

---

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

## ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO

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

## LUCIANA D'AMBROSIO MARRI

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

# L'accoglimento dei nuovi assunti

### *Trovare un lavoro...*

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

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

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

---

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

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

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

### **... di soddisfazione**

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

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

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

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

---

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

### ***Dal punto di vista dell'Organizzazione***

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

### ***Il non accoglimento...***

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

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

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

---

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

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

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

### **... e l'accoglimento**

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

---

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

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

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

## **Bibliografia**

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