutica e alla centralità del fattore umano. In particolare, è emersa una marcata differenza tra chi opera nel campo del lavoro e delle organizzazioni – più incline a esplorare le opportunità in chiave strategica – e chi proviene da altri ambiti, in cui prevale una postura più difensiva e prudente.

Questa distanza è un dato prezioso, che merita di essere considerato. L'analisi ha infatti evidenziato come gli psicologi e le psicologhe del lavoro siano già in grado di integrare l'IA in attività di progettazione, facilitazione e sintesi, anche se spesso in modo esplorativo e non sistematico. Al contempo, emergono segnali chiari di fabbisogno: il bisogno di formazione tecnica, ma anche di orientamento critico, di consapevolezza metodologica e di cornici interpretative per evitare derive

strumentali. La psicologia del lavoro può giocare un ruolo chiave nel trasformare questi usi potenziali in pratiche consapevoli, competenti, intenzionali.

A incorniciare entrambi i livelli d'indagine interviene la normativa vigente, che ribadisce con chiarezza i confini del ruolo psicologico: la Legge 56/1989 attribuisce alla professione competenze non delegabili, mentre il Regolamento (UE) 2024/1689 colloca molte applicazioni dell'IA in ambito psicologico tra gli utilizzi "ad alto rischio", richiedendo trasparenza, supervisione umana e responsabilità tracciabile. Queste indicazioni non pongono solo limiti, ma sollecitano un'assunzione di responsabilità: la psicologia non può restare ai margini della trasformazione, né cedere il passo a modelli tecnocratici che riducono l'intervento alla replicazione algoritmica.

Il progetto suggerisce tre traiettorie strategiche. Anzitutto, la psicologia del lavoro emerge come ponte tra innovazione e benessere, capace di riconoscere nell'IA non un fine, ma un mezzo che può sostenere – o compromettere – lo sviluppo umano. In secondo luogo, si delinea una competenza trasformativa, che non si limita a usare gli strumenti, ma li interroga, li adatta, li inserisce in una visione d'insieme coerente con l'etica e l'intenzionalità dell'agire psicologico. Infine, si apre lo spazio per una funzione di orientamento culturale: la psicologia può diventare voce critica e progettuale nel dibattito pubblico, aiutando persone e organizzazioni a distinguere tra innovazione reale e narrazione ideologica del progresso.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni ha l'opportunità storica di diventare un presidio epistemico e operativo in grado di mediare tra umano e artificiale, tra prestazione e senso, tra dati e vissuti. Dove l'IA accelera, essa può introdurre rallentamenti fertili; dove l'algoritmo classifica, essa può interrogare; dove la standardizzazione promette efficienza, essa può reclamare pluralità e significato. La sfida che si profila all'orizzonte non è semplicemente adattiva, ma autenticamente trasformativa. Non si tratta solo di aggiornare strumenti o acquisire nuove competenze tecniche, quanto piuttosto di interrogarsi su quale posizione epistemica e culturale la psicologia voglia occupare nel nuovo ecosistema cognitivo che sta emergendo. Un contesto in cui i processi di elaborazione, decisione e relazione non sono più appannaggio esclusivo dell'essere umano, ma vengono progressivamente condivisi con sistemi artificiali dotati di capacità predittive, generative e autonome.

In questo scenario in divenire – senza cedere alla nostalgia di un passato idealizzato né aderire passivamente alle retoriche del progresso tecnologico – la psicologia del lavoro e delle organizzazioni potrebbe non solo conservare la propria rilevanza, ma aprire spazi nuovi di senso e di intervento. Mantenere una postura critica, consapevole e dialogica significa accettare la sfida di ridefinirsi senza perdere la propria matrice umanistica, riconoscendo che il compito della psicologia non è quello di opporsi alla macchina, ma di comprendere e governare le trasformazioni che essa attiva nei modi di pensare, lavorare e vivere insieme. È dentro questa tensione – tra trasformazione e continuità, tra innovazione e responsabilità – che la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può trovare terreno fertile per rinnovare il proprio mandato sociale. Non solo come custode della salute nei contesti produttivi, ma come interlocutore competente nei processi di transizione tecnologica, culturale ed etica. In questo spazio intermedio, la psicologia può contribuire a costruire non semplicemente organizzazioni più efficienti, ma ambienti di senso, capaci di tenere insieme la tecnica e il valore umano che essa inevitabilmente interpella.

BIBLIOGRAFIA

- Badri, A., Boudreau-Trudel, B., & Souissi, A. S. (2018). *Occupational health and safety in the industry 4.0 era: A cause for major concern?* *Safety Science*, 109, 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.06.012>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2747>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (Vol. 12, pp. 239–272).
- Howard, J. (2019). Artificial intelligence: Implications for the future of work. *American Journal of Industrial Medicine*, 62(11), 917–926. <https://doi.org/10.1002/ajim.23037>
- Kodinariya, T. M., & Makwana, P. R. (2013). Review on determining number of clusters in K-Means clustering. *International Journal*, 1(6), 90–95.
- Moore, P. V. (2019). OSH and the future of work: Benefits and risks of artificial intelligence tools in workplaces. In V. G. Duffy (Ed.), *Digital Human Modeling and Applications in Health, Safety, Ergonomics and Risk Management. Human Body and Motion. DHM 2019. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 11581, pp. 292–315). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22216-1_24
- Sadeghi, S. (2024). Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2412.04796>
- Soomro, S., Fan, M., Sohu, J. M., Soomro, S., & Shaikh, S. N. (2024). AI adoption: A bridge or a barrier? The moderating role of organizational support in the path toward employee well-being. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-04-2023-0504>