

Psicologia delle organizzazioni

*La socializzazione lavorativa:
strategie e tattiche*

Alcuni chiarimenti terminologici

- **Socializzazione al lavoro:**

Periodo prelaborativo di preparazione alla futura esperienza lavorativa sino all'ingresso in una occupazione provvisoria o stabile

- **Socializzazione nel lavoro/lavorativa:**

Fattori personali e di contesto che determinano cambiamenti nelle condotte lavorative e nei modi di rappresentarsi la carriera futura

Alcuni chiarimenti terminologici

- **Socializzazione occupazionale**

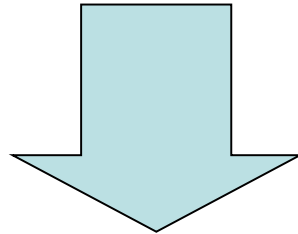
Si indicano i momenti precedenti accomunandoli, riguardanti transizioni e cambiamenti connessi con l'esperienza lavorativa progettata e realizzata

- **Socializzazione organizzativa:**

Si enfatizzano i fattori organizzativi e le interazioni persona-organizzazione che avvengono in una concreta organizzazione e che producono effetti di cambiamento nelle strategie di risposta delle persone

L'ingresso nel mondo del lavoro

TRANSIZIONE PSICOSOCIALE



processi di cambiamento della persona

definizione di sé

progettazione del proprio futuro

attribuzione di significati all'esperienza lavorativa

costruzione di appartenenze sociali

sviluppo di competenze professionali

L'ingresso nel mondo del lavoro

Ogni *transizione* comporta significative modifiche nella considerazione del contesto di appartenenza

- Il passaggio ad una situazione diversa comporta una ridefinizione cognitiva
- La situazione di ingresso rappresenta un momento di possibile conflitto tra diversi obiettivi, il contesto organizzativo da un lato, il neo assunto dall'altro

SOCIALIZZAZIONE LAVORATIVA

insieme di

processi formali ed informali che portano
una persona ad acquisire

capacità, valori, credenze, atteggiamenti

utili per partecipare come membro attivo di
un gruppo sociale e di un'organizzazione

L'ingresso nel mondo del lavoro dal punto di vista delle persone

L'ingresso lavorativo costituisce il prototipo
delle transizioni che caratterizzano
l'esperienza lavorativa di tutte le persone.

È un processo rappresentabile come un

ciclo transizionale

(Nicholson, 1987)

Il Ciclo Transizionale

I

PREPARAZIONE

Aspettative, desideri,
risorse

II

INCONTRO

Fronteggiamento ed
attribuzione di senso

III

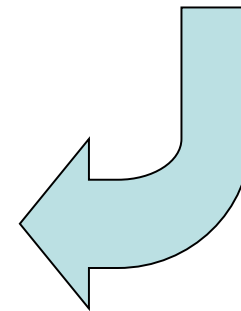
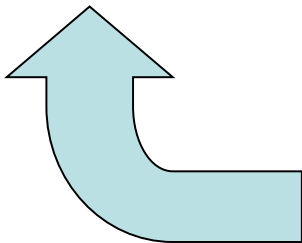
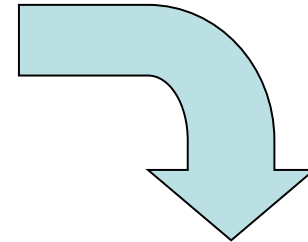
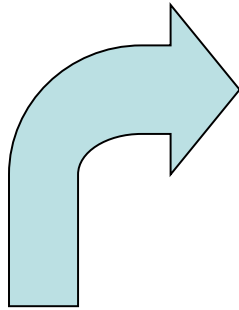
ADATTAMENTO

Cambiamenti personali e di
ruolo

IV

STABILIZZAZIONE

Coinvolgimento ed
efficacia operativa



Compiti ed esiti primari

Work Entry:

È un insieme di compiti di sviluppo che rappresentano ***outcomes primari*** del processo di socializzazione che mettono in grado il soggetto di gestire efficacemente la sua esperienza lavorativa ed ottenere ***outcomes di secondo livello*** (soddisfazione, impegno produttivo).

Apprendimenti generali e specifici

- Perfezionare le capacità tecniche mediante l'acquisizione di conoscenze dichiarative (informazioni su principi e nozioni) e procedurali
- Riconoscere ed acquisire gli elementi importanti della struttura produttiva ed organizzativa (Morrison, 1993)

Proattività



Riguarda l'impegno personale nel risolvere i problemi dell'inserimento lavorativo attraverso la ricerca di informazioni, richiesta di *feedback*

Information seeking



La persona è proattiva quando è capace di individuare le fonti informative corrette e raccogliere le informazioni utili per rendere più facile l'interpretazione della nuova situazione

Le dimensioni della proattività

- **Information seeking**

- **Sensemaking**

Comprende sia la ricerca di informazioni che la ricerca di feedback

- **Relationship building**

La creazione di relazioni fa riferimento ai comportamenti dei nuovi assunti che sono orientati a prendere l'iniziativa per interagire socialmente nell'ambiente di lavoro;

- **Positive Framing**

Meccanismo cognitivo di autogestione che i nuovi assunti utilizzano per modificare la loro comprensione di una situazione controllando esplicitamente la cornice cognitiva che essi collocano in una determinata situazione

Informazioni sul contesto	Informazioni valutative	Informazioni relazionali
Istruzioni sul compito e sugli strumenti	Feedback sulle prestazioni lavorative	Sostegni e punti di riferimento sociali
Procedure e tolleranze	Feedback relativi all'approccio della condotta sociale	Tutorship e mentorship
Criteri e regole sociali	Valutazione sull'efficienza e sull'efficacia	Modalità di gestione comunicazioni interpersonali ed organizzative
Obiettivi lavorativi	Feedback sul grado di integrazione sociale e di cooperazione	Modalità di gestione dei conflitti
Cultura organizzativa		Identità ed appartenenza sociale
Caratteristiche ruolo lavorativo		
Tipi di responsabilità		
Promozioni e carriera		
Sistema premiante		
Come aggiornare le competenze		

Tipi di informazioni ricercate

Information seeking

<i>Funzioni</i>	<i>Fonti significative</i>	<i>Modalità di ricerca</i>
Aiutare a dare un significato alla situazione	Interpersonali (amici, parenti, colleghi)	Osservazione diretta/monitoraggio
Definire i confini del ruolo assegnato	Non personali (procedure scritte, documenti archivi e narrazioni)	Imitazione
Rappresentare meglio e padroneggiare i compiti	Culturali (simboli, tradizioni etc.)	Richieste dirette
Capire come integrarsi nel gruppo di lavoro		Conversazioni e richieste indirette
Aiutare a confrontarsi con la cultura locale		Forme di feedback

Innovazione di ruolo e cambiamento personale

- *Innovazione di ruolo*

Cambiamenti riferiti a modifiche nelle procedure o negli strumenti di lavoro per rendere il lavoro adatto alla persona;

- *Cambiamento personale*

Stili di condotta, ridefinizione del concetto di sè

Modalità di adattamento lavorativo

Strategie di cambiamento personale

		BASSO	ALTO
Strategie di innovazione di ruolo	ALTO	Determinazione	Esplorazione
	BASSO	Replica	Assimilazione

Nicholson, 1984

- Replica

Modesti adattamenti rispetto alla persona ed al ruolo lavorativo

- Assimilazione

Transizioni non caratterizzate da cambiamenti nel ruolo lavorativo ma nella persona, con forti impegni di apprendimento elaborando un'immagine di sé più adatta alla nuova situazione

- Determinazione

Modifica del ruolo lavorativo senza intaccare la persona

- Esplorazione

Le competenze tecniche e sociali della persona rendono possibile una negoziazione delle caratteristiche del ruolo che si modifica a vantaggio della persona e dell'organizzazione

Differenze individuali

- Esperienze prelaborative
- Caratteristiche personali

(stili di identità, ad es. chi ha un'identità orientata alla ricerca di informazioni è proattivo, sviluppa strategie esplorative – *assimilazione* -; chi, invece ha un orientamento di evitamento, evita il coinvolgimento personale causando una frammentazione del *self*, risultando poco proattivo – *replica*-)

Differenze individuali

- Caratteristiche personali
stima di sé; self efficacy; locus of control; self monitoring;
- Orientamenti affettivi generali (George, 1991) visione positiva della vita = sviluppo di strategie di esplorazione

Le proprietà delle transizioni psicosociali

- Numero di elementi caratteristici ed il grado di novità della situazione d'arrivo;
- Valenza positiva-negativa della nuova situazione con diversi gradi di attrattività per la persona;
- Le possibilità di scelta del percorso di inserimento;
- Grado di continuità/discontinuità rispetto alle esperienze precedenti;
- La prevedibilità della transizione (possibilità di anticipare gli eventi futuri);

Le proprietà delle transizioni psicosociali

- La discrezionalità (possibilità di controllo da parte della persona degli eventi e dei processi in gioco);
- La velocità (disponibilità di tempo da dedicare alla preparazione del passaggio);
- Il grado di facilitazione (la presenza di sostegni sociali formali ed informali su cui contare in questa fase);
- Il valore attribuito (l'importanza per il soggetto di riuscire a gestire positivamente la transizione)

Tattiche di socializzazione

- Socializzazione istituzionale

modalità di intervento che incoraggiano il neofita ad aderire ai ruoli previsti;

- Socializzazione individuale

tattiche centrate sulle persone che sono stimolate a sviluppare un approccio personale allo svolgimento dei ruoli lavorativi. (Van Maanen e Schein, 1979)

Tattiche di socializzazione

- **Tattiche collettive** (raggruppare i neofiti ed esporli ad un comune set di informazioni per ottenere risposte standardizzate);

CONTRAPPOSTE A

- **Tattiche individuali** (indirizzare i neofiti verso un'esperienza differenziata che può determinare eterogeneità nelle condotte)

Tattiche di socializzazione

- **Tattiche formali** (segregazione dei neofiti in un contesto specifico per la condivisione di regole);

CONTRAPPOSTE A

- **Tattiche informali** (apprendimento del lavoro mediante osservazione della realtà lavorativa)

Tattiche di socializzazione

- **Tattiche sequenziali** (è previsto un iter da seguire per assumere il ruolo definitivo);

CONTRAPPOSTE A

- **Tattiche casuali** (senza precisazione delle tappe che scandiscono l'esperienza lavorativa);

-
- **Tattiche prefissate** (stabiliscono i tempi da rispettare nell'assunzione del ruolo);

CONTRAPPOSTE A

- **Tattiche variabili** (non esiste una scansione temporale delle diverse tappe)

Tattiche di socializzazione

- **Tattiche seriali** (affidamento del neofita ad una figura esperta come modello di riferimento);

CONTRAPPOSTE A

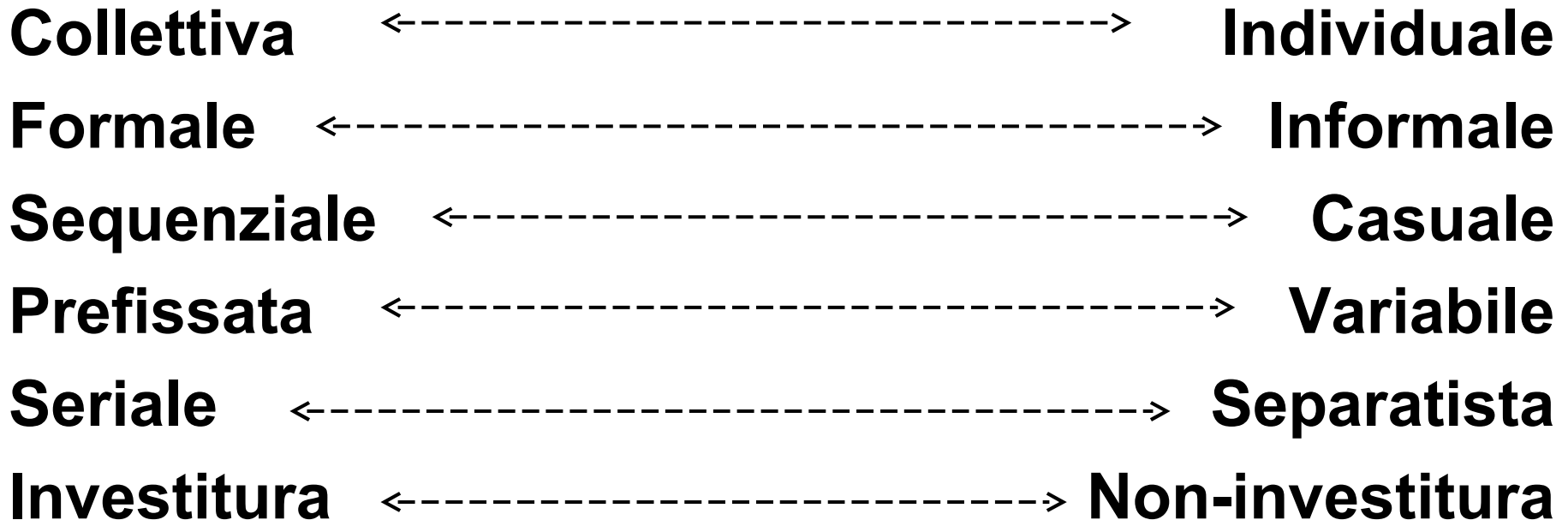
- **Tattiche separatiste** (il neofita deve trovare da sé le soluzioni adatte per gestire i compiti assegnati);

-
- **Tecniche di investitura** (riconoscimento esplicito dell'identità del neoassunto);

CONTRAPPOSTE A

- **Tecniche di non investitura** (disconfermano il valore di alcuni aspetti dell'identità del neoassunto per cercare di spingere a importanti modifiche degli attributi personali)

L'ingresso nel mondo del lavoro dal punto di vista delle organizzazioni



Effetti delle tattiche

- **Socializzazione istituzionale**

- ✓ Cambiamento personale
- ✓ Soddissfazione lavorativa
- ✓ Commitment organizzativo
 - ✓ Identificazione
- ✓ Intenzione di non lasciare

- **Socializzazione individuale**

- ✓ Innovazione di ruolo
- ✓ Ambiguità di ruolo
- ✓ Conflitto di ruolo
- ✓ Sintomi di stress
 - ✓ Prestazione

Effetti delle tattiche

- **Socializzazione
istituzionale**

*Orientamenti di tipo
tradizionale nei confronti
del ruolo da svolgere*

- **Socializzazione
individuale**

*Aumentano risposte di tipo
innovativo, ma più
costose in quanto
richiedono di gestire
situazioni di incertezza ed
ambiguità*

Metodi relazionali di socializzazione

- **Coaching**

Relazione tra neofita ed un lavoratore esperto che ha responsabilità di tipo gerarchico. Durata limitata

Il *coach* evidenzia le caratteristiche dei corsi di azione e offre modelli di riferimento per l'acquisizione e verifica delle competenze professionali

Metodi relazionali di socializzazione

- **Mentoring**

Relazione tra neofita ed un lavoratore esperto senza linea gerarchica.

Il *Mentor* costituisce una figura di sostegno che offre consigli e feedback sulla situazione di riferimento. Rapporto formativo di lunga durata (1 o 2 anni).

Metodi relazionali di socializzazione

- **Tutoring**

Relazione tra neofita ed un lavoratore esperto basata sulla trasmissione del sapere pratico mediante l'esperienza diretta.

Il *Tutor* fornisce modelli di azione, sostiene la rielaborazione cognitiva, attraverso lo *scaffolding* (fare domande e sollecitare a porsi quesiti, stimolando la consapevolezza dei propri modi di agire). Lungo periodo di tirocinio ed apprendistato professionale

Orientamenti teorici della socializzazione occupazionale

- **Modello di Nicholson (1984);**
- **Modello di Louis (1980)**
focus sui processi cognitivi mediante cui il neofita dà senso alle situazioni di sorpresa che incontra nel lavoro e cerca di far fronte alle richieste tecniche e sociali;
- **Modello della Morrison (1993)**
analizza la proattività del neofita e riconosce il ruolo della ricerca di informazioni come strategia attiva

Gli esiti della socializzazione

- Ultrasocializzazione

corrispondono alla rigida adesione dei modi di pensare e delle condotte alle richieste ed alle aspettative dell'organizzazione

- Socializzazione non riuscita

come situazione di incapacità di interloquire, di rifiuto di fare confronti tra aspettative differenti, di disinteresse a capire la situazione

Gli esiti della socializzazione una tassonomia

1. Caratteristiche e forma della traiettoria di carriera (posizioni ricoperte, livelli di remunerazione, livelli di responsabilità);
2. Il benessere psicologico (soddisfazione, corrispondenza tra posizione raggiunta e progetti);
3. Le capacità di prestazione (legami tra socializzazione e prestazione);
4. Il livello di impegno e continuità nell'apprendimento (grado di adattabilità delle persone ai cambiamenti tecnici ed organizzativi, interesse a sviluppare conoscenze)

Gli esiti della socializzazione una tassonomia

5. Il tipo di identità personale e sociale (esperienze lavorative in relazione con le componenti del sé, utilizzando indicatori come la stima di sé, self-efficacy, commitment etc.);
6. Il tipo di interazione sociale sperimentata (i modi con cui si padroneggia la situazione sociale, la gestione dei gruppi di lavoro);
7. L'interazione con l'organizzazione (grado di chiarezza cognitiva dei ruoli, grado di assunzione di responsabilità)