



Libera Anna Insalata,
Anita Anderson, Stefano Livi

ONBOARDING E SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Modelli ed esperienze nel lavoro ibrido

PREFAZIONE DI FRANCESCO AVALLONE

FrancoAngeli

AIDP

**HR**
Innovation

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Libera Anna Insalata,
Anita Anderson, Stefano Livi

ONBOARDING E SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Modelli ed esperienze nel lavoro ibrido

PREFAZIONE DI FRANCESCO AVALLONE



FrancoAngeli

AIDP

Isbn: 9788835165194

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

PREFAZIONE, DI <i>FRANCESCO AVALLONE</i>	pag.	7
1. ONBOARDING E CONTESTO DEL LAVORO: UNA VISIONE GENERALE	»	13
1.1. Lo scenario	»	13
1.2. La centralità delle relazioni e la complessità crescente del contesto lavorativo attuale	»	13
1.3. Stiamo assistendo dunque a forti cambiamenti nella relazione fra azienda e persone	»	17
1.4. La velocità degli ultimi anni e le conseguenze per le organizzazioni	»	17
1.5. L'intelligenza collettiva e il gruppo	»	21
1.6. Socializzazione e onboarding: una prospettiva di gruppo	»	23
1.7. Onboarding, socializzazione e lavoro da remoto: la nostra ricerca negli anni di pandemia	»	27
2. SVILUPPO DI SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E ONBOARDING	»	29
2.1. Socializzazione e lavoro ibrido	»	29
2.2. Onboarding in azienda: elementi di efficacia e di inefficacia	»	30
2.3. La struttura dell'onboarding dalla letteratura alla pratica	»	36
2.4. Modello di onboarding: "Informa – Accogli – Guida" di Klein e Heuser	»	39
2.5. Experience-driven onboarding	»	52
2.6. Re-boarding: un nuovo modo di lavorare anche per chi è in azienda da tempo	»	56

3. ONBOARDING NEL PERIODO DEL LAVORO DA REMOTO E IBRIDO: PRATICHE E TENDENZE INTERNAZIONALI	pag.	59
3.1. Capire l'onboarding nelle organizzazioni ibride in un contesto generale in cambiamento: la nostra ricerca	»	59
3.2. Il progetto di indagine	»	61
3.3. L'indagine, il campione, le caratteristiche individuali e i cluster geografici	»	64
3.4. Lavoro ibrido, great resignation e quite quitting	»	66
3.5. Onboarding e talent management	»	70
3.6. Fluidità di comunicazione e reperibilità di informazioni	»	75
3.7. Il <i>buddy</i>	»	77
3.8. Onboarding socially-oriented	»	79
3.9. Onboarding goal-oriented	»	81
3.10. Onboarding, training e feedback	»	82
3.11. Onboarding: cognizione ed emozione	»	84
3.12. Soddisfazione, ingaggio e onboarding	»	85
3.13. Un contributo empirico: le interviste agli HR director	»	86
4.1 CASI AZIENDALI TRA CAMBIAMENTO HR E ONBOARDING	»	89
4.1. Reazioni e strategie per prepararsi al futuro: casi concreti di aziende e professionisti HR	»	89
4.2. Il caso ASSA ABLOY Italia: intervista ad Emiliano Giachini, HR Director Italia e Grecia	»	90
4.3. Il caso Angel Company: testimonianza di Marco Scippa, Group HR Director	»	95
4.4. Il caso DHL: testimonianza di Piermattia Menin Managing Director Human Resources Italy	»	101
4.5. Il caso Q8 Italia: testimonianza di Livio Livi, Direttore Risorse Umane, Sostenibilità e Relazioni Esterne	»	107
4.6. IL caso SIT SPA: testimonianza di Roberta Fagotto, Chief Human Capital	»	111
4.7. Il caso DAB PUMPS: intervista a Francesca Sandonà Head of HRBP	»	118
4.8. Il caso IKEA Italia: intervista a Réka Hajba Country Talent Acquisition Manager	»	123
4.9. Una prospettiva diffusa	»	126
BIBLIOGRAFIA	»	127

PREFAZIONE

di *Francesco Avallone**

Questo volume – anche se riferito ad un oggetto specifico: l'ingresso nel lavoro e la socializzazione organizzativa – ha il merito di proporre al lettore alcuni temi di portata più generale e di sicura attualità.

Gli autori, in primo luogo, nella mia valutazione, richiamano l'attenzione sul rapporto tra sviluppo e declino di un'organizzazione. La letteratura in economia, in sociologia e in psicologia hanno fornito e forniscono preziosi contributi per individuare variabili e strumenti per facilitare la produzione di valore, la prosperità e lo sviluppo, il benessere delle persone che lavorano in un preciso contesto organizzativo. Minore attenzione è stata invece dedicata al declino di un'organizzazione, che non costituisce un fatto certo e inevitabile, come accade per il corpo umano, ma rappresenta un'evenienza possibile da individuare e prendere in considerazione per essere compresa nella sua genesi e, eventualmente, contenuta, corretta, indirizzata verso un'evoluzione positiva. Numerose sono le grandi aziende che, dopo brillanti sviluppi, hanno conosciuto l'involuzione: basti citare Commodore, Compaq, Blockbuster, Pan American, Lehman Brothers, aziende operanti in settori diversi ma tutte di grande successo e poi, abbastanza repentinamente, incanalate sulla via del declino e dell'estinzione. I motivi possono essere di diversa natura e sono riconducibili, principalmente, all'incapacità di queste organizzazioni di allinearsi all'evoluzione tecnologica o di prendere atto dei cambiamenti delle preferenze dei consumatori; oppure sono ascrivibili al totale disinteresse per la qualità dei prodotti o a ragioni meno eclatanti come la progressiva diminuzione della prosperità economica o la riduzione della produttività e dell'efficienza. Altre cause possono essere il venir meno dell'iniziativa, dell'impulso creativo e dello spirito intraprendente; le rivalità interne che rendono difficoltosa la collaborazione, con la tendenza di ognuno a procurare vantaggi per se stesso e per il proprio gruppo di appartenenza. C'è, infine, un'ultima causa

* Docente Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza.

apparentemente più impalpabile: il cedimento all'avidità e all'arbitrio, al tradimento del patto fiduciario che fonda la possibilità della convivenza lavorativa. Si determina una forma di corruzione dei valori che vengono sovvertiti in nome dell'interesse immediato e di parte: la trasparenza è soppiantata dalla finzione e dall'ipocrisia; l'equità è poco praticata per indurre gratitudine e sottomissione. È la corruzione della speranza senza la quale ognuno rimane schiacciato nel contingente e inibisce ogni possibilità di sogno, di emozione, di propensione alla costruzione di un futuro diverso.

Ovviamente i motivi sopra evidenziati possono essere veri anche per un'azienda di modeste dimensioni la cui estinzione non fa notizia ma lascia le sue conseguenze nel territorio e nel tessuto sociale nel quale operava.

Alcune organizzazioni riescono, nonostante questi elementi, a sopravvivere perché non devono reperire le risorse necessarie alla loro sussistenza che sono, invece, garantite da un altro soggetto (ad esempio dallo Stato o da altro Ente pubblico).

Secondo tema di cruciale attualità: l'importanza attribuita alle diverse pratiche per facilitare l'ingresso e il primo adattamento lavorativo sia dal punto di vista della socializzazione sia per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze necessarie per svolgere le attività richieste dal ruolo ci introduce al problema della centralità e rilevanza della risorsa umana.

È noto che, nel definire un'organizzazione, alcuni studiosi hanno enfatizzato le condizioni materiali necessarie per la sua esistenza (edifici, tecnologie, persone, denaro ecc.); altri hanno valorizzato la dimensione della collettività di persone e la tensione al raggiungimento di obiettivi comuni; altri hanno cercato di eludere il problema, limitandosi a descrivere i fattori che compongono un'organizzazione classificandoli in hard (tecnologia, strutture ecc.) e soft (assunti valoriali, stili direzionali ecc.).

In ogni caso, l'esistenza di un'organizzazione implica la definizione di progetti di azione e la sua declinazione in un sistema di ruoli (differenziazione); la previsione di processi di coordinamento, di verifica della coerenza (integrazione); l'esistenza di un sistema di regole esplicite e implicite: tutte dimensioni che, a loro volta, implicano una fitta rete di relazioni tra individui, tra individui e gruppi, tra gruppi, tra unità organizzative, tra organizzazione e più ampio ambiente esterno. Ciò richiede la messa in campo delle risorse cognitive della persona ed anche il ricorso alle sue risorse emotive che generano energia, che attivano e sostengono il comportamento, che esprimono desideri e manifestano divergenze, ambiguità e conflitti. Questo mondo interno delle persone è una grande risorsa per le organizzazioni che, proprio grazie all'espressione della soggettività di individui e gruppi, possono riuscire a mantenersi vive, ad allontanare il pericolo del declino e della necrosi.

È ovvio che coloro che concepiscono le organizzazioni solo come un insieme di mezzi tecnologici, finanziari e umani finalizzati ad obiettivi di effi-

cienza produttiva non sono disponibili a considerare come essenziale il riconoscimento della soggettività e dell'intersoggettività.

Questo riconoscimento non solo assegna un ruolo centrale alle logiche di tipo relazionale, ma sottolinea che l'organizzazione non è data ma costruita dalle decisioni, dalle azioni, dalle speranze di coloro che in essa operano. I compiti, i ruoli, le regole, le procedure sono, da questo punto di vista, resi vivi dai significati, ivi incluse le ambiguità e le contraddizioni, che le persone loro attribuiscono e questo insieme di simboli e significati, orientando l'azione, segna il presente e il futuro dell'organizzazione.

Io credo si debba evitare l'introduzione o il mantenimento della dicotomia: l'organizzazione come insieme di mezzi finalizzati ad obiettivi e l'organizzazione come insieme di significati e di simboli, alla ricerca dell'integrazione tra queste due logiche apparentemente contraddittorie. Le organizzazioni che non sono in grado di differenziare e specializzare si condannano al caos e allo spreco delle risorse; le organizzazioni che non sono in grado di integrare sono in genere in preda alla confusione e all'assenza di progettualità; le organizzazioni che non hanno o hanno stabilito regole troppo labili sono particolarmente segnate da scarsa cooperazione e da conflitti; le organizzazioni che si ostinano a non riconoscere la soggettività e l'intersoggettività si privano di apporti preziosi in una contingenza storica che rende facilmente accessibili finanziamenti e tecnologie, ma sottolinea che l'unica vera differenza tra le organizzazioni risiede nella loro maggiore o minore capacità di convogliare energie e speranze verso progetti realistici e sostenibili.

Il terzo tema evocato continuamente nell'illustrazione delle diverse problematiche sull'inserimento lavorativo riguarda la *people strategy* e i ruoli deputati alla definizione e allo sviluppo delle relative linee di azione. Per un lungo periodo di tempo, l'attenzione organizzativa alle risorse umane si concretizzava nel controllo della presenza, negli adempimenti legati a paghe e contributi e, successivamente, nella gestione del contratto e talora nella sicurezza sul lavoro. La selezione del nuovo personale costituiva l'attività più qualificata, orientata ad assicurare l'adattamento dei nuovi assunti alle macchine e alle dinamiche organizzative.

In un secondo momento, la tecnologia diveniva più complessa e richiedeva una forza lavoro più scolarizzata e specializzata; le grandi migrazioni internazionali e le migrazioni verso le aree degli insediamenti industriali creavano nuovi problemi di integrazione e di adattamento. Una maggiore consapevolezza dei lavoratori e la possibilità di poter agire, anche attraverso i sindacati, come un soggetto collettivo, rendevano espliciti contraddizioni e conflitti. Una legislazione progressista a tutela del lavoro dipendente rendeva meno precaria e incerta la condizione lavorativa. A livello soggettivo, cresceva l'esigenza di trovare nuove forme di aggregazione solidaristica sul lavoro; iniziava l'interrogazione sul significato del proprio apporto professionale e della propria collocazione organizzativa.

In questa fase le Direzioni del Personale, questo era il loro nome, pur muovendo da una visione di maggiore complessità del comportamento umano, erano animate da una concezione dell'adattamento stabile e prestabilita, ove la tensione delle differenze e del conflitto doveva essere contenuta, circoscritta o sopita nell'interesse dei singoli, alla ricerca di conferme e rassicurazioni, e dell'organizzazione che poteva così contare su un corpo coeso, integro per affrontare la sfida del mercato e del mondo esterno. Il piccolo gruppo era la dimensione privilegiata e il processo formativo si fondava sull'apprendimento dall'esperienza dell'*hic et nunc*. Le tecniche di animazione, di coinvolgimento, di partecipazione occupavano la quasi totalità del tempo di formazione. Il formatore, esperto di queste tecniche, lavorava fondamentalmente sui processi di identificazione proiettiva e introiettiva dei partecipanti nei suoi confronti. La dinamica attivata era quella dell'enfaticizzazione dell'appartenenza organizzativa; dell'esaltazione dell'organizzazione verso gli agenti esterni; della minimizzazione delle differenze e del conflitto.

In progresso di tempo, l'informatica trasforma l'organizzazione del lavoro; i mercati si allargano; la competizione è sempre più su base planetaria; il mercato del lavoro subisce profonde trasformazioni; le aziende sia di produzione che di servizi iniziano a operare secondo una gestione per obiettivi, che richiede intraprendenza, elasticità mentale, creatività. Il governo di poche variabili non è più sufficiente per indirizzare i comportamenti organizzativi. Anche le organizzazioni sociali (ospedali, tribunali, scuole ecc.) si misurano con le problematiche dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità del servizio.

In questo periodo si assiste ad un ampliamento dell'attività professionale dell'area delle Risorse Umane: l'efficacia organizzativa e il goal setting; la valutazione delle posizioni, delle competenze, delle prestazioni e del potenziale; gli studi d'impatto ambientale e la gestione dei processi di innovazione tecnologica e organizzativa; le interazioni organizzazione ambiente e le scelte strategiche in campo ecologico; l'analisi delle culture, lo sviluppo e l'apprendimento organizzativo; gli interventi sulla sicurezza del lavoro e sul benessere psicofisico degli operatori conseguono un forte sviluppo nelle organizzazioni più avanzate. I contributi sui temi tradizionali della performance di gruppo e della leadership, sui processi interpersonali e la comunicazione, sulla soddisfazione lavorativa e sullo stress, sulla motivazione al lavoro diventano più rigorosi e sistematici.

L'enorme sviluppo delle nuove tecnologie informatiche e telematiche segna una nuova ulteriore fase poiché la restrizione dei confini spaziali e temporali rende necessario ripensare la relazione con un nuovo contesto economico e multiculturale. Anche per lo psicologo del lavoro, le operazioni di riduzionismo psicologico, la semplificazione della realtà e la sua riconduzione a categorie conosciute lasciano lo spazio a un lavoro di ricerca, di esplorazione, di conoscenza da realizzare insieme agli attori della scena organizzativa.

In questo quadro, la funzione Risorse Umane può svolgere un ruolo cruciale quando le condizioni di base sono garantite: chiarezza e dignità delle norme contrattuali di ingaggio, definizione di un serio e affidabile contratto psicologico, individuazione di percorsi di azione e di obiettivi. Quando queste condizioni sono assicurate, le organizzazioni che, per cultura e per scelta strategica, considerano come strumento di sviluppo e come antidoto contro il declino la centralità delle risorse umane, sono inclini a valorizzare, premiare e sviluppare le competenze, facilitare la condivisione grazie anche ai nuovi strumenti informatici, favorire una definizione onesta dei tempi di lavoro e di vita.

Questa realtà, caratterizzata da forti cambiamenti nella relazione tra azienda e persone, inizia proprio con il primo inserimento nell'organizzazione che si può attuare nelle diverse forme e con le modalità e lo stile che gli autori e i "testimoni" hanno ben illustrato.

La facilitazione della socializzazione, la cura attenta delle relazioni tra persone, tra ruoli e tra gruppi sono diventate o possono diventare rilevanti competenze professionali individuali e competenze distintive delle organizzazioni impegnate a prevenire il declino e a favorire condizioni di sviluppo economico e di evoluzione della convivenza civile e sociale.

1

ONBOARDING E CONTESTO DEL LAVORO: UNA VISIONE GENERALE

1.1. Lo scenario

Questo volume ha la volontà di raccogliere suggerimenti e metodi per una efficace gestione della socializzazione e dell'onboarding in azienda. Nasce da una ricerca portata avanti negli anni di pandemia, un periodo in cui nonostante lockdown e lavoro da remoto, le persone hanno continuato a muoversi cambiando lavoro alla ricerca di opportunità, crescita, stimoli e miglioramento continuo. Il paradigma generale dell'organizzazione del lavoro negli anni di pandemia stava velocemente cambiando, allo stesso tempo azienda e persone non avevano ancora una consapevolezza proporzionata a quanto stava accadendo (Scott et al., 2022). Dal 2020 ai primi mesi del 2022 un'evidente ma silenziosa rivoluzione stava coinvolgendo il mondo sociale e organizzativo; noi abbiamo cercato di fotografare in modo dinamico, applicando il metodo scientifico, uno dei processi che all'interno dell'organizzazione si colloca nel talent management e dovrebbe seguire una people strategy aganciata ai piani di business per garantire continuità, rinnovamento, ritorno di investimenti e inclusione della diversità generando valore: l'onboarding.

1.2. La centralità delle relazioni e la complessità crescente del contesto lavorativo attuale

Le situazioni complesse che hanno riguardato gli ultimi anni spesso sono state descritte in azienda e in altri contesti a carattere organizzativo con il modello VUCA: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. VUCA è stato coniato nel 1985 dagli economisti Warren Bennis e Burt Nanus (1986) nel libro *Leaders. The strategies for taking charge*. Le organizzazioni hanno però cominciato a capire questo modello più tardi, sperimentandone le conseguenze solo nella valutazione degli esiti di alcune decisioni organizzative. La tesi di

fondo è che le aziende, management e leadership in primis, si trovano di fronte a sfide che posseggono le 4 caratteristiche delineate da uno scenario VUCA, in un mondo, appunto, volatile, incerto, complesso e ambiguo. Oggi qualcuno rimanda a questo modello come fautore delle origini dei cambiamenti tecnologici e culturali, ma questi ultimi anni sono stati teatro continuo di “emergenza” per le aziende: la pandemia, le tensioni geopolitiche, l’incremento dei prezzi energetici, l’inflazione, la deglobalizzazione, lo shortage dei componenti, le strette monetarie, sono solo alcuni dei problemi che il mondo corporate, e non solo, si è trovato ad affrontare. L’organizzazione del lavoro non è stata spettatore “intoccabile”, al contrario, ha risentito di onde d’urto inaspettate: esseri umani e macchine convivono e il ruolo delle persone deve assumere una forma diversa per continuare a rappresentare l’elemento di più alto valore all’interno di un ambiente inclusivo e sostenibile. Allo stesso modo, è necessario che il capitale umano riesca a mantenere la capacità di interagire accogliendo dimensioni, strumenti e mindset differenti (Akkaya & Sever, 2022).

Nel 2020 tutto continua a cambiare, Jamais Cascio, antropologo, presenta un nuovo modello di lettura degli scenari attuali in *Facing the Age of Chaos* (2020): lo chiama BANI: *Brittle, Anxious, Non-linear, and Incomprehensible*. Volatilità e complessità non sono più sufficienti per capire cosa sta accadendo. In questo modello l’instabilità viene sostituita con il caos, la difficoltà di prevedere si trasforma in completa imprevedibilità e l’ambiguo diventa chiaramente incomprensibile.

Il modello BANI descrive la fragilità come un rischio serio per le aziende che devono tendere ad un lavoro di fluidificazione e di processi o di procedure, e di centralità delle persone e delle competenze. Lo stato perenne in cui si vive è quello dell’ansia che porta persone ed aziende a prendere decisioni con senso di urgenza più percepito che reale: tali decisioni causano conseguenze non sempre serene poiché il momento di valutazione iniziale non è stato sereno trovandoci in una condizione emotiva alterata. La non linearità che il BANI ci descrive riguarda la difficoltà di individuazione delle *cause* degli eventi. Il link tra causa ed effetto non si afferra e il risultato è disconnesso a svantaggio dell’apprendimento (Bushuyev et al., 2023). Nel tentativo di cercare risposte o forzare interpretazioni si genera l’incomprensione che porta alla consapevolezza che non si ha controllo su tutto. Le organizzazioni rispondono inconsapevolmente ma coerentemente al modello BANI attivando meccanismi di “protezione” e reazione:

- si comincia a parlare di **antifragilità**, concetto coniato dal matematico e filosofo libanese Nassim Taleb nel libro *Antifragile. Prosperare nel disordine* (2013). Gli antifragili, persone e/o organizzazioni, si muovono con sicurezza anche tra le difficoltà. Non temono l’incertezza perché hanno imparato dalle avversità e sanno come emergere dal caos, talvolta con vantaggio;

- ci si concentra **sull'empatia** e su tutte le sue forme di espressione per affrontare le ansie e le paure. Gli investimenti sul benessere e sulla sostenibilità delle azioni diventano strategie immediate per stabilire o ristabilire gli equilibri;
- **agilità e flessibilità** sorgono come antidoti alla non linearità e alla completa assenza di previsione;
- **l'intuito, la comunicazione e la trasparenza** affrontano invece l'incomprensibile.

Queste sono appunto reazioni ma non sono soluzioni. Il loro valore, tuttavia, risiede nella loro capacità di:

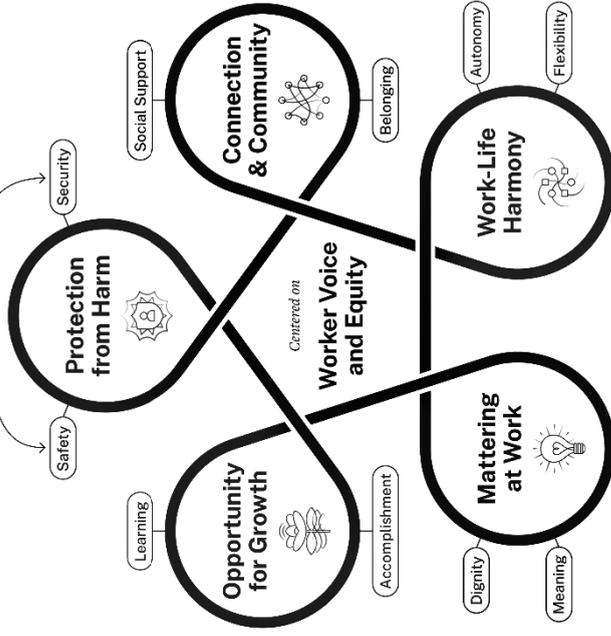
- dare un quadro chiaro di quali persone le aziende dovrebbero cercare o di quali competenze dovrebbero potenziare,
- dare un'idea, ai professionisti, delle caratteristiche fondamentali da valutare in un'organizzazione nel momento in cui cambiano lavoro,
- fornire uno schema di cambiamento alle aziende che vogliono continuare ad essere competitive nel lungo termine, che dovranno necessariamente prendere atto di questi cambiamenti,
- valorizzare e facilitare l'integrazione del nuovo e del diverso in gruppi di lavoro già consolidati e costituiti, parlando di socializzazione e risocializzazione.

Noi autori non possiamo ignorare il fatto cruciale che c'è un minimo comune denominatore in queste reazioni: **le relazioni sociali e la loro centralità**. Senza questo comun denominatore le situazioni fragili, ansiose, non lineari e incomprensibili portano demolizione, ineluttabilità e atrofia. La facilitazione della socializzazione e il saper curare le relazioni diventano delle competenze distintive in possesso di persone e di organizzazioni solide.

Nel 2022, negli Stati Uniti, Vivek Murthy ha pubblicato il *Surgeon General's Framework for Mental Health & Well-Being in the Workplace* (fig. 1). Il quadro include cinque elementi essenziali per aiutare le organizzazioni a sviluppare, istituzionalizzare e aggiornare politiche, processi e pratiche che supportino al meglio la salute mentale e il benessere di tutti i lavoratori (vedi immagine sotto). I luoghi di lavoro tossici sono dannosi per la salute mentale e fisica delle persone e i leader dovranno adottare un approccio più proattivo nei confronti del benessere dei dipendenti. Non sarà più sufficiente che le aziende rimborsino gli abbonamenti in palestra, offrano l'accesso a sessioni di yoga o incoraggino l'uso di app di mindfulness. Le organizzazioni hanno anche la responsabilità di prendersi cura del benessere fisico e mentale dei propri dipendenti. Questo inizia dal rispetto dei loro bisogni, così come dal lavoro di inclusione e integrazione sociale che i professionisti nelle organizzazioni devono saper individuare e gestire con pratiche efficaci.

Fig. 1 – The Surgeon General’s Framework for Workplace Mental Health and Well-Being (Murty, 2022). Questo grafico descrive i 5 pilastri essenziali della salute mentale e del benessere sul posto di lavoro e i rispetti bisogni umani sottostanti condivisi tra le aziende e le organizzazioni. La creazione di un piano che nasce da questi bisogni rinforza il benessere nelle organizzazioni

Centered on the worker voice and equity, these five Essentials support workplaces as engines of well-being. Each Essential is grounded in two human needs, shared across industries and roles.



Components

Creating a plan with all workers to enact these components can help reimagine workplaces as engines of well-being.

Protection from Harm

- Prioritize workplace physical and psychological safety
- Enable adequate rest
- Normalize and support mental health
- Operationalize DEIA* norms, policies, and programs

Connection & Community

- Create cultures of inclusion and belonging
- Cultivate trusted relationships
- Foster collaboration and teamwork

Work-Life Harmony

- Provide more autonomy over how work is done
- Make schedules as flexible and predictable as possible
- Increase access to paid leave
- Respect boundaries between work and non-work time

Mattering at Work

- Provide a living wage
- Engage workers in workplace decisions
- Build a culture of gratitude and recognition
- Connect individual work with organizational mission

Opportunity for Growth

- Offer quality training, education, and mentoring
- Foster clear, equitable pathways for career advancement
- Ensure relevant, reciprocal feedback

*Diversity, Equity, Inclusion & Accessibility



Office of the U.S. Surgeon General

Fonte: <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>

1.3. Stiamo assistendo dunque a forti cambiamenti nella relazione fra azienda e persone

La reputazione di un'azienda, così come la sua affidabilità, si misurano osservando il modo con cui essa interagisce con le persone e crea continuità nel rapporto con loro (Bankins et al., 2018). L'azienda di oggi, insomma, non è più tenuta ad occuparsi solo di lavoro. La trasparenza, sommata ad una finalità di cura "genuina" per la costruzione di relazioni sostenibili, è alla base dell'ascolto e della comprensione dei nuovi bisogni emergenti nei professionisti di oggi.

I processi HR come la ricerca e selezione delle risorse umane, le tecniche di inserimento, socializzazione e inclusione, lo sviluppo e la formazione, hanno quindi assunto un valore profondamente differente rispetto al passato recente. Tali processi HR rappresentano per le organizzazioni veri e propri driver strategici per creare relazioni professionali profonde sia tra azienda e persone sia tra le persone di una stessa organizzazione.

1.4. La velocità degli ultimi anni e le conseguenze per le organizzazioni

In questi ultimi 3 anni, abbiamo assistito ad una velocizzazione del processo della quarta rivoluzione industriale, al quale si è aggiunto un cambiamento che ha fortemente impattato i rapporti sociali, diventati sempre più virtuali. Di conseguenza le Aziende, tra le varie urgenze, hanno dovuto concentrarsi anche su una nuova gestione delle persone. I professionisti HR e i manager di linea sono stati spronati a pensare non solo ai task del quotidiano, prevedibili e pianificati, ma anche ad una strategia di gestione Risorse Umane con un orizzonte più ampio e da azioni sempre più orientate agli scenari del futuro. A tal proposito, HR diventa una funzione che si trova a dover analizzare dati di valore e trends per pensare a come proattivamente veicolare le sorti dell'organizzazione, gestendo il fattore più importante tra tutti: le persone. Le competenze dei professionisti HR diventano ancora più varie: giuslavorismo, economia e analisi dei dati, psicologia, comunicazione e marketing, sociologia e dinamiche di interazione, amministrazione e organizzazione del personale. Come in ogni cambiamento, dietro alla complessità si cela sempre l'opportunità di evolvere e trasformarsi.

Per gestire le persone è stato necessario, ed è ancora tutto in divenire, trovare soluzioni alternative moderne e digitali, come ad esempio gli investimenti fatti per agevolare i nuovi modelli di leadership, lo sviluppo di software che lavorano sulla sintesi dei dati in relazione alle persone, la rilevanza di progetti e temi di sostenibilità, la riduzione del divario fra generazioni, la flessibilità lavorativa che favorisce equilibrio a vantaggio di una maggior Job

Satisfaction. Anche il sostegno alle operazioni di innovazione, alla collaborazione creativa, agli spazi di lavoro e alle nuove skills imprenditoriali hanno trovato anni di spinta e integrazione con la tradizionalità di un mondo del lavoro fragile ed in fermento allo stesso tempo.

La più grande trasformazione del lavoro avvenuta in questi anni va dalla formula full-office alla formula ibrida: le persone sui ruoli idonei ad una performance, possono organizzarsi le loro giornate di lavoro in ufficio come altrove, seguendo le policy dell'azienda e i vincoli dei regolamenti interni sull'utilizzo degli strumenti a disposizione. Sparisce il luogo di lavoro come spazio completamente dedicato a svolgere la propria professionalità e ognuno rimodula la giornata, così come la propria vita, in base ad un nuovo modello di organizzazione ad aspettative costanti da parte del datore di lavoro, ma a flessibilità crescente da parte del "lavoratore". Tutto questo cambiamento, per alcune aziende, è stato accelerato dalla pandemia; per altre era già previsto che avvenisse come promotore di leadership e cultura organizzativa differente (più facilitazione, più ascolto, più orientamento agli obiettivi, più fiducia diffusa).

Nella *Hybrid Work Era* non esiste una gestione giusta o sbagliata, tutto diventa discrezionale in base ai ruoli e alle responsabilità ma anche in base a come le aziende vogliono impostare le loro politiche, o ai bisogni della popolazione aziendale. In questo caso, mantenere un modello di lavoro "tradizionale" rappresenta un rischio, così come sposare il modello Ibrido: questa è un'altra delle scelte che le aziende in questo periodo stanno cercando di affrontare. Non basta più misurare la performance lavorativa seguendo esclusivamente i parametri del passato, ma è necessario esplorare misurazioni nuove e atipiche, quali i bisogni, il grado di conflittualità, la fiducia o il grado di attaccamento. Tutto questo allo scopo di comprendere al meglio che direzione prendere oppure quale dei due rischi conviene assumere. Una cosa resta comunque fondamentale: avere obiettivi chiari e condivisi con il management e la consapevolezza dei punti di forza e di attenzione dei differenti modelli implementati. Ovviamente, con modelli ci riferiamo al modo in cui vengono declinati i rapporti di lavoro in termini di flessibilità nei regolamenti aziendali. In generale si possono identificare 5 differenti modelli attivi oggi:

- **presenza fisica:** si intende il lavoro tradizionale, come eravamo abituati a viverlo in passato. Le persone lavorano prevalentemente in sede. L'unica variante è che il lavoro da remoto non è un tabù ma viene accettato e utilizzato con bassa frequenza, perlopiù come strumento di conciliazione e work-life balance;
- **ibrido su ruolo:** si tratta di un workplace dove il lavoro viene regolamentato dai principi base dello Smart Working, un ibrido gestito in base ai ruoli: le persone lavorano in parte in sede e in parte da remoto, in funzione del tipo di attività che devono svolgere;

- **remoto da casa:** lavoro prevalentemente da remoto e da casa, costruito in base all'idea per la quale la sede aziendale è utile come luogo identitario, che deve comunicare mission e valori aziendali;
- **remoto in sedi dislocate:** la dislocazione del lavoro tra sedi e casa. Si lavora più fuori dall'ufficio ma prevalentemente non a casa, vale a dire che le persone possono lavorare anche da uffici satellite o spazi di coworking dislocati sul territorio per agevolare la collaborazione o conciliare gli stili di vita;
- **completamente remoto:** le persone lavorano 100% da remoto. Non c'è una sede di riferimento fisica.

Le 5 configurazioni si portano dietro differenze nell'interpretazione degli spazi fisici relativi alle sedi di lavoro, così come differenti relazioni di attaccamento e identificazione con la propria azienda. Il focus non è più solo sul benessere del lavoratore, ma anche sulla capacità di essere attrattivi e di mantenere retention, produttività, collaborazione, sostenibilità, digitalizzazione e innovazione in grado di supportare modalità differenti di lavoro.

I modelli differenti di configurazione comunque non incidono sulla creazione dei bisogni di socializzazione delle persone, soprattutto quando queste sono nuovi inserimenti all'interno di realtà aziendali. Di qualunque natura l'azienda sia, inserirsi in un contesto fatto da rapporti già consolidati e da equilibri di aspettative conosciute e condivise comporta un momento di assestamento. In un futuro, non molto lontano, sarà probabile che le persone che cambieranno lavoro si sposteranno tra modelli di configurazione del lavoro differenti tra i 5 visti sopra o magari ne sorgeranno degli altri ancora non tracciati.

Questi modelli saranno sicuramente una variabile di assessment da parte di chi sceglie di cambiare lavoro; dunque, i contesti verranno valutati non solo in base alle opportunità di carriera e salario o alla "potenza" dei marchi, ma anche e soprattutto in base all'equilibrio che viene garantito dalla configurazione di lavoro più idonea al proprio stile di vita. Come tutto questo impatterà sui nuovi inserimenti in azienda? Quanto saper gestire le variazioni di configurazione potrà prevenire i "fallimenti" nei processi di ingaggio e socializzazione di nuovi professionisti? Nei capitoli precedenti abbiamo riassunto, senza avere la presunzione di essere stati esaustivi, una serie di risultati emersi dall'indagine che ci ha visti curiosi osservatori di come la socializzazione nei contesti organizzativi sia stata gestita, riconosciuta e guidata durante e subito dopo la pandemia.

Negli anni di pandemia mentre noi autori realizzavamo indagini e costruivamo le nostre ipotesi su studi anche più specifici, non ci aspettavamo di osservare così tanti cambiamenti tutti insieme e così velocemente, così come non ci aspettavamo il sorgere di un'esigenza fondamentale di visione di insieme e di descrizione del tutto che cambia.