2) ENTRARE E VIVERE NELL'ORGANIZZAZIONE

Non manca molto...

Aspettative
Desideri
Risorse

La socializzazione organizzativa e l'inserimento al lavoro

La socializzazione organizzativa

- "Processo di acquisizione di conoscenze, capacità, valori, motivazioni necessarie per divenire membro "a pieno titolo" di una organizzazione lavorativa … un processo assai ampio, che coinvolge in toto l'esperienza del soggetto …
- Qualcosa di più di un semplice processo di apprendimento, anche, se, evidentemente la trasmissione delle conoscenze specialistiche e delle abilità (skills) rappresenta una parte di rilievo … [Sarchielli, 1978]

La socializzazione organizzativa

- Processo di negoziazione soggetto/organizzazione
- Processo di formazione di una identità psico-sociale con tutti i sui valori, conoscenze, atteggiamenti che appare in grado di governare il comportamento in un grande numero di esperienze professionali …[e] che viene a determinare l'acquisizione di un professional self"
  - che coinvolge totalmente l'esperienza del soggetto

[Sarchielli, 1978]

La socializzazione organizzativa: I fase

- Prelavorativa, o "socializzazione anticipatoria"
  - Influenzata da:
    - grado di realismo
    - possesso di informazioni accurate
    - grado di congruenza tra bisogni, capacità e risorse del contesto
    - condizioni socio-economiche, scolarità, mercato del lavoro

La socializzazione organizzativa: II fase

- Ingresso al lavoro
  - Situazione di transizione e di modificazioni profonde
  - Elevata valenza valutativa
  - Influenzata da:
    - Ambiente socio culturale
    - Sistema organizzativo
    - Gruppi
    - Compito

La socializzazione organizzativa: III fase

- Esperienza lavorativa
  - Caratterizzata da una spinta a cambiare e modificarsi
  - Influenzata da:
    - flessibilità,
    - disponibilità al cambiamento
    - capacità di ristrutturazione cognitiva

Fattori di differenziazione della transizione al lavoro

1. **Esperienze prelavorative**
   – esiti cognitivi, affettivi, comportamentali della socializzazione prelavorativa o anticipatoria

2. **Caratteristiche personali**
   – risorse, dimensioni del self come la stima di sé o la *selfefficacy*, stili di identità, ecc.

3. **Fattori di contesto e tattiche** di socializzazione organizzativa

Le due facce dell'inserimento

- Il punto di vista del **SOGGETTO**:
  - attenzione alle strategie
  - Inserimento come
    - Iniziazione-noviziato
    - Transizione traumatica
- Il punto di vista dell'**ORGANIZZAZIONE**:
  - attenzione all'efficacia
  - Inserimento come
    - Momento da gestire
    - Costo da pianificare

Necessità di armonizzare le due facce

Il punto di vista del soggetto:

Iniziazione

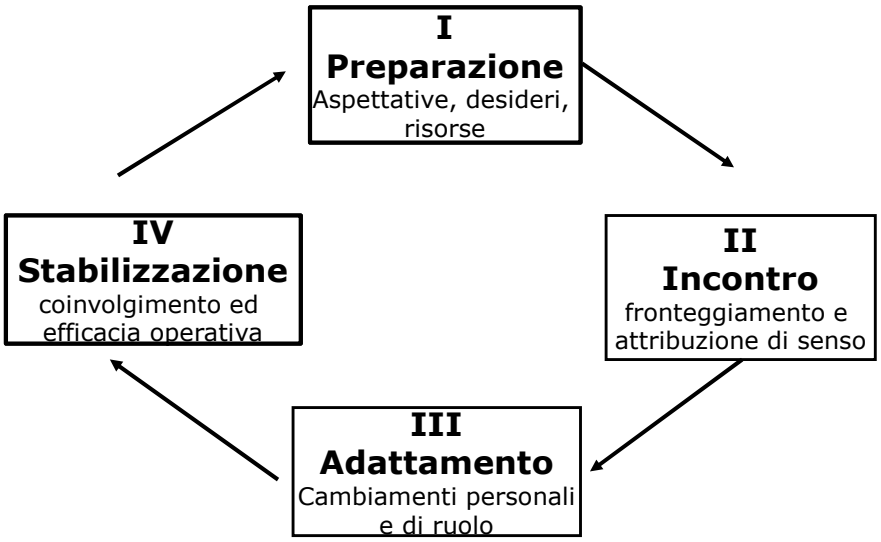
Il punto di vista del soggetto: inserimento come *iniziazione*

- Passaggio allo status di persona adulta
- Revisione e ristrutturazione di esperienze precedenti
- Momento di conflitto

Disturbi del sonno – Individualismo - Aggressività

Il ciclo transizionale di Nicholson (1987)

I



Cosa facilita la socializzazione

1. **Apprendimenti generali e specifici**
   - conoscenze relative ai compiti, ai ruoli, valoriali, alle regole, agli elementi importanti della struttura organizzativa..
   - abilità, competenze relazionali
   - consapevolezza rispetto alle relazioni di potere, al linguaggio, ai valori di fondo e alle finalità, storia e cultura, regole sociali
2. **Attivismo e proattività**
   - possibilità-capacità di intervenire e tenere sotto controllo il proprio percorso di transizione
   - gestire attivamente l'adattamento al nuovo contesto
   - *information seeking:* cercare informazioni, modo e quantità di domande dirette, guardarsi intorno
3. **Stima di sé** chi ha maggiore stima di sé ha una migliore percezione delle proprie capacità e tende ad assumere strategie di adattamento migliori
4. **Self-monitoring** sensibilità a modificare e adattare il proprio comportamento in relazione agli stimoli esterni

Il punto di vista del soggetto

Moreland e Levine 1982

Tattiche che facilitano l'ingresso nel gruppo:

1. Efficace processo di ricognizione (disatteso da molti *newcomers:* effetto "sorpresa"- Dean 1983; Louis 1980)
2. Assumere il ruolo di "nuovo" membro
   - Ci si aspetta che un "nuovo":
     - sia un po' ansioso … e cauto
     - aderisca alle proposte
     - sia dipendente dagli *old timers*

Il punto di vista del soggetto

Moreland e Levine 1982

Tattiche che facilitano l'ingresso nel gruppo:

3. Collaborare con altri *newcomers*
4. Cercare referenti di fiducia
   - *Modelli*: scelti dai nuovi-anche a loro insaputa- come guide
   - *Trainers*: con mandato di occuparsi dei nuovi
   - ***Mentori***: veri facilitatori di socializzazione-relazione

Il punto di vista dell'organizzazione

Il punto di vista dell'organizzazione

- Necessità di controllo
  - Del sistema "professionale": verifica di attitudini e competenze
  - Del sistema sociale: verifica delle capacità di adattamento e integrazione
  -
- Strumenti:
  - Inserimento e formazione

L'inserimento

- Programma di iniziative e azioni di informazione, orientamento, assistenza e formazione volto a seguire il soggetto nel primo periodo della sua attività lavorativa

L'inserimento

- Scopo:
  - rimuovere la percezione di estraneità e favorire l'equilibrio soggetto/organizzazione.
- Obiettivi:
  - Colmare la carenza di unità
  - Sviluppare/contestualizzare conoscenze e abilità
  - Far sentire il neo come parte del gruppo/integrarlo nel gruppo
  - Colmare il gap di aspettative

Obiettivi

- Colmare la carenza di unità
- Sviluppare/contestualizzare conoscenze e abilità
- Far sentire il neo come parte del gruppo/integrarlo nel gruppo
- Colmare il gap di aspettative
- Rendere autonomo il neo
- Ridurre l'ansia
- Aumentare/stimolare senso di autoefficacia
- Aiutarlo nell'analisi critica del contesto
- Analisi critica del gruppo rispetto al proprio agire
- Capire il livello/tipo di motivazione al lavoro

L'inserimento

- Strumenti
  - Selezione e orientamento
  - Accoglimento e informazione
  - Formazione

Accoglimento

Insieme di azioni predisposte per fornire al nuovo assunto tutte le informazioni utili per conoscere il contesto, l'unità operativa, i suoi compiti, i diritti e i doveri

- Scopo:
  - Orientare il neoassunto
  - Accelerare la sua partecipazione attiva

Formazione

- Processo attraverso il quale la persona matura esperienze attraverso le quali acquisisce nuovi strumenti e modalità che la mettono in grado di comprendere le situazioni e ad assumere nelle stesse comportamenti adeguati ed efficaci

Formazione per l'inserimento

- **Tipologia di interventi e metodi**
  - **Sul campo**: affiancamento, supervisione, visite …
  - **Integrativi, di supporto**: libri, riviste, conferenze, convegni
  - **Specifici o in aula**: discussioni, studio di casi, simulazioni, lezioni

Il processo di mentoring

Il mentoring è

- Attività finalizzata alla promozione delle potenzialità individuali attraverso la realizzazione di un percorso di apprendimento guidato da un collega più anziano e più esperto (il mentore)

  (Cortese 1997)
- … ma soprattutto
  - ***relazione*** di durata limitata nel tempo che implica un alto grado di impegno reciproco –mentor/mentee-

Il mentoring è

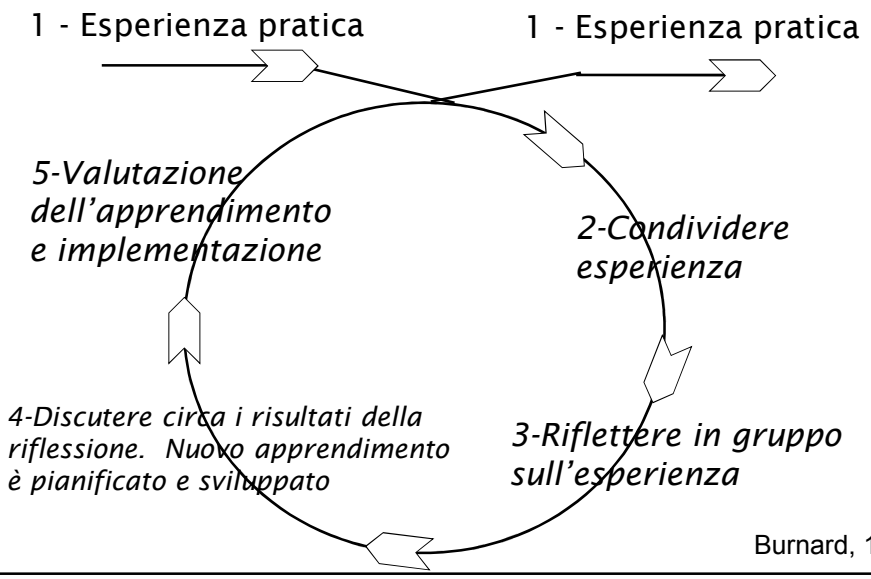
- Relazione tra un giovane e un adulto esperto che, divenendo un confidente, un modello di ruolo e una persona di fiducia, svolge funzioni legate da un lato allo *sviluppo di carriera* (pianificazione, feedback, consulenza sulle prestazioni), dall'altro al *sostegno psicosociale* (amicizia, supporto, consulenza personale)

  (Burke 1996)

Il mentoring è

- Incontro e Relazione non costrittiva, non basata sul potere che porta benefici ad entrambi
- Aiuto informale, consiglio, supporto da una persona ad un'altra
- Assistenza e guida per raggiungere obiettivi
- Beneficio della propria esperienza

Il mentoring è Apprendere dall'esperienza



Burnard, 1988

Il mentoring

- Obiettivi
  - Facilitare il percorso di iniziazione
  - Trasmettere la cultura organizzativa
  - Promuovere e sostenere il processo di apprendimento
    - del neoassunto
    - del mentor
    - dell'organizzazione

Tipologie

- Mentoring uno-a-uno
  - Un mentor - un mentee
- Mentoring a rotazione
  - Un mentor – più mentee
- Mentoring basato sui bisogni
  - Un pool di mentori è disponibile per persone che chiamano quando hanno bisogno di informazioni o assistenza

al primo incontro …