

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

522

ANNO XLVII - N. 3
MARZO 2011 - TORINO

LE PAROLE DEL LAVORO

Michele La Rosa - Giorgio Gosetti

Lavoro e condizioni giovanili: primi elementi
della differenziazione

Andrea Castiello d'Antonio

Luciana d'Ambrosio Marri

La persona incontra l'Organizzazione

Giampaolo Centrone

Collegato lavoro e manovra correttiva

ISPER

CORSO DANTE 124/A - 10126 TORINO



Quando la persona incontra l'organizzazione: un momento cruciale. Anche i più smemorati ne ricordano le attese, le sorprese, gli adeguamenti...

E quando l'organizzazione incontra la persona?

Da esperti di entrambe, dunque consapevoli della reciprocità delle loro dinamiche, gli autori richiamano qui i risvolti soprattutto socio-psicologici della prima e - nel prossimo numero - quelli soprattutto gestionali della seconda.

ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo del Lavoro e Consulente di Management, Psicologo Clinico e Psicoterapeuta, Professore Ordinario t.d. Università Europea di Roma, Facoltà di Psicologia

LUCIANA D'AMBROSIO MARRI

Sociologa del Lavoro, Consulente di selezione, formazione manageriale & sviluppo organizzativo, per il benessere delle Persone e delle Organizzazioni

La persona incontra l'Organizzazione

L'incontro tra le organizzazioni di lavoro e il neo assunto - o la persona già matura anagraficamente che dopo anni in un'impresa entra in un'altra realtà lavorativa - è una questione complessa da più punti di vista, soprattutto se non si vuole limitare la lettura di questo processo ad un piano di superficie legato alla dimensione del contratto economico-normativo e dello scambio prestazione-retribuzione.

Nell'incontro tra queste due entità, persona ed Organizzazione, si sviluppa una miriade di sentimenti e aspettative reciproche, rappresentazioni e fantasie che si alimenteranno o si disconfermeranno a vicenda, in tempi medio-lunghi, ma anche durante improvvisi momenti di feeling piuttosto che di contrasto. Tali emozioni e sentimenti in gioco saranno gli alimentatori del substrato sottostante i comportamenti che ne deriveranno e che porteranno ad azioni e approcci costruttivi o a delusioni che non è detto vengano consapevolmente elaborate per farne un importante tassello di apprendimento funzionale al sano personal-professionale.

Che ciò accada implica il possesso di capacità di comprensione e di utilizzazione di abilità da parte della persona, e di capacità di gestione e di strumenti organizzativi da parte dell'Organizzazione.

Spesso, il processo di entrata nelle organizzazioni produce nei giovani una specie di shock, soprattutto se è assente una attenzione aziendale all'inserimento-accoglimento delle neo risorse.

Cambiando idea di mondo...

Un giovane che entra per la prima volta all'interno di una Organizzazione - privata o pubblica che sia - lascia un mondo che ben conosce, quello dello studio, strutturato da protagonisti, ruoli, orari, interlocutori, i cui confini, scopi, funzioni e modalità di azione sono stati appresi per lunghi anni, a partire da quelli della scuola primaria di base. Tale esperienza di vita (e non solo di studio) è giunta fino al cosiddetto *termine degli studi* sancito dal conseguimento del diploma (non necessariamente di laurea specialistica), o dal conseguimento di un master o di un dottorato di ricerca.

In questo mondo e in questo contesto di apprendimento, formazione e vita sociale, coniugata con quello familiare e della rete del gruppo di riferimento, il giovane si è formato ed è cresciuto, ha formato la propria identità e la *sua idea di mondo*.

Il fatto è che la naturalezza e la quasi ovvietà di questo processo pare spesso venire dimenticata sia dai giovani, sia dal mondo organizzativo, in particolare rispetto alle sue implicazioni: non tanto riguardo a quelle apparenti che (purtroppo) portano molti a dire "hai finito di studiare, ora sì che devi darti da fare!", oppure "la vacanza è finita, questo è il mondo reale!", ma soprattutto rispetto a quelle più profonde, quelle che sono determinanti il comportamento del giovane ormai proiettato verso l'*adulthood*, che guarda al nuovo mondo.

Un mondo che da un lato cerca di prevedere e di capire e che dall'altro è oggetto delle proprie fantasie ed attese non sempre realistiche, leggendolo con il proprio paio di occhiali fino a quel momento utilizzato e frutto di apprendimenti più o meno inconsapevoli da esperienze, vissuti e racconti altrui. Si osserva che ciò spesso, nel processo di entrata nelle organizzazioni, produce nei giovani una specie di *shock*, soprattutto se è assente una attenzione aziendale all'inserimento-accoglimento delle neo risorse e se il processo comunicativo formale e informale in cui i giovani sono coinvolti è debole e scarno rispetto alle informazioni basilari di specifico scenario di riferimento e di contesto.

Una sorta di ampio *effetto-sorpresa* che Louis (1980) riassume in tre caratteristiche:

- 1) il *cambiamento* rispetto all'organizzazione di vita: i ritmi diversi, la differenza tra la situazione precedente e quella attuale;
- 2) il *contrasto*: per cui i cambiamenti possono assumere una diversa percezione, peso e significato, per soggetti diversi, in funzione delle esperienze e del sistema di aspettative relativamente al contesto in cui è appena entrato;
- 3) la *sorpresa*: di fronte ad una conferma o disconferma di quelle anticipazioni cognitive sulle caratteristiche che il soggetto immagina di trovare in una nuova situazione e sulle quali sviluppa una serie di attese (tale effetto, pertanto, potrà avere connotazioni positive o negative, provocando così stati emotivi di piacevolezza, di timore, o di ansietà).

Rispetto anche solo ad un decennio fa, le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro hanno delle caratteristiche che, soprattutto riguardo alla gestione delle relazioni e dei rapporti verso la gerarchia, sono ben differenti da coloro che le hanno precedute.

... e dei rapporti

Va inoltre tenuto presente che, rispetto anche solo ad un decennio fa, le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro hanno delle caratteristiche sfaccettate che, soprattutto rispetto alla gestione delle relazioni e dei rapporti verso la gerarchia, sono ben differenti da coloro che le hanno precedute.

Prima le relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni erano più o meno stabilmente connotate da un certo formalismo e da una certa (chiamiamola senza vergogna e sanamente) *educazione*, seppur talvolta solo di facciata, cosa di cui alcuni *anziani* d'organizzazione hanno oggi il rimpianto: i giovani della cosiddetta *Generazione X* e ancor più quelli della *Generazione Y*, o coloro che - riprendendo il titolo di un film - appartengono alla *Generazione 1000 Euro*, si sono nutriti di modalità e linguaggi relazionali come sms, chat, comunità virtuali, giochi di simulazione in 3 D, social network che abbattano barriere, gerarchie, velocizzano il tempo di relazione, arrivano a modificare il contenuto stesso dei messaggi (soprattutto di tipo emotivo).

In particolare, queste modalità relazionali, supportate da un utilizzo dei media volto all'enfasi del protagonismo a tutti i costi, rinforzano l'idea che la propria identità sia fondamentalmente frutto dell'*essere presenti e riconosciuti*, per il solo fatto che si è fatto qualcosa, non necessariamente legato ad una bravura o ad una "competenza", o, ancor peggio, per il solo fatto che si è lì, in video, su youtube, in quella comunità on line, partecipando a quel forum o a quel blog...

Ciò a sua volta contribuisce ad alimentare *l'idea che si è tutti amici, e che si hanno tanti amici* - vedi il fenomeno sociale di *facebook*. Se tale aspetto aiuta lo scambio e l'apertura verso gli altri e verso il mondo di soggetti che sono estranei, ma in qualche modo percepiti vicini, dall'altra ha il rischio di lasciar immaginare - se ci si abbandona solo a questo mondo di relazioni - che esso sia l'unico modello di rapporto possibile, anche in quanto unico conosciuto.

A questo proposito, recuperare la memoria di "come era il mondo del lavoro" e di come si è via via modificato fino ai nostri giorni, è un percorso all'indietro che ci sentiamo di suggerire, non solo attraverso letture manageriali o romanzi che in qualche modo ne danno traccia, ma anche attraverso le immagini e le trame offerte da parecchi esempi di cinematografia.

Al di là dello storico e inossidabile *Tempi Moderni* di e con Chaplin, molti film sono interessanti per rappresentazioni di scenari organizzativi, ruoli, rapporti e dinamiche e il "vederli" offre ai giovani e ai meno giovani notevoli spunti di riflessione, fosse solo per cogliere le differenze tra un ieri e oggi, e per assumere una maggiore consapevolezza della storia del lavoro, attraverso storie cinematografiche. Ri-vedere le proprie esigenze e priorità, ciò che è cambiato in meglio, in peggio, o semplicemente ciò che è diverso ma che dà il senso del "da dove veniamo" aiuta a capire alcune caratteri-

Uno degli impegni più complessi da affrontare, da parte di coloro che gestiscono le persone nel mondo del lavoro, è creare un buon livello di convivenza tra la vita nuova e l'esperienza, tra chi entra e chi si avvicina al pensionamento.

stiche delle Organizzazioni attuali. Aiuta anche chi è più giovane a non dare per scontate cose che guardando *qui e ora* sembrano semplicemente naturali e ovvie. Comprensibile, anche da tale punto di vista, il relativo successo che ha avuto il cinema nelle attività di formazione nel nostro Paese, stante anche la maggiore presa che l'immagine visiva e in movimento ha nella memoria del partecipante (Castiello d'Antonio, 1998).

Il vantaggio dunque di vivere in una complessità e ricchezza di conoscenze relazionali effettive e potenziali, e di contenuti potenzialmente infiniti, può avere come altra faccia della medaglia - da un punto di vista formativo - il rischio che le persone giovani, che sono così cresciute e che così hanno appreso, si trovino poi con altri tipi di difficoltà nel momento in cui impattano con un mondo lavorativo che, a sua volta, è una miscela (spesso casuale ed anarchica) di *vecchio & nuovo*, un mondo nel quale i trend generazionali - guardando all'Italia - mostrano una *forbice* spesso ampia.

Sicuramente, uno degli impegni nascosti più complessi da affrontare da parte di coloro che gestiscono le persone nel mondo del lavoro, è creare un buon livello di convivenza tra *la vita nuova* e l'esperienza, tra chi entra e chi si avvicina al pensionamento, tra le nuove generazioni e le generazioni di persone che sono nate negli anni quaranta e cinquanta.

Spesso le aziende "tradizionali" rispondono con strumenti altrettanto tradizionali e obsoleti a domande e situazioni gestionali nuove, che necessiterebbero di altrettanto più innovative e coerenti chiavi di lettura, di analisi e quindi di strumenti finalizzati e adeguati alle nuove esigenze motivazionali e di arricchimento professionale, quando non esistenziale delle persone.

Se, da una parte, l'attuale mercato del lavoro in Italia, la percezione del rapporto tra domanda e offerta ha toni in taluni casi drammatici per le contraddizioni e le difficoltà che presenta, sia per le aziende sia per chi è alla ricerca di occupazione (primaria o secondaria che sia), dall'altra il clima di legittima sfiducia che si è creato ha le sue conseguenze anche sul livello e sul tipo di approccio alla vita organizzativa che le persone mettono in atto riguardo il proprio modo di agire una volta entrati nel contesto lavorativo.

All'inizio inoltrato del Terzo millennio

Sembrano trascorsi anni luce da quando, sul finire degli anni Ottanta, una ricerca della Tpf&C (del Gruppo Towers Perrin) indicava che in Italia, ogni 100 laureati, 28 cambiavano organizzazione entro i primi tre anni dall'assunzione, delusi dell'impatto con l'azienda o alla ricerca di nuove e più soddisfacenti esperienze. Oggi la mobilità del lavoro in Italia ha assunto i toni e le dinamiche della flessibilità secondo alcuni, della precarietà eccessiva secondo altri, e la crisi economica internazionale non aiuta di certo a favorire miglioramenti veloci e significativi su tale fronte (tralasciamo volutamente aspetti legati alle politiche dei governi in proposito).

Oggi, inizio inoltrato del Terzo Millennio, in Italia diventa proble-

matica non solo *la ricerca del primo lavoro* ma anche *la ricerca di un lavoro migliore*: per questo è importante e utile utilizzare al meglio la propria attrezzatura e quella che può essere di supporto.

In entrambi i casi di ricerca sopra detti, dal punto di vista di chi entra nelle Organizzazioni si tratta di affrontare un cambiamento e di leggere in primo luogo se stessi e in seconda battuta l'ambiente organizzativo nel quale si entra, o dal quale si vorrebbe uscire per cambiare, appunto.

Questa *duplice diagnosi* implica in primo luogo capire da cosa, da quali fattori si è veramente motivati, fermo restando l'elemento economico tra questi.

Parliamo allora di motivazione al lavoro: sappiamo ormai molto bene che la motivazione è data da fattori esterni e da fattori interni alla persona. Distrarci (da giovani neo assunti o meno giovani) per comprendere la declinazione di tali fattori, il peso del loro gioco nell'assetto interiore di se stessi, non è cosa da poco, ma chiarirsi in proposito aiuta anche a darsi un maggiore senso di realtà, soprattutto se la lettura di sé viene poi ampliata dalla lettura del contesto professionale/aziendale/organizzativo nel quale si vorrebbe entrare o dal quale si è ricevuta la proposta di entrare, o nel quale si ha un tale e non sporadico disagio per cui si vorrebbe uscire.

Le persone, si sa, non sono tutte motivate dagli stessi fattori: la stessa persona nell'arco dei propri periodi e accadimenti esistenziali modifica la percezione di ciò che è motivante in un certo periodo o più motivante in altre fasi della sua vita, e ciò non solo o necessariamente per questioni anagrafiche, ma perché le persone cambiano e sono sempre uniche, differenti, seppur accomunabili - in questo caso - per tipologie di elementi che sono all'origine dell'energia motivazionale.

Bibliografia

- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri, L. (1992) "Giovani laureati e organizzazioni: su alcune problematiche di socializzazione organizzativa". *Bollettino di Psicologia Applicata*, 202-203, 65-77.
- Castiello d'Antonio A. (2010), *Malati di lavoro. Il Workaholism*. Roma, Cooper.
- Castiello d'Antonio A. (2005), Solitudine manageriale e vicende organizzative. *Personale e Lavoro*, 490, 25-32
- Castiello d'Antonio A. (1998), Formazione manageriale, rievocazione dei contenuti e apprendimento in una popolazione di funzionari bancari di differente livello di potenziale. *FOR. Rivista per la Formazione*, 34/35, 93-106.
- Louis M. R. (1980), Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Sarchielli G. (1978), *La socializzazione al lavoro*. Bologna, Il Mulino.
- Wilson F. (2005), *Lavoro e organizzazioni*. Bologna, Il Mulino, 2005.
- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri, L. (2010), *Come muovere i primi passi in azienda*. Milano, Franco Angeli.
- d'Ambrosio Marri, L. (1993) "C'eravamo tanto amati", *Finmeccanica Formazione*.
- Erikson E. H. (1982), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*. Armando Armando, Roma, 1984.
- Fromm E. (1976), *Avere o essere?* Mondadori, Milano 1977.
- Fromm E. (1941), *Fuga dalla libertà*. Edizioni di Comunità, Milano 1973.

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

523

ANNO XLVII - N. 4
APRILE 2011 - TORINO

□ *Franco Ferrero*

Le risorse umane 2010 secondo Docu/Per

□ *Giampaolo Centrone*

Lo sgravio contributivo sui premi risultato
e la detassazione dei premi di produttività
e delle altre somme

□ *Andrea Castiello d'Antonio, Luciana d'Ambrosio Marri*

L'accoglimento dei nuovi assunti

ISPER

CORSO DANTE 124/A - 10126 TORINO



*Nel numero precedente è stata trattata la dinamica Persona - Organizzazione.
Adesso il viceversa.*

ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

Psicologo del Lavoro e Consulente di Management, Psicologo Clinico e Psicoterapeuta, Professore Ordinario t.d. Università Europea di Roma, Facoltà di Psicologia.

LUCIANA D'AMBROSIO MARRI

Sociologa del Lavoro, Consulente di selezione, formazione manageriale & sviluppo organizzativo, per il benessere delle Persone e delle Organizzazioni.

L'accoglimento dei nuovi assunti

Trovare un lavoro...

Una delle ambivalenze maggiori della nostra cultura verso il lavoro è quella legata al desiderio di “trovare un lavoro” e al desiderio di “avere un lavoro che renda soddisfatti”, e che come tale contribuisca a quel senso intimo di felicità. Fermo restando che lavorare è necessario per la maggior parte delle persone - oltre ad essere un diritto sancito dalla nostra Costituzione - e che anche persone che non hanno economicamente necessità di lavorare cercano una qualche forma di occupazione che contribuisca al proprio senso di identità personale, lavorare è un bisogno “particolare” e diffuso, generale per le società attuali che non si basano su un'economia del baratto.

Il sentimento che si prova verso il lavoro, come concetto, varia però non solo a seconda dei singoli soggetti, ma anche a seconda della cultura e dell'ambiente in cui la persona è inserita e quindi anche della *geografia* che ne connota la *residenzialità* d'appartenenza. Se, infatti, nella nostra cultura il lavoro è spesso intriso da un sentimento di “espiazione”, tale per cui il lavoro *puttrotto s'ha da fare*, in altre culture, in particolare quelle del Nord Europa, il sentimento che in generale connota il lavoro è di *orgo-*

Il sentimento che si prova verso il lavoro, come concetto, varia non solo a seconda dei singoli soggetti, ma anche a seconda della cultura e dell'ambiente in cui la persona è inserita e quindi anche della geografia che ne connota la residenzialità d'appartenenza.

glio come strumento per un'evoluzione di se stessi e per il quale l'ambizione di miglioramento non è vissuta con preoccupazioni di omertà o censura rispetto ai propri sentimenti, ma come un ovvio e naturale senso del proprio agire professionale, come persona e come cittadino che, come tale, contribuisce alla vita della Comunità Stato.

In altri Paesi, ancora, il rapporto con il lavoro è talmente conaturato al senso del dovere, pensiamo al Giappone, che il senso di appartenenza all'Azienda, la dedizione totale di dovere verso l'Organizzazione e il proprio annullamento in essa e per essa, hanno addirittura mostrato la loro patologia quando storiche aziende giapponesi hanno iniziato le prime politiche di licenziamento dapprima impensabili, provocando l'innalzamento del tasso dei suicidi: perdere il lavoro assumeva il significato totalizzante e inaspettato della *cancellazione* del soggetto nel suo significato sociale e il rifiuto della sua persona da parte di quel mondo che poteva essere considerato fino a quel momento come una grande simbolica madre.

Ora, è chiaro che ovunque, e quindi anche in Italia, il lavoro contribuisce all'identità sociale della persona ma, con le considerazioni sopra esposte, si vuole sottolineare l'attenzione sul fatto che oggi e anche in tempi *non sospetti*, lontani cioè dalla intensità della crisi socio-economica attuale, in molti - giovani e meno giovani - si muovono verso e nel lavoro con la totale rinuncia a trovare un effettivo tendenziale e soggettivamente accettabile equilibrio tra (a) desiderio, (b) dovere e (c) realtà organizzativa di riferimento. Cosa che porta a sottovalutare sia le proprie potenzialità, sia la possibilità di proporsi ad una azienda che si ritiene più interessante o adeguata a se stessi, perché si tende a dare per scontato che "è impossibile..." oppure che "tanto sono tutte uguali...".

... di soddisfazione

Se focalizziamo meglio il panorama delle aziende che operano in Italia, possiamo vedere imprese che addirittura vincono premi per essere le aziende migliori dove lavorare.

E invece se focalizziamo meglio il panorama delle aziende che operano in Italia, possiamo vedere imprese che addirittura vincono premi per essere le aziende migliori dove lavorare - senza necessità di rivolgere il pensiero alla mitica Google. Aziende dove, seppur tra altri problemi e contraddizioni, la qualità della vita di lavoro è migliore e dove quindi, da questo punto di vista, una specie molto particolare di *felicità organizzativa* è possibile!

Non perché il clima interno sia esente da conflitti ma perché, ad esempio, è alto il grado di comunicazione interna e di coinvolgimento delle persone rispetto alla soluzione dei problemi e alle più ampie questioni da affrontare; quindi anche la consapevolezza e la responsabilità personale con cui le persone si rapportano tra loro e verso i contenuti di lavoro e il raggiungimento degli obiettivi alzano il livello di positività percepita. Con le ovvie e naturali conseguenze sulla produttività (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2010).

Va detto che come esistono realtà aziendali del genere, rare purtroppo ma comunque *vere*, così ci sono realtà aziendali malate, pa-

tologiche, in cui il neo assunto può capitare e che è importante riconoscere, e che sono diffusamente presenti organizzazioni animate da caratteristiche e climi interni differenziati: se, in particolare nelle prime, è importante sapersi difendere in modo costruttivo per non farsi fagocitare dalle patologie distruttive e *ammalarsi di lavoro* a propria volta - anche nel senso del *workaholism* (Castiello d'Antonio, 2010) - nelle seconde, che poi costituiscono la maggior parte del mondo del lavoro pubblico o privato che sia, di grandi, piccole o medie dimensioni, è importante identificare modi di vivere il quotidiano del lavoro e cercare di evitare le cosiddette "trappole". Ciò allo scopo di *vivere* e non solo "sopravvivere" nell'Organizzazione.

Dal punto di vista dell'Organizzazione

Molto è cambiato nel corso degli ultimi decenni quando, ad esempio tra la fine degli Anni Ottanta e l'inizio del decennio successivo, le aziende più grandi e le holding organizzavano percorsi formativi di inserimento per i neo-assunti della durata di diversi mesi, con alternanze tra aula e affiancamento operativo, visita alle filiali ed agli stabilimenti, partecipazione a gruppi di discussioni allargati, e così via. Tempi in cui quasi tutti i neolaureati in discipline tecniche, ingegneristiche e matematiche applicate ricevevano numerose proposte di assunzioni già al penultimo anno del percorso di studi e - una volta usciti - erano in grado di scegliere l'impresa in cui posizionarsi (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 1992; d'Ambrosio Marri, 1993 e 1990).

Il non accoglimento...

Al momento attuale la formazione di ingresso, la formazione di accoglimento, la socializzazione dei nuovi venuti sembra aver perso qualunque peso e ruolo nell'ambito della gestione delle risorse umane.

Se è questo un antico ricordo, è però vero che al momento attuale la formazione di ingresso, la formazione di accoglimento, la socializzazione dei nuovi venuti (vedi Castiello d'Antonio 1987; Depolo, 1988; Sarchielli, 1978) sembra aver perso qualunque peso e ruolo nell'ambito della gestione delle risorse umane. Eppure le necessità delle persone non crediamo che siano cambiate di molto!

Chi aveva bisogno di un supporto e di un orientamento venti o trenta anni fa per inserirsi nel modo migliore nel mondo del lavoro, lo ha anche oggi. Anzi, molto probabilmente tale necessità è aumentata considerato il maggiore livello globale di incertezza sociale ed esistenziale che si vive nel mondo di oggi: un'incertezza che è certo spesso nascosta dal fare e dall'aver rispetto all'essere (Fromm, 1976), che tenta le persone verso scelte autoritarie in cui essere comandati appare come un sollievo rispetto al dirigersi in autonomia verso le proprie mete (Fromm, 1941), una incertezza che, dunque, rende la persona più sola (Castiello d'Antonio, 2005) e maggiormente esposta ai rischi che potremmo qui definire, veramente, *psicosociali*. Le Organizzazioni dovrebbero dunque fare attenzione: fare attenzione, almeno, a non bruciare i propri neoassunti - si presume scelti con ogni accortezza - a causa di un mancato o maldestro accoglimento. Ciò vale senza

Socializzare la persona significa innanzi tutto farle comprendere cosa è e come si muove la realtà del lavoro, segnalarle cosa ci si aspetta da lei, identificare quali sono le motivazioni e le attese soggettive.

dubbio per la P.A., ma anche, e per altri motivi, per il mondo delle imprese private. Se è comprensibile, pur se non giustificabile, la diffusa carenza di impegno e le difficoltà che caratterizzano le PMI verso tutto ciò che è vera e propria gestione (e non “amministrazione”) del personale - quindi, anche verso la socializzazione al lavoro - appare davvero incredibile che importanti gruppi dedichino poca o nulla attenzione a tale fase delicata dell’incontro tra individuo ed Organizzazione (cfr. Wilson, 2005).

Si deve qui tenere presente che nel contesto del nostro discorso non si tratta di organizzare corsi o momenti di inserimento tecnico, operativo e professionalizzante, né si parla delle minime basi dell’accoglimento – come il presentare il neo-assunto al proprio gruppo di appartenenza e consegnargli ogni genere di documentazione utile – ma si sta riflettendo su tematiche che sono indirizzate verso mete ben più complesse: socializzare la persona significa innanzi tutto farle comprendere cosa è e come si muove la realtà del lavoro, segnalarle cosa ci si aspetta da lei, quali sono le attese e – rispetto ad esse – identificare quali sono le motivazioni e le attese soggettive (Castiello d’Antonio 1988^a e 1988^b).

... e l'accoglimento

Un percorso di formazione iniziale prevede momenti di lavoro in team, di sensibilizzazione alle relazioni con i capi ed i colleghi, di presentazioni reciproche, di fasi di *prova & errore* in situazioni protette, e così via. Ciò significa che la persona trascorre certamente del tempo in aula, ma anche presso il proprio team: significa che ha la possibilità quindi di elaborare successivamente le esperienze vissute e di formarsi gradualmente una nuova mappa cognitiva, interpersonale ed affettiva dell’ambiente in cui si trova. Tutto ciò necessita del tempo, di persone che vi si dedicano in modo autentico, di risorse tecnologiche dedicate. Tutto ciò va contro l’attuale, imperante pressione che vede il nuovo assunto immediatamente fagocitato dal lavoro operativo spesso al suo livello più basso e ripetitivo, esattamente secondo la logica medioevale e mortifera dell’*ultima ruota del carro!* E va anche in direzione opposta rispetto a coloro che ritengono sia importante soltanto dare ai nuovi venuti le informazioni pratiche, tecniche, “operative” strettamente collegate alle mansioni alle quali sono adibiti: come se si fosse ancora oggi in un’era di *manodopera*, mentre nella maggior parte dei casi, in ogni contesto di lavoro, è di *mentedopera* di cui si ha bisogno. L’ottica di accoglimento e gestione delle persone neo-assunte va anche potenziata sul fronte di ciò che deriva da una maggiore consapevolezza aziendale del valore delle differenze. Se, infatti, ormai è entrato nel linguaggio “aziendalese” ciò che viene inteso come attrarre e curare *i giovani talenti*, spesso a questo non si accompagna quella che sarebbe una conseguenza implicita (sia per capirli, che per trattenerli, che per curarne lo sviluppo): la *valorizzazione delle differenze*. Un approccio con tale orientamento non è solo funzionale a trattenere risorse di capacità, know-how o

L'accoglimento e la socializzazione dei nuovi assunti dovrebbe rappresentare la prima fase di gestione e di cura delle persone che vivono una parte così importante della propria vita al lavoro, e che andrebbero accompagnate in tutti i loro passaggi esistenziali, fino al pensionamento.

potenzialità strategiche per l'impresa, ma incide fortemente anche sulla qualità della produttività e del clima interno ad essa sottostante; è alimentatore di quel che si definisce oggi *benessere organizzativo*, ed è uno tra i fattori che producono *innovazione*. In particolare, e accennando qui solo al tema in questione, la valorizzazione delle differenze di genere, di età, di generazione, di culture e/o etnie, fa parte di quella logica e politica d'impresa del *Diversity & Inclusion Management*, di cui spesso in Italia e nei convegni molto si parla ma poco si fa, a differenza di quanto accade in altre realtà internazionali (d'Ambrosio Marri, 2010).

Infine, l'accoglimento e la socializzazione dei nuovi assunti dovrebbe rappresentare la prima fase di gestione e di cura delle persone che vivono una parte così importante della propria vita al lavoro, e che andrebbero accompagnate in tutti i loro passaggi esistenziali, fino al pensionamento. Ciò significherebbe seguire l'essere umano nel suo ciclo di vita (Erikson, 1982), aiutandolo davvero a scrivere la sua biografia professionale attraverso il costante supporto della formazione in tutte le sue forme (v. Knowles, 1989).

Bibliografia

- Castiello d'Antonio A., (1987), "Neoassunti in azienda. Senso e significato dell'accoglimento". *Impresa & Società*, 20, 12-15.
- Castiello d'Antonio A., (1988a), "L'accoglimento dei neo-assunti in azienda". *Diritto & Pratica del Lavoro*, 17, 1161-1163.
- Castiello d'Antonio A., (1988b), "L'integrazione dell'individuo nel contesto aziendale". *Diritto & Pratica del Lavoro*, 47, 3179-3181.
- Castiello d'Antonio A. (2005), Solitudine manageriale e vicende organizzative. *Personale e Lavoro*, 490, 25-32
- Castiello d'Antonio A. (2010), *Malati di lavoro. Il Workaholism*. Roma, Cooper.
- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri, L. (1992) "Giovani laureati e organizzazioni: su alcune problematiche di socializzazione organizzativa". *Bollettino di Psicologia Applicata*, 202-203, 65-77.
- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri, L. (2010), *Come muovere i primi passi in azienda*. Milano, Franco Angeli.
- d'Ambrosio Marri, L. (1990), "Come accogliere il neo-assunto". *Diritto & Pratica del Lavoro Oro*, 3, 102-111.
- d'Ambrosio Marri, L. (1993) "C'eravamo tanto amati", *Finmeccanica Formazione*.
- d'Ambrosio Marri, L. (2010), Diversity Management in pratica: esempi di luci, ombre e contrasti. In: *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*. A cura di G. Alessandrini Milano, Guerini e Associati.
- Depolo M. (1988), *Entrare nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Erikson E. H. (1982), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*. Armando Armando, Roma, 1984.
- Fromm E. (1976), *Avere o essere?* Mondadori, Milano 1977.
- Fromm E. (1941), *Fuga dalla libertà*. Edizioni di Comunità, Milano 1973.
- Knowles M. S. (1989), *La formazione degli adulti come autobiografia*. Raffaello Cortina, Milano, 1996.
- Sarchielli G. (1978), *La socializzazione al lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Wilson F. (2005), *Lavoro e organizzazioni*. Bologna: Il Mulino, 2005.