

Giovanni Reale, Ornella Scandella

La tutorship per l'inserimento di giovani neoassunti nei contesti aziendali



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno V, numero 1, Luglio 2014

**Luca della Robbia, *La Dialettica*,
1437-39, bassorilievo del campanile di Giotto, Firenze
(originale nel Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore)**

La realizzazione delle formelle che troviamo nell'apparato decorativo del campanile di Giotto è stata un lavoro di *equipe*. Pare che i disegni preparatori siano stati eseguiti dallo stesso Giotto, poi intervenne Andrea Pisano che si avvalse di alcuni valenti aiuti (diventati poi abbastanza noti); da ultimo fu incaricato Luca della Robbia. La formella adottata per la copertina di questo numero di *Dialoghi* è una delle cinque realizzate dallo scultore, ceramista ed orafo fiorentino: vi sono ritratti Platone ed Aristotele impegnati in una discussione che pare assai più vivace ed appassionata di quella (un po' troppo cerebrale) della *Scuola di Atene*. Il bassorilievo evoca, come previsto dal programma iconografico, una delle arti del Trivio: la Dialettica (o la Filosofia, secondo il sistema scolastico)

Se si consulta il dizionario dell'Abbagnano si legge, in apertura della voce Dialettica: "questo termine, che deriva il suo nome dal dialogo, non è stato adoperato nella storia della filosofia in un significato univoco" L'immagine della formella è dunque appropriata (come altre opere d'arte scelte per le precedenti copertine) per evocare il dialogo, e dunque il valore ispiratore della nostra rivista.

Mancanza di un significato univoco del termine. Platone ed Aristotele - spiega Abbagnano - usano due accezioni diverse del termine dialettica; Cicerone (che segue in questo campo il pensiero degli Stoici) dice che la dialettica è "l'arte che insegna [...] a chiarire una cosa oscura con una interpretazione, a scorgere prima, poi a distinguere ciò che è ambiguo e da ultimo ad ottenere una regola con la quale si giudica il vero ed il falso". Gli fa eco Agostino che scrive: "la dialettica è la disciplina delle discipline; insegna ad insegnare, insegna ad apprendere". Dunque i due filosofi che vediamo nella formella, mentre discutono insegnano e apprendono o, meglio, insegnano ad insegnare ed apprendono ad apprendere! Credo sia questa l'interpretazione più nobile da dare al bassorilievo, anziché leggerci (come pure può sembrare) lo scontro tra due prime donne.

Nel pensiero stoico la Dialettica è strettamente connessa alla Retorica, intesa come arte del discorso; per questo le due discipline, assieme con la Grammatica, compongono quadro delle arti del Trivio. Tuttavia delle tre la Dialettica è quella che occupa il posto più alto.

Cosa rimane oggi di tale nobile programma educativo? Sembra che a tutti gli effetti il posto d'onore sia stato usurpato dalla retorica, anche quella che viene impiegata per giustificare piani e progetti senza costrutto. Si è imposta l'idea di Schopenhauer sulla c.d. dialettica eristica, la dialettica di battaglia, l'arte di avere comunque ragione. È il rapporto tra dialettica e uso del potere che costituisce oggi un punto centrale di riflessione. Parlando di cultura aziendale, si utilizza talvolta l'espressione "dialettica dei valori", per indicare come nelle organizzazioni esistano e si scontrino *frame* valoriali differenti che per produrre cambiamento avrebbero bisogno di incontrarsi produttivamente tra loro. L'espressione è utile per sottolineare la funzione produttiva del conflitto. Va tuttavia utilizzata con una certa cautela poiché - assunta come formula generale - c'è il rischio che diventi anch'essa vuota retorica.

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci

Direttore Responsabile: Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Mauro Bini, Rossana Di Renzo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Ornella Scandella, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo.

Si ringraziano per le testimonianze: **Chiara Bisconti**, Assessora al Benessere, Qualità della vita, Sport e tempo libero, Risorse umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi generali del Comune di Milano; **Linda Gilli**, Presidente e Amministratore delegato di Inaz; **Cinzia Sasso**, Giornalista de “la Repubblica”; **Laura Viganò**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari dell’Università degli Studi di Bergamo.

Il bassorilievo di Luca Della Robbia in copertina è introdotto da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

LA TUTORSHIP PER L'INSERIMENTO DI GIOVANI NEOASSUNTI NEI CONTESTI AZIENDALI

di Giovanni Reale e Ornella Scandella

1. Premessa

Questo saggio propone una riflessione sulla funzione tutoriale a supporto dell'inserimento dei neoassunti, attraverso gli approcci metodologici che la ispirano e alcune esperienze promosse in ambito aziendale.

La riflessione parte da una disamina del cambiamento del contesto organizzativo, delle richieste e dei bisogni che aziende e persone sembrano ora esprimere, focalizzandosi in seguito su cosa si intende per inserimento lavorativo e sulle azioni facilitanti che un'organizzazione potrebbe attuare a beneficio del neoassunto.

2. Il lavoro che cambia e le nuove istanze

La profonda trasformazione che sta avvenendo, da alcuni decenni, nel mondo sociale e professionale, e che permea le attività lavorative, ci sta ponendo nuovi interrogativi rispetto al rapporto persona-organizzazione e, per quanto qui interessa, al funzionamento dell'inserimento professionale di un lavoratore in un nuovo contesto.

Per parlare di lavoro, di identità personale e sociale nel rapporto persona-organizzazione, in particolare nel suo istaurarsi ex novo, è necessario inquadrare questi aspetti rispetto all'evoluzione sociale e culturale che stiamo vivendo.

Come sta cambiando il lavoro, la sua concezione, la sua organizzazione nelle imprese, come si modificano le relazioni sociali tra gli individui? Non troviamo risposte immediate a questi quesiti, ma dibattiti e riflessioni: un segno forse che stiamo andando incontro a un cambiamento "strutturale" della società.

Se guardiamo il lato produttivo del lavoro, i tempi dei cambiamenti nei mercati sono molto rapidi e i messaggi che si percepiscono nelle aziende sono che non bisogna più guardare al lungo termine, ma al breve. Non sembra esserci più nelle organizzazioni il tempo per sviluppare capacità, esperienze e quindi anzianità organizzativa. Il cambiamento repentino vuol dire però perdere esperienze che difficilmente si comprano all'esterno, continui cambiamenti per aggiustare la rotta senza fermarsi a vedere dov'è la meta.

La trasformazione nel modo di lavorare ha determinato un passaggio dall'enfasi sul lavoro manuale all'enfasi sulle conoscenze e competenze; da una concezione dell'azienda

basata sulla divisione tra management e forza lavoro, a quella tra lavori della conoscenza e manodopera.

Le organizzazioni si stanno e si sono re-inventate. Sono passate da strutture gerarchiche a strutture a reti aperte, strutturalmente meno rigide, con snodi che collegano unità dell'organizzazione, che diventano più autonome rispetto al passato, ma anche più facilmente "eliminabili" all'occorrenza. Questi cambiamenti di struttura organizzativa permettono ai lavoratori di essere più autonomi dai controlli dell'autorità centrale. Le aziende inoltre si sono trasformate, o stanno provando a farlo, in organizzazioni basate sulle conoscenze più che sulle gerarchie, con gruppi di lavoro autogestiti, attenzione per l'empowerment, l'apprendimento, la creatività. Il modo di lavorare si è modificato. Si lavora ad esempio "per progetti": il messaggio che viene percepito dai lavoratori è che anche la forza lavoro fissa, dipendente, non solo quella "flessibile", sia legata al contingente, al necessario. Connesso a quest'aspetto vi è l'enorme diffusione dei lavori a termine, interinali o di altre forme "in deroga".

L'esigenza di flessibilizzazione delle imprese trova anche una crescente volontà di alcuni lavoratori di essere più "liberi", di cercarsi un lavoro che risponda alle proprie capacità, di mettersi alla prova.

Ci sembra che si evidenzino una società non più della produzione materiale, ma della produzione di segni, immagini e relazioni sociali, in cui diventa importante l'abilità degli individui e dei gruppi di controllare le condizioni delle loro azioni (in modo differente a prima), di modificare l'ambiente esterno. Cresce l'importanza dell'auto-valutazione dell'azione svolta, dell'auto-trasformazione, in una "spirale" riflessiva. Oggi la società chiede alle persone di mettersi in gioco, di esplicitare il desiderio e avere la capacità di essere come si desidera e si può essere.

La trasformazione dei sistemi d'istruzione, i mutati valori delle famiglie, l'estensione dei diritti, la moltiplicazione delle opportunità culturali, creano i presupposti affinché si generino bisogni e si abbiano le possibilità per soddisfarli: i soggetti sono spinti a costruirsi la propria autonomia.

Le esperienze e le ricerche, a questo proposito, sembrano indicarci che non tutti possono utilizzare le proprie risorse per raggiungere gli obiettivi personali che questa "società" sembra porre, in quanto vi sono disuguaglianze sociali molto marcate, anche nei paesi a forte sviluppo economico, quali la mancanza di cultura di riferimento, la distruzione di quelle tradizionali (sostituite magari solo dal consumismo), e stili di vita che non aiutano l'auto-identificazione verso l'autonomia.

Il sistema contemporaneo ci pone due messaggi: da un lato, un forte impulso all'autonomia degli individui; dall'altro, la tendenza a una società di massa basata sul consumo, che è per sua natura standardizzato.

In questo quadro il lavoro sembra cambiare, almeno in parte, i suoi significati. Se prima appagava bisogni relativi alla sopravvivenza, alla sicurezza e all'appartenenza, ora sembra strumento di stima, prestigio, auto-realizzazione. Sembra quindi ci sia uno spostamento dalla polarità famiglia (lavorare per contribuire al sostentamento e al benessere familiare) alla polarità individuo (lavorare per mettersi alla prova). L'ipotesi è che il lavoro come sopravvivenza si collochi in opposizione a quello come identità soggettiva, come verifica delle proprie capacità.

La complessità di questa società impone che nessuno possa raggiungere obiettivi da solo, ma agendo con gli altri, pur nel riconoscimento delle differenze che non devono essere negate, e stabilendo regole minime comuni per negoziare diversità e creare un senso d'interesse di un sistema.

3. L'inserimento dal punto di vista dell'organizzazione

L'ingresso in un una nuova organizzazione di una persona è un processo il cui esito dipende sia dalle capacità del neoassunto sia dalla capacità dell'organizzazione di riconoscere, accogliere e gratificare le sue aspettative, garantendogli un'adeguata crescita professionale, attraverso apposite politiche aziendali. Considerare infatti l'inserimento come un "progetto" (pensato, progettato, pianificato, praticato) permette di assolvere alla duplice funzione di guidare la crescita professionale del neoassunto e di garantire l'instaurarsi di relazioni tra lo stesso, il gruppo di lavoro di appartenenza e l'azienda, favorendo così la sua integrazione nel tessuto sociale dell'azienda stessa.

Dal punto di vista del soggetto che è coinvolto in questo processo, la sua entrata nell'organizzazione, stante un'adeguata motivazione verso questa opportunità¹, gli richiede la gestione di relazioni su tre piani differenti, che possono condizionare il buon andamento del processo: la relazione "professionale" (in senso stretto) connessa con la performance lavorativa, che sarà espressa in particolare nella dinamica con il suo capo diretto; la relazione "economica" con l'organizzazione, con lo scambio prestazione/remunerazione; la relazione "sociale" con gli altri attori dell'azienda (capi a diverso livello, colleghi diretti e non). Questa articolazione relazionale che aiuta lo sviluppo del senso di appartenenza si può in taluni casi allargare anche al rapporto con i clienti (essi contribuiscono a "minare", oppure "rafforzare" il senso di appartenenza del lavoratore).

Il lavoro per le persone non è solo una relazione economica di scambio, come sappiamo, ma un processo più articolato, variamente connotato da ogni persona rispetto all'importanza che essa attribuisce alla sua identità professionale.

Le varie relazioni nell'ambito del contesto lavorativo permettono di costruire l'identità lavorativa, se il lavoratore è giovane, o di consolidarla, se si tratta di un neoinserto con esperienza professionale, attraverso appunto i legami comportamentali, cognitivi e affettivi che si vanno sviluppando nell'esperienza organizzativa.

I valori, il senso di competenza, l'aspettativa di ottenere riconoscimenti, quella di migliorare professionalmente e di accrescere la propria posizione sociale, sono elementi che si collegano alla costruzione dell'identità individuale: ogni persona li interpreta a suo modo, determinando forme differenti di relazione con l'organizzazione.

Ma, come ci indica Sarchielli (2009, pp.109-121), oggi, soprattutto per i giovani, «certamente si potrebbe affermare che la presenza di "cattivi lavori" (instabili, faticosi, con richieste eccessive, pericolosi, a basso tasso di socialità, etc.), soprattutto in un quadro sociale nel quale risultano evidenti (o poco contrastati) i processi di frammentazione, di individualizzazione e di specializzazione professionale, spingerà più facilmente verso legami di natura meramente strumentale e di modesto rilievo identitario».

Dal punto di vista dell'organizzazione, i tre piani di relazioni indicati, in una situazione ottimale, implicano il presidio di politiche e prassi interne che riconoscono e premiano la prestazione (sistemi di valutazione, formazione), che regolano la relazione economica (sistemi contrattuali e di benefit) e che presidiano i legami sociali (sistemi di comunicazione interna). Se i primi due piani si giocano principalmente (anche se non esclusivamente), sul piano formale e ufficiale, l'ultimo, quello relativo all'inclusione sociale del neoassunto, è condizionato anche da relazioni gruppali non formalizzate.

Nell'epoca delle "esperienze brevi", in particolare per i giovani (stage, contratti di breve durata, eTc...), le politiche interne e i sistemi dell'organizzazione appena citati appaiono

¹ Escludiamo le situazioni in cui la persona non ha scelto di entrare in quella determinata azienda.

poco “centrati” rispetto alle esigenze delle persone e delle aziende. Rimane in rilievo dunque, per questa tipologia di lavoratori, la relazione economica: spesso le aziende richiedono, anche a questi lavoratori, di appartenere e di investire nel rapporto, di fatto proponendo uno scambio che possiamo definire “virtuale”, basato prevalentemente sulla speranza della persona che esso si trasformi in uno scambio economico a tempo indeterminato e sull'impossibilità dell'azienda di garantire sicurezze, inserita com'è in un mercato (lavorativo, economico e finanziario) che non aiuta a definire le strategie a lungo termine.

3.1. Le azioni strategiche

Le azioni facilitanti che un'azienda può mettere in atto sono quelle che presidiano i piani di relazione tra soggetto e mondo interno all'organizzazione, in particolare curando il processo negoziale che si instaura tra impresa e persona e il processo di creazione di senso, che faciliteranno poi i processi relativi alla prestazione e all'appartenenza.

Queste azioni hanno lo scopo di ovviare a una serie di problematiche che si presentano nel momento in cui una persona entra in un nuovo contesto aziendale, superata la fase di selezione dei candidati. Anche il miglior candidato possibile può incontrare ostacoli, più o meno superabili, che fanno fallire l'inserimento. Vi sono casi molteplici e variegati che indicano la difficoltà di edditività rispetto al successo dell'inserimento, perché vi può essere:

- discordanza tra le aspettative della persona e la realtà aziendale, che porta a un calo di soddisfazione professionale e la conseguente diminuzione della motivazione;
- difficoltà nell'instaurare rapporti coi colleghi o con i superiori, dal punto di vista prettamente relazionale, determinando una mancata condivisione degli obiettivi aziendali;
- sviluppo di un basso *commitment* organizzativo, ossia un bassa adesione verso l'azienda, la sua cultura e i suoi valori;
- discrepanza tra le attese aziendali, relative agli standard professionali aziendali, e la prestazione del lavoratore che può portare a un annullamento del “matrimonio” professionale, più o meno consensuale (non superamento del periodo di prova, licenziamento per giusta causa, dimissioni del lavoratore), oppure una “separazione in casa”, caratterizzata dalla bassa soddisfazione da parte del capo e dell'azienda e dal basso appagamento professionale del lavoratore;
- allungamento del tempo necessario affinché la persona interpreti pienamente il suo ruolo, che determina un maggiore periodo con un livello prestazionale non adeguato e un aumento delle risorse (tempo, energie, costi) per l'affiancamento da parte di capi e colleghi.

Le aziende possono ovviare a queste possibili criticità, oltre che migliorando la fase selettiva, accompagnando l'ingresso della persona con azioni mirate.

Vi sono differenti strategie che vengono adottate dalle organizzazioni per gestire l'ingresso dei neoassunti. Partendo dal lavoro di Jones (1983), crediamo si possano definire secondo due assi di analisi, quello dell'istituzionalizzazione e quello dell'individualizzazione.

Ognuna di queste strategie raggruppa differenti tattiche che vengono messe in atto nella vita organizzativa per l'inserimento dei neoassunti. Le tattiche infatti definiscono le modalità con cui un'organizzazione gestisce e implementa la socializzazione al lavoro di un neoassunto.

Descriviamo i quattro tipi di tattiche che si possono individuare partendo dalla differenziazione tra la strategia istituzionale e quella informale (Fig. 1.).

Nell'ambito della strategia istituzionale, aggregiamo le tattiche in due cluster:

- *la tattica del modello*: raggruppa tattiche adottate da un'organizzazione che prevede un affiancamento a un lavoratore esperto. Essa trova la massima espressione

nell'apprendistato nelle imprese artigiane, in cui il giovane apprendista impara il mestiere dal "maestro". Nelle aziende di maggiori dimensioni il sistema dell'apprendistato prevede un tutor che accompagna il giovane. Si tratta sempre di un approccio all'inserimento individualizzato;

- *la tattica predeterminata*: raggruppa quelle tattiche utilizzate dalle organizzazioni che definiscono a priori passaggi di inserimento e percorsi sistematici di socializzazione, come le giornate di benvenuto in azienda, corsi di inserimento, ecc... L'individualizzazione risulta in questi casi molto limitata.

Nell'ambito della strategia informale, raggruppiamo le tattiche in altri due cluster:

- *la tattica differenziata*: raggruppa i percorsi altamente individualizzati, come la formazione ad personam, momenti di affiancamento specifici, che non prevedono una formalizzazione standardizzata, ma solo una gestione da parte del capo, magari in accordo con la struttura delle risorse umane;
- *la tattica contingente*: rappresenta le tattiche di alcune aziende che non personalizzano e non formalizzano l'inserimento. In questi casi si possono trovare neoassunti che hanno già esperienza lavorativa, per i quali la socializzazione avviene nel settore lavorativo di destinazione, a seconda delle scelte del responsabile e il clima lavorativo tra i lavoratori.

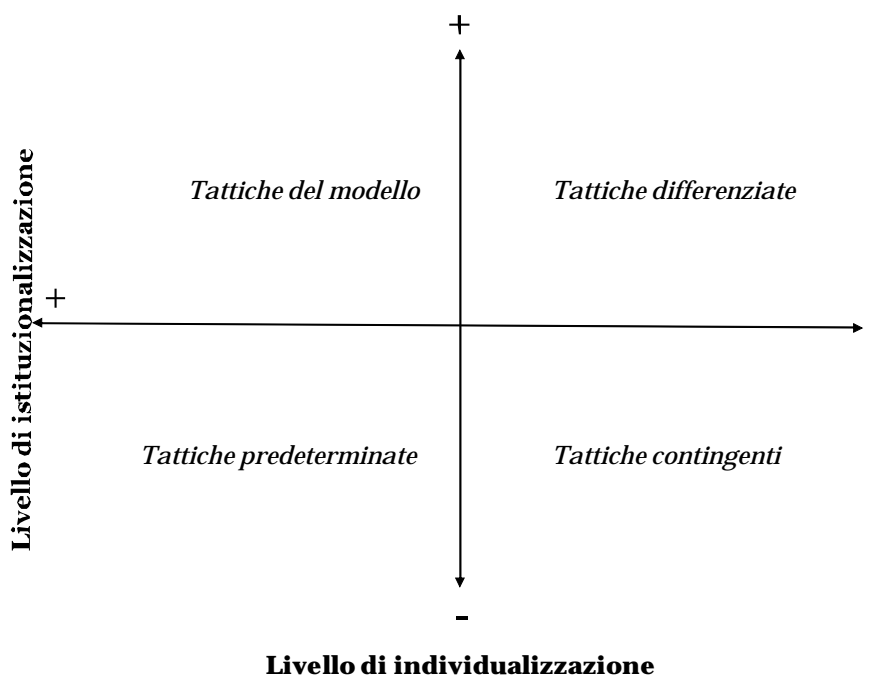


Fig. 1. Le tattiche aziendali per l'inserimento

Le azioni che vengono in genere attivate dalle aziende di dimensioni significative possono divergere da realtà a realtà. Alcune sono prassi comuni²:

- a) *l'accoglienza* il primo giorno di lavoro, che può essere caratterizzata dal "benvenuto" dei responsabili del personale e della funzione/divisione in cui la persona sarà inserita; viene fornita una panoramica generale sull'organizzazione (come funziona, dove reperire le informazioni necessarie, diritti e doveri verso quell'organizzazione);

² Nell'indicare le prassi non si vuole essere esaustivi, ma segnalare alcune azioni che vengono svolte in molte realtà aziendali; esse possono essere, in alcuni casi, tra loro integrate, in altri, alternative.

- b) *corsi di inserimento* sul funzionamento aziendale, sulla funzionalità “produttiva” (di prodotti o di servizi) dell’azienda; generalmente questi corsi sono la modalità con cui si porta a conoscenza del neoinserto la cultura aziendale, in particolare i valori, e i percorsi di carriera;
- c) *corsi professionalizzanti* per acquisire competenze tecniche specialistiche, tipiche di quell’attività aziendale, o per sviluppare competenze trasversali che permettono un migliore inserimento (imparare a “fare squadra” ad esempio); non si prendono in considerazione qui le azioni di sviluppo professionale (assessment, training) del potenziale del personale neoinserto, in quanto, di solito, sono svolte al momento del consolidamento dell’inserimento;
- d) *visite o altre attività* di presentazione delle sedi aziendali e del personale che opera in altre realtà dell’impresa o svolge attività in modo prevalentemente itinerante (come venditori, informatori scientifici del farmaco).

Nel caso di inserimento contemporaneo di più persone, queste attività permettono di sviluppare una rete di relazioni informali, che si instaura trasversalmente alle funzioni e direzioni aziendali, permettendo al singolo lavoratore di acquisire ulteriori informazioni sulle singole specificità lavorative presenti nell’impresa.

Quello che emerge dalle diverse ricerche in materia e dall’analisi dell’esperienze è che non esistono azioni di inserimento vincenti, applicabili in tutte le organizzazioni e con tutte le persone.

La flessibilità delle tattiche e nella scelta delle tecniche da utilizzare parrebbe la “regola d’oro” da adottare: tanto più le assunzioni non sono di “massa” come un tempo, ma poche e mirate, anche per quanto riguarda i giovani, quanto più le aziende possono muoversi a “geometria variabile” rispetto alle caratteristiche della persona, alle sue esigenze e a quelle organizzative, alle caratteristiche del ruolo che va a ricoprire e quelle dell’ambito aziendale in cui si inserisce.

4. Il processo di inserimento dal punto di vista del neoassunto

L’inserimento in un nuovo contesto lavorativo, sia nel passaggio dalla formazione iniziale al lavoro, sia nel passaggio da un contesto aziendale a un altro, è sempre un fenomeno di transizione che implica da parte del lavoratore la presa in carico dei processi in cui si trova coinvolto, di natura organizzativa, professionale e personale.

Si parla, a questo proposito, di capacità del neoassunto di adattamento al nuovo, intesa come capacità di guidare e regolare i processi in atto, in primo luogo di diagnosticare la situazione e decidere come fronteggiare i nuovi compiti. Tale capacità fa appello alle risorse culturali, affettive e conoscitive della persona.

Anche il contesto organizzativo, come si è visto, si attiva per orientare il neoinserto con proprie strategie. L’azienda attenta alle risorse umane, allo sviluppo di carriera e al benessere lavorativo, ha messo a punto e consolidato *best practices*.

Nei programmi rivolti ai neoassunti sono diffusi, come si è visto (Cfr. par. 3.1.), alcuni tipi di intervento: accoglienza (con veri e propri riti locali), formazione, affiancamento a figure esperte (mentori, coach, tutor), eventi e meeting aziendali. Sono pratiche che variano da un’azienda all’altra, e sulla cui peculiarità possono incidere le dimensioni dell’azienda, la cultura aziendale e l’attenzione alla formazione.

L’inserimento di un nuovo assunto in azienda viene così a qualificarsi come un fenomeno di interazione sociale reciproca. «Questa specifica interazione è continua e

circolare. Entrambe le parti agiscono nei confronti dell'altra e negoziano un punto di equilibrio co-evolvendo insieme»³.

E infatti... L'incontro con il nuovo contesto aziendale, la transizione da una situazione nota a una nuova non implica tout court l'abbandono del noto e una ristrutturazione cognitiva globale e radicale; ma, come in ogni processo di transizione, il soggetto coinvolto vive una condizione di "riassetto", poiché egli deve ricontestualizzare le proprie risorse, *in primis* le competenze possedute. È noto come spesso il soggetto nei mutamenti di contesto abbia necessità di riposizionarsi, di riconoscere le proprie risorse e il loro funzionamento, di riattivarle ed essere in grado di trasferirle (riusarle) ad altri ambiti rispetto a quello usuale, e per altri scopi; un fenomeno che non ha tempi omogenei di realizzazione per i diversi soggetti. È anche per questo fine (ottimizzare tempi e risultati) che dovrebbero convergere gli interessi del singolo lavoratore e quelli dell'azienda.

L'ingresso in una nuova realtà lavorativa non mette in gioco solo le competenze necessarie per essere in grado di affrontare i nuovi compiti. L'incontro con nuove persone, nuovi gruppi, nuovi capi, nuove regole, nuovi segnali e stimoli psicosociali da decodificare per orientare la propria condotta professionale, mette in gioco anche l'immagine di sé, l'autostima, la *self efficacy*, il senso di adeguatezza.

Le azioni di inserimento possono oscillare dunque tra il polo della professionalizzazione e quello della socializzazione.

Le ricerche e le esperienze le indicano come necessarie per una buona riuscita dell'inserimento. Le prassi aziendali sono spesso predisposte proprio per tenerne conto, sebbene la variabilità delle realtà organizzative non sempre garantisca il neoassunto in questo senso: in che organizzazione entra? di quale dimensione? di che settore economico? produzione o servizi? con quale cultura d'impresa? in che unità organizzativa? per quale ruolo? quale capo ha? che esperienza di lavoro ha?

Sono tutte variabili intervenienti che possono condizionare l'inserimento professionale e sociale del neoassunto, e l'orientamento verso un maggiore o minore investimento sulla socializzazione o sulla professionalizzazione.

Spesso nelle aziende di maggiori dimensioni e di ambito internazionale i due poli sono perseguiti entrambi, e congiuntamente, con impiego di tempi più lunghi, ma con risultati di *retention* maggiore, in particolare dei giovani neoassunti con alte potenzialità.

Come nel caso, ad esempio, del progetto di inserimento dei giovani di Edison. Questa azienda nel decennio scorso ha attivato la *Young Community*, un dispositivo aziendale proprio per accogliere i giovani e favorirne la crescita professionale⁴. "Giovani in sviluppo" mira a facilitare l'inserimento attraverso

³ Ivaldi M., *Inserimento neoassunto*, in <http://www.risorseumaneonline.org/index.cfm?Azione=remember>, sito realizzato con la supervisione metodologica della Facoltà di Scienze della Formazione di Bologna, direzione scientifica di Filippo Ferrari.

⁴ Si fa riferimento al progetto rilevato nel corso di un'indagine svolta dal Centro Studi Tutor-Area Impresa (Associazione culturale di Milano, che ha svolto la sua attività dall'ottobre 2007 al dicembre 2013); nello specifico da Giovanni Reale (coordinatore dell'Area Impresa) e Ornella Scandella (presidente del Centro Studi Tutor). L'analisi di caso è stata realizzata attraverso l'intervista a Stefania Battaglino, responsabile dell'Ufficio Tutor all'interno del Servizio Formazione della Direzione risorse umane di Edison, svolta in data 12 marzo 2012 presso la sede centrale di Milano, e attraverso la consultazione della documentazione relativa al progetto. La *Young Community* (rilevata nel periodo di svolgimento dell'indagine, prevede interventi di socializzazione istituzionale: l'apprendistato formativo, professionalizzante e orientativo per il giovane e per l'azienda (6 mesi circa); la formazione per favorire la conoscenza dell'azienda e del business, l'acquisizione di competenze professionali, l'apprendimento di strumenti per muoversi efficacemente in azienda, l'integrazione e socializzazione con diversi interlocutori (3 anni); la valutazione e orientamento sulla base del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento e di contenuto professionale e dei comportamenti organizzativi,

«lo sviluppo di capacità essenziali per organizzare il proprio lavoro e lavorare con gli altri, l'approfondimento della conoscenza delle lingue, il miglioramento delle conoscenze informatiche specialistiche e la sensibilizzazione verso alcune fondamentali variabili di natura economica»⁵.

La *Young Community* ha inglobato un preesistente servizio di tutorship utile a fare riflettere sulla connessione tra aspettative individuali e quelle del contesto lavorativo, che è diventato un punto di riferimento per ciascun giovane, per favorire il raccordo tra giovani, i loro capi e partner, nonché un supporto al processo di assessment.

4.1. L'affiancamento del neoassunto

L'affiancamento è tra le azioni che facilitano il processo di inserimento, permettendo flessibilità di gestione e individualità dell'intervento. Esso consiste nell'opportunità data al neoassunto di avere a propria disposizione personale esperto nell'accompagnare e facilitare il processo di inserimento. Nella bottega medioevale il personale con queste caratteristiche era l'artigiano che assumeva anche le veci del maestro da ascoltare e da imitare. In alcuni contesti aziendali oggi il personale esperto è un dipendente che assume la funzione aggiuntiva di tutor, di coach, o di mentore. Anche se nelle pratiche non vi è ancora una chiara e netta distinzione tra le diverse figure:

- il *tutor* è un professionista che supporta nel processo di apprendimento attraverso l'esperienza diretta; aiuta a riflettere sui risultati, fa domande e sollecita a porsi, aiuta a rendersi consapevoli dei propri modi di pensare e agire; aiuta a connettere aspettative del neoassunto e risultati attesi dall'azienda, ad elaborare eventuali contrasti tra persona e azienda); un professionista attento ai bisogni sia tecnico-professionali sia socio-emotivi;
- il *mentore* è un adulto esperto che funge da sostegno anche emozionale; dà consigli e feed-back durante l'inserimento; instaura un rapporto interpersonale significativo, utile ad affrontare momenti di crisi, stati d'animo quali i timori di non essere adeguati, lo stress; la relazione con il mentore è connotata da parità psicologica e reciprocità, contrassegnata da confidenza e fiducia, pur nell'asimmetria strutturale (Scandella, 2007, pp. 21-5);
- il *coach* è un professionista esperto che accompagna il neoassunto affinché diventi consapevole della propria condotta professionale, offrendo modelli di riferimento per acquisire e autovalutare competenze professionali e spunti per trovare risposta a dubbi e per chiarimenti; la relazione con il coach si connota come mediazione, facilitazione dell'apprendimento *on the job* per migliorare le prestazioni professionali (Scandella, 2007, pp. 25-7).

A queste tre figure si può aggiungere il *counsellor*, un esperto di supporto per situazioni problematiche, un professionista esterno all'organizzazione chiamato proprio perché estraneo alle dinamiche relazionali che hanno generato i problemi⁶.

comprensiva di un feedback al valutato; la definizione del profilo attitudinale attraverso il *Development Center* (1 mese circa), e dei piani di sviluppo personalizzati. Il progetto prevede anche interventi di socializzazione personale, attraverso il servizio di tutorato a domanda, inserito nello *Young Community*.

⁵ Stralcio dall'intervista a Stefania Battaglini, responsabile dell'Ufficio Tutor, svolta in data 12 marzo 2012.

⁶ In un recente progetto europeo è stata rilevata la presenza di questa figura come supporto ai neoassunti in realtà sanitarie di alcuni paesi europei (Portogallo, Romania, Slovenia, Spagna, Svezia). Si è trattato del progetto PROMOS2, promosso e realizzato nel periodo dal 2011 al 2012 dall'AUSL città di Bologna con il supporto del Centro Studi Tutor di Milano.

5. La tutorship per prendersi cura dell'inserimento

Il focus dell'intervento tutoriale si è spostato nel tempo dall'esperto che fornisce supporto individualizzato nel proprio dominio disciplinare, al concetto del "prendersi cura" di qualcuno per favorirne responsabilità e autonomia (Scandella, 2007).

"Il prendersi cura secondo l'ottica tutoriale in ambito educativo si è andato specificando come azione di facilitazione, come "relazione di cura" focalizzata sugli obiettivi di apprendimento" (Scandella, 2007, pp. 17-19): una visione emancipatoria della tutorship, che assume il senso pedagogico di "accompagnare, facilitare, supportare" qualcuno nel cammino evolutivo.

Si può qualificare il processo di inserimento come processo di apprendimento? Se è vero che l'inserimento è in primo luogo un processo di "adattamento" al nuovo, nel quale è necessario riconoscere risorse e potenzialità personali, globalmente intese; nel quale è necessario valutarsi, orientarsi, scegliere, sviluppare e condividere convinzioni e valori; è necessario imparare, oltre che a muoversi in un contesto nuovo, ad attivare in esso le risorse personali; è necessario individuare le competenze indispensabili per affrontare i nuovi compiti, ma non ancora possedute, o possedute a livelli inadeguati; se è vero che l'inserimento è tutto questo, non si può non riconoscere in esso aspetti di cambiamento personale, di apprendimento.

Oltre a questo è anche necessario, come si è già scritto, connettere quanto attiene alla dimensione del sé (desideri, aspettative, attitudini, opinioni, motivazioni al ruolo, ...) con il contesto lavorativo (risultati attesi, opportunità, vincoli, ...), in un attento e rigoroso esame di realtà.

Questo processo, intra e interpersonale, già di per sé costituisce un'opportunità evolutiva, tramite la quale il neoassunto costruisce senso (*sensemaking*) attraverso la riflessione su di sé e l'interazione con altri, dove spesso gli altri sono gli "anziani" esperti del contesto, gruppi di riferimento e di lavoro. Un processo che implica un continuo rimando e richiamo all'esperienza passata e alle prospettive future.

Nei processi di inserimento inoltre non mancano quasi mai azioni specifiche di formazione, per la *mise à niveau*, la conoscenza dell'azienda e del business, l'acquisizione di competenze professionali, la specializzazione.

Questo processo di inserimento è permeato dalla dimensione valutativa. Anche se non formalizzata, la valutazione è giocoforza costantemente presente: nell'immaginario del neoassunto per diagnosticare le competenze possedute e valutare le motivazioni e aspettative rispetto al nuovo ruolo professionale; nelle pratiche aziendali, per valutare il corretto inserimento in un servizio/area aziendale, e promuovere prospettive di sviluppo professionale.

Affinché questo processo persegua esiti efficaci, per il neoassunto e per l'azienda, all'altezza delle istanze di una società che cambia, e in tempi brevi, alcune realtà aziendali hanno fatto ricorso alla tutorship.

La relazione tutoriale in quest'ottica viene ad assumere il senso di un

«aver cura che l'altro viva i momenti di passaggio dal familiare al nuovo in modo costruttivo, sostenendo il suo sforzo di pensare l'essere possibile del suo esserci, quel pensare che va alla ricerca del significato del vivere, che cerca orizzonti di senso capaci di fare da bussola al nuovo» (Mortari, 2002, p. 20).

È a questo fine che la tutorship è andata connotandosi - dovrebbe connotarsi - come relazione ad alta riflessività, per aiutare il soggetto a esplorare ed elaborare la propria esperienza di apprendimento, a comprendere come "quei" significati sono stati costruiti, ad acquisire consapevolezza delle proprie risorse e identità.

5.1. Approcci socializzanti

Si è già fatto ricorso ai concetti di socializzazione e professionalizzazione⁷. Per differenziare e caratterizzare l'approccio tutoriale socializzante da quello professionalizzante si assume qui il significato di socializzazione nel lavoro come processo di transizione psicosociale focalizzato sull'acquisizione di conoscenze, capacità, motivazioni e valori necessari per partecipare come membro attivo di un gruppo sociale e di un'organizzazione, al fine di muoversi nel modo il più possibile consapevole a beneficio di sé e dell'organizzazione stessa (*membership*): un processo inteso come una «particolare forma di interazione tra soggetto (risorse, motivazioni, ...) e contesto organizzativo (persone, modelli, regole, procedure), in cui entrambi sono reciprocamente influenzati» (Tardia, 2007).

Questo significato pone l'accento sull'incontro/confronto/scontro tra sé e il contesto. Chiama in campo prevalentemente le competenze trasversali di diagnosi, relazione e fronteggiamento⁸. E lascia sullo sfondo le competenze tecnico professionali.

Tale visione della socializzazione nel lavoro presuppone che nell'ingresso in una nuova realtà sociale si generi conflitto tra aspettative (consce e inconsce) e la reale situazione che si vive, con conseguente rottura degli automatismi cognitivi e nuova costruzione di senso (*sensemaking*)⁹.

Gli oggetti che confluiscono in questo processo di ri-significazione possono essere:

- conflitto potenziale/reale tra aspettative individuali e quelle dell'organizzazione;
- identità personale (nel confronto sociale il soggetto deve valutare se l'identità costruita fino a quel momento vada messa in discussione);
- cambiamento dei gruppi di appartenenza;
- valori, regole, rituali e cultura aziendale.

Questo processo di transizione ha come esito prioritario lo sviluppo di uno spirito di collaborazione (partecipazione a un gruppo), del senso di fiducia ("sono riconosciuto per le mie capacità e potenzialità e preso in considerazione"), del senso di appartenenza (divenire parte attiva di un sistema di ruoli), sentimenti che fungono da supporto alla motivazione lavorativa e alla costruzione di senso nella nuova situazione. In termini di sviluppo professionale inoltre l'approccio socializzante favorisce e supporta le competenze trasversali¹⁰. L'approccio tutoriale socializzante impiega il tutor per perseguire questi scopi.

⁷ Pur nella convinzione che i due concetti nelle pratiche tutoriali si intersecano e che la socializzazione è componente della professionalizzazione, in questo contesto i due termini vengono usati per connotare, il primo, un processo prevalentemente mirato all'acquisizione/potenziamento di competenze trasversali, il secondo, un processo prevalentemente mirato all'acquisizione/potenziamento delle competenze tecnico professionali, tipiche di "quella" determinata professione. Il significato d'uso dei due termini viene comunque ripreso nell'introduzione dei rispettivi paragrafi (par. 5.1. e 5.2.).

⁸ Le competenze trasversali sono così denominate per il loro alto livello di trasferibilità e perché consentono di mantenersi attivi nei vari contesti (Cfr. nota 10). Essere in grado di diagnosticare (capire i fattori che sono in gioco in una situazione, cogliere immediatamente il senso della situazione, individuare gli elementi significativi), di mettersi in relazione e confrontarsi con gli altri, trovare strategie di risposta e assumersi le proprie responsabilità vuol dire essere capace di gestire attivamente le richieste anche in situazioni di incertezza.

⁹ «Intraprendere un processo di *sensemaking* significa costruire, incorniciare, creare la attualità, e trasformare il soggettivo in qualcosa di più tangibile; la realtà dell'organizzazione appare, in ogni caso, come una realizzazione continua, che si struttura tutte le volte che gli attori umani danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle loro creazioni.» (Weick, 1997, p. 125).

¹⁰ Le competenze possono essere di base, trasversali, tecnico professionali. Quelle di base riguardano le competenze del leggere, scrivere, fare di conto, oltre che le competenze proprie nell'uso delle lingue straniere e quelle informatiche. Le competenze tecnico professionali sono tipiche e caratterizzanti una specifica professione. Le competenze trasversali, secondo la classificazione

Questa visione tutoriale poggia su alcuni presupposti. Il primo, più ovvio, è che sia vantaggioso mettere il neoassunto in condizione di fronteggiare positivamente, e in tempi brevi, i compiti cui è chiamato e superare le difficoltà che incontra nell'impatto con la nuova azienda. Il secondo è che per facilitare il processo di inserimento si debba fare perno sulla propensione di ciascun individuo alla propria crescita personale e professionale, favorendone le condizioni evolutive¹¹.

Per questo il tutor dell'approccio socializzante aiuta a riconoscere eventuali problemi che ostacolano l'esperienza di inserimento/apprendimento e attiva affinché sia "lui" - il tutorato - a trovare un modo per affrontarli, supportandolo nei processi decisionali e metacognitivi. Il percorso di inserimento diviene così condizione per acquisire conoscenze e consapevolezze su di sé di carattere psicosociale e professionale in rapporto al contesto lavorativo, con l'esito, tra gli altri, di sviluppare senso di sicurezza e agio.

Strumento cardine nelle pratiche dell'approccio tutoriale "socializzante" è il colloquio individuale (tutor/tutorato). Il colloquio è il "luogo" in cui il tutorato viene aiutato a svolgere una riflessione sull'esperienza in atto, a imparare ad analizzare e comprendere il contesto, la specifica situazione, le peculiarità, i problemi e viene attivato nella ricerca di modalità per risolverli.

Ma non è questa l'unica funzione, anche se la più importante, che può svolgere il tutor. Egli infatti si rapporta anche con altri soggetti/organismi del contesto aziendale e partecipa alla verifica e valutazione del percorso di inserimento.

Un esempio di pratica tutoriale in linea con l'approccio socializzante è il Progetto Tutor che Infineum Italia ha avviato nel 2006 in seguito a un'indagine svolta sul clima aziendale, nella convinzione che per l'azienda un inserimento che non vada a buon fine sia da considerare un investimento sbagliato¹².

Scopo di questo progetto è favorire la percezione di benessere e lo sviluppo del senso di appartenenza, andando a incidere soprattutto sulla motivazione. L'inserimento è d'altra parte ideato come un processo formativo finalizzato a sostenere e/o sviluppare la motivazione e le competenze della persona¹³.

Il tutor è inteso come "la persona che assume il ruolo di facilitatore del percorso di inserimento e di apprendimento del giovane neoassunto", ma soprattutto un "punto di riferimento, una persona a cui rivolgersi per ottenere chiarimenti e suggerimenti utili, un aiuto a cui ricorrere nei momenti di difficoltà". Egli deve inoltre contribuire a trasmettere alcuni valori e a far capire che l'azienda considera il neoassunto un individuo con un potenziale di crescita personale e professionale.

elaborata dall'ISFOL, si raggruppano "in tre grandi tipi di operazioni che il soggetto compie": *diagnosticare* (la situazione, il compito, il problema, se stesso), cioè essere in grado di "effettuare una diagnosi della situazione in cui si opera, delle sue caratteristiche, delle esigenze che presenta all'individuo" come "tappa indispensabile per la progettazione ed esecuzione di una prestazione efficace"; *relazionarsi* con gli altri per rispondere alle richieste del compito (persone o cose)", che vede come centrale la competenza comunicativa e "presuppone lo sviluppo di una adeguata "competenza sociale", intesa come un insieme di abilità di natura socio-emozionale (espressione e controllo delle emozioni, gestione dell'ansia, etc.) e cognitiva (leggere in modo adeguato la situazione, percepire correttamente l'altro e le sue richieste, etc.) e di stili di comportamento messi in atto nell'interazione"; *affrontare*, cioè essere un grado di costruire e implementare "strategie di azione, finalizzate al raggiungimento degli scopi personali del soggetto e di quelli previsti dal compito" (Isfol 1998, pp. 110-134).

¹¹ I riferimenti culturali di questo approccio sono rintracciabili nella psicologia dell'apprendimento, nella psicologia umanistica, nella teoria dello sviluppo vocazionale e personale di Donald Super e degli autori del metodo ADVP (*Activation du Développement Vocational et Personnel*), ideato in Canada nel corso degli anni '70 del secolo scorso.

¹² Pratica tutoriale analizzata nel corso dell'indagine svolta dal Centro Studi Tutor (Cfr. nota 5).

¹³ Stralcio dal "Manuale per il tutor aziendale" di Infineum Italia, documento interno non pubblicato.

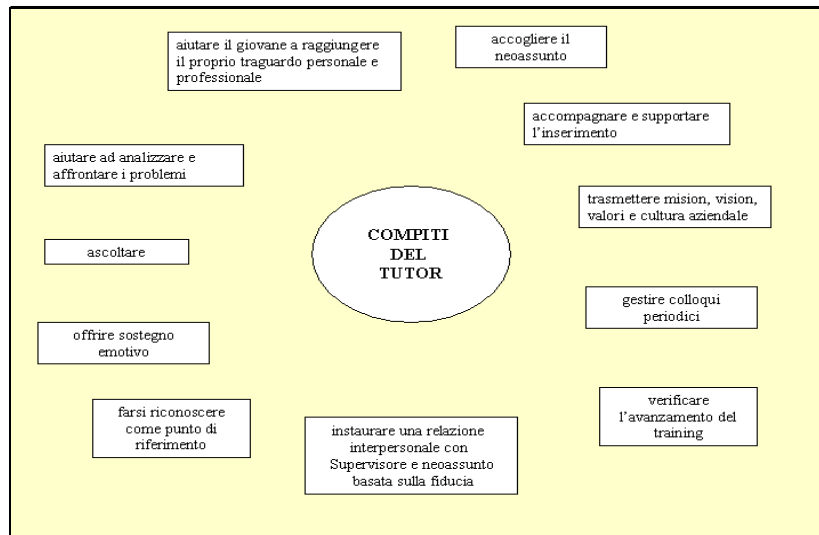


Fig. 1 Principali compiti attribuiti al tutor, in “Manuale per il tutor aziendale”, Infineum Italia, 2008 (documento interno non pubblicato).

Tra gli esiti del progetto si richiamano la maggiore chiarezza dei neoassunti sul contributo lavorativo che possono dare all'azienda e il miglioramento del clima aziendale (aspetto da cui partiva il progetto): aumentare il *sensemaking* infatti facilita il miglioramento del clima, senza dimenticare che i fattori di incidenza sul suo sviluppo sono molteplici.

5.2. Approcci professionalizzanti

Vi sono pratiche tutoriali per neoassunti nelle quali prevale l'approccio di professionalizzazione rispetto a quello socializzante.

Si assume qui il concetto di professionalizzazione con il significato di «far diventare professionale, promuovere in una persona le capacità professionali»¹⁴, nel significato che implica un processo di sviluppo delle competenze professionali, ma anche di costruzione di identità professionale. L'identità professionale non si può infatti escludere in quanto è coinvolta, nel processo evolutivo connesso dell'identità personale, nello sviluppo professionale: la persona evolve se partecipa attivamente al proprio sviluppo. L'identità quale presa di coscienza da parte dell'individuo delle proprie caratteristiche di sviluppo professionale è il “punto di contatto” tra la formazione (qui sempre intesa in senso ampio) e la crescita professionale, che avviene in un contesto specifico (l'organizzazione, nelle sue dimensioni psico-socio-strutturali).

La professionalizzazione è anche un progetto personale, che crea senso e motivazione al processo in atto (Reale, 2013, pp. 128-140).

Per far crescere professionalmente le persone è necessario curarne il processo di professionalizzazione. Come avviene la costruzione delle competenze professionali nel lavoratore?

Le Boterf (2000) ci indica che è necessario prevedere percorsi che alternino situazioni (formazione, attività lavorativa, ...) e modalità di apprendimento (formazione d'aula, tutorship, auto-formazione ...). Blin (1997) sostiene che per sviluppare le competenze professionali occorre operare all'interno del contesto lavorativo. Barbier (2006) asserisce che per permettere la trasformazione dell'identità professionale di una persona servono

¹⁴ Grande Dizionario Italiano di Aldo Gabrielli Hoepli, 2011.

opportunità di svolgere attività operative in ambienti professionali, di elaborare significati, di relazionarsi ad altri soggetti.

La professionalizzazione che avviene oggi nelle organizzazioni è un processo non imitativo, in cui sono coinvolti più attori, strutturato in differenti situazioni; ciò al fine di rispondere alle esigenze delle organizzazioni e ai bisogni di apprendimento degli adulti (giovani e meno giovani).

Una modalità oggi molto diffusa di assunzione dei giovani in impresa è l'apprendistato. Soggetto alla legislazione in quanto contratto di lavoro, è un «canale preferenziale di accesso al mercato del lavoro, quale strumento volto alla formazione e all'occupazione dei giovani» (D'Arista, 2013). Si tratta di una modalità nella quale in genere la cura dell'inserimento è focalizzata sulla professionalizzazione.

L'apprendistato nei contesti di lavoro artigianali si caratterizza per un rapporto diretto tra apprendista e “maestro di bottega”. Questo rapporto si basa su un modello di apprendimento per imitazione, per acquisire tecniche e “trucchi” del mestiere, magari arrivando a superare il maestro come Giotto con Cimabue; in una sorta di interiorizzazione progressiva di comportamenti e gesti che, come indica Sarchielli, si basa sul vedere e rifare. In questo rapporto indirettamente il giovane acquisisce anche un modello professionale, un *savoir-faire* sociale (Sarchielli, 1978).

Nelle organizzazioni più complesse l'apprendistato si caratterizza per essere un lungo periodo di affiancamento *on the job* del giovane apprendista a un lavoratore più esperto. L'inserimento tramite l'apprendistato viene mirato all'“imparare a fare” anche se il giovane è laureato, essendo comunque per l'azienda poco produttivo, poco capace di agire sulla specifica realtà organizzativa.

Nel dispositivo dell'apprendistato è prevista e riconosciuta la figura del tutor aziendale, dedicata all'apprendimento sul campo, nel ruolo di facilitatore dell'applicazione, ad esempio, di teorie e concetti studiati, ma non di insegnante.

Nelle aziende più complesse, magari multinazionali, talvolta al tutor viene chiesto anche di supportare lo sviluppo di competenze sociali, affinché il neoassunto impari a muoversi nel contesto organizzativo, acquisisca cioè competenze trasversali e impari a essere proattivo. Questo ci indica che non vi è uniformità della figura del tutor aziendale per l'apprendistato e conseguentemente dei suoi compiti¹⁵.

Riferendosi in generale ai testi normativi e alle pratiche più diffuse, le funzioni del tutor aziendale riguardano:

- l'accoglienza del giovane apprendista;
- il supporto all'acquisizione delle competenze richieste per l'attività lavorativa;
- la valutazione dei progressi e dei risultati conseguiti dal giovane apprendista nel corso del processo di inserimento;
- la gestione delle relazioni con le strutture formative esterne.

Analizzando le esperienze di tutorship si scopre che tale processo di inserimento è per il tutor anche un'occasione per “ri-impadronirsi” nella propria realtà organizzativa, avendo la possibilità non solo di far imparare bene il lavoro all'apprendista, ma anche di rivedere le proprie tecniche di lavoro, di riflettere su di esse e sulle relazioni organizzative, sul contesto, con occhi nuovi: quelli del tutor attraverso gli occhi del giovane, le sue osservazioni, considerazioni, emozioni.

Nell'approccio alla tutorship professionalizzante la figura del tutor aziendale che si occupa del giovane neoassunto, in particolare nei contratti di apprendistato, è perlopiù una figura che interpreta il “codice paterno”, divenendo riferimento per gli aspetti strettamente

¹⁵ Si veda ad esempio Bulgarelli (2005).

lavorativi, le attività, le regole interne, i risultati, spesso a discapito del “codice materno”, più attento agli aspetti affettivo - relazionali della fase di inserimento¹⁶.

È comunque opportuno che i percorsi di inserimento, anche quelli di approccio esclusivamente professionalizzante, prevedano più piani di intervento, in cui il neoassunto sia accompagnato da una figura esperta nella costruzione del senso dello stare in quell'organizzazione, nelle relazioni organizzative, nei suoi rituali e non meramente nello svolgimento dei compiti professionali, oltre la semplice logica imitativa (“ti faccio vedere, prova a rifare”). È anche opportuno che si preveda supporto a chi segue da vicino l'inserimento professionale (il capo, il tutor, in particolare), affinché possano garantire uno sviluppo su più livelli (cognitivo, pratico, sociale).

6. Riflessioni conclusive

Con questo articolo si è inteso dare un contributo al tema dell'inserimento dei neoassunti e, nel suo ambito, a quello della tutorship impiegata a loro supporto.

Le esperienze in proposito sono differenziate e non sempre di facile reperimento. Da una loro analisi non emergono approcci prevalenti. Le pratiche ci paiono variare con l'evoluzione del contingente (cambiamenti economici e sociali) e delle necessità organizzative. Ciò nonostante, si è cercato di tracciare alcune linee interpretative delle esperienze, avendo chiaro che le variabili in gioco non permettono, al momento, di definire modelli concettuali ben definiti. Sono tuttavia state identificate due tendenze nella messa in opera di interventi tutoriali, cui sono state attribuite denominazioni ispirate al loro principale scopo: quella “socializzante”, focalizzata sullo sviluppo o potenziamento delle competenze trasversali e sullo sviluppo del senso di benessere e sicurezza, che può avere incidenza sul miglioramento del clima aziendale; quella “professionalizzante”, focalizzata sullo sviluppo o potenziamento delle competenze tecnico professionali.

Ci pare evidente che ulteriori indagini e studi sul tema possano avvantaggiarsi dagli esiti di riflessione qui tracciati.

Bibliografia

- Barbier J.-M., Bourgeois É., de Villers G., Kaddour M. a cura di (2006), *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*, Paris, L'Harmattan.
- Blin J.F. (1997), *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, Paris, L'Harmattan.
- Bulgarelli A. (2005), “Le novità del contesto normativo”, in *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, ISFOL, I libri del Fondo sociale europeo, Roma.
- D'Arista F. (2013), *Il tutor aziendale per l'apprendistato. Manuale per la formazione*, ISFOL, I libri del Fondo sociale europeo, Roma.
- Di Renzo R., Scandella O. a cura di (2011), *Pratiche in viaggio. La tutorship nella sanità in Italia e in Europa*, AUSL città di Bologna.
- Gabrielli A. (2011), *Grande Dizionario Italiano*, Milano, Hoepli.
- ISFOL (2005), *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, ISFOL, I libri del Fondo sociale europeo, Roma.

¹⁶ Come indica Cerioli, per essere efficaci in tutti i contesti di apprendimento, le funzioni della tutorship dovrebbero essere equilibrate tra questi due codici, Cerioli L. (2011), Una relazione tra codice paterno e materno, in Di Renzo R., Scandella O. (a cura di) (2011), *Pratiche in viaggio. La tutorship nella sanità in Italia e in Europa*, AUSL città di Bologna.

Ivaldi M., *Inserimento neoassunto*, in sito realizzato con la supervisione metodologica della Facoltà di Scienze della Formazione di Bologna. Direzione Scientifica di Filippo Ferrari. Testo disponibile al sito: <http://www.risorseumaneonline.org/index.cfm?Azione=remember>.

Jones G.R. (1983), "Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective", in *Academy of management review*, 3, pp. 464- 474.

Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.

Mortari L. (2002), *Avere cura della vita della mente*, Milano, La Nuova Italia.

Reale G. (2013), "Progetto professionale e progettazione formativa", in *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, anno IV, n. 2, Numero speciale, Gennaio 2014, pp.128-140.

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

Sarchielli G. (2009), "Divenire lavoratore: nuove esigenze identitarie e di socializzazione", in *Enaip Formazione&Lavoro*, n. 1/2009.

Scandella O. (2007), *Interpretare la tutorship*, Milano, Franco Angeli.

Scandella O. (1995), *Tutorship e apprendimento*, Firenze, La Nuova Italia, 1995 (insignito de Lo Stilo d'oro, nell'ambito del Sesto Premio Nazionale di Pedagogia e didattica).

Tardia T. (2007), *La socializzazione sul posto di lavoro*, Organizzarsi, PMI, n. 5/2007.

Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage; trad.it: *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1997.