

Il ruolo del mentoring nel processo di socializzazione organizzativa dei neoassunti¹

a cura di
Benedetta Bellò²

Abstract

L'articolo riporta alcuni risultati di uno studio longitudinale che ha avuto l'obiettivo di comprendere l'influenza del mentoring sui risultati del processo di socializzazione organizzativa dei neofiti. Il campione è composto da 148 dipendenti di una amministrazione pubblica italiana. La ricerca è stata condotta con l'aiuto di un questionario strutturato attraverso il quale è stata rilevata la presenza o l'assenza della relazione di mentoring e la sua influenza sull'evoluzione, nel corso del tempo, dei risultati del processo di socializzazione organizzativa. La discussione verterà sui limiti e sulle prospettive future della ricerca.

Parole chiave: mentoring, socializzazione organizzativa, risultati di apprendimento.

Introduzione, problematica e quadro teorico

Il mentoring è un'intensa relazione interpersonale tra un collega senior esperto (mentore) e un collega junior (protégé). Nell'ambito della relazione, il mentore supporta il protégé, favorisce il suo sviluppo personale e guida il suo piano di carriera (Levinson, Darrow, Klein e McKeen, 1978; Kram, 1985); inoltre, il mentore è una figura capace di dar vita a un insegnamento e facilitare il cambiamento (Cortese, 2000).

Due recenti meta-analisi (Allen, Eby, Potteet, Lentz e Lima, 2004; Underhill, 2006) confermano i risultati di ricerche precedenti che evidenziano come tra gli outcome della relazione di mentoring si riscontrino anche gli esiti della socializzazione organizzativa.

La socializzazione organizzativa è il processo grazie al quale un individuo diviene capace di acquisire e fare propri i valori, le attitudini, i comportamenti e le conoscenze necessarie per essere membro a tutti gli effetti dell'organizzazione della quale diventa parte (Van Maanen e Schein, 1979); essa rappresenta l'estensione con la quale un individuo sente di aver appreso gli elementi in grado di migliorare il suo livello di adattamento all'organizzazione.

Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein e Gardner (1994) propongono una classificazione, in sei aree, dei contenuti della socializzazione organizzativa:

¹ Versione tradotta dal francese all'italiano e arricchita dell'articolo pubblicato in "A.-M. Vontrou, S. Pohl, et P. Desrumaux (Eds) (2011). *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles*. Paris : L'Harmattan, Collection psychologie du travail et ressources humaines".

² Psicologa del lavoro e PhD in Psicologia delle Organizzazioni; esperta di mentoring e socializzazione organizzativa, attualmente si occupa di valutazione nell'ambito di un progetto biennale finanziato dalla Regione Autonoma della Sardegna, L.R. 7/2007 (finanziamento a Giovani Ricercatori), in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali – Facoltà di Economia – Università di Cagliari - benedetta.bello@gmail.com.

- *Performance Proficiency*; riguarda la prestazione intesa come abilità e competenze apprese e indica l'estensione con la quale i soggetti hanno appreso a svolgere il compito specifico considerato (efficienza ed efficacia nel compito)
- *People*; fa riferimento alla nascita e al consolidarsi delle relazioni all'interno dell'organizzazione e riguarda l'estensione con la quale gli individui hanno stabilito soddisfacenti relazioni con gli altri membri dell'organizzazione;
- *Organizational Goals & Values*; fa riferimento al processo di riconoscimento, da parte dei neoassunti, della cultura dell'organizzazione e dei valori/obiettivi talvolta non scritti e informali e la comprensione dei ruoli e delle regole relativi al mantenimento dell'integrità dell'organizzazione stessa;
- *Language*; fa riferimento alla gestione e alla padronanza dello *slang* usato all'interno dell'organizzazione, dei gerghi in essa sviluppati e del linguaggio tecnico specifico e riguarda l'estensione con la quale gli individui comprendono/usano tale linguaggio;
- *Politics*; riguarda l'apprendimento delle modalità di lavoro idonee a operare immersi in una struttura di potere con determinate caratteristiche e, pertanto, il successo individuale di ricerca e ottenimento di informazioni riguardanti l'organizzazione formale e informale del lavoro e le informazioni sulle strutture di potere al suo interno;
- *History*; si riferisce alla conoscenza della storia, tradizioni, costumi, riti e rituali che sono usati dai membri dell'organizzazione per perpetuare un particolare tipo di cultura organizzativa.

I neoassunti, fin dal primo ingresso nell'organizzazione, incrementano il livello di apprendimento in tutte e sei le aree di contenuto, in modo continuativo (Chao et al., 1994) anche attraverso la comunicazione con figure "stabili" dell'organizzazione come i superiori o i colleghi (Moreland e Levine, 2001; Reichers, 1987).

In letteratura, pochi studi hanno approfondito gli aspetti legati alla figura del mentore come "agente di socializzazione" (Bauer, Morrison e Callister, 1998; Fisher, 1986), sebbene, alcuni risultati siano in grado di indicare che i soggetti che hanno sperimentato relazioni di mentoring risultano essere meglio socializzati e integrati grazie al tipo di supporto che ricevono dal mentore (Chao, Walz e Gardner, 1992).

Anche Sarchielli (2003) parla di mentoring come una delle tattiche/schemi organizzativi con cui vengono programmati e pianificati gli inserimenti lavorativi per cercare di conseguire obiettivi organizzativi e di socializzazione.

La ricerca, attraverso un'analisi longitudinale del processo di socializzazione organizzativa dei neoassunti di una amministrazione pubblica, si inserisce all'interno di questo filone di studi (Chao et al. 1992; Ostroff e Kozlowski, 1992; Allen, McManus e Russell, 1999).

Nella fattispecie, considerando che dal lavoro di Chao et al. (1994) emerge che dal momento dell'entrata nell'organizzazione i neoassunti incrementano continuamente il loro livello apprendimento nelle sei aree evidenziate dagli autori, si ipotizza che:

H1: *le sei categorie di risultati di apprendimento evidenziate da Chao et al. (1994) hanno uno sviluppo incrementale nel corso del tempo; nello specifico, si ipotizza che i livelli delle sei variabili di apprendimento aumentino con il passare del tempo e che vi sia una differenza statisticamente significativa nei livelli di incremento tra i tre tempi di rilevazione.*

Inoltre, considerando che l'effetto del mentoring compare già dalle prime fasi del processo di socializzazione organizzativa (Burke, 1984) e che il lavoro di Ostroff and Kozlowsky (1993) evidenzia che i protégé e i non protégé si differenzino nei pattern di acquisizione di informazioni e apprendimento di elementi legati all'organizzazione di appartenenza, si ipotizza che:

H2: *nel corso dei tre tempi di rilevazione, l'andamento dei livelli delle sei categorie di risultati di apprendimento evidenziate da Chao et al. (1994) è differente tra i protégé e i non protégé; in altre parole, si ipotizza che il fatto di avere un mentore abbia un effetto sui livelli di apprendimento degli elementi chiave relativi all'organizzazione di appartenenza.*

Infine, considerando che dal lavoro di Chao et al. (1992) emerge che i protégé differiscono dai non protégé nei livelli di apprendimento raggiunti nelle sei aree di apprendimento evidenziate dagli autori, si ipotizza che:

H3: *i protégé riportano più alti livelli nelle sei categorie di risultati di apprendimento rispetto ai non protégé in tutti e tre i tempi di rilevazione; in altre parole, chi vive una relazione di mentoring manifesta maggiori livelli di socializzazione organizzativa.*

Metodologia

Attraverso una ricerca longitudinale, si è cercato di analizzare il processo di socializzazione organizzativa dei neoassunti e lo sviluppo, lungo il corso del tempo, dei risultati di apprendimento. La ricerca è stata svolta in tre tempi di misurazione:

- T1, durante il primo mese di lavoro;
- T2, dopo sei mesi dal T1;
- T3, dopo sei mesi dal T2.

La ricerca quantitativa è stata condotta con l'aiuto di un questionario strutturato (lo stesso per i tre tempi di rilevazione). Gli intervalli di tempo di sei mesi sono stati definiti sulla base delle precedenti ricerche che indicano che tale durata è sufficiente per osservare gli sviluppi del processo di socializzazione organizzativa fin dalla prima entrata dei neoassunti nell'organizzazione (Katz, 1978; Schmitt e Schneider, 1983).

La prima somministrazione è stata fatta durante un corso di formazione iniziale per neoassunti, organizzato dall'amministrazione; il questionario è stato compilato in aula in presenza della ricercatrice. Durante tale somministrazione, i neoassunti hanno compilato una scheda anagrafica, separata dal questionario, nella quale hanno riportato i propri contatti funzionali alle successive rilevazioni; inoltre, è stato chiesto loro di scegliere e riportare sui questionari anonimi, un codice identificativo di quattro cifre/lettere, in modo da permettere l'appaiamento per l'analisi longitudinale. Per la seconda e la terza somministrazione, i questionari sono stati somministrati per posta elettronica, tradizionale o a mano; le stesse modalità sono state adottate per la restituzione.

I dati ricavati dai questionari sono stati inseriti in un database elettronico ed elaborati tramite il software SPSS 14.0.

Campione

Il questionario è stato somministrato all'intera popolazione di dipendenti assunti tra il 2004 e il 2005 da una amministrazione pubblica italiana (circa 250 persone). Il campione finale è composto da 148 neoassunti, di cui, il 54% è composto da uomini e l'età media è di 35 anni. Il 42% del campione è rappresentato da dipendenti del settore tecnico, il restante, da dipendenti del settore amministrativo.

Il 47%, oltre alla laurea, ha una specializzazione post-laurea (*master*, corsi professionalizzanti, *Ph.D.* ecc.). Il campione è omogeneo per diverse caratteristiche, tra le quali: categoria di appartenenza (funzionari laureati; massimo livello raggiungibile prima della dirigenza), esposizione alle stesse variabili socio-organizzative (struttura, stile di leadership, cultura ecc.); tipologia di contratto a tempo pieno e indeterminato.

Strumento

È stato utilizzato un questionario strutturato suddiviso in tre sezioni.

La prima sezione si focalizza sui dati socio anagrafici quali: stato civile, età, sesso, livello di istruzione, ecc.

Nella seconda è stata inserita una domanda sulla presenza o l'assenza della relazione di mentoring (variabile categoriale). A seguito della lettura della definizione di mentoring (Kram, 1985) è stato chiesto ai neoassunti se ritenessero di aver sperimentato tale relazione e se, quindi, si considerassero protégé o non protégé; il campione finale risulta essere composto da 72 protégé e 76 non protégé.

La terza sezione si compone di una scala tratta dalla letteratura di riferimento e già validata (scala Likert a 5 punti) tradotta in italiano seguendo la procedura della *back translation*. La scala misura gli *outcome* del processo di socializzazione organizzativa (Chao et al., 1994); per ciascuna delle 6 dimensioni sono stati usati 4 item.

Risultati

Analisi per misure ripetute

La ricerca longitudinale, nella quale le stesse variabili vengono misurate nei diversi tempi di rilevazione, permette di cogliere il cambiamento vs stabilità delle dimensioni considerate, lungo il passare del tempo. Per questo fine, i risultati di apprendimento sono stati misurati nei tre tempi, attraverso un disegno fattoriale per misure ripetute. I disegni fattoriali per misure ripetute, hanno il vantaggio di richiedere un numero di soggetti minore e aumentare la potenza del test, in quanto riducono la varianza di errore (Barbaranelli, 2003). Il disegno fattoriale è misto con un fattore entro i soggetti (*within*), in questo caso i tre tempi di rilevazione, e

un fattore tra i soggetti (*between*) ovvero la tipologia di campione suddiviso tra protégé e non protégé.

La prima tabella dei risultati (Tab. 1) mostra le differenze statisticamente significative per le variabili tempo (T), campione (C) e per l'interazione tra tempo e campione (T*C).

Per ciò che concerne la prima ipotesi (H1), per la variabile *Language* ($p = .000$) e *Performance Proficiency* ($p = .012$), il disegno fattoriale misto evidenzia solo gli effetti del tempo. Pertanto, viene confermata l'ipotesi che questi risultati di apprendimento crescano costantemente nel tempo, sebbene, nel caso della *Performance Proficiency* l'incremento nel tempo sia significativo tra T1 e T2 e in generale tra T1 e T3 ma non sia significativo tra T2 e T3, segno che il processo di incremento è più significativo nei primi sei mesi dall'ingresso al lavoro dei neoassunti e poi si assesta. In queste due variabili non si riscontra l'effetto del campione, pertanto, si può concludere che i protégé e i non protégé non presentano significative differenze rispetto a questi risultati di apprendimento.

Per ciò che concerne la seconda ipotesi (H2), per le variabili *Politics* ($p = .005$), *People* ($p = .001$) e *Organizational Goals & Values* ($p = .000$), il disegno fattoriale misto evidenzia solo gli effetti del campione. Pertanto, viene confermata l'ipotesi che ci siano delle differenze statisticamente significative tra protégé e non protégé in relazione a questi risultati di apprendimento e, nello specifico, le medie dei protégé risultano essere più alte di quelle dei non protégé nei diversi tempi di rilevazione. In esse non si riscontra, invece, l'effetto del tempo, pertanto, si può concludere che non ci siano differenze statisticamente significative nell'apprendimento di queste tre variabili da parte dei neoassunti lungo il passare del tempo, sebbene i protégé e i non protégé siano diversi nei livelli di acquisizione di queste variabili.

Un discorso un po' diverso si può fare per la variabile *History*, che, come le precedenti presenta l'effetto principale del campione ($p = .004$) e non quello del tempo. Ancora, si deve evidenziare che i risultati dei protégé e dei non protégé sono diversi; quelli del protégé sono più alti in tutti e tre i tempi di rilevazione ma si riscontra anche un effetto interazione ($p = .012$) ovvero i risultati differiscono tra i campioni in modo differente a seconda dei diversi intervalli di tempo considerati; mentre per i protégé l'apprendimento decresce (T1-T2) e poi cresce (T2-T3) per i non protégé accade il contrario.

T-test

In riferimento alla terza ipotesi (H3) e in aggiunta ai risultati emersi, è stata analizzata l'influenza del mentoring sui risultati del processo di socializzazione organizzativa con l'obiettivo di determinare se i risultati trovati siano in linea con quelli precedentemente riscontrati in letteratura (Chao et al., 1994; Jones, 1986; Morrison, 1993; Ostroff e Kozlowsky, 1993; Zahrly e Tosi, 1989).

L'ipotesi di partenza è che i protégé riportino più alti livelli nelle sei aree di apprendimento evidenziate da Chao et al. (1994). In altre parole, ci si chiede se l'essere protégé o non protégé influenzi le variabili dipendenti in modo significativo, facendo una analisi statica dei tre tempi di rilevazione, attraverso un *T-test* (comparazione tra le medie dei protégé e non protégé). I risultati, come evidenziato nella seconda tabella (Tab. 2), mostrano che la terza ipotesi risulta parzialmente confermata, infatti, la variabile *Performance Proficiency* non

presenta in nessun caso differenze tra protégé e non protégé. La tabella 2 mostra i risultati del *T-test* per tutti i risultati di apprendimento nei tre tempi di rilevazione.

Discussione e conclusioni

L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di analizzare il ruolo del mentoring in relazione all'acquisizione dei risultati del processo di socializzazione organizzativa dei neoassunti; inoltre, essendo una ricerca longitudinale, si è analizzato il cambiamento vs stabilità dei risultati di apprendimento nell'arco del tempo, lungo le tre rilevazioni fatte. I risultati hanno mostrato una parziale conferma alle ipotesi.

Le variabili *Language* e *Performance Proficiency* crescono nel tempo, ovvero presentano livelli diversi in modo statisticamente significativo nelle tre rilevazioni, sebbene nel caso della *Performance Proficiency* l'incremento nel tempo sia significativo tra T1 e T2 e in generale tra T1 e T3 ma non tra T2 e T3, segno che il processo di incremento è decisivo nei primi sei mesi dall'ingresso al lavoro dei neoassunti ma poi si assesta (*H1*). Invece, non si riscontrano differenze negli andamenti di queste tre variabili in relazione al fatto di avere o meno un mentore (*H2*) e non ci sono differenze statisticamente significative tra i protégé e i non protégé neppure nelle variabili considerate nei tre tempi singolarmente se non una differenza nel livello di acquisizione del linguaggio tecnico nel T2 che è più alto per i protégé (*H3*).

Le variabili *Politics*, *Organizational Goals & Values* e *People*, non crescono nel tempo, ovvero non presentano medie diverse in modo statisticamente significativo nelle tre rilevazioni (*H1*), indice del fatto che i loro livelli si mantengono più o meno costanti dal momento del primo ingresso in poi. Però, esse subiscono l'effetto del campione (protégé e non protégé) ovvero, mostrano differenze negli andamenti in relazione al fatto di avere o meno un mentore (*H2*) e si riscontrano per i protégé, livelli più alti nell'apprendimento di queste variabili, rispetto ai non protégé; anche quando si considerano i tre tempi di rilevazione presi singolarmente, i punteggi dei protégé e dei non protégé sono diversi in maniera statisticamente significativa (*H3*), più alti per i protégé.

La variabile *History* presenta una interazione tra l'effetto del campione (protégé e non protégé) e l'effetto del tempo. Infatti, sebbene considerando l'intero campione, non si può dire che questa variabile cresca rispetto alle tre rilevazioni (*H1*), però, considerato l'effetto del campione (*H2*) e dell'interazione, si evince che i risultati differiscono tra i protégé e non protégé a seconda dei diversi intervalli di tempo considerati; mentre per i protégé l'apprendimento decresce (T1-T2) e poi cresce (T2-T3) per i non protégé accade il contrario. Inoltre, i risultati dei protégé sono più alti in tutti e tre i tempi di rilevazione presi singolarmente (*H3*), indice, ancora una volta, del vantaggio dell'aver un mentore per i migliori livelli di apprendimento relativi alla storia dell'organizzazione, raggiunti dai protégé.

Alcuni risultati emersi sembrano in linea con lo studio di Ostroff e Kozlowski (1993) nel quale emerge che coloro i quali si sono potuti avvalere del supporto di un mentore nelle prime fasi di socializzazione organizzativa, abbiano appreso con più facilità elementi relativi all'organizzazione di appartenenza e delle sue pratiche rispetto ai neoassunti che non hanno avuto una relazione di tale tipo.

Anche lo studio di Chao et al. (1992) riporta una correlazione positiva tra l'aver il mentore e i risultati di apprendimento della socializzazione organizzativa, con valori medi significativamente più alti per i protégé rispetto ai non protégé. Però, sembra che i risultati della letteratura su questi aspetti, siano ancora contrastanti. Per esempio, mentre nello studio di Allen, McManus e Russell (1999) l'*Organizational Goals & Values* non sembra essere correlato con l'aver un mentore, dallo studio di Ostroff e Kozlowski (1993) emerge, invece, che avere un mentore facilita l'incremento della conoscenza dell'organizzazione.

Limiti e suggerimenti per ulteriori ricerche

Tra i limiti della ricerca, si possono annoverare:

- la mancanza di un campionamento casuale per la scelta del campione; infatti, si è utilizzato un campione di neoassunti appartenenti alla stessa organizzazione, che risulta del tutto omogeneo per ciò che concerne l'influenza di variabili relative al contesto di riferimento. Inoltre, la ricerca è stata fatta all'interno di una amministrazione pubblica il che non permette la generalizzabilità dei risultati emersi ad altri contesti lavorativi di altro genere (privati ecc.);
- l'operazionalizzazione del processo di socializzazione organizzativa e della relazione di mentoring è stata semplificata per non appesantire troppo il questionario (es. il mentoring misurato come variabile categoriale);
- sono state usate solo misure di *self-report*; studi precedenti suggeriscono di usare anche misure oggettive, vista la non completezza dei risultati che si possono ottenere tramite misure soggettive (Kristof, 1996; Nicholson e West, 1988).

Per ciò che concerne il mentoring, la presente ricerca, così come altre in precedenza (Aryee, Chay e Chew, 1996; Chao et al., 1994; Morrison, 1993; Orpen, 1995; Ostroff and Kozlowsky, 1992, 1993; Ragins et al., 2000; Zahrlly e Tosi, 1989) evidenzia alcuni aspetti che portano a concludere che il mentoring facilita il processo di socializzazione organizzativa. In linea con questi risultati, le ricerche future dovrebbero continuare a contribuire alla comprensione di tale relazione. Inoltre, come già precedentemente suggerito da Bauer et al. (1998), emerge la necessità di continuare a occuparsi della socializzazione organizzativa utilizzando metodologie longitudinali e statistiche che rendano merito dell'interazione tra le variabili in gioco che hanno un peso sul processo di acquisizione dei risultati di socializzazione.

Infine, si dovrebbe approfondire lo studio degli effetti della relazione di mentoring formale, considerata in alcune ricerche come valido sostituto delle relazioni di mentoring informali, laddove le stesse stentino ad instaurarsi (Kram e Bragar, 1992) e si suggerisce alle organizzazioni di considerare il mentoring formale alla stregua di una tattica di socializzazione organizzativa. Gli studi sull'efficacia dei programmi di mentoring formalizzato e sulla sua applicazione all'interno delle organizzazioni hanno avuto un picco negli ultimi 25 anni (Wanberg, Welsh e Hezlett, 2003; Allen, ed al., 2004); essi mostrano come un intervento strategico voluto dalle organizzazioni, che unisce insieme individui che possiedono competenze e capacità di livelli differenti, può portare al duplice risultato di far crescere le persone a livello personale e professionale e,

parallelamente, supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi stessi obiettivi (Sarchielli, 2003).

Bibliografia

- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, 127-136.
- Allen, T.D., McManus, S.E., & Russell, J.E.A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationship as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 453-470.
- Aryee, S. C., Wyatt, T., & Stone, R. (1996). Early Career Outcomes of Graduate Employees: the Effect of Mentoring and Ingratiation. *Journal of Management Studies*, 33, 1, 95-118.
- Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. LED, Milano.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: a review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Borgogni, L. & Petitta, L. (2003). *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counselling*, Carocci, Roma.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9, 353-372.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Cortese C. (2000). Mentoring e formazione, *FOR- Rivista per la formazione*, 33, 21-56.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K.M. Rowland, G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 4, 101-145, Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenhouse, S.W., & Geisser, S. (1959). On methods in the analysis of profile data. *Psychometrika*, 24, 2, 95-112.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reaction to task characteristics. *Human Relations*, 31, 703-725.
- Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1992). Development through mentoring: A strategic approach. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of item conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKeen, B. (1978). *The season of a man's life*. New York: Knopf.
- Moreland, R.L., & Levine, J.M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M.E. Turner (Eds.) *Groups at work: theory and research* (pp. 69-112). Mahawa, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on

- newcomer socialization. *Journal of applied Psychology*, 78,173-183.
- Nicholson, N., & West M. (1988). *Managerial job change: Men and Women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Orpen, C. (1995). The Effects of Mentoring on Employees' Career Success. *Journal of Social Psychology*, 135, 667-669.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S.W.J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Quaglino, G.P. & Cortese, C. (1997). Mentoring, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 160.
- Ragins, B.R, Cotton, J.L., & Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Sarchielli G. (2003). *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Schmitt, N.B. & Schneider, K. (1983). Current issue in personnel selection. In: Rowland, K.M., Ferris, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 1, pp. 85-125). JAI Press, Greenwich.
- Underhill, C.M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292-307.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanberg, C.R., Welsh, E.T., & Hezlett, S.A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 59-74.

Tab. 1 – Analisi per misure ripetute

			df	F	p	Eta parziale
Language						
T			1.751*	8.437	.001	.055
	Contrasti	T1-T2	1	4.538	.035	.030
		T2-T3	1	5.769	.018	.038
		T1-T3	1	12.787	.000	.081
C			1	2.261	.135	.015
T * C			1.751*	.355	.673	.002
Performance Proficiency						
T			1.799*	5.018	.009	.033
	Contrasti	T1-T2	1	6.673	.011	.044
		T1-T3	1	6.460	.012	.042
C			1	1.459	.229	.010
T * C			1.799*	.559	.554	.004
History						
T			2	2.570	.078	.017
C			1	8.407	.004	.054
T * C			2	3.659	.027	.024
	Contrasti	T1-T2	1	5.552	.020	.037
		T2-T3	1	6.449	.012	.042
Politics						
T			1.859*	.605	.535	.004
C			1	8.288	.005	.054
T * C			1.859*	2.872	.062	.019
People						
T			1.808*	2.789	.069	.019
C			1	11.220	.001	.071
T * C			1.808*	.188	.807	.001
Organizational Goals & Values						
T			1.664*	1.807	.173	.012
C			1	13.124	.000	.082
T * C			1.664*	.966	.369	.007

* Correzione di Greenhouse e Geisser (1959)

Tab. 2 – *T-test*

	Protégé		Non Protégé		t	p
	M	SD	M	SD		
History T1	2.97	.700	2.63	.616	3.140	.002
Language T1	3.07	.797	2.89	.485	1.680	.095
Politics T1	3.28	.582	2.94	.558	3.670	.000
People T1	3.08	.673	2.82	.611	2.406	.017
Organizational Goals & Values T1	3.17	.510	2.92	.482	3.066	.003
Performance Proficiency T1	3.17	.605	3.04	.488	1.489	.139
History T2	2.89	.648	2.75	.632	-2.754	.007
Language T2	3.14	.644	3.03	.626	-2.023	.045
Politics T2	3.13	.564	3.00	.688	1.272	.206
People T2	3.14	.496	2.89	.545	2.897	.004
Organizational Goals & Values T2	3.07	.462	2.86	.541	2.545	.012
Performance Proficiency T2	3.23	.501	3.17	.511	.738	.462
History T3	3.06	.632	2.72	.653	3.206	.002
Language T3	3.24	.653	3.12	.610	1.070	.286
Politics T3	3.22	.525	2.99	.577	2.515	.013
People T3	3.21	.542	2.91	.623	3.122	.002
Organizational Goals & Values T3	3.18	.526	2.86	.631	3.395	.001
Performance Proficiency T3	3.25	.527	3.17	.513	.923	.358

