|  |
| --- |
| **SCHEDA 4.** I GIOVANI E L’INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO |

L’incontro con il lavoro

Per un giovane l'incontro con il lavoro assume significati che vanno al di là dell'apprendimento e dello svolgimento di un mestiere, poiché il primo inserimento lavorativo costituisce una tappa molto importante del percorso di sviluppoindividuale.

La condizione di lavoratore, per quanto attesa e desiderata, costituisce una "frattura" rispetto alla precedente esperienza di studente. L'ambiente in cui il giovane viene a trovarsi, le persone con cui ha a che fare, i tempi che scandiscono la giornata, le prestazioni che gli sono richieste, il modo con cui viene visto e considerato dagli altri, sono molto diversi da quelli a cui la stessa persona era abituata solo poco tempo prima.

*Un cambiamento di ruolo sociale*

Il soggetto passa attraverso un cambiamento di ruoloche per lui rappresenta una situazione di transizione psico-sociale. Ogni *situazione di transizione* comporta spesso un’esperienza temporanea di incertezza e un senso di "disorganizzazione" individuale, legati alla scarsa efficacia dei modi di comportarsi che si era abituati ad utilizzare nella situazione precedente.

Il giovane è costretto a riconsiderare il proprio modo di vedere alcune cose, il significato che attribuiva a determinati comportamenti e/o stili di relazione, le priorità da riservare alle diverse sfere della propria vita.

Nello stesso tempo, l'impatto con la nuova situazione mette in discussione le sue aspettative verso il futuro. Egli comincia ad interrogarsi su quanto la nuova situazione corrisponda alle proprie attese, su "se" e "come" sia possibile raggiungere gli obiettivi che si era prefissato inizialmente.

*L'ingresso al lavoro e lo sviluppo dell'identità*

Questa situazione di "spiazzamento" ha delle implicazioni soggettive che non si limitano alla sfera strettamente professionale. L'incontro con il lavoro e la conseguente necessità di mettersi alla prova sollevano questioni che hanno a che fare con l'idea che un giovane ha di se stesso. Per la prima volta egli è chiamato a verificare l’ immagine di sé all'interno di una situazione sociale che gli assegna a tutti gli effetti un ruolo "adulto". Il tipo di riscontri che sperimenta nella nuova situazione apre domande più generali che riguardano l'insieme della propria esperienza personale: "chi sono io?", "che cosa so fare veramente?", "che cosa posso aspettarmi dal futuro?", "su che cosa vale veramente la pena di impegnarsi?".

L'ingresso nel mondo del lavoro è quindi particolarmente critico perché sollecita una verifica e una ridefinizione della propria identitàprofessionale e personale.

*Una sfida da superare*

La nuova situazione si presenta come particolarmente impegnativa. Da una parte c'è da verificare quanto la concreta situazione di lavoro corrisponde alle proprie aspettative, valutare le eventuali discrepanze ed essere in grado di riformulare i propri progetti, senza per questo lasciarsi andare a moti di scoraggiamento e alla rinuncia a perseguire propri obiettivi di sviluppo personale e professionale.

Dall'altra, è necessario affrontare gli impegni richiesti dalla nuova situazione. Si tratta di sviluppare delle capacità tecniche, ma anche di adeguarsi alle nuove regole che caratterizzano l'organizzazione, di stabilire rapporti interpersonali con le diverse persone presenti (superiori, compagni di lavoro), di comprendere la cultura del contesto sociale in cui ci si è inseriti (le cose che sono ritenute importanti e quelle che lo sono meno, i comportamenti e gli atteggiamenti approvati e quelli che invece vengono stigmatizzati).

Il primo periodo lavorativo si accompagna spesso a forme più o meno marcate di disagio personale. Si tratta di sviluppare nuovi modi di pensare e di agire, per impostare e risolvere correttamente i problemi che ci si trova a dover affrontare, senza poter pretendere di avere immediatamente a disposizione delle soluzioni preconfezionate.

L'ingresso in un'impresa

Da un punto di vista personale, l'ingresso in un'impresa è rappresentabile come un vero e proprio **ciclo di transizione[[1]](#footnote-1)**, durante il quale il giovane è chiamato a rimettersi in discussione e a rielaborare l'idea che ha di sé e del mondo del lavoro.

*Lo scarto tra attese iniziali e situazione reale*

La propria storia prelavorativa porta una persona ad elaborare dei valori e delle credenze, a maturare degli atteggiamenti nei confronti della sfera lavorativa, ad avere attese professionali e progetti di inserimento e di carriera più o meno chiari e definiti. Nell'incontro con il lavoro (passaggio dalla fase I alla fase II) questo bagaglio che la persona si porta dietro può costituire un'utile risorsa da cui partire per trovare la motivazione per affrontare le difficoltà iniziali. Ma la presenza di significative differenze tra le attese iniziali e la situazione reale può anche costituire un ostacolo che non facilita la comprensione della nuova situazione, rallentando la capacità del soggetto di dare un senso alle richieste del contesto e di impegnarsi a trovare soluzioni che rispondano ai propri bisogni e a quelli dell'organizzazione.

IV

STABILIZZAZIONE

coinvolgimento ed

efficacia operative

I

Preparazione

Aspettative, desideri

e risorse personali

II

INCONTRO

fronteggiamento e

attribuzione di senso

III

ADATTAMENTO

Cambiamenti personali e di ruolo

*L'adattamento alla nuova situazione*

A partire dal significato che il giovane andrà attribuendo alla nuova situazione ("che cosa mi viene davvero proposto?", "che cosa mi aspetto di ottenere?", "quanto è davvero interessante per soddisfare i miei interessi?", "su che cosa e in che misura vale la pena di impegnarsi?", "come ritengo di dovermi comportare?"), egli metterà concretamente in atto delle azioni e delle modalità di relazione per rispondere alle richieste dell'organizzazione (passaggio dalla fase II alla fase III). I comportamenti del giovane possono essere immediatamente coerenti con la situazione oppure richiedere degli aggiustamenti progressivi. Dal punto di vista del soggetto questo passaggio comporterà un aumento delle proprie conoscenze e capacità, ma anche dei cambiamenti relativi alle proprie aspettative, credenze, sistemi di valori. Il processo di inserimento lavorativo non consiste semplicemente nell'acquisizione di un numero più ampio di conoscenze e di capacità, ma nella ulteriore maturazione di una propria identità professionale e personale, che costituisce la base che sorregge l'apprendimento e la capacità di attivare le specifiche competenze.

*La maturazione di un'identità professionale*

Il consolidamento di questo insieme integrato di risorse coincide con la conclusione del percorso di transizione (passaggio dalle fase III alla fase IV), che vede il giovane ormai stabilmente inserito e in grado di padroneggiare le richieste che provengono dalla situazione lavorativa, oltre che di collaborare attivamente e in termini propositivi allo sviluppo di processi di innovazione e miglioramento.

Un esito positivo della fase di inserimento lavorativo si conclude quindi con la stabilizzazione di un'identità professionale e la capacità di attivare un repertorio appropriato di comportamenti, che consentono al soggetto di ricoprire in modo soddisfacente (per sé e per l'organizzazione) il proprio ruolo professionale.

Questo patrimonio tende ad assestarsi con il tempo, fino a quando nella carriera lavorativa non subentrano dei cambiamenti (ad esempio un passaggio di ruolo, l'assunzione di nuove responsabilità, o un cambiamento di impresa) che tendono a rimetterlo significativamente in discussione.

In quel caso la persona sarà chiamata ad un altro ciclo di transizione, per essere in grado di sviluppare le nuove risorse personali e strategie di azione che le saranno richieste.

*La capacità di affrontare i cambiamenti*

Nell'affrontare le ulteriori tappe della propria carriera professionale il soggetto non ripartirà da zero, ma potrà contare sulle risorse sviluppate attraverso l'esperienza precedente.

In particolare, le capacità di "ri-orientamento" e l'ampia classe di abilità cognitive ed emotive (esplorazione; confronto interpersonale; classificazione e attribuzione di significato a eventi, cause ed effetti che caratterizzano la nuova situazione; sviluppo di capacità; modifica di atteggiamenti e credenze; ridefinizione delle proprie aspettative; ecc.) che una persona ha avuto modo di sviluppare nella fase di ingresso al lavoro costituiscono un prezioso punto di riferimento.

Il primo inserimento costituisce quindi anche una importante occasione per sviluppare le risorse psico-sociali utili ad affrontare le future transizioni lavorative[[2]](#footnote-2), che con i rapidi cambiamenti che caratterizzano oggi il mondo del lavoro tendono a diventare più frequenti per un numero elevato di persone.

La capacità di affrontare le transizioni tende a diventare una competenza di base per ogni lavoratore, e il primo incontro con il lavoro un'importante occasione per mettere in condizione i giovani di svilupparla.

Le difficoltà di inserimento dei giovani

Spesso il percorso di inserimento dei giovani nel lavoro non si presenta come una progressione scontata e lineare. Cambiare il proprio modo di affrontare le situazioni passa attraverso incertezze, esitazioni, resistenze, che a volte si traducono in comportamenti che non appaiono sempre coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione e funzionali alla crescita professionale del giovane.

Poiché il processo non riguarda solo la capacità di svolgere dei compiti operativi più o meno complessi, ma investe anche la sfera soggettiva e i valori della persona, la capacità di far fronte al disagio iniziale e superare le difficoltà di inserimento richiede un impegno e un’attenzione particolari.

*Le difficoltà dei giovani con bassi livelli di istruzione*

I giovani che non hanno avuto la capacità o l'opportunità di riflettere in modo consapevole sulla propria scelta, e sono quindi portatori di un progetto professionale poco definito e confuso, sono destinati ad incontrare delle difficoltà. In genere si tratta di persone con un percorso scolastico abbastanza difficile, che vedono il lavoro come occasione immediata di gratificazione economica e di riconoscimento di indipendenza nei confronti della famiglia.

Una forte motivazione ai vantaggi strumentali ed immediati offerti dalla condizione lavorativa li rende a volte molto disponibili nell'assunzione di compiti esecutivi, mentre fanno più fatica a cogliere l'importanza di impegnarsi per sviluppare le proprie conoscenze e capacità, in quanto non riescono a collegare questo sforzo alla progettazione di una propria carriera professionale.

Alla scarsa identificazione con il lavoro specifico che stanno facendo corrispondono spesso attese poco realistiche di future e migliori occasioni occupazionali.

*Le difficoltà dei giovani con titoli di studio più elevati*

Difficoltà di inserimento possono riguardare anche giovani che possiedono un buon livello di conoscenze e di capacità di base. A volte infatti questi soggetti sono portatori di aspettative poco realistiche, e si immaginano percorsi lavorativi privi di particolari difficoltà.

Quando si verificano tali difficoltà, queste persone tendono ad interpretarle come una dimostrazione che la situazione in cui si sono inseriti non offre adeguate opportunità, oppure perdono improvvisamente fiducia in sé stessi, abbassando la propria motivazione ad impegnarsi.

*L'influenza della situazione lavorativa*

Una non corretta valutazione delle competenze inizialmente possedute dai giovani può favorire l'insorgere di difficoltà relative al positivo completamento del processo di inserimento.

La richiesta di prestazioni troppo elevate può indurre nel giovane un senso di inadeguatezza e di sfiducia nelle proprie capacità.

Ma anche l'assegnazione di mansioni troppo banali per periodi eccessivamente prolungati può essere interpretata come una scarsa considerazione di quello che si è effettivamente in grado di fare, alimentando la tentazione di abbassare il proprio impegno nei confronti del lavoro e dell'impresa.

Anche la cultura del contesto di lavoro e l'atteggiamento delle persone che sono presenti al suo interno giocano un ruolo importante nel favorire o nell'ostacolare e ritardare l'esito positivo dell'ingresso nella nuova situazione.

La scarsa consapevolezza di tali problematiche a volte impedisce di attribuire il corretto significato alle difficoltà iniziali manifestate dai giovani che, invece di essere in qualche modo considerate "fisiologiche" al processo di inserimento, vengono interpretate come "devianti" rispetto ad un "modello ideale" di comportamenti che il "bravo lavoratore" dovrebbe essere in grado di assumere rapidamente. Questo può indurre atteggiamenti di "colpevolizzazione" che rendono più difficile la fase di adattamento, aumentando i rischi di abbandono, di scarsa motivazione ad impegnarsi oppure di adeguamento passivo attraverso l'assunzione acritica di comportamenti conformisti.

Gli atteggiamenti generati dalle difficoltà di inserimento

La durata del singolo percorso di inserimento e i suoi esiti in termini di sviluppo delle competenze e maturazione di una positiva identità personale e professionale del giovane dipendono ovviamente dalle diverse caratteristiche che sono presenti all'interno della specifica situazione: attributi personali del soggetto, natura dei compiti e del ruolo professionale da affrontare, tipo di organizzazione e cultura dell'impresa, ecc. In ogni caso, per cercare di supportare efficacemente questo processo è utile richiamare sinteticamente alcuni atteggiamenti che, originati dalle difficoltà incontrate dai giovani durante la fase di inserimento, possono dar luogo a comportamenti poco funzionali ad una efficace assunzione del nuovo ruolo professionale.

*Disagio personale e nascita di atteggiamenti difensivi*

Il contatto con la realtà lavorativa mette inevitabilmente in crisi il "modello idealizzato" di lavoro (e di se stesso all'interno del lavoro) che il giovane si prefigurava. La differenza tra situazione auspicata e realtà sperimentata, quanto più semplificata ed idealizzata era la situazione prefigurata precedentemente all'ingresso nel lavoro, rischia di generare atteggiamenti difensivi, che non aiutano il giovane a valutare realisticamente le concrete difficoltà ad apprendere i nuovi compiti operativi e/o a fare i conti con le regole dell'organizzazione.

Ogni problema viene inconsapevolmente percepito come una messa in discussione di sé stessi e della propria capacità di affrontare la nuova situazione.

Questo disagio genera delle ansie che, se il giovane non riesce a controllare, impediscono una adeguata considerazione dei vincoli e delle risorse che sono presenti nella specifica situazione e, conseguentemente, una maggior difficoltà ad adottare comportamenti efficaci.

*Perdita di fiducia in se stessi e abbassamento del proprio impegno*

Può insorgere nel giovane un senso di inadeguatezza, un non sentirsi all'altezza che fa perdere fiducia sulla ragionevole possibilità di affrontare le difficoltà e raggiungere le prestazioni richieste. La perdita di fiducia porta a diminuire l'energia investita, che produce un ulteriore abbassamento del livello dei risultati ottenuti. L'esito non soddisfacente della prestazione viene a sua volta vissuto come conferma della propria inadeguatezza, in una sorta di circolo vizioso che porta ad una progressiva perdita di autostima e ad un minor impegno.

*Nascita di atteggiamenti rivendicativi e rifiuto di responsabilità*

In altri casi può emergere la tendenza ad interpretare le proprie difficoltà come carenze dell'organizzazione, che non metterebbero il soggetto nelle condizioni di dimostrare appieno quanto vale.

Prestazioni insoddisfacenti vengono allora attribuite alla mancanza di adeguate spiegazioni, alla poca attenzione ricevuta, all'attribuzione di compiti poco coerenti, alla scarsa offerta di opportunità per dimostrare le capacità realmente possedute, ecc. Giustificare le proprie difficoltà soffermandosi esclusivamente sulle disfunzioni dell'organizzazione, anche se esse esistono, non aiuta il giovane ad acquisire consapevolezza delle proprie responsabilità e possibilità di intervento.

La situazione viene analizzata solo in termini di differenza da un modello astratto di "organizzazione che funziona bene", che peraltro non trova riscontro nelle concrete realtà operative, come se fosse possibile lavorare ed ottenere risultati solo in presenza di condizioni teoricamente perfette. Questa rappresentazione finisce per accentuare un atteggiamento rivendicativo, che giustifica il timore di mettersi maggiormente in gioco rispetto alla capacità di conseguire specifici risultati.

*Imparare a "gestire l'incertezza"*

La pressione emotiva che è legata al non "sapere ancora bene come fare" favorisce il ricorso a interpretazioni semplicistiche, che non aiutano il giovane a soffermarsi più attentamente sulla vera natura delle difficoltà, a considerare in modo esauriente i vincoli e le risorse che sono presenti nella situazione, ad esplorare diverse possibilità di azione. Imparare a "gestire l'incertezza", e a contenere le ansie che ne derivano, è uno dei presupposti per acquisire la progressiva capacità di elaborare spiegazioni più complesse ed aderenti alla realtà, che lo aiutino a prefigurare efficaci piani di azione.

Fonte: Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003

1. . Nicholson, N., *A theory of work-role transition*, "Administrative Science Quaterly", n. 29, 1984, pp. 172-191. [↑](#footnote-ref-1)
2. . Sarchielli G., *L'incontro con il lavoro*, in Palmonari A., *Psicologia dell'adolescenza*, Bologna, Il Mulino, 1993. [↑](#footnote-ref-2)