

Andrea Castiello d'Antonio
Luciana d'Ambrosio Marri

FrancoAngeli

COME MUOVERE I PRIMI PASSI IN AZIENDA

Bussole, attrezzature e suggerimenti
per inserirsi al meglio
nei nuovi contesti di lavoro



Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Castiello d'Antonio
Luciana d'Ambrosio Marri

FrancoAngeli 

COME MUOVERE I PRIMI PASSI IN AZIENDA

Bussole, attrezzature e suggerimenti
per inserirsi al meglio
nei nuovi contesti di lavoro

Trend

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;

2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).

Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);

3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);

4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Introduzione	pag. 11
1. Dallo studio al mondo del lavoro	» 15
1. Concludere un “lavoro” ben conosciuto...	» 16
2. Ma si finisce di studiare?	» 20
3. La Vita come processo di cambiamento	» 24
3.1. Cambiare in che senso?	» 26
3.2. Cambiamento e percezione del rischio	» 29
3.3. Come affrontare il cambiamento	» 31
4. Il cosiddetto “mondo del lavoro”	» 33
5. La ricerca del primo lavoro	» 38
6. La ricerca di un lavoro migliore	» 41
7. Le immagini sociali delle organizzazioni	» 45
8. Realtà e fantasie nell’approccio al lavoro	» 48
9. Le aspettative individuali sulle organizzazioni	» 52
10. Che cosa vogliono le organizzazioni dal neo-assunto?	» 56
11. Non perdere la propria bussola	» 61

2. L'incontro (l'impatto) con le organizzazioni	pag. 63
1. Scenario delle organizzazioni: internazionalizzazione, multiculturalità e competenze	» 63
2. Panoramiche di selezione	» 65
3. La partecipazione alle prove di selezione	» 67
3.1. Dieci cose da non fare al colloquio di selezione	» 68
4. Il colloquio di gruppo	» 69
4.1. Istruzioni per l'uso	» 71
5. Alcuni esempi di situazioni di selezione	» 72
6. La presentazione di se stessi in selezione	» 74
7. Conoscere l'organizzazione nella fase di selezione	» 76
8. Accettare la proposta aziendale?	» 80
9. Avete firmato: preparatevi a entrare!	» 82
10. Nessuno è nato per il lavoro dipendente	» 84
11. Ma dov'è la guida rossa?	» 85
12. Il dizionario aziendale (ovvero l'aziendalese e l'ital-english)	» 87
13. Alla ricerca della felicità... nelle organizzazioni di lavoro	» 92
14. La motivazione e l'automotivazione al lavoro	» 93
15. Sulla motivazione interiore	» 96
15.1. Ambienti motivanti per la creatività	» 96
16. X, Y, ... poi che lettera seguirà? Stereotipi su giovani generazioni	» 97
17. Chi motiva chi, realisticamente?	» 99
3. Vivere l'azienda, evitare le trappole	» 103
1. Il triangolo a rischio: individuo/gruppo/organizzazione	» 103
2. Ruoli, gerarchie e responsabilità	» 106
3. Gli atteggiamenti verso l'autorità e il potere	» 108
4. Lavorare con le emozioni	» 113
5. L'amicizia nell'ambiente di lavoro	» 115
6. Razionalità e irrazionalità nell'impresa	» 117
7. Le visioni esaltanti e deprimenti dell'organizzazione	» 119

8. L'ansia da prestazione e la frustrazione	pag. 123
9. Il mobbing: caso estremo di disagio organizzativo	» 127
4. Il quotidiano nell'organizzazione	» 133
1. Il rapporto capo-collaboratore	» 133
2. Il rapporto gerarchico come contesto di apprendimento	» 136
2.1. Prometeo e l'apprendimento organizzativo	» 138
2.2. Il valore del flashback personale	» 141
3. I tipi di capo	» 142
4. Il capo "ideale" e il capo "reale"	» 145
5. La competenza a 360 gradi	» 147
6. Sull'autonomia e gli ostacoli	» 151
7. Me ne vado o resto? Come reggere in azienda quando ti sembra che non esisti	» 161
7.1. Darsi tempo per orientarsi e decidere che cosa fare	» 163
8. Nuove professioni previste negli anni Ottanta e viste nel 2009...	» 164
9. Storie di inserimento in pillole	» 166
10. Le 35 aziende in Italia dove è più bello lavorare	» 172
10.1. Movimenti in classifica: che cosa era successo negli anni precedenti?	» 174
11. Le imprese secondo loro stesse	» 176
12. Su quale formazione le aziende vogliono investire pensando ai giovani, futuri manager?	» 180
Per saperne di più. Consigli bibliografici	» 183
Per vederne di più. Consigli cinematografici	» 185
Per navigare di più. Consigli sitografici	» 191
Conclusioni	» 193
Appendice. Spunti dagli studi sulla socializzazione al lavoro	» 195
1. L'individuo incontra l'organizzazione	» 195

2. Le fasi di passaggio	pag. 198
3. Consapevolezza e relazionalità	» 201
Bibliografia	» 203
Gli autori	» 205

A nostro figlio Alessandro

Introduzione

Questo libro nasce dalla nostra esperienza professionale ormai più che trentennale e si rivolge a tutti coloro che vogliono entrare nel mondo del lavoro o che stanno già muovendo i loro passi all'interno di esso.

Abbiamo deciso di scrivere questo libro in modo semplice, ma non semplicistico, su alcuni temi cruciali e attuali che riguardano il lavorare nelle *organizzazioni* e sulle opportunità e sulle trappole che la vita di lavoro può presentare, in modo tale da essere maggiormente consapevoli per cogliere le prime e (per quanto possibile) scansare le seconde.

Ecco, allora, che entra in campo la nostra esperienza professionale di psicologo e di sociologa delle organizzazioni. Nel corso degli ultimi decenni abbiamo avuto modo di effettuare centinaia di attività di selezione e formazione con i cosiddetti neo-assunti (i *newcomers* della letteratura americana), sia diplomati, sia laureati; abbiamo anche visto un numero incalcolabile di persone che cambiavano il loro lavoro, chi a distanza di poco tempo dall'entrata nel mondo organizzativo, chi a distanza di molti e molti anni. Anche costoro, in un certo senso, sono dei "nuovi assunti", pur se portano con loro il bagaglio di vita vissuta in altre imprese o amministrazioni, un bagaglio che per alcuni risulterà provvidenziale mentre per altri sarà di impaccio, di ostacolo, di blocco.

Dunque, abbiamo avuto occasione di incontrare giovanissimi diplomati e giovani laureati, laureati un po' più in là con gli anni, in possesso di spe-

cializzazioni e di master, persone già professionalizzate o esperte in specifici settori, chiamati a far parte della loro prima organizzazione di lavoro – o di una nuova organizzazione di lavoro – con le più diverse modalità contrattuali, pre e post legge Biagi.

Incontrando tante persone, seguendone lo sviluppo, essendo attori e/o responsabili dei loro percorsi selettivi, di inserimento, valutativi e di formazione, ci siamo sempre preoccupati di fare non solo le cose bene e in modo etico, ma anche di sollecitare le stesse persone a vivere questo delicato momento di passaggio dal “fuori” al “dentro” dell’impresa (o PA) con un sufficiente vigore mentale ed emotivo. Ma non è da nascondere che fin troppo frequentemente siamo stati spettatori di situazioni nelle quali i due partner dell’incontro – neo-assunti e organizzazioni – non riuscivano a capirsi e a valorizzarsi reciprocamente: i primi consideravano magari l’assunzione come un semplice “male minore” rispetto al non lavoro, mentre le seconde gettavano via le potenzialità dei giovani, comprimendoli in ambiti asfittici, senza rendersi conto della ricchezza che potevano avere tra le mani. Le responsabilità dello “spreco dei talenti”, della distruzione motivazionale, della banalizzazione appiattente e opaca della vita di lavoro pesa, il più delle volte, sulle spalle di entrambi i protagonisti della scena. E così come ci siamo sempre adoperati per trasmettere ai responsabili aziendali il senso e il significato del valore potenziale dei nuovi appartenenti alla loro organizzazione, così oggi desideriamo cercare di dare qualche indicazione a chi nel mondo del lavoro sta entrando, o sta transitando, ponendosi come un “nuovo venuto”, giovane o anziano, nei confronti di una nuova realtà organizzativa.

Questo libro si rivolge, dunque, sia ai “neo”, ai giovani diplomati e laureati privi di qualunque esperienza di lavoro, sia a chi ha molti anni alle spalle e, continuando a cambiare lavoro, si trova di nuovo o continuamente alle prese con ambienti nuovi, persone diverse, compiti e obiettivi differenti da quelli che conosceva e sui quali era abituato a lavorare. Soprattutto, questo libro si rivolge a chi ha desiderio o necessità di capire un po’ meglio che cosa è il mondo del lavoro al di là delle normative contrattuali e delle questioni eminentemente tecnico-professionali, cercando di comprendere come meglio muoversi in tali contesti. Perché quando si entra a lavorare o si cambia impresa non ci si incontra solo con ambienti, persone e *task* nuovi, ma ci si ritrova in qualche modo un po’ cambiati dentro di sé e nei propri modi di pensare, di sentire e di agire. Di tutti questi cambiamenti il nostro dovere etico e umano, di persone adulte che vivono nella “parte ricca” del mondo, dovrebbe essere quello di coglierne il più possibile le variegate ricchezze e aperture, vivendo la vita di lavoro come qualcosa che vale la pena

di essere vissuta fino in fondo, in prima persona, impegnandosi a farne un buon tassello nel contesto della nostra più ampia vita personale e sociale.

Questo libro nasce anche dal desiderio di trasmettere a donne e uomini che praticano la propria vita adulta nel mondo del lavoro e che vivono le inevitabili ambivalenze nei confronti di questo aspetto pur così importante della nostra vita, una chiave di lettura dei propri movimenti e delle proprie emozioni: una chiave di lettura che sia funzionale a un'azione di supporto e chiarezza rispetto alla rappresentazione di se stessi nello scenario emotivo e razionale del vivere l'inserimento nelle organizzazioni di lavoro – o il percorso, le aspettative e gli impatti nel viaggio da un'organizzazione a un'altra.

È un libro che ci ha fatto piacere pensare e scrivere, è un libro suggerimento e testimonianza. È un libro che vuole essere soprattutto uno strumento utile e agile per riflettere, e da usare per entrare, vivere e crescere positivamente la propria vita di lavoro nelle organizzazioni.

Dallo studio al mondo del lavoro

Partiamo dall'ipotesi che ci si trovi nella classica situazione di aver terminato il percorso di studi e di stare alla ricerca del primo lavoro (o del primo lavoro "importante"). È questa la fase che viene descritta come *transizione dallo studio al lavoro* e che costituisce la prima delle due fasi classiche di transizione che occupano la vita professionale delle persone: la seconda è naturalmente quella che vede l'uscita dal mondo del lavoro e, pertanto, la transizione a una fase che una volta poteva pure essere sbrigativamente definita di "non lavoro" o di riposo – l'essere in pensione – e che invece da qualche tempo sembra avere mutato le proprie caratteristiche di base. Di questa seconda fase di transizione non ci occuperemo affatto nelle pagine che seguono ma ci sembra importante segnalare che una buona "uscita" dalla vita di lavoro nelle strutture organizzative si prepara e si costruisce lungo l'intero arco della propria vita di lavoro. Si potrebbe forse aggiungere che colui che ha ben operato come attivo professionista d'impresa può aspettarsi in modo ragionevole e con maggiore speranza di effettuare una positiva transizione nel post-lavoro organizzato, continuando a dedicarsi alle attività, intraprendendo qualcosa di nuovo, o altro ancora. Al contrario, se si è avuta la disavventura di vivere un lavoro "comunque sia", insignificante, inutile, banale o opprimente, non è affatto detto che l'uscita da questo nefasto contesto riesca a dare alla persona quell'ossigeno che brama da tempo.

Dunque, anche se può sembrare molto strano affermare quanto segue proprio ora, aprendo questo libro sull'inserimento lavorativo, è consigliabile tenere a mente che mettercela tutta per costruirsi un buon percorso professionale è anche una scelta che, a tempo debito, aiuterà a fare una bella uscita dal contesto lavorativo.

E, ora, veniamo ai nostri temi.

1. Concludere un “lavoro” ben conosciuto...

Al momento in cui si terminano gli studi si finisce con il portare avanti un impegno continuativo che ha occupato anni e anni della nostra vita. Sia che si tratti del conseguimento del diploma di scuola media superiore, sia che si tratti del conseguimento del diploma di laurea – cosa che ha richiesto, naturalmente, numerosi anni aggiuntivi di percorso di studio e di fatica – si sta chiudendo un'era della propria vita e se ne sta aprendo una nuova, diversa, inesplorata.

Sostanzialmente ci si era abituati a svolgere una sorta di *lavoro*, il “lavoro dello studente”, in cui i ruoli e le attività erano ormai chiari e precisi, così come era chiaro e definito il proprio posto nell'ambito della famiglia e della società. Le richieste che giungevano in capo allo studente erano divenute familiari, così come era abbastanza automatico fare tutto ciò che era possibile fare – nei limiti della propria capacità, voglia e motivazione – per soddisfarle.

Se le cose erano andate sufficientemente bene sia nella propria vita personale, sia nel contesto familiare e ambientale, a un certo momento si era compreso che lo studio è qualcosa di rilevante per se stessi e per il proprio futuro, abbandonando la classica ottica di colui che studia per essere promosso a fine anno o per superare l'esame. Insomma, la vita dello studente e il suo lavoro quotidiano erano definiti, naturalmente intervallati e arricchiti da tutto ciò che studio non era.

Non tutti, nel corso della propria vita, si soffermano a fare il calcolo degli anni che si trascorrono – per così dire – sui banchi, a studiare: e chi lo fa ne esce spesso con un sentimento non proprio vitale ed energetico.

In effetti, se si pensa al tempo che un essere umano passa a studiare, dalla prima elementare fino agli ultimi anni delle scuole secondarie o dell'università – per non dire di ciò che molti continuano a fare dopo la laurea per specializzarsi – si dovrebbe forse uscire dal percorso di istruzione con un bagaglio di metodo, di nozioni, di conoscenze, di apertura mentale e di voglia di sapere, di saper fare e di realizzare che dovrebbe davvero essere

di primissimo livello. Come si è detto, l'impressione è spesso, al contrario, sconcertante, rendendosi conto che non si sono appresi particolari metodi utili a sviluppare le proprie conoscenze, né si è in possesso di specifiche nozioni atte a delineare una fisionomia culturale, umanistica o scientifica.

Fatto sta che, essendo inserito in questo lungo percorso di istruzione, ciascuno si è più o meno abituato a vivere una vita "da studente" o, per meglio dire, a svolgere un particolarissimo genere di "lavoro". Molte sono le caratteristiche che delineano il genere di vita dello studente e certamente non si dovrebbe generalizzare considerati i tanti e diversi modi di approcciare le materie di studio, il contesto sociale, gli ambienti, i professori, gli ostacoli e le mete finali. Ciò che qui ci interessa sottolineare è che la maggior parte delle persone – al momento di terminare il percorso di studio – si trova a lasciare un campo e un tipo di vita ben noto, una situazione in cui (sperabilmente) si era ormai ben inserito o almeno adattato, e che viveva anche con l'ausilio di determinati automatismi.

Con il conseguimento del diploma – o, per meglio dire, con il termine del percorso di studi – si sta aprendo uno scenario del tutto nuovo. È importante rimarcare il concetto di "termine del percorso di studi" piuttosto che quello di "conseguimento del diploma" perché sempre più spesso le strade che una persona sceglie o deve seguire per condurre a termine il percorso di apprendimento basilare sono differenziate e variegata. Per esempio, qualcuno potrà aver conseguito il diploma di scuola media superiore e successivamente un titolo di specializzazione, mentre altri potranno aver proseguito dopo la laurea – breve o magistrale – frequentando master, scuole di specializzazioni, e così via, il tutto nella propria residenza, in altre sedi italiane o all'estero.

Il concetto da tenere presente è pertanto quello della conclusione di ciò che la persona, soggettivamente, considera il proprio percorso di studi e di apprendimento di base. In relazione a ciò variano notevolmente tutta una serie di caratteristiche con le quali la persona "esce" dal mondo degli studi, dall'età anagrafica al possesso di specifiche competenze tecniche – tipiche quelle informatiche e di lingue straniere – fino a ciò che egli porta con sé come bagaglio esperienziale relativo ad attività di lavoro già svolte in via temporanea e/o saltuaria (come i lavori stagionali).

In linea di massima si devono distinguere i due contesti di istruzione di base – la scuola e l'università – e delineare per ciascuno almeno alcune tra le caratteristiche più evidenti.

La vita scolastica è sicuramente caratterizzata da una tempificazione e una strutturazione assai decise. Cinque o sei giornate alla settimana prevedono le mattinate impegnate nel medesimo ambiente e i pomeriggi va-

riamente impiegati a studiare le materie. Il contesto sociale è fortemente stabilizzato – la classe e l’istituto nel quale si va a studiare – e vi sono riferimenti di autorità precisi: i professori non solo insegnano le loro materie, ma gestiscono il gruppo degli alunni della classe, tendenzialmente rinforzando le condotte positive e sanzionando i comportamenti non adeguati. Vi è quindi un luogo-contenitore “forte” (l’istituto) all’interno del quale vive il gruppo di riferimento (la classe) con tutte le sue dinamiche psico-sociali, gestito da un team di professori. In particolare, gli anni della scuola media superiore costituiscono un irripetibile momento di vita di gruppo e un’esperienza unica, molto spesso non adeguatamente apprezzata nel momento in cui si vive. Anche l’avere, per così dire, a disposizione dei riferimenti e dei modelli che si incontrano quotidianamente (il corpo insegnante) costituisce un’opportunità preziosa, ma spesso vissuta in modo del tutto opposto.

All’interno di tale situazione il ragazzo e la ragazza si abituano – nel corso dell’adolescenza (un periodo della vita specifico e particolare) – a vivere una vita scandita e regolata, con cose da fare e portare avanti, ostacoli da affrontare, relazioni da vivere e gestire, il cui unico vero intervallo è rappresentato dalle lunghissime – se viste nel contesto della vita totale di una persona – vacanze estive. Fondamentalmente, anche nelle migliori scuole le persone si trovano a essere fortemente etero-gestite.

Avviene esattamente l’opposto nella vita universitaria, una situazione nella quale le persone sono chiamate a una decisa presa di possesso della propria vita di studio e di rapporti. Soprattutto nelle università più grandi, è ormai consuetudine sottolineare la situazione caotica nella quale la matricola dovrebbe sapersi destreggiare fin dall’inizio, al fine di non perdere tempo o opportunità preziose.

Ma, andando con ordine, si può iniziare a dire che l’università rappresenta la prima, vera, consapevole, scelta per la maggior parte delle persone; la scelta degli studi superiori, anche quando non è guidata dalla famiglia o da altre influenze esterne, in genere risente di un limitato livello di visibilità da parte del soggetto che la compie.

Nel mondo universitario ci si trova di fronte un tema generale (il corso di laurea al quale ci si è iscritti), una serie di argomenti specifici, concretizzati negli esami da superare con tutto ciò che li accompagna (seminari, tirocini, laboratori, e così via), una serie di punti di riferimento diversificati e numerosi (i professori), e un apparato burocratico e istituzionale da non sottovalutare. Ciò che caratterizza la vita universitaria è la ben nota autonomia dello studente al quale nessuno si rivolge quotidianamente spronandolo a studiare e a seguire le lezioni, monitorando il suo andamento attra-

verso ripetute interrogazioni e compiti, seguendolo dunque come era stato fatto fino al momento della fine degli studi superiori.

Si suppone, inoltre, che lo studente a questo punto del proprio percorso di studi si stia impegnando su qualcosa che veramente lo appassiona o che, almeno, suscita in lui interessi finalizzati alla concretizzazione di mete e obiettivi. Ciò significa che mentre negli studi superiori si era obbligati a studiare anche materie e temi del tutto alieni dai propri interessi, ora almeno la maggior parte delle materie del percorso di studi dovrebbero rispondere alle motivazioni specifiche dello studente ed essere, pertanto, affrontate in modo efficace e volenteroso.

Se le cose vanno per il giusto verso ci si trova allora a vivere un'esperienza altamente formativa in cui la scelta iniziale personale si rinforza nell'interazione con l'interesse che le materie suscitano, all'interno del quadro di una sempre maggiore acquisizione di autonomia e di iniziativa messe in opera per vivere la vita universitaria e proseguire in essa. Naturalmente non sempre e non del tutto il quadro può essere così roseo e definito, ma almeno un elemento appare certo: lo studente si scontra con il problema dell'autonomia e con la necessità di prendere in mano in modo attivo e propositivo la propria vita quotidiana e il proprio progetto. Tale necessità costituirà un importante insegnamento di vita e di organizzazione della propria vita, un insegnamento che tornerà utile al momento di entrare nel mondo del lavoro.

Dunque, nel caso positivo in cui la persona abbia svolto con un sufficiente livello di successo i propri impegni universitari, ci si troverà di fronte a un repentino cambiamento nel momento in cui – discussa la tesi di laurea o terminate le fasi di specializzazioni post-laurea – si aprirà davanti il “mare aperto” delle possibilità di inserimento nei settori di lavoro.

L'orizzonte muta, il tempo non è più scandito, né la propria volontà di impegno e di attivazione autonoma sono sufficienti indicatori del merito della persona: con ciò si vuole dire che entrano nella situazione una moltitudine di variabili esterne, del tutto indipendenti dalla volontà e dalla finalizzazione personale, che possono rendere la fase di ricerca del lavoro più o meno lunga, complessa e laboriosa. In sostanza, si tratterà ora di impegnarsi nel *lavoro di cercare il lavoro*, cosa del tutto diversa dal lavoro di studente fino a quel momento svolto.

Il mondo esterno non è lì, *in attesa della buona novella*, vale a dire della comparsa sulla scena della nuova “risorsa” pronta a impegnarsi nel lavoro. Non è detto che vi sia da parte di qualche organizzazione una richiesta di contatto ed è invece molto probabile che, a fronte delle tante offerte che il neo-laureato inoltra, scarse risultino infine le risposte.