



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di laurea in

Scienze psicologiche Sociali e del Lavoro

Elaborato finale

**Il processo di onboarding dalla socializzazione organizzativa
all'inserimento lavorativo: un'analisi della letteratura**

**The onboarding process from organizational socialization to job placement: an
analysis of the literature**

Relatrice:

Prof.ssa Laura Dal Corso

Laureanda: Giordana De Lorenzi

Matricola: 1224345

Anno accademico: 2021-2022

Indice

Introduzione.....	2
1. Definizione del processo di socializzazione e i suoi esiti	4
1.1 Che cos'è la socializzazione al lavoro.....	4
1.2 Gli esiti positivi della socializzazione organizzativa	6
1.3 Le fasi del processo di socializzazione	11
1.4 Le tattiche di socializzazione.....	13
1.5 Il contenuto della socializzazione	17
2. L'evoluzione del processo di socializzazione in una prospettiva interazionista.....	19
2.1 Il nuovo e più recente termine di onboarding.....	19
2.2 Il ruolo di proattività e autoefficacia nel favorire l'onboarding	24
3. Lo strumento del mentoring: che cos'è e come può essere d'aiuto nella socializzazione organizzativa	29
Conclusioni.....	32
Fonti bibliografiche	33
Ringraziamenti	40

Introduzione

Un dato di fatto che accumuna ogni persona è l'entrata nel mondo del lavoro. La socializzazione organizzativa è perciò un costrutto protagonista, una prerogativa con cui inevitabilmente ogni individuo e ogni azienda ha a che fare. Il seguente elaborato ha come obiettivo la presentazione, in maniera quanto più esaustiva possibile, di tale tema ricorrendo alle ricerche presenti in letteratura. Il presente scritto tenta, in tutto il suo susseguirsi, di porre l'attenzione sui vantaggi e i benefici che il mettere in pratica la socializzazione al lavoro comporta, sia per il lavoratore che per l'organizzazione. Le caratteristiche del mercato del lavoro attuale ci dicono come la mobilità sia un'evidenza con cui dobbiamo inevitabilmente confrontarci, questo comporta che una persona viva più processi di socializzazione nella sua carriera lavorativa. La socializzazione può essere anche uno strumento da cui partire per una riflessione su alcune problematiche molto importanti che coinvolgono il mondo del lavoro. Un esempio di questo può essere la tematica dell'alto tasso, soprattutto in Italia, di giovani che non risultano essere impiegati né al lavoro né nello studio/formazione. Anche per questo tema può essere utile una riflessione nell'ottica della socializzazione, oltre che su altri argomenti propri della psicologia del lavoro e dell'economia. Con il seguente scritto si vogliono fornire delle basi per arrivare ad avere una panoramica dell'argomento in modo tale da ispirare possibili riflessioni. Infine, ma non meno importante, il fatto che questo processo, come già detto, sia vissuto da quasi ogni persona. Ognuno di noi, almeno una volta nella vita, sperimenterà l'ingresso in una realtà lavorativa. Questo è accaduto anche a me per quanto riguarda la mia esperienza di tirocinio pre-laurea. Il mio ingresso nella struttura si è probabilmente caratterizzato come una forma di onboarding più informale. Non ho seguito un programma rigido, in fasi e definito a priori, ma fin da subito sono stata inserita nel mio ruolo e ho appreso i miei compiti pian piano, con la pratica e sperimentando. Tuttavia, ho preso parte a dei corsi di formazione online realizzati dalla struttura, che avevano l'obiettivo di presentare l'azienda e la sua mission, ma non solo; una consistente parte di questa formazione riguardava l'apprendimento di nozioni e informazioni che mi sono poi tornate utili per occupare il mio ruolo. Da parte degli insider della struttura c'è stata molta disponibilità davanti alle mie domande di chiarimento e di acquisizione delle conoscenze. Si è anche andata ad instaurata una relazione quasi di mentoring con il mio tutor aziendale poiché mi ha affiancata nei miei compiti. Per me questa figura ha

rappresentato un punto di riferimento prediletto a cui porre domande e attraverso cui ricevere feedback sul mio operato. Questa esperienza mi ha quindi permesso di sperimentare in prima persona il processo di socializzazione, oltre che darmi la possibilità di prendere consapevolezza, di riflettere e di ritrovare una conferma di quanto analizzato dal punto di vista teorico. L'intento di questo lavoro, oltre che fornire una descrizione della tematica, è quello di porre sotto analisi uno dei costrutti più studiati dalla letteratura e del quale le organizzazioni non possono esimersi dall'averci a che fare. Rispetto alla mia esperienza di tirocinio, il testo a seguire aiuterà a capire e ad interpretare quanto io ho vissuto in prima persona e qui riportato, ma sarà anche uno sputo di riflessione sulle personali esperienze di socializzazione che ognuno di noi affronta, rappresentando una chiave con cui analizzarle e comprenderle. Nel tentativo di definire e capire questo argomento, molto importante per la psicologia del lavoro e per le realtà lavorative stesse, è stato scelto di procedere citando una serie di definizioni del costrutto, necessarie a definire l'oggetto d'indagine, ampliando poi con le tecniche e le tattiche di socializzazione che vengono adottate. Successivamente alla descrizione di tutta una serie di esiti positivi che una corretta socializzazione porta con sé, si è introdotto il tema dell'onboarding. Questo è il termine che oggi si preferisce usare per parlare di tale argomento, in quanto racchiude in sé tutte le ultime convinzioni e ricerche prodotte in merito. Il punto di svolta individuato è la considerazione proattiva dei neofiti, che non vengono più visti come semplicemente reattivi a quanto propongono le aziende ma è riconosciuto in loro un ruolo molto più attivo nel sostenere l'inserimento. Infine, dopo aver prestato la dovuta attenzione alle dimensioni di proattività e autoefficacia nei lavoratori, si è terminato con una breve presentazione dello strumento del mentoring. Quello che si è voluto fare è offrire una sintetica ma giusta attenzione a questo "espediente" che la ricerca sembra considerare piuttosto valido per favorire la socializzazione.

1. Definizione del processo di socializzazione e i suoi esiti

1.1 Che cos'è la socializzazione al lavoro

Il tema della socializzazione al lavoro rappresenta uno degli aspetti centrali per un'organizzazione. Viene definito come quel sistema mediante il quale gli individui acquisiscono gli atteggiamenti, i comportamenti, le conoscenze, le abilità, i valori e le motivazioni necessarie per essere dei membri efficienti di un'organizzazione (Gruman et al., 2006; Rullo et al., 2015; Sarchielli, 1978; Van Maanen e Schein, 1979). Rappresenta quel processo che vede il passaggio del soggetto dal ruolo di outsider, che non ha conoscenza delle norme, delle procedure e della cultura; al ruolo di insider, ovvero di colui che ha padronanza e conoscenza di tutti questi tre aspetti della propria organizzazione (Bauer & Erdogan, 2012; Louis, 1980). Riguarda di fatto l'apprendimento della propria mansione (Schein, 1968), quindi dei comportamenti e degli atteggiamenti necessari a interpretare il proprio ruolo. La socializzazione organizzativa è un tema considerato molto importante vista la forte complessità e gli elevati livelli di dinamismo presenti all'interno degli ambienti di lavoro. Ma non solo, essa è importante anche perché, come si è in parte visto attraverso le definizioni, facilita l'adattamento della persona al nuovo lavoro, intervenendo non solo su atteggiamenti e comportamenti, ma anche promuovendo dei cambiamenti personali (ad esempio nei valori o nelle convinzioni) e agendo contro possibili fattori di stress che, in assenza di una socializzazione, potrebbero impattare negativamente sul nuovo assunto (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). Infine, si riconosce l'importanza di questo processo anche per quanto riguarda il fatto che le prime esperienze di socializzazione, sembrano influenzare quello che sarà l'adattamento a lungo termine della persona all'ambiente. Esperienze positive possono favorire la fiducia, l'apprendimento e la credibilità all'interno dell'organizzazione (Hall, 1976). Un ulteriore aspetto da citare per ribadire l'importanza del costrutto è l'attuale instabilità del mercato del lavoro. Questa condizione fa sì che la socializzazione venga messa in pratica con una certa frequenza, non solo per l'inserimento dei giovani, ma anche per le numerose transizioni da un ambiente all'altro che si susseguono nella carriera di un lavoratore (Rullo et al., 2015). La socializzazione, quindi, diventa di interesse fondamentale per entrambe le parti coinvolte visto che gli individui la subiscono più spesso nelle loro carriere e le aziende stesse trattano più di frequente con i nuovi arrivati a causa delle esigenze del personale che sono diventate più elastiche (Bauer et al., 2007). Che sia la

prima esperienza lavorativa o che si tratti di una mobilità dovuta alle caratteristiche del mercato del lavoro, l'ingresso in un'organizzazione è sempre da considerare come l'accesso ad una "regione sconosciuta", quindi una vera e propria fase di shock che produce incertezza, disagio e instabilità (Sarchielli, 1998). Questo è uno dei motivi che rende la socializzazione così importante; essa serve a garantire un ottimale inserimento del soggetto, riducendo i sentimenti negativi.

1.2 Gli esiti positivi della socializzazione organizzativa

La socializzazione produce tutta una serie di esiti che possono essere considerati come positivi sia per l'individuo che per l'organizzazione. Si può pensare di intendere questi risultati prodotti come dei "benefici" che una corretta e ottimale socializzazione porta con sé. Questo ci aiuta ad evidenziare come tale processo possa tornare utile alle organizzazioni per raggiungere i loro obiettivi. I punti che andremo a toccare ci permetteranno di capire perché mettere in atto una valida socializzazione sia vantaggioso per entrambe le parti coinvolte: neoassunto e azienda.

È stato testato un modello nel quale l'adattamento all'organizzazione media l'effetto delle tattiche di socializzazione e del comportamento proattivo del neoassunto su risultati importanti della socializzazione quali: la performance (ovvero la prestazione lavorativa), la soddisfazione lavorativa, l'impegno e l'intenzione di rimanere nell'organizzazione, con conseguente riduzione dei livelli di turnover (Bauer et al., 2007). Questi stessi risultati sono stati ripresi anche in un'analisi successiva di Bauer & Erdogan (2012), all'interno della quale gli autori individuano una serie di esiti distali della socializzazione. Si tratta di risultati finali legati ad aspetti importanti per le organizzazioni che si riferiscono ad atteggiamenti e comportamenti che i nuovi arrivati mettono in atto. Per quanto riguarda gli atteggiamenti, la socializzazione è positiva perché migliora la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo e i livelli di turnover. Nel turnover, la perdita di dipendenti, indica che c'è stato un inserimento in azienda non adeguato (Bauer & Erdogan, 2012). Si è osservato che, quando l'adattamento del nuovo (favorito dalla proattività e dalle tattiche di socializzazione) è positivo, si verifica un forte attaccamento all'organizzazione che impedisce poi di lasciarla. Adattandosi con successo al loro ruolo e all'ambiente i neoassunti dovrebbero essere meno propensi a lasciare l'organizzazione (Bauer et al., 2007). Quindi una socializzazione inadeguata potrebbe indicare, di contro, uno dei motivi degli alti livelli di turnover. Mentre, per quanto riguarda i comportamenti, l'attenzione è da sempre focalizzata sulla performance, ovvero sulle prestazioni lavorative. La socializzazione sembra correlare positivamente anche con questa. Una buona socializzazione deve infatti facilitare un'adeguata conoscenza del lavoro in modo che si possa avere successo nei propri compiti (Bauer & Erdogan, 2012).

Quello che possiamo ulteriormente evidenziare della socializzazione è che si tratta di un costruito di tipo relazionale; è perciò legata alle modalità che senior e junior adottano

nell'interazione reciproca. È per questo che gli autori la definiscono focalizzandosi sulle forme di scambio tra le generazioni (Ripamonti et al., 2021). Alcuni si sono riferiti alla fase di ingresso dei nuovi nell'organizzazione come ad una sorta di "danza generativa" in cui il senior ha il ruolo di sostegno e di facilitatore nell'apprendimento dello junior (Sprogøe e Rohde, 2009). Ciò che viene messo in relazione è proprio il tema della socializzazione con la prospettiva della generatività (Ripamonti et al., 2021). Con generatività si intende "un processo psicosociale e relazione" che consiste nel "mettere al mondo", "prendersi cura" e "lasciar andare" le giovani generazioni (McAdams e De St. Aubin, 1992). Essa è spinta da motivazioni che sono legate al contesto e a dei valori precisi, oppure può partire da un desiderio o da una spinta interiore degli adulti nei confronti dei giovani (Ripamonti et al., 2021). Dagli autori Bradley e Marcia (1998) vengono definiti quattro stili relazionali, dove lo "stile generativo" è proprio quello tipico di un adulto che si prende cura delle giovani generazioni in un clima favorevole e ottimale. Dai risultati della ricerca di Ripamonti et al. (2021) emergono quattro forme di scambio; quella considerata più ottimale è lo "scambio generativo". È una condizione in cui c'è trasmissione dei valori e delle conoscenze da parte dei senior verso gli junior. Il giovane ha un ruolo più attivo, non subisce passivamente ma integra le richieste del mondo del lavoro con le proprie credenze e interessi. In questa forma di scambio c'è un forte grado di investimento da entrambe le parti. Gli junior accolgono le sfide e le responsabilità che gli sono presentate e costruiscono il loro ruolo attivamente. Partono dalle richieste dell'organizzazione e da quanto trasferito dai senior, ma ci integrano i loro valori e i loro interessi. Tutto ciò si ricollega alla socializzazione in quanto la forma di scambio tra le due generazioni è come un antecedente di un maggior o minor apprendimento dei nuovi nel momento in cui entrano in azienda e si relazionano con chi ne fa già parte da più tempo. Promuovere uno scambio generativo permette di valorizzare la creatività, l'utilizzo di risorse atipiche e favorisce le competenze trasversali, garantendo così uno sguardo al lungo termine e promuovendo l'innovazione. Lo scambio generativo viene anche interpretato alla luce di tre importanti sfide che caratterizzano oggi le aziende: sopravvivenza sul mercato del lavoro, competizione (sia esterna che interna all'organizzazione) e occupabilità. Scegliendo di promuovere uno scambio generativo (il quale è legato positivamente alla socializzazione), piuttosto che altre forme di scambio

tra le generazioni, è possibile avvicinarci con più successo a questi tre obiettivi (Ripamonti et al., 2021).

Secondo la teoria dell'Identità Sociale (Tajfel, 1978; Hogg, Turner, 1985), una parte dell'immagine del sé di una persona, viene ricavata dall'appartenenza al gruppo e dalle caratteristiche di questo, che diventano poi aspetti con cui ci descriviamo. Alla base di tutto ciò c'è il bisogno di autostima e il bisogno di avere un'immagine positiva di sé, che ricaviamo proprio dall'identificazione con il gruppo e dal confronto sociale. Ashforth e Mael (1989), partendo dalla teoria di Tajfel, considerano il contesto organizzativo al pari di un gruppo, attraverso il quale l'individuo contribuisce a costruire la propria identità sociale. Significa che l'individuo ha la tendenza a identificarsi con l'organizzazione di cui fa parte. L'appartenenza ad una realtà lavorativa, quindi, contribuisce a modificare l'autostima dei lavoratori, i quali sperimentano su loro stessi i successi e i fallimenti del gruppo e questo ha un impatto sull'immagine di sé. Un membro rimane nell'organizzazione e si identifica con essa nel momento in cui questa è in grado di soddisfare importanti bisogni per lui. Tale identificazione va poi a determinare l'attaccamento verso l'organizzazione. Questo è un punto molto importante perché, se così avviene, la persona è portata poi a condividere il destino comune, gli interessi e ad impegnarsi per l'azienda. Tutto questo si collega alla socializzazione in quanto essa è legata all'identificazione. Uno degli esiti che ci si prefigge con la socializzazione è proprio quello di riuscire a ottenere una forte identificazione del nuovo arrivato con l'organizzazione, che si traduce nel diventare un membro effettivo, riuscendo ad inserirsi nel modo ottimale. Dallo studio emerge anche che l'identificazione con l'organizzazione predice alcune sottodimensioni della socializzazione organizzativa, in particolare la sottodimensione che fa riferimento alle prospettive future che i lavoratori si formano rispetto al loro ruolo e agli sviluppi di carriera. Un esito della socializzazione, perciò, è quello di contribuire alla costruzione dell'identità sociale della persona (che abbiamo detto essere importante per il bisogno di autostima) attraverso l'identificazione con l'organizzazione (Rullo et al., 2015).

Sono stati considerati altri esiti ancora come: l'adattamento dell'organizzazione alla persona, lo stress e la soddisfazione nella vita. Per quanto riguarda il primo aspetto, si tratta di una sorta di prospettiva invertita per cui la socializzazione non è utile solo al soggetto, per permettergli di conoscere l'organizzazione, ma diventa uno strumento che

dà la possibilità anche all'azienda di conoscere e di imparare ad accettare i nuovi. Un ulteriore esito è collegato allo stress. La fase di ingresso è un momento molto stressante e faticoso in quanto si deve mantenere alto l'impegno e la performance per essere accettati dal gruppo. Questo stress spesso è peggiorato dal fatto che si eviti di fare domande per la paura di sembrare incapaci o incompetenti, quando in realtà ricevere feedback e informazioni potrebbe solo che facilitare l'inserimento (Bauer & Erdogan, 2012). Da uno studio di Fan e Wanous (2008) emergeva che, coloro che avevano ricevuto una formazione sulla gestione dello stress, ne riportavano livelli meno alti rispetto a coloro che avevano ricevuto l'orientamento tradizionale. Citiamo questo perché è ragionevole pensare che le esperienze stressanti, dovute al nuovo posto di lavoro, abbiano delle implicazioni per la vita extralavorativa della persona. In altre parole, la socializzazione di successo può comportare una riduzione del conflitto lavoro-famiglia. Ciò avviene perché un processo di inserimento difficoltoso, sottrae tempo e risorse altrimenti dedicabili al nucleo familiare. Sempre per questo punto, gli autori ipotizzano che una socializzazione ottimale potrebbe ridurre anche lo stress dei superiori. Questo perché i datori di lavoro si preoccupano che la nuova aggiunta non sia idonea e che vada a rovinare i rapporti di lavoro. Pertanto, quando i nuovi arrivati si adattano facilmente al loro lavoro, si connettono con gli altri e iniziano ad assumersi parte del carico per cui sono stati chiamati, fa sì che lo stress dei superiori si riduca molto. Un ultimo potenziale nuovo esito che merita attenzione è legato alla soddisfazione nella vita. Si tratta di uno stato finale desiderabile; un indicatore del benessere soggettivo. Secondo gli autori è probabile aspettarsi che la soddisfazione nella vita e il benessere individuale siano legati ad una socializzazione di successo (Bauer & Erdogan, 2012). Da un interessante meta-analisi condotta, sono stati analizzati una serie di studi che riportano la relazione tra lavoro e soddisfazione nella vita, dimostrando come il primo sia un fattore importante per quanto riguarda la percezione di un vivere soddisfacente della persona, sia per gli uomini che per le donne (Tait, Padgett e Baldwin, 1989).

Soprattutto ai livelli più alti delle organizzazioni accade che, specifici dipendenti, vengano assunti con l'aspettativa che il loro ingresso stimolerà l'adozione di nuovi valori e di nuove pratiche, determinando così un cambiamento nel gruppo, nell'unità aziendale e addirittura nella cultura organizzativa. Naturalmente questo non vale per tutti i nuovi arrivati, ma solo per specifiche figure. È più frequente che siano i neoassunti a doversi

adattare alle condizioni esistenti, piuttosto che sia l'organizzazione a cambiare per adattarsi a loro. I nuovi assunti, in condizioni particolari, possono però diventare degli agenti di cambiamento e questo si verifica o meno in base al modo in cui è avvenuta l'ingresso in azienda. Pertanto, possiamo considerare la socializzazione di successo come un prerequisito per il nuovo assunto di poter successivamente agire come agente di cambiamento. La comprensione della storia, della lingua, della politica e delle persone dell'organizzazione (ovvero quello che definiamo il contenuto della socializzazione) è fondamentale nell'aiutare il nuovo arrivato a generare cambiamento e ad aumentare la sua credibilità. Al contrario, i nuovi arrivati che non comprendono tutti questi valori dell'azienda faticeranno ad essere accettati e le loro proposte verranno ignorate o peggio sabotate (Bauer & Erdogan, 2012). A tal proposito, la ricerca ha dimostrato che, la comprensione delle politiche organizzative, degli obiettivi, dei valori di un'organizzazione e l'apprendimento della lingua, sono tutti indicatori importanti dell'adattamento dei dipendenti e si associano anche a risultati più distali come l'impegno, la soddisfazione e il fatturato (Chao et al., 1994; Klein & Weaver, 2000). Da una serie di ricerche esaminate dagli autori, si arriva ad affermare che i nuovi arrivati sono in grado di avviare un cambiamento quando hanno lo status di insider o sono stati socializzati con successo (Bauer & Erdogan, 2012). Rispetto alla cultura organizzativa, quello che si può aggiungere è che, adattarsi e conoscere la cultura dell'organizzazione di cui si entra a far parte è un aspetto importante della socializzazione. Ogni azienda ha una sua cultura unica ed è fondamentale aiutare i neoassunti ad imparare a adattarsi a questa, oltre che apprendere la mansione (Cooper-Thomas et al., 2004).

1.3 Le fasi del processo di socializzazione

Con riferimento ad Ashforth, Sluss e Harrison (2007), la riflessione e la ricerca sul tema della socializzazione può essere suddivisa in quattro “prospettive principali”: la ricerca che si è concentrata sull’individuazione delle fasi che compongono questo processo, la ricerca che si è incentrata sulle tattiche di socializzazione, i modelli che hanno approfondito il contenuto della socializzazione e infine, i modelli che si sono focalizzati sui comportamenti proattivi del neoassunto.

Per quanto riguarda la prima prospettiva, diversi ricercatori hanno cercato di definire il processo di socializzazione in una sequenza di fasi generalizzabili per tutte le organizzazioni. Si tratta di modelli che cercano di capire cosa accade durante la socializzazione, senza però prestare attenzione a come si verificano questi cambiamenti. Le fasi individuate su cui c’è concordanza tra i ricercatori sono quattro: anticipazione, incontro, adattamento e stabilizzazione. La prima fase, quella dell’anticipazione, si verifica precedentemente all’effettivo ingresso in azienda. Include tutte quelle attività di ricerca, precedenti all’inserimento, che contribuiscono a generare le aspettative verso il nuovo lavoro. Questa fase coincide con le attività di ricerca del lavoro, nel fare domande ad amici e familiari per conoscere il lavoro, nell’informarsi sull’organizzazione, ecc. È in questa fase che le organizzazioni cercano di promuovere un’immagine positiva di loro stesse attraverso: comunicati stampa, attività di reclutamento e selezione, tirocini ecc. La seconda fase è quella dell’incontro. In questa fase sono coinvolti i nuovi membri che entrano effettivamente nelle organizzazioni e che si confrontano con la realtà lavorativa. Da questa comparazione emergono tutte le possibili discrepanze tra le aspettative e l’esperienza effettiva e si generano emozioni positive o negative in base a come è stato il contatto con l’organizzazione. La terza fase è quella dell’adattamento. È la fase in cui gli individui si integrano nella nuova realtà e modificano la loro immagine di sé sulla base di questa nuova appartenenza. Per questa fase sono progettate dalle organizzazioni una serie di attività con l’obiettivo di favorire l’adattamento dei nuovi arrivati. Infine, l’ultima fase è quella della stabilizzazione; momento in cui a tutti gli effetti gli individui diventano degli insider organizzativi in quanto vengono accettati dal gruppo. Questa partizione viene spesso criticata in quanto si tratta di una suddivisione rigida, che descrive la socializzazione come un processo lineare, quando nella realtà non lo è necessariamente. Le varie fasi potrebbero sovrapporsi come non verificarsi o avvenire in maniera non così

rigida. Per esempio, i ricercatori faticano a concordare su quando inizia la socializzazione. C'è chi sostiene che la socializzazione anticipatoria ne sia parte integrante, mentre altri ritengono che non sia così e che questa fase sia esterna alla socializzazione vera e propria. Ulteriori modelli ancora, affermano che la fase di stabilizzazione o mantenimento sia inclusa nella socializzazione, mentre per altri si tratta di una fase esterna e successiva. Non c'è completo accordo, pur trovando concordanza su queste quattro possibili fasi, i vari modelli vanno poi a differenziarsi nelle loro formulazioni (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). Tra le diverse teorie che rientrano in questi studi citiamo quella di Moreland e Levine (2001), nella quale sono individuate cinque fasi legate all'impegno e all'inserimento nel gruppo. La fase di socializzazione è la fase in cui il nuovo arrivato apprende le norme del gruppo e dedica il massimo dell'impegno per ottenere l'accettazione. La fase di mantenimento invece, è la fase che si raggiunge nel momento in cui si è socializzati all'interno dell'organizzazione e richiede di tenere costante *l'engagement*. Se questo impegno reciproco si erode è necessario procedere con una risocializzazione prima che diminuisca a tal punto da portare all'uscita dal gruppo.

1.4 Le tattiche di socializzazione

La seconda prospettiva che viene approfondita si riferisce a tutte quelle ricerche che sono state condotte nell'ambito delle tattiche di socializzazione al lavoro (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). Esse sono considerate come dei mezzi guidati dalle organizzazioni, che hanno un diverso grado di formalizzazione e che vengono utilizzate per favorire la socializzazione dei nuovi arrivati (Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Gli autori Saks e Ashforth (1997) hanno suggerito che il loro scopo è ridurre il grado di incertezza sperimentato durante la socializzazione, portando ad atteggiamenti più positivi e facilitando l'adattamento. Sono forse uno dei costrutti più studiati nell'ambito della letteratura sulla socializzazione (Saks et al., 1997). Van Maanen e Schein (1979) descrivono sei tattiche bipolari utilizzate per integrare i nuovi dipendenti nelle organizzazioni. La prima tattica è quella collettiva, che è opposta alla tattica individuale. Prevede di raggruppare i nuovi arrivati facendogli svolgere un'esperienza di apprendimento in comune. Viceversa, nella tattica individuale i nuovi svolgono esperienze uniche e separate da quelle degli altri neo inseriti. La seconda è la tattica formale (in opposizione a quella informale). Si tratta di tutta una serie di pratiche come corsi di formazione e di orientamento, che sono separati dall'attività dell'azienda. Con la tattica informale, invece, i nuovi entrano immediatamente a far parte del gruppo di lavoro e imparano sul campo, occupando da subito la loro posizione. La terza tattica è quella sequenziale (contrapposta a quella casuale). In questa l'inserimento del nuovo avviene seguendo una serie di fasi serrate, che possono essere raggiunte solo superando le precedenti. I neoarrivati ricevono delle linee guida chiare sulla sequenza delle attività e delle esperienze a cui andranno incontro. Questo è contrapposto ad una sequenza ambigua, propria della tattica casuale. La quarta tattica è quella fissa, opposta a quella variabile, che consiste nel seguire un calendario prestabilito per passare da un'esperienza di adattamento all'altra. Nella tattica variabile, al contrario, non sono dati orari per il completamento di ogni fase. La quinta tattica è quella seriale, che è contrapposta alla tattica disgiuntiva. In questa tipologia, l'apprendimento avviene attraverso l'affiancamento di un modello che dà insegnamenti, ad esempio un mentore, un superiore o un pari più esperto. I membri veterani dell'organizzazione agiscono come esempio per i nuovi arrivati. Mentre nella tattica disgiuntiva è richiesto ai nuovi di dare un senso alla propria esperienza da soli. Infine, l'ultima tattica che viene individuata è quella

dell'investitura (opposta alla dismissione) che consiste nell'affermare l'identità, le capacità e gli attributi del nuovo arrivato; è di fatto un riconoscimento delle sue capacità. Al contrario, nella dismissione, viene rinnegata e rimossa l'identità personale e viene poi ricostruita nella forma desiderata dall'organizzazione (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Bauer et al., 2007; Gruman et al., 2006). Queste sei tattiche bipolari sono ulteriormente suddivise in due categorie (Jones, 1986), tattiche istituzionalizzate (che comprendono quelle collettive, formali, sequenziali, fisse, seriali e l'investitura. Anche se quest'ultima, Laker e Steffy (1995) la considerano una tattica individualizzata) e, appunto, individualizzate (che comprendono, invece, quelle individuali, informali, casuali, variabili, disgiuntive e la dismissione). La differenza sta nel fatto che, le prime prevedono un programma che è più o meno formalizzato e controllato dall'organizzazione. Mentre in quelle individualizzate il neoassunto è lasciato solo e autonomo nel gestire il suo processo di inserimento. C'è assenza di una struttura definita e la persona è in un'autonomia tale che deve essere in grado di farcela da solo altrimenti la socializzazione non ha successo. È quello che con una metafora possiamo riassumere come "o impara a nuotare o affoga" (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). Secondo Van Maanen e Schein, perciò, i nuovi arrivati che hanno incontrato una socializzazione individualizzata hanno probabilmente avuto una socializzazione individuale e unica, una formazione di tipo informale, hanno appreso sul lavoro, hanno avuto un tempo variabile per completare l'apprendimento, hanno avuto un insider dell'azienda che li ha aiutati nel facilitare l'adattamento e hanno ricevuto feedback che li hanno aiutati ad affermare la loro identità (Bauer & Erdogan, 2012). I manager di alto livello vengono spesso socializzati in modo individualizzato (Watkins, 2003). Al contrario, è probabile che i nuovi arrivati socializzati con tattiche istituzionalizzate abbiano vissuto una socializzazione collettiva in un grande gruppo, che abbiano avuto una formazione formale, una separazione dagli insider durante la socializzazione, un tempo prestabilito per completare le tappe dell'apprendimento e che abbiano ricevuto dei "feedback" che disconfermavano la loro identità attuale (Bauer & Erdogan, 2012). Possiamo perciò riconoscere che le organizzazioni si differenziano per il modo in cui socializzano i nuovi dipendenti. Alcune aziende preferiscono un approccio più strutturato e programmato, che segue passo per passo il nuovo. Mentre altre realtà adottano un approccio meno costruito, nel quale le tattiche adottate prevedono che il soggetto sia da

subito inserito nel suo ruolo e che debba attivarsi per capire cosa ci si aspetta da lui e per conoscere le norme. In questo secondo caso, è richiesta l'assunzione di un comportamento più proattivo per cercare di capire le norme, i valori e le aspettative dell'ambiente organizzativo. Quello che poi emerge è che le tattiche di socializzazione istituzionalizzate possono limitare la creatività delle persone, in quanto ci si aspetta che si adattino allo status quo. Al contrario, le tattiche individualizzate possono incoraggiare a dimostrare la propria personalità e i propri valori, anziché adattarsi passivamente alla cultura organizzativa (Bauer & Erdogan, 2011). A tal proposito, la ricerca sembra dimostrare che la socializzazione istituzionalizzata è correlata negativamente all'innovazione di ruolo. Questo perché un approccio "nuota o affoga" incoraggia e, quasi obbliga i nuovi, a trovare la loro strada e a innovarsi (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). Tuttavia, da altre ricerche condotte, non è del tutto chiaro se siano le tattiche individualizzate o quelle istituzionalizzate a correlare positivamente con il comportamento proattivo (Griffin et al., 2000). Mignerey, Rubin e Gorden (1995) hanno scoperto che sono le tattiche di socializzazione istituzionalizzate a essere positivamente correlate ai comportamenti di ricerca di feedback e di informazioni. Poiché le tattiche istituzionalizzate creano un ambiente formale e strutturato, in cui i nuovi possono comunicare e interagire con i colleghi senior e ricevere sostegno, si presume che per questi soggetti dovrebbe essere più facile mettere in atto comportamenti proattivi. Le tattiche di socializzazione istituzionalizzate renderebbero più facile ai nuovi arrivati essere proattivi. D'altra parte, però, come anticipato, le tattiche individualizzate, per loro definizione, richiederebbero al soggetto di essere proattivo per ridurre ambiguità e incertezza. Questo tipo di socializzazione quasi costringe i neoassunti a essere proattivi per acquisire le informazioni necessarie che possono ridurre la loro incertezza e consentirgli di dare un senso a ciò che li circonda (Gruman et al., 2006). Nella ricerca appena citata sono state testate entrambe queste ipotesi. Quello che emerge è che è più probabile che i nuovi arrivati si impegnino in comportamenti proattivi quando la socializzazione è istituzionalizzata, ovvero strutturata e formalizzata. Quando questa è individualizzata, è meno probabile che i nuovi arrivati cerchino feedback e informazioni, costruiscano relazioni e socializzino (Gruman et al., 2006). Tuttavia, dai risultati emerge un paradosso interessante: è più facile che i nuovi inseriti siano proattivi quando la socializzazione è istituzionalizzata; ma, è più probabile che la socializzazione istituzionalizzata si traduca

in risultati positivi, in termini di socializzazione, quando i nuovi arrivati sono meno proattivi (Gruman et al., 2006; Kim et al. 2005). Un'ulteriore parte della ricerca ha poi dimostrato che i dipendenti tendono a sperimentare atteggiamenti lavorativi più positivi, livelli più alti di adattamento al lavoro e livelli di turnover più bassi dopo essere stati sottoposti a tattiche di socializzazione istituzionalizzate, rispetto a coloro che invece avevano sperimentato tattiche individualizzate (Bauer et al., 2007; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007). Sembra inoltre probabile che la socializzazione istituzionalizzata sia positivamente associata all'apprendimento (con l'esclusione però della tattica dell'investitura che, dalla ricerca, non risulta essere legata ad esso). Le organizzazioni andrebbero a sviluppare dei programmi di socializzazione formale e un ambiente strutturato proprio per favorire l'acquisizione, da parte del nuovo arrivato, di contenuti considerati importanti (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). Da un'ulteriore ricerca è stato evidenziato che la socializzazione istituzionalizzata è associata a: minor ambiguità di ruolo, minor conflitti di ruolo, più bassi livelli di "abbandono" dell'organizzazione e ad una maggior padronanza dei compiti, maggior soddisfazione e impegno verso la realtà lavorativa (Saks e Ashforth, 1997). Tutto questo ci porta a constatare che sono necessarie ulteriori ricerche per riuscire a comprendere con più chiarezza e per avere dei risultati più precisi rispetto a diverse e possibili variabili moderatrici e mediatrici (oltre a quelle già citate) che intervengono nel processo di socializzazione e anche rispetto alle implicazioni e all'efficacia delle diverse tattiche di socializzazione utilizzate. In sintesi, il modello di Van Maanen e Schein (1979) ha suscitato molto interesse nella ricerca offrendo un quadro completo per combinare diversi studi sulle pratiche di socializzazione e per dare il via a ulteriori ricerche future (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Bauer & Erdogan, 2011).

1.5 Il contenuto della socializzazione

La terza e ultima prospettiva che andremo ad approfondire in questa sezione (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007) si riferisce ai modelli sviluppati dalla ricerca che hanno approfondito il contenuto della socializzazione. Diversi autori concordano che la dimensione di contenuto della socializzazione sia traducibile con l'apprendimento dei nuovi arrivati. Si tratta di far proprie quelle che sono le norme, i valori, i compiti e i ruoli che caratterizzano l'appartenenza all'organizzazione. Il contenuto della socializzazione si riferisce a ciò che un individuo impara, o dovrebbe imparare, per diventare un membro capace e competente all'interno della realtà lavorativa (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). Sono state proposte varie tipologie di domini di contenuto, per una questione di parsimonia andremo a soffermarci solo su quella presentata da Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994) in quanto si tratta di un modello che è spesso utilizzato nella ricerca. La classificazione dei contenuti della socializzazione organizzativa che è proposta si suddivide in sei aree individuate dai cinque autori a partire da un'analisi della letteratura (Bellò, 2011; Chao et al., 1994):

1. *Performance Proficiency*: questa dimensione può essere tradotta come la "competenza in termini di prestazione". Si tratta della misura in cui l'individuo ha appreso quanto necessario per svolgere il suo ruolo e possiede le abilità richieste. Consiste nell'imparare a svolgere il proprio lavoro con efficienza ed efficacia.
2. *People*: questa dimensione fa riferimento al fatto che il neoassunto instauri o meno delle relazioni soddisfacenti e di successo con gli altri membri dell'organizzazione. Sviluppare dei legami positivi è fondamentale per gli esiti della socializzazione. Questi rapporti sono modellati principalmente dalle caratteristiche individuali della persona. Tratti di personalità, somiglianze, interessi, interazioni di lavoro e dinamiche di gruppo sono tutte variabili che influenzano le relazioni interpersonali.
3. *Politics*: questa dimensione fa riferimento all'acquisizione delle modalità con cui lavorare correttamente all'interno di una struttura di potere che ha precise caratteristiche. Si tratta del successo dell'individuo nell'ottenere informazioni in merito ai rapporti di lavoro irregolari e informali e sulle strutture di potere presenti all'interno dell'organizzazione.
4. *Language*: questa dimensione si riferisce alla comprensione e all'utilizzo, da parte del nuovo arrivato, del linguaggio tecnico e specifico della professione, degli

acronimi, del gergo e dello slang, che sono unici per quell'organizzazione. La conoscenza del linguaggio serve per poter comprendere le informazioni che arrivano dagli altri e per comunicare efficacemente con loro.

5. *Organizational Goals and Values*: questa dimensione la possiamo tradurre come “obiettivi e valori dell'organizzazione”. Si tratta dell'apprendimento della cultura, degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione. Includendo anche quelli non scritti, informali e taciuti. Ingloba l'apprendimento di tutte quelle regole importanti per il mantenimento dell'integrità dell'organizzazione.
6. *History*: questa dimensione riguarda la conoscenza della storia, delle tradizioni, dei costumi, dei riti e dei rituali che vengono usati per trasmettere la cultura dell'organizzazione e socializzare il nuovo assunto.

Il presupposto dietro all'origine di questo modello era la necessità, riscontrata dagli autori, di andare a sviluppare una ricerca che si concentrasse sul contenuto della socializzazione, in modo da individuare una serie di criteri precisi e tangibili con cui poi valutare l'effettivo successo o meno di questo processo. Infatti, dal momento in cui un soggetto entra in una realtà lavorativa, il livello di apprendimento in ognuna di queste sei aree dovrebbe aumentare sempre di più. In questa concezione la socializzazione è intesa come multidimensionale in quanto formata da diverse dimensioni relativamente indipendenti tra loro. Alti punteggi in una dimensione non comportano che necessariamente ci siano anche alti punteggi sulle altre, ogni dimensione è a sé. Individuare una dimensione con punteggio più basso rispetto a tutte le altre permette di trovare il punto su cui intervenire per migliorare il costrutto della socializzazione. Trovare una carenza in un'area precisa ci dà la possibilità di evidenziare un problema specifico, su cui poi agire. Un'ulteriore caratteristica di questo modello è che pone l'enfasi su una prospettiva individuale in quanto il livello di socializzazione è misurato sul singolo individuo (Chao et al., 1994). Nell'articolo di Ashforth, Sluss, & Harrison (2007) è presentata un'ulteriore dimensione che si riferisce a quei modelli che si sono focalizzati sui comportamenti proattivi del neoassunto (Lo Presti & Sprini, 2009). Il tema della proattività verrà trattato successivamente, considerando diverse ricerche che sono state condotte in questo ambito e che evidenziano l'importanza che tale costrutto riveste nel processo di socializzazione organizzativa.

2. L'evoluzione del processo di socializzazione in una prospettiva interazionista

2.1 Il nuovo e più recente termine di onboarding

Lo studio sul tema della socializzazione organizzativa si è evoluto nel corso degli anni, passando da un processo basato sulla comprensione e l'adattamento al ruolo e alla mansione assegnata, arrivando ad un processo interazionista dove non è più solo il nuovo arrivato a adattarsi all'organizzazione e ai suoi insider, ma è anche l'organizzazione, con i suoi membri, che si modella alla nuova aggiunta. Per questo motivo non si considerano più solo le variabili legate al singolo individuo, ma diventano centrali anche tutta un'altra serie di fattori organizzativi (come la formazione, l'orientamento e l'insegnamento sul posto di lavoro). Gli esperti hanno così iniziato ad utilizzare un nuovo termine per riferirsi a questo processo, ovvero quello di "onboarding" (Bauer & Erdogan, 2012). L'onboarding viene definito come quel procedimento attraverso il quale i membri potenziali passano dall'essere estranei all'organizzazione a diventare insider. Questo avviene perché l'onboarding aiuta i nuovi dipendenti ad apprendere le conoscenze, le abilità e i comportamenti necessari per avere successo nel loro nuovo impiego (Bauer & Erdogan, 2011). Viene anche descritto come quell'insieme di pratiche che aiutano il neoassunto a adattarsi, in modo rapido e senza intoppi, agli aspetti sociali e di performance del suo impiego. L'onboarding è vantaggioso sia per le persone che per le organizzazioni perché può portare ad avere dei dipendenti che lavorano efficacemente, che assumono atteggiamenti positivi e che rimangono nell'organizzazione per lungo tempo (Bauer, 2010). Dal punto di vista degli individui, invece, una socializzazione efficace è positiva perché aiuta a ridurre l'incertezza legata al ruolo di insider (Saks & Ashforth, 1997) e genera maggior soddisfazione e maggior impegno (Maier & Brunstein, 2001). Di contro, una socializzazione inefficace può portare ad un allontanamento anticipato dei dipendenti dal loro lavoro, con conseguente perdita di tempo e risorse per l'azienda (Bauer & Erdogan, 2011). Le aziende spendono denaro, tempo e sforzi per reclutare, selezionare e formare i nuovi dipendenti. Anche i nuovi arrivati, a loro volta, investono tempo e risorse per essere accettati con successo dall'organizzazione (Reichers, 1987). Secondo Bradt & Vonnegut (2009) un prerequisito per il successo di tale processo è che ci sia "allineamento" (ovvero che ci sia accordo), tra le esigenze dell'organizzazione e il ruolo che la persona inserita andrà a ricoprire. Se la persona è disallineata con

l'organizzazione è possibile che fallisca nei suoi compiti o che decida di lasciare il lavoro. Questo problema potrebbe essere una delle cause dietro alle alte percentuali di aspettative disattese delle organizzazioni. La convinzione espressa è che, se si riesce a pianificare e allineare ogni nuovo dipendente all'organizzazione, facendo sì che l'onboarding diventi parte della cultura dell'azienda, con il tempo si otterranno cambiamenti e risultati sostanziali. Il vantaggio dell'onboarding è che consente di fare di più in meno tempo: riduce i tempi di reclutamento, di inserimento e di assimilazione. Permette anche di ridurre gli errori di assunzione rendendo tutte le parti coinvolte più consapevoli (Bradt & Vonnegut, 2009). L'idea sottostante a questo processo è che, più rapidamente i nuovi assunti si sentiranno preparati e benvenuti nel loro lavoro, e più velocemente saranno in grado di contribuire con successo alla mission dell'azienda. Lo scopo delle nuove assunzioni è proprio quello di aiutare le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi e questo può essere favorito o ostacolato dal tipo di onboarding condotto (Chen & Klimoski, 2003). Uno dei più importanti fallimenti per un'organizzazione che ha condotto un onboarding non andato a buon fine è perdere un dipendente potenzialmente valido perché non si è adattato bene. Tuttavia, sono poche le organizzazioni che gestiscono bene le diverse fasi dell'onboarding. Ciò significa che la maggior parte delle persone non riceve messaggi chiari su ciò che il team di lavoro e l'organizzazione vogliono e si aspettano da lui. Entrare in una nuova organizzazione, come già descritto, è fonte di stress per entrambe le parti coinvolte, se il processo di inserimento non avviene correttamente non c'è da stupirsi se poi i nuovi dipendenti falliscono nell'assunzione di ruolo e decidono di abbandonare l'organizzazione (Bradt & Vonnegut, 2009). Tutto sta nel riuscire a costruire un buon progetto di inserimento in azienda, grazie a questo è possibile ottenere i numerosi benefici elencati. I programmi di onboarding variano ampiamente tra le organizzazioni, tuttavia, i migliori sono considerati quelli più formali e strutturati (Martin & Lombardi, 2009) che, non a caso, sono di solito utilizzati dalle organizzazioni più all'avanguardia. L'onboarding informale è inteso come quel processo nel quale il neoassunto acquisisce il suo ruolo senza un piano esplicito progettato dall'organizzazione. Al soggetto spetta il compito di darsi da fare per capire e conoscere la nuova realtà lavorativa, provando ad inserirsi al meglio (Bauer, 2010). Mentre l'onboarding formale prevede un insieme scritto di procedure e politiche decise dall'organizzazione, che aiutano il dipendente a adattarsi al suo nuovo lavoro. Sono

definite tutta una serie di sequenze fisse di attività che i neoassunti svolgeranno, viene prestata attenzione alle tempistiche e ci si avvale dell'aiuto di modelli teorici (Bauer, 2010; Zahrly & Tosi, 1989). Un programma di orientamento formale aiuta i nuovi dipendenti a comprendere la cultura aziendale e li facilita nell'inserirsi nel loro ruolo e tra i colleghi. Li aiuta anche a sentirsi i benvenuti e gli fornisce tutta una serie di informazioni per avere successo. La ricerca sembra dimostrare che i programmi di orientamento sono molto efficaci per insegnare gli obiettivi, la storia dell'azienda e utili per comunicare la struttura di potere. Le grandi aziende possono avere programmi di orientamento formali costituiti da lezioni, videocassette e materiale scritto, ma possono ricorrere anche a diversi, e tra i più disparati, approcci (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer (2010) fa una distinzione tra onboarding proattivo, onboarding ad elevato potenziale e onboarding passivo. Solamente nella prima tipologia si arriva a includere completamente nel processo di onboarding anche l'apprendimento della cultura (ovvero l'insegnamento delle norme formali e informali) e la creazione di relazioni interpersonali essenziali, con la conseguente rete di informazioni che se ne ricava. L'autrice evidenzia poi l'importanza di due strumenti che definisce come fondamentali per il successo dell'onboarding. Questi due sono: il piano di assunzione scritto e le riunioni con gli *stakeholders*. Nel primo sono definite tutte le fasi, le tempistiche e gli obiettivi del progetto di inserimento in modo tale che sia conoscibile a tutti. Mentre le riunioni con gli *stakeholders* sono degli incontri che coinvolgono tutte le parti responsabili. Permettono un confronto perché aiutano i nuovi a venire a conoscenza di informazioni importanti e di cui hanno bisogno per inserirsi, ma danno anche la possibilità di individuare per tempo e contenere potenziali problematiche. L'onboarding comincia ancora prima dell'arrivo in azienda del nuovo dipendente; ha inizio già con la fase di selezione e reclutamento. Identificare chiaramente quelli che sono i comportamenti apprezzati e assumere candidati che li mettono in pratica aumenta la probabilità che l'inserimento sia senza intoppi (Bauer, 2010). Il vero obiettivo del reclutamento è quello di individuare i candidati che possano poi passare alla fase successiva di selezione fino ad arrivare all'inserimento nell'organizzazione, oltre che servire per far conoscere la realtà lavorativa. Tuttavia, è più comune che questo processo venga visto come separato e non associato alla socializzazione (Rynes, 1989). Il reclutamento, dal punto di vista del candidato, non serve solo a fornire informazioni, ma anche a costruire aspettative (Breaugh, 2009). Il fatto di fornire un'anteprima

realistica di quello che sarà il lavoro fa sì che non si creino delle idee che poi non vengono soddisfatte. Questa insoddisfazione non è vantaggiosa per le organizzazioni. Ricerche precedenti hanno rilevato che i nuovi dipendenti che acquisiscono grandi quantità di informazioni precise sull'azienda e sul loro nuovo lavoro, tendono a adattarsi meglio di coloro che invece non ricevono queste informazioni (Klein et al., 2006). Fornire ai dipendenti un'anteprima realistica del ruolo e della cultura aziendale nel momento dell'inserimento, è un'altra strategia organizzativa per facilitare la socializzazione dei nuovi arrivati. Facendo questo le aziende possono eliminare potenziali dipendenti che non sono adatti all'organizzazione e quindi evitare di doverli andare a sostituire poco tempo dopo l'assunzione. Inoltre, si va ad evitare che i nuovi dipendenti subiscano gli esiti spiacevoli delle aspettative disattese (Bauer & Erdogan, 2011). Collegato a questo, evidenziamo l'importanza dei feedback. Essi sono importanti nella fase di adattamento del nuovo arrivato, motivo per cui non si possono non considerare come un elemento rilevante nel processo di onboarding. I nuovi arrivati possono trovare difficile adattarsi e imparare ciò che devono fare, per questo i feedback possono dimostrarsi una guida molto vantaggiosa. Il feedback è considerato un processo bidirezionale che vede il coinvolgimento di entrambe le parti. I neoassunti cercano chiarimenti e l'azienda ha il compito di fornirglieli. Si concretizza soprattutto nel fare domande, ma può avvenire anche in modo passivo, monitorando l'ambiente, leggendo la letteratura scritta e consultando il sito web dell'azienda per coglierne il più possibile (Bauer, 2010). Quest'ultima modalità è usata soprattutto quando il soggetto ritiene che fare domande potrebbe metterlo in una posizione di svantaggio, rilevando i suoi punti deboli (Chan & Schmitt, 2000). Questa necessità di porre le domande più basilari, che ci può essere al momento dell'inserimento, si sta riducendo grazie alla presenza sempre più frequente di programmi formali di inserimento (Bauer, 2010). Sono uno strumento molto importanti in quanto aiutano il nuovo arrivato a comprendere gli aspetti più importanti dell'organizzazione, inclusa la cultura, i valori, gli obiettivi, la storia e la struttura di potere dell'azienda (Klein et al., 2006). Svolgo anche un ruolo sociale; aiutano il nuovo arrivato a sentirsi il benvenuto e lo introducono agli altri insider dell'organizzazione. Gli orientamenti possono durare da poche ore a qualche mese e prevedono l'utilizzo di materiali quali lezioni, discussioni, videocassette e materiale scritto (Bauer, 2010). Questa scelta di utilizzare programmi di orientamento, che possono essere in presenza o online,

è sempre più frequente. I dati riportati da Anderson et al. (1996) riferiscono di un 93% di organizzazioni che utilizza un qualche tipo di orientamento per i nuovi dipendenti. Possiamo concludere evidenziando come il successo dell'onboarding sia una parte fondamentale della più generale gestione delle risorse umane. Visto i costi alti del reclutamento e i benefici sottostanti un buon inserimento, le organizzazioni devono capire l'importanza di questo strumento per sfruttarlo. La chiave di una socializzazione di successo è racchiusa in quelle che l'autrice definisce le “*Best Practices for Onboarding*”, ovvero dodici punti chiave che riassumono le migliori pratiche per condurre un buon onboarding (Bauer, 2010):

1. Preparare le basi per progettare un buon primo giorno di lavoro per chi lo vive.
2. Rendere speciale il primo giorno lavorativo.
3. Utilizzare programmi di orientamento formale.
4. Sviluppare un piano di onboarding scritto.
5. Rendere l'onboarding partecipativo.
6. Assicurarsi che il programma sia sviluppato nel modo corretto.
7. Assicurarsi che il programma sia monitorato nel tempo.
8. Utilizzare la tecnologia per facilitare il processo.
9. Utilizzare tempistiche collaudate come quelle dei 30, 60, 90, 120 o 365 giorni di lavoro per verificare l'avanzamento e i miglioramenti del dipendente.
10. Coinvolgere tutte le parti interessate nella pianificazione.
11. Includere gli incontri con gli *stakeholders* chiave come parte del programma di onboarding.
12. Essere chiari con i nuovi assunti in termini di: obiettivi, tempistiche, ruoli e responsabilità.

2.2 Il ruolo di proattività e autoefficacia nel favorire l'onboarding

La ricerca sulla socializzazione ha recentemente iniziato a adottare una nuova prospettiva in cui i nuovi assunti sono considerati come agenti proattivi del loro inserimento, piuttosto che come destinatari passivi di programmi di socializzazione organizzativa. I *newcomers* cercano attivamente le informazioni al fine di ottenere le conoscenze necessarie a svolgere il loro ruolo e per ridurre i sentimenti di incertezza (Saks & Ashforth, 1996). Significa che i soggetti rispondono all'ambiente piuttosto che reagire di conseguenza e la socializzazione non è più solo influenzata dall'organizzazione ma anche dalle iniziative del singolo (Morrison, 1993). Dai risultati della ricerca di Morrison (1993) emerge che il cercare informazioni facilita il processo di socializzazione per i nuovi arrivati e che i neoassunti possono essere considerati come dei ricercatori proattivi. La frequenza con cui 135 contabili neoassunti cercano proattivamente informazioni specifiche durante i primi 6 mesi di lavoro è correlata al livello di padronanza del compito, alla comprensione del proprio ruolo nell'organizzazione, alla conoscenza della cultura aziendale e all'integrazione sociale. Perciò la ricerca proattiva di informazioni, facilitando la socializzazione, può tradursi in un beneficio per i neoassunti e le aziende. Sebbene sia compito dell'organizzazione fornire un ambiente favorevole all'adattamento delle persone, i nuovi possono accelerare il loro ingresso attraverso comportamenti proattivi (che coincidono con la ricerca di informazioni), oppure mediante l'apprendimento di valori e norme dell'organizzazione per ottenere l'accettazione degli altri (Bauer & Erdogan, 2011). Questo accade perché spesso le aziende non siano in grado di garantire un'attenta socializzazione e di fornire tutte le informazioni che servono al nuovo arrivato, per questo egli deve compiere degli sforzi proattivi per apprendere quello di cui necessita (Schein, 1968). La ricerca di informazioni è proprio uno dei comportamenti chiave che il nuovo arrivato può adottare per integrarsi. Attraverso delle domande sugli aspetti del suo lavoro e sulle procedure aziendali, assume un ruolo attivo nel dare un senso all'ambiente. Inoltre, ponendo domande sulle norme, le aspettative e le modalità con cui vengono fatte le cose all'interno dell'azienda, comunica all'organizzazione che è interessato ad impegnarsi per ottenere buoni risultati (Bauer & Erdogan, 2011). Con la ricerca attiva delle informazioni si può anche andare ad alleviare gli effetti negativi della mancanza di pratiche di socializzazione istituzionalizzata (Gruman et al., 2006). Crant (2000) fa riferimento alla proattività come a quel ruolo attivo che i nuovi rivestono nell'apprendere

e modificare il loro contesto di lavoro. La personalità proattiva è propria di colui che “prende l’iniziativa per migliorare le circostanze attuali creandone di nuove” (Crant, 2000). Analogamente alla ricerca di informazioni, anche la ricerca di feedback può avvantaggiare i dipendenti. Cercando attivamente dei feedback capiscono se stanno lavorando all’altezza delle aspettative e possono comprendere che è necessario apportare delle modifiche ai loro comportamenti, qualora questi dovessero essere cambiati per adattarsi alla cultura e alle esigenze dell’azienda. Infine, il terzo comportamento proattivo che i neoarrivati possono mettere in atto per facilitare la socializzazione, è la costruzione attiva di relazioni (Bauer & Erdogan, 2011). Questo è un aspetto molto importante; alcuni dei dipendenti che lasciano o perdono il loro lavoro è perché hanno avuto problemi nel formare relazioni efficaci con i colleghi (A. Fisher, 2005). Tra i modi in cui si possono costruire attivamente delle relazioni c’è quello di cercare delle opportunità per conversare e interagire con i colleghi, sfruttando momenti informali come il pranzo o le pause caffè (Bauer & Erdogan, 2011). Il primo presupposto di Van Maanen e Schein (1979), per la loro teoria della socializzazione, è che i nuovi, nel momento in cui entrano nell’organizzazione, cercano di ridurre l’incertezza che questa fase genera. Questo viene fatto per rendere l’ambiente di lavoro un luogo più prevedibile e meno incerto (Falcione & Wilson, 1988). Questa riduzione dell’incertezza avviene proprio attraverso il comportamento proattivo di ricerca di informazioni (Saks e Ashforth, 1997). Nel loro studio, gli autori Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, hanno considerato le seguenti tre componenti per definire il comportamento proattivo: la creazione di senso (*sensemaking*), la costruzione di relazioni e l’inquadramento positivo. La prima riguarda la ricerca di informazioni e di feedback, che avviene attraverso un comportamento proattivo messo in atto per colmare le lacune lasciate dalle organizzazioni (Ashford, 1986). La seconda dimensione è la “costruzione di relazioni”, si riferisce a tutti quei comportamenti che sono rivolti ad avviare delle relazioni sociali nell’ambiente di lavoro. Costruire delle relazioni è importante per evitare la solitudine e l’isolamento sociale (Nelson & Quick, 1991). Infine, l’ultima dimensione è l’inquadramento positivo, è stato definito come quel meccanismo cognitivo di autogestione che viene usato per alterare la comprensione di una situazione. Possiamo pensarlo come un meccanismo che ci porta a vedere il “bicchiere mezzo pieno” (Ashford & Black, 1996).

L'altra variabile in grado di influenzare la socializzazione presa in esame è quella dell'autoefficacia. Viene definita come "il giudizio degli individui riguardo la loro capacità di svolgere con successo compiti e comportamenti specifici" (Bandura, 1986). Rispetto alla sua relazione con la socializzazione al lavoro, è stato riscontrato da Saks (1994, 1995), che essa è negativamente correlata all'ansia presente nella fase di ingresso ed è positivamente correlata ad atteggiamenti e comportamenti positivi sul lavoro. Questo avviene perché, gli individui che hanno convinzioni di autoefficacia più forti, hanno maggior probabilità di mettere in atto delle azioni vincenti che li porteranno a raggiungere i risultati desiderati (Bandura, 1986). Per quanto riguarda la relazione tra proattività e autoefficacia; nello studio di Gruman et al. (2006), emerge che, i *newcomers* con livelli più alti di autoefficacia, hanno maggior probabilità di impegnarsi in comportamenti proattivi (quali ricerca di feedback, socializzazione generale e costruzione di relazioni con i capi) e questo indipendentemente dalle tattiche di socializzazione adottate. Questo studio dimostra che livelli più alti di autoefficacia portano con più facilità alla messa in atto di comportamenti proattivi. Quanto detto è importante, ci permette di dimostrare che l'autoefficacia è un significativo predittore della proattività. Dagli autori Ashforth, Sluss, & Saks (2007) è stato indagato come i processi di socializzazione, intesi come tattiche di socializzazione (guidate dall'organizzazione) e comportamenti proattivi (guidati dall'individuo), determinano ciò che i nuovi arrivati imparano (contenuto della socializzazione), che a sua volta influenza il loro adattamento (al ruolo e all'ambiente lavorativo). La ricerca tradizionale ha studiato il comportamento proattivo e le tattiche di socializzazione in modo separato. Con questo studio, invece, si è indagato come entrambi, congiuntamente, influenzino l'apprendimento del neoassunto. Nello specifico però emerge che tra i due processi, quello che risulta essere più strettamente correlato all'apprendimento, è proprio il comportamento proattivo. Questo è coerente con la scoperta di Morrison (1995) secondo cui i nuovi arrivati acquisiscono più contenuti attraverso mezzi attivi piuttosto che passivi. In questa ricerca sono stati intervistati una serie di nuovi arrivati per valutare l'utilità percepita di sette tipi di informazioni che erano state ottenute in modo passivo e attivo. Dai risultati si evince che i partecipanti avevano ottenuto più informazioni in modo attivo. I risultati dello studio di Lo Presti & Sprini (2009) evidenziano che la proattività mostra degli effetti parzialmente significativi su tutte e tre le variabili dipendenti considerate: soddisfazione lavorativa, coinvolgimento (il

sentirsi parte dell'organizzazione) e disagio psicofisico (con cui c'è una relazione inversa). Mentre per quanto riguarda la variabile dell'autoefficacia, essa risulta essere associata esclusivamente al disagio psicofisico. Quindi, maggiori sono la proattività e la percezione di efficacia nella gestione della transizione e minori sono i livelli di disagio psicofisico. È interessante notare anche come queste due variabili evolvano nel tempo; l'autoefficacia ha un andamento lineare crescente (si acquisisce sicurezza man mano che si attraversa la transizione) mentre la proattività presenta livelli alti quando l'inserimento lavorativo non è ancora avvenuto, subisce un calo quando inizia l'esperienza, per poi recuperare successivamente nel tempo. Questa ricerca è stata condotta su un gruppo di neolaureati alla loro prima esperienza lavorativa, in qualità di stagisti, per questo si ricorre al termine di “transizione” piuttosto che a quello di “inserimento”. È stato scelto di prendere in considerazione stage e tirocini in quanto si tratta di modalità che negli ultimi anni sono state molto utilizzate per il primo ingresso in azienda, diventando un tema sempre più centrale del processo di socializzazione occupazionale individuale (Lo Presti & Sprini, 2009). Fino ad ora è stato considerato l'effetto dell'autoefficacia lavorativa (Bandura, 1986) sugli esiti della socializzazione. Rullo et al. (2015) hanno indagato il ruolo di un'altra forma di autoefficacia, quella interpersonale e sociale, nel determinare la socializzazione organizzativa. Nel presente studio, l'autoefficacia è definita come “le convinzioni dell'individuo circa le proprie capacità di gestire i conflitti interpersonali e di interagire con gli altri” (Bandura, 1994). Nella ricerca è stata considerata anche la dimensione dell'identificazione; le due assieme sembrano favorire la socializzazione all'interno dell'organizzazione. Per il costrutto dell'efficacia sociale sembra essere molto importante l'ambiente e la cultura organizzativa in quanto si tratta di un costrutto mutevole che risente delle caratteristiche del contesto. Questo fa sì che sia possibile pensare di agire sui contesti aziendali per creare le condizioni ambientali ideali affinché una persona sviluppi o implementi il suo senso di autoefficacia. Inoltre, trattandosi di una dimensione individuale e singola, secondo gli autori, è più facile per uno psicologo pensare di modificare questa variabile piuttosto che cercare di intervenire sull'intero processo di socializzazione, che ha molte fasi ed è più complesso (Rullo et al., 2015). Anche Bauer (2010) riconosce l'importanza della dimensione dell'autoefficacia, intesa come fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità lavorative. Quest'ultima viene individuata come una delle quattro leve principali dell'onboarding. Le leve

dell'onboarding sono variabili relative alla mansione o all'ambiente, che le organizzazioni utilizzano per aiutare i nuovi arrivati a massimizzare un inserimento di successo. Un'ultima considerazione è relativa alle ricerche che hanno approfondito i tratti di personalità in relazione alla proattività. Sembrerebbe che dipendenti con determinate caratteristiche personali si adattino più rapidamente all'ambiente. Il primo punto che approfondiamo è quello relativo alla personalità proattiva (Bauer & Erdogan, 2011; Saks & Ashforth, 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000;). Gli effetti sulla carriera lavorativa di questo tipo di personalità sono evidenti ancor prima che il soggetto entri nell'organizzazione; si dimostrano nella ricerca proattiva di un lavoro (Brown, Cober, Kane, Levy e Shalhoop, 2006). Inoltre, trattandosi di dipendenti che hanno la tendenza a controllare il loro ambiente di lavoro, è possibile che mettano in atto comportamenti proattivi che migliorano la socializzazione. I soggetti con personalità proattiva tendono anche ad essere più soddisfatti del loro lavoro e della loro carriera (Erdogan & Bauer, 2009) e tendono ad avere livelli di prestazione più elevati (Crant, 2000). La ricerca ha poi dimostrato un legame tra alcuni tratti di personalità e la socializzazione organizzativa. Nello studio di Wanberg & Kammeyer-Mueller, (2000) vengono utilizzate le cinque dimensioni della teoria dei Big Five che sono: nevroticismo, estroversione, apertura mentale, gradevolezza e coscienziosità (McCrae & Costa, 1996). I ricercatori ricorrono a questo preciso modello, e non ad altri, perché è considerato un mezzo con una certa autorità per la descrizione della personalità (Mount, Barrick e Stewart, 1998). I risultati dello studio mostrano come siano i tratti dell'estroversione e dell'apertura mentale che, più di tutti, sono legati all'esperienza di socializzazione proattiva. Una maggior estroversione tra i nuovi arrivati è associata ad una maggior ricerca di feedback e ad una maggior costruzione di relazioni. Mentre, una più elevata apertura mentale è associata ad una maggior ricerca di feedback e ad un maggior inquadramento positivo (*positive framing*). Secondo Ashford e Taylor (1990), quest'ultima dimensione può essere intesa come una reinterpretazione positiva degli eventi; una strategia di coping che gestisce o riduce lo stress. Per quanto riguarda le altre tre dimensioni del Big Five, dall'analisi non è emersa nessuna relazione tra loro e la socializzazione proattiva (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

3. Lo strumento del mentoring: che cos'è e come può essere d'aiuto nella socializzazione organizzativa

Bauer (2010) sottolinea l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholders* (tutti i soggetti inclusi nell'attività di un'azienda) per il successo dell'onboarding, in quanto possono aiutare il nuovo arrivato a gestire e a soddisfare le aspettative (Ostroff & Kozlowski, 1993), non solo attraverso la condivisione delle informazioni ma anche fungendo da modelli da prendere ad esempio. È per questo che l'autrice (Bauer, 2010) riconosce alla figura del mentore l'importanza di rappresentare una vera e propria risorsa per i nuovi dipendenti. Si tratta di un supporto che aiuta a conoscere l'organizzazione, che dà consigli, facilita l'apprendimento del lavoro e offre sostegno nell'ambito sociale e politico dell'organizzazione. Il mentore può essere anche colui a cui il soggetto pone le domande che non avrebbe il coraggio di fare ai propri superiori per paura di mostrarsi incompetente (Allen et al., 2006). I programmi di mentoring sono perciò delle opportunità specifiche di interazione con i colleghi e possono diventare determinanti per il successo o il fallimento di un nuovo dipendente (Bauer, 2010). Uno studio ha rilevato che i dipendenti con un mentore erano diventati più informati su pratiche e problematiche della loro organizzazione, rispetto ai nuovi dipendenti che non avevano avuto questa figura di supporto. Inoltre, anche coloro che non avevano avuto un mentore, facevano riferimento ai colleghi e li osservano per cercare di raccogliere le informazioni sul nuovo ambiente. Questo dimostra che il mentoring può essere uno strumento con cui favorire la socializzazione organizzativa dei dipendenti (Ostroff & Kozlowski, 1993). Rispetto al comportamento proattivo di ricerca delle informazioni attuato dai neoassunti, e di cui si è approfondito in precedenza, si può ampliare questa considerazione con il ruolo degli insider organizzativi. Questi ultimi, infatti, sono responsabili del fornire ai nuovi aggiunti informazioni e feedback, così come l'accesso a reti sociali e relazionali più ampie, tutto funzionale a una buona socializzazione. Gli insider forniscono anche sostegno sociale, il quale promuove un maggior adattamento all'organizzazione (Major et al., 1995; Morrison, 2002; Rullo et al., 2015). Visto quanto riportato, non è da stupirsi se i neoarrivati considerano i colleghi delle fonti di supporto maggiori rispetto ai programmi di orientamento (Nelson, Quick, 1991). Dallo studio di Major et al. (1995), emerge che le aspettative non soddisfatte rappresentano una problematica per una socializzazione di successo. Tuttavia, risulta che la relazione con un superiore e l'interazione tra colleghi

possono intervenire per andare a mitigare gli effetti negativi che questa situazione può causare sul successo della socializzazione. Le aspettative comunque rimangono insoddisfatte, ma l'aver creato una buona relazione con il superiore permette di meglio superare lo shock della realtà e di adattarsi al ruolo richiesto (Louis, 1980). Il mentoring viene definito come "un'intensa relazione interpersonale tra un collega senior esperto (un mentore) e un collega junior (protégé). Nell'ambito di questa relazione il mentore supporta il protégé, favorisce il suo sviluppo personale e guida il suo piano di carriera" (Bellò, 2011; Levinson, Darrow, Klein e McKeen, 1978; Kram, 1985). Bellò (2011) ha condotto uno studio longitudinale realizzato con l'obiettivo di capire l'influenza del mentoring sulla socializzazione organizzativa dei neoassunti. I risultati raccolti mostrano una parziale conferma delle ipotesi. Veniva ipotizzato che per un neofita, l'aver un mentore avrebbe facilitato l'apprendimento (inteso nelle sei dimensioni individuate e definite da Chao et al., 1994) con delle conseguenze positive sui livelli di socializzazione. Questi risultati sono in linea con quanto scoperto da Ostroff & Kozlowski (1993).

Anche lo studio di Chao et al. (1992) riporta una correlazione positiva tra l'aver un mentore e i risultati di apprendimento nella socializzazione al lavoro. È possibile distinguere tra due tipologie di tutoraggio, quello formale e quello informale (Chao et al., 1992). La loro differenza è data dalla diversa relazione che si può instaurare tra mentore e protetto. I tutoraggi informali non sono gestiti, strutturati o riconosciuti dalle organizzazioni. Si tratta di relazioni spontanee che si generano all'interno dell'ambiente di lavoro. I tutoraggi formali invece, sono programmati e gestiti dalle organizzazioni. Con i tutor informali, la relazione di mentoring con gli junior nasce in modo spontaneo e può essere legata a questioni lavorative come no. Spesso sono i mentori a scegliere il protetto, preferendo un soggetto con il quale si identificano e verso cui sono disposti a dedicare del tempo per la formazione. Mentre nel caso di un tutor formale, tutto viene deciso dall'organizzazione. Questo può comportare che il mentore consideri il protetto come non particolarmente degno delle sue attenzioni, non avendo potuto selezionarlo lui. Tutto ciò può comportare tempi di adattamento più lunghi. Un'altra differenza tra queste due forme di tutoraggio è legata alla motivazione di entrambi. Nel mentoring informale potrebbe esserci una minor motivazione nel mentore, dovuta al fatto che la scelta di partecipare ad un programma di tutoraggio non è stata sua ma dell'azienda. Anche la motivazione del protégé in questa situazione può diminuire proprio a causa della diffidenza del mentore.

Da questa premessa, il presente studio di Chao et al. (1992) si è focalizzato sul confronto tra tre gruppi: individui con tutor formale, individui con tutor informale e individui senza tutor. I partecipanti coinvolti in tutoraggio formale e informale sono stati confrontati lungo due dimensioni: funzioni psicosociali e funzioni relative alla carriera. Ciò che si è dedotto è che i protetti informali ricevono più sostegno alla carriera rispetto ai protetti formali. Mentre per le funzioni psicosociali non sono emerse differenze significative tra i due gruppi. Tutti e tre i gruppi sono stati poi confrontati su tre dimensioni: socializzazione organizzativa, soddisfazione sul lavoro e stipendio. I risultati hanno mostrato che il fatto di avere un tutor (formale o informale che sia) avvantaggia su tutte e tre le dimensioni rispetto a coloro senza tutor. Per concludere, riassumiamo ribadendo come i risultati di tutti gli studi presentati sembrano riconoscere la rilevanza e l'importanza del mentoring come strumento che può intervenire in aiuto di un ottimale socializzazione.

Conclusioni

Il seguente elaborato ha cercato di presentare, nel modo più completo possibile, il tema della socializzazione organizzativa. Con questo costrutto si intende l'apprendimento di tutto ciò che è necessario per diventare degli insider organizzativi e per essere accettati come membri a pieno titolo nel proprio ruolo. Si tratta di una tematica con cui inevitabilmente le organizzazioni hanno a che fare, motivo per cui è ritenuta importante. Come prima cosa si è partiti dall'individuazione di possibili benefici che tale processo comporta e che riguardano sia le organizzazioni che i dipendenti. Si parla, per esempio, di aumento della performance e di riduzione del turnover per quei soggetti che hanno sperimentato un'efficace socializzazione e questo va a vantaggio dell'azienda. Ma non solo, i benefici si estendono anche al soggetto; è stata rilevata una riduzione dello stress e una maggior identificazione con l'organizzazione (con esiti positivi in termini di identità sociale) in quei soggetti che hanno fatto esperienza di una buona socializzazione. Per definire il costrutto si è partiti dalle ricerche d'avanguardia di Van Manen e Schein, che tra i primi hanno iniziato a parlare del termine di socializzazione adattandolo al contesto lavorativo. Le prime ricerche si sono concentrate sull'individuazione delle possibili fasi che compongono questo processo, sulle tattiche attraverso cui viene realizzata la socializzazione e sulle dimensioni di contenuto proposte da Chao e collaboratori in merito a quello che è l'apprendimento sottostante ad una buona socializzazione. Da qui si è arrivati a presentare il termine più recente di "onboarding". In questa nuova ottica, l'ingresso in azienda viene inteso come un processo interazionista nel quale il neoassunto non è più relegato al ruolo di soggetto passivo, ma inizia ad essere considerato un agente attivo del suo inserimento. In questo modo il processo di onboarding si amplia ancor di più includendo al suo interno, non solo i fattori individuali, ma anche tutta una serie di fattori organizzativi di cui è stata fatta menzione. L'attenzione prestata ai costrutti di proattività e autoefficacia è legata alla volontà di riportare alcune delle ricerche che hanno dimostrato come effettivamente una personalità proattiva e la variabile dell'autoefficacia, possano incidere nel facilitare l'inserimento nell'organizzazione. In ultima battuta, si è dedicato dello spazio alla tecnica del mentoring, presentandola come un mezzo che può essere d'aiuto al neoassunto per inserirsi in modo ottimale nell'organizzazione e descrivendo alcuni dei benefici che derivano dal suo utilizzo.

Fonti bibliografiche

(I lavori contrassegnati da * sono opere non direttamente consultate)

*Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 567-578.

*Anderson, N. R., Cunningham-Snell, N. A., & Haigh, J. (1996). Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 4, 169-183.

*Ashford, S. J. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.

*Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry. The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.

*Ashforth B. E., Mael F. (1989), Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.

*Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 8, pp. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.

*Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

*Id. (1994), Regulative function of perceived self-efficacy. *Personnel selection and classification*, pp. 261-71

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. Retrieved from [SHRM-Onboarding-Report.pdf \(teachercentricity.com\)](https://www.shrm.org/hr-today/your-business/articles-and-research/2010/07/27/shrm-onboarding-report.aspx)

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*, 707-721.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA handbook of I/O psychology* (Vol. 3, pp. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 97–112). New York, NY: Oxford University Press.

Bellò, B. (2011). Le rôle du mentorat dans le processus de socialisation organisationnelle des employés. In A. M. Vonthron, S. Pohl, & P. Desrumaux (Eds.), *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles* (pp. 191-200). Paris, France: L'Harmattan.

*Bradley, C. L., & Marcia, J. E. (1998). Generativity-stagnation: A five-category model. *Journal of Personality, 66*(1), 39-64.

Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding how to get your new employees up to speed in half the time* (1st edition). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

*Breugh, J. A. (2009). *Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series. Alexandria, VA: SHRM Foundation.

*Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E., & Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job research: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology, 91*, 717-726.

*Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85, 190-210.

Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

*Chen, G., & Klimoski, R.J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607.

*Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 52-78.

*Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26, 435-462.

*Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 557-565.

*Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, NJ: Ablex.

*Fan, J., & Wanous, J. P. (2008). Organizational and cultural entry: A new type of orientation program for multiple boundary crossings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1390–1400.

*Fisher, A. (2005, March 7). Starting a new job? Don't blow it. *Fortune*, 151, 48.

*Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10, 453-474.

Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104.

*Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

*Hogg M. A., Turner J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 51-66.

*Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

*Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.

*Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 96-115.

*Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, 53, 47-66.

*Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

*Laker, D. R., & Steffy, B. D. (1995). The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 645-660.

*Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKeen, B. (1978). *The season of a man's life*. New York: Knopf.

Lo Presti A., Sprini G. (2009), Lo stage come momento di socializzazione lavorativa: il ruolo di autoefficacia e proattività. *Risorsa Uomo*, 2, pp. 90-105.

*Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

*Maier, G., & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042.

Major D. A., Kozlowski S. W., Chao G. T., Gardner P. D. (1995), A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.

*Martin, K., & Lombardi, M. (2009). *Fully on-board: Getting the most from your talent in the first year*. Boston, MA: Aberdeen Group.

*McAdams, D. P., & de St. Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003-1015.

*McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five factor model of personality* (pp. 51-87). New York: Guilford Press.

*Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 54–85.

*Moreland, R. L. & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 69–112). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173–183.

Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9, 131–155.

*Morrison, E. W. (2002), Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.

*Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.

*Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.

*Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.

Ripamonti, S., Bruno, A., Galuppo, L., & Kaneklin, C. (2021). Le forme di scambio tra le generazioni nei contesti organizzativi: La transizione dei neolaureati al mondo del lavoro. *Ricerche di psicologia*, 3, 1-33.

*Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 (2nd Ed.), 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Rullo, M., Livi, S., & Farinacci, M. (2015). Gli effetti dell'autoefficacia sociale e della identificazione sulla socializzazione organizzativa. *Rassegna di Psicologia*, 32, 37-58.

*Sarchielli G. (1978). *La socializzazione al lavoro*. Il Mulino, Bologna.

*Id. (1998). Divenire lavoratore: il lavoro come contesto di socializzazione. In M. Depolo (a cura di), *L'ingresso nel mondo del lavoro*. Carocci, Roma.

*Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639-654.

- *Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301-323.
- *Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-79.
- *Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- *Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- *Sprogøe, J., & Rohde, N. (2009). Practicing induction: A generative dance between newcomers and organizations. *Learning Inquiry*, 3(1), 47–66.
- *Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502–507.
- *Tajfel H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press, London.
- *Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 1, pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- *Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- *Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 59-74.

Ringraziamenti

Alla fine di questo percorso di studi e al termine di questo lavoro, mi sento di voler dedicare quest'ultima pagina a ringraziare le persone che in questi ultimi tre anni sono state importanti per me.

Ringrazio in primis la mia relatrice per avermi accolto tra i suoi laureandi. Grazie Professoressa Dal Corso.

Ringrazio la mia famiglia per avermi supportato e sopportato. Grazie mamma e papà per avermi lasciato seguire i miei sogni e per continuare a lasciarmelo fare anche ora. Tutto quello che ho raggiunto fino ad oggi è grazie a voi. Lo so che siete i miei sostenitori numero uno. Ringrazio mia sorella Alessia, credi sempre in te stessa e non aver paura di metterti in gioco nella vita. Dedico questa tesi a voi tre perché siete le persone più importanti che ho.

Ringrazio i miei nonni, so che questo traguardo rende orgogliosa me tanto quanto voi.

Ringrazio la mia amica Lisa, coinquilina, compagna di corso, di sfortune, di shopping e di cene al ristorante. Una delle cose per cui sono più felice è aver avuto la fortuna di vivere questo percorso insieme a te. Affrontare i traguardi, le gioie, l'ansia e le sfortune assieme è stato molto meglio.

Ringrazio la mia amica Martina, grazie per esserci sempre per me. Grazie per tutti i momenti belli e pazzi che passiamo assieme e grazie per esserci anche nei momenti più difficili. Sei l'unica persona con cui posso "lamentarmi" e tu sai che io sono la tua. Con te sono sempre in debito di uno spritz.

Ringrazio la mia amica Cristiana, ci conosciamo da una vita e il tempo ci ha rese solo più unite. Grazie per avermi tenuto compagnia a parlare di film, libri e serie tv. Sarà perché ormai possiamo dire che invecchiamo assieme, ma sento che io e te ci capiamo come nessun altro. So che se alle tre di notte ho bisogno di parlare con qualcuno tu ci sei.

Infine, ringrazio tutte le persone che mi vogliono bene e che mi sono state a fianco in questi anni. Non vi elenco ma il mio cuore ha ben presente i vostri nomi. Grazie a tutti voi.