

---

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

*E quando l'organizzazione incontra la persona?*

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

## ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

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

## LUCIANA D'AMBROSIO MARRI

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

# La persona incontra l'Organizzazione

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

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

Che ciò accada implica il possesso di capacità di comprensione

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

---

e di utilizzazione di abilità da parte della persona, e di capacità di gestione e di strumenti organizzativi da parte dell'Organizzazione.

### **Cambiando idea di mondo...**

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

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

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

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

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

- 1) il *cambiamento* rispetto all'organizzazione di vita: i ritmi diversi, la differenza tra la situazione precedente e quella attuale;
- 2) il *contrasto*: per cui i cambiamenti possono assumere una diversa percezione, peso e significato, per soggetti diversi, in funzione delle esperienze e del sistema di aspettative relativamente al contesto in cui è appena entrato;

- 
- 3) la *sorpresa*: di fronte ad una conferma o disconferma di quelle anticipazioni cognitive sulle caratteristiche che il soggetto immagina di trovare in una nuova situazione e sulle quali sviluppa una serie di attese (tale effetto, pertanto, potrà avere connotazioni positive o negative, provocando così stati emotivi di piacevolezza, di timore, o di ansietà).

### ... e dei rapporti

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

Va inoltre tenuto presente che rispetto anche solo ad un decennio fa, le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro hanno delle caratteristiche sfaccettate che, soprattutto rispetto alla gestione delle relazioni e dei rapporti verso la gerarchia, sono ben differenti da coloro che le hanno precedute. Prima le relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni erano più o meno stabilmente connotate da un certo formalismo e da una certa (chiamiamola senza vergogna e sanamente) *educazione*, seppur talvolta solo di facciata, cosa di cui alcuni *anziani* d'organizzazione hanno oggi il rimpianto: i giovani della cosiddetta *Generazione X* e ancor più quelli della *Generazione Y*, o coloro che - riprendendo il titolo di un film - appartengono alla *Generazione 1000 Euro*, si sono nutriti di modalità e linguaggi relazionali come sms, chat, comunità virtuali, giochi di simulazione in 3 D, social network che abbattano barriere, gerarchie, velocizzano il tempo di relazione, arrivano a modificare il contenuto stesso dei messaggi (soprattutto di tipo emotivo).

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

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

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

---

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

Al di là dello storico e inossidabile *Tempi Moderni* di e con Chaplin, molti film sono interessanti per rappresentazioni di scenari organizzativi, ruoli, rapporti e dinamiche e il “vederli” offre ai giovani e ai meno giovani notevoli spunti di riflessione, fosse solo per cogliere le differenze tra un ieri e oggi, e per assumere una maggiore consapevolezza della storia del lavoro, attraverso storie cinematografiche. Ri-vedere le proprie esigenze e priorità, ciò che è cambiato in meglio, in peggio, o semplicemente ciò che è diverso ma che dà il senso del “da dove veniamo” aiuta a capire alcune caratteristiche delle Organizzazioni attuali. Aiuta anche chi è più giovane a non dare per scontate cose che guardando *qui e ora* sembrano semplicemente naturali e ovvie. Comprensibile, anche da tale punto di vista, il relativo successo che ha avuto il cinema nelle attività di formazione nel nostro Paese, stante anche la maggiore presa che l'immagine visiva e in movimento ha nella memoria del partecipante (Castiello d'Antonio, 1998).

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

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

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

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

---

## All'inizio inoltrato del Terzo millennio

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

Oggi, inizio inoltrato del Terzo Millennio, in Italia diventa problematica non solo *la ricerca del primo lavoro* ma anche *la ricerca di un lavoro migliore*: per questo è importante e utile utilizzare al meglio la propria attrezzatura e quella che può essere di supporto.

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

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

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

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