

The background of the slide is a vibrant blue with a bokeh effect, featuring numerous out-of-focus light spots and starburst flares. A semi-transparent dark blue horizontal band is positioned across the middle of the slide, serving as a backdrop for the white text.

Categorizzazione di sé e socializzazione nel gruppo di lavoro

Capitolo 6

Socializzazione nelle organizzazioni

- La socializzazione di gruppo è un argomento di notevole interesse per le organizzazioni.
- Una delle possibili ragioni è l'apparente fallimento delle pratiche di socializzazione in molte organizzazioni. I bassi livelli di lealtà organizzativa contribuiscono a comportamenti quali ritardo, assenteismo, furti, ecc.
Il miglioramento del processo di socializzazione potrebbe contribuire a risolvere questi problemi.
- Un'altra ragione di interesse per questo argomento è data dai lavoratori temporanei, che si muovono costantemente da un'organizzazione all'altra.
Questa condizione è problematica tanto per i lavoratori temporanei che per quelli a tempo indeterminato.
Potrebbe essere migliorata grazie ad una migliore comprensione della socializzazione in contesti organizzativi.
- Infine, anche i ridimensionamenti, le ristrutturazioni, le fusioni e le acquisizioni giocano un ruolo importante nei processi di socializzazione organizzativa, determinando delle reazioni in chi, a causa di tali processi ha acquisito una nuova e/o perso una precedente appartenenza.

Socializzazione nelle organizzazioni

- Gran parte della socializzazione ha luogo all'interno dei gruppi di lavoro, mentre le relazioni tra lavoratore e organizzazione tendono ad essere più distanti e impersonali.
- Molte “tattiche” di socializzazione possono essere adottate dalle organizzazioni e dai nuovi lavoratori nel processo di adattamento reciproco (si veda Levine & Moreland, 1999; Moreland & Levine, 2000).

Le organizzazioni, ad esempio, possono predisporre sessioni di orientamento e programmi di addestramento, incoraggiare i processi di mentoring, distribuire informazioni attraverso newsletter, email, ecc. Il training, comunque, è in gran parte informale e avviene durante il lavoro o attraverso il rapporto con un supervisore/senior o attraverso le informazioni che arrivano dalla rete sociale costituita dai colleghi.

I nuovi arrivati, per contro, possono osservare il comportamento e gli esiti dei colleghi, cercare un feedback sul proprio comportamento, ecc.

Il luogo di realizzazione di tutte queste pratiche è il piccolo gruppo.

Socializzazione nelle organizzazioni

- E' possibile sostenere che la socializzazione organizzativa e la socializzazione al gruppo di lavoro siano due processi differenti per molti lavoratori. Il processo di adattamento, cioè, si svolge in parallelo sia a livello dell'organizzazione che a livello del gruppo di lavoro.
- Secondo Moreland e collaboratori, la socializzazione a livello del gruppo di lavoro è più rilevante, per una serie di ragioni:
 - (a) l'identità relativa al gruppo di lavoro tende ad essere più saliente
 - (b) in molte organizzazioni, i sistemi di incentivazione tengono conto della performance di gruppo rendendo l'interdipendenza più saliente
 - (c) il gruppo di lavoro soddisfa i bisogni psicologici individuali di affiliazione e differenziazione
 - (d) la socializzazione può essere stressante e i colleghi rappresentano una fonte di sostegno, incoraggiamento e aiuto

Il modello di Moreland e Levine

- Se la socializzazione avviene principalmente all'interno dei gruppi di lavoro e se la socializzazione con il gruppo di lavoro ha una maggiore rilevanza della socializzazione con l'organizzazione, allora la comprensione della socializzazione in contesti organizzativi richiede una conoscenza della teoria e della ricerca sui piccoli gruppi.
- Il modello di Moreland e Levine (Moreland & Levine, 1982, 2000) assume che la relazione tra individuo e gruppo cambi sistematicamente col trascorrere del tempo e considera sia l'individuo che il gruppo come potenziali agenti di influenza.
- Il modello è stato sviluppato per analizzare la socializzazione in gruppi di piccole dimensioni, autonomi, volontari, i cui membri interagiscono regolarmente, sono interdipendenti e condividono una posizione/ideologia.

Figura 6.1 Il modello di socializzazione di Moreland e Levine



Il modello di Moreland e Levine

- Il modello prevede tre processi psicologici principali
 - (a) valutazione
 - (b) commitment
 - (c) transizione di ruolo
- e articola la relazione tra individuo e gruppo in 5 fasi
 1. ricognizione
 2. socializzazione
 3. mantenimento
 4. risocializzazione
 5. ricordo
- In ciascuna fase, l'individuo assume un ruolo specifico (probabile membro, membro nuovo, membro a pieno titolo, membro marginale e ex-membro)
- Il passaggio da una all'altra fase è demarcata dai processi di entrata, accettazione, divergenza e uscita, rispettivamente.



Processi psicologici

- La **valutazione** implica tentativi da parte dell'individuo e del gruppo di misurare ed eventualmente aumentare la soddisfazione reciproca.
- La valutazione produce sentimenti di **impegno**, che fluttuano nel corso del tempo.
- Quando l'impegno reciproco raggiunge un livello critico, definito *criterio decisionale*, si verifica una **transizione di ruolo**, in cui la relazione tra singolo e gruppo viene ridefinita. Inizia così una nuova valutazione.
- L'attività di socializzazione è quindi concepita come ciclica, sebbene il ciclo determini uno spostamento dell'individuo nel gruppo.

Processi Psicologici

- **Valutazione.** Il gruppo valuta l'individuo nei termini del suo contributo al raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso. Ciò significa identificare a quali obiettivi l'individuo può in effetti contribuire e con quali comportamenti, definire gli standard di comportamento e infine confrontare il comportamento effettivo con quello atteso. Se l'individuo fallisce (non raggiunge gli standard di comportamento previsti) è probabile che vengano messe in atto strategie per modificare il suo comportamento.

Un processo simile viene realizzato dal singolo individuo, che valuta quanto il gruppo può contribuire alla soddisfazione dei propri bisogni/necessità.

Le valutazioni non sono limitate al presente, ma possono coinvolgere anche passato e futuro.

- L'esito di queste valutazioni è il sentimento di impegno (commitment).

Processi psicologici

- **Commitment.** Quando il commitment è elevato, il gruppo accetterà i bisogni dell'individuo, si impegnerà per soddisfarli e cercherà di acquisire o mantenere l'individuo come membro del gruppo; e l'individuo accetterà i bisogni del gruppo, si impegnerà per soddisfarli e sarà incline a rimanere nel gruppo.

Se i livelli di commitment sono divergenti, è probabile che una delle due parti modifichi il proprio comportamento al fine di aumentare l'impegno dell'altra parte.

- Quando il livello di commitment è sufficientemente elevato (raggiungimento del criterio decisionale), si verificherà un cambiamento di ruolo.
- **Transizione di ruolo.** In seguito ad una transizione di ruolo, la relazione tra individuo e gruppo viene ridefinita e ha inizio un nuovo processo di valutazione, che risulterà in determinati livelli di commitment e transizioni di ruolo. Grazie a questo processo ciclico, l'individuo attraversa le cinque fasi di ricognizione, socializzazione, mantenimento, risocializzazione e ricordo, separate dalle transizioni denominate come entrata, accettazione, divergenza e uscita.

Le 5 fasi

- **Ricognizione.** E' la fase iniziale di ricerca.
- **Socializzazione.** E' la fase in cui gruppo e individuo tentano di modificarsi a vicenda, in modo da rendere la relazione il più soddisfacente possibile.
Nel grado in cui questi sforzi hanno successo, l'individuo esperirà *assimilazione* e il gruppo *adattamento* (Levine, Moreland, & Choi, 2001).
Se il livello di impegno cresce fino al raggiungimento del livello di accettazione, l'individuo diventa un membro a pieno titolo.
- **Mantenimento.** L'accettazione segna la fine della socializzazione e l'inizio del mantenimento. Durante questa fase individuo e gruppo negoziano i possibili ruoli funzionali.
Se la negoziazione ha successo, l'impegno reciproco aumenta e il mantenimento continua.
Se invece la negoziazione fallisce, l'impegno reciproco cala e, se raggiunge il criterio decisionale di divergenza, l'individuo diventa un membro marginale.

Le 5 fasi

- **Ri-socializzazione.** La divergenza segna la fine del mantenimento e l'inizio della ri-socializzazione, in cui gruppo e individuo tentano nuovamente di modificarsi a vicenda.
La ri-socializzazione ha successo se le due parti coinvolte aumentano il loro impegno fino a raggiungere il criterio di *convergenza*. In questo caso, l'individuo riacquista il suo status di membro a pieno titolo.
- **Ricordo.** Se la convergenza però non viene raggiunta, il commitment continuerà a calare fino a raggiungere il criterio di uscita.
Sia gli ex-membri che il gruppo attraversano la fase del ricordo della relazione.

Rapporto di scambio o prototipo?

- Nel modello di Moreland e Levine, la socializzazione (e l'intera relazione tra individuo e gruppo) viene concepita in termini di **scambio**.

Il rapporto tra individuo e gruppo ha, per entrambe le parti, costi e benefici che vengono soppesati attraverso il confronto con possibili alternative.

- Ma le valutazioni di individuo e gruppo (e i livelli di impegno reciproco), sulla base della SCT dovrebbero dipendere **dall'aderenza ad un prototipo**. Maggiore l'aderenza al prototipo e maggiore l'impegno reciproco.

Esattamente come nel modello di Moreland e Levine si può ipotizzare un processo ciclico (valutazione → commitment → transizione) che porta l'individuo a svolgere diversi ruoli all'interno del gruppo.

Rapporto di scambio o prototipo?

- Ad esempio, è possibile ipotizzare che i membri a pieno titolo rappresentino meglio il gruppo rispetto agli altri membri. L'entrata nel gruppo e il passaggio nei vari ruoli dipenderà dal grado in cui l'individuo viene percepito simile ai membri a pieno titolo.
Dal punto di vista del gruppo il commitment aumenterà se l'individuo acquisisce le caratteristiche del prototipo e dal punto di vista dell'individuo il commitment aumenterà se la definizione di sé può essere ampliata per includere le caratteristiche del prototipo.
- Il processo è apparentemente più semplice, perché uno stesso prototipo può essere usato per valutare più persone.
- Tuttavia, negli effetti è necessario tenere conto del fatto che
 - (a) è possibile che più di un prototipo venga usato per valutare l'individuo
 - (b) il prototipo è contesto-specifico, quindi variabile
 - (c) la definizione del prototipo in contesti reali non è solo un processo intra-individuale, ma è, almeno in parte, pubblico
 - (d) ciò implica una dimensione *politica* del prototipo

Rapporto di scambio o prototipo?

- In altri termini, la definizione del prototipo di gruppo non può essere unicamente ricondotta al processo cognitivo del meta-contrasto.

E' piuttosto un processo complesso in cui i vari membri si sforzano insieme e discutono le caratteristiche che rendono distintivo il proprio gruppo. La sua natura costantemente variabile, rende il prototipo **poco definito e manipolabile**.

La socializzazione implica decisioni su chi deve entrare nel gruppo, su chi merita la fiducia del gruppo (e in che grado) e chi può assumere determinati ruoli associati a risorse, potere e prestigio.

E' chiaro che i vari membri cercheranno, secondo modalità più o meno evidenti, di manipolare il prototipo in modi che avvantaggiano se stessi o il proprio sotto-gruppo.