

**Networking:
una possibile strategia per gli interventi di outplacement**

Networking: A potential strategy for outplacement

Roberta Maeran*, Angelo Boccato**, Davide Bottecchia***,
Alessandra Cicciarella***

- * Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA, Università degli Studi di Padova.
Via Venezia, 14 35131 Padova, tel. 049 827 6942
e-mail: roberta.maeran@unipd.it
- ** Professore a contratto, Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione – DPSS, Università degli Studi di Padova
e-mail: alessandra.cicciarella.ac@gmail.com
- *** Laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione, Università degli Studi di Padova
e-mail: davide.bottecchia@gmail.com

Ricevuto: 18.10.2019 - **Accettato:** 26.08.2020

Pubblicato online: 16.07.2021

Riassunto

Il networking è una strategia che ha come obiettivo la gestione della propria rete di conoscenze per acquisire informazioni in modo informale, in particolare, su possibili proposte lavorative non pubblicizzate mediante inserzioni. Senza una solida rete di contatti le persone in cerca di lavoro incontreranno maggiori ostacoli nel loro percorso. Nello specifico contesto italiano la maggior parte delle opportunità professionali sono nascoste e regolate da un processo di passaparola.

Focus della presente ricerca è quello di descrivere come il networking venga percepito e utilizzato dai partecipanti a percorsi di outplacement per valutarne un suo possibile utilizzo come strategia per il reinserimento lavorativo. Il que-

R. Maeran et al. / *Ricerche di Psicologia*, 2021, Vol. 44
ISSN 0391-6081, ISSN e 1972-5620, Doi:10.3280/rip2021oa12107

stonario prende in esame le tre dimensioni del networking (intensità, qualità e atteggiamento) oltre alle capacità comunicative, all'autoefficacia, alla personalità proattiva e alla resilienza.

La ricerca, svolta in collaborazione con Intoo, società leader nei servizi di outplacement in Italia, ha coinvolto 146 disoccupati attivi con un'età media di 46.94 anni.

Differenze significative si sono riscontrate per due dimensioni del networking: per l'intensità in rapporto al genere e per l'atteggiamento con l'ultimo ruolo lavorativo ricoperto dai partecipanti.

Non sono emerse differenze significative per quanto riguarda età, titolo di studio e periodo trascorso dall'inizio del percorso di outplacement e le dimensioni del networking. Tali dimensioni presentano tutte correlazioni positive e significative con i costrutti di personalità. Vengono discussi implicazioni e limiti dello studio.

Parole chiave: networking, outplacement, soft skill, costrutti di personalità.

Abstract

Networking is a strategy that aims to manage one's relationships and connections in order to acquire information informally, in particular about possible job prospects that are not advertised. Without a solid network of contacts, people looking for a job will meet greater obstacles along the path to employment. In Italy specifically, the majority of professional opportunities are not publicized but spread by word of mouth.

The focus of this research is to describe how networking is perceived and used by participants in outplacement programs in order to assess its possible use as a strategy to find new jobs. The questionnaire examines the three dimensions of networking (intensity, quality and attitude), apart from communication skills, self-efficacy, proactiveness and resiliency.

The research, carried out in collaboration with Intoo, outplacement service leader in Italy, involved 146 unemployed people with an average age of 46.94 years.

The study revealed significant differences in two networking dimensions: intensity in relation to gender and attitude with the last role held by the participants.

No significant difference emerged with regard to age, education and the period from the beginning of the program to the networking dimensions. These dimensions present positive and significant correlations with the personality constructs. The implications and limits of the research are discussed.

Keywords: networking, outplacement, soft skills, personality constructs.

Introduzione

Negli ultimi decenni profonde trasformazioni hanno investito il mercato del lavoro (Reyneri, 2011) e lo sviluppo tecnologico (Magli, 2017) ha apportato rilevanti cambiamenti nel tradizionale modo di comunicare. Tali trasformazioni, in atto nel sistema produttivo, richiedono nuove abilità e conoscenze per accedervi. Le diverse condizioni di lavoro, hanno, inoltre, determinato una mutata percezione dei vissuti rispetto al proprio lavoro. L'appartenenza organizzativa oggi, si gioca attraverso numerose transizioni di carriera che, da un lato, rendono difficoltoso l'ingresso nel mondo del lavoro per i giovani e, dall'altro, costituiscono un ostacolo per quei lavoratori che pur avendo anni di esperienza, sono coinvolti in riorganizzazioni aziendali e in percorsi di reinserimento professionale.

Attualmente il posto fisso all'interno della stessa organizzazione in grado di garantire la sicurezza economica è una condizione sempre meno presente, mentre l'alternativa più frequente sembra essere la flessibilità, cioè la capacità di saper fronteggiare le possibili richieste in maniera vantaggiosa. In questo modo la transizione lavorativa può essere vista anche come opportunità, come un processo correlato al radicale mutamento culturale e valoriale che investe il mondo del lavoro post-moderno in cui le parole chiave per descrivere quello che si richiede alle persone sono sempre più adattabilità e flessibilità.

Duarte, nel 2004, sosteneva che la carriera appartiene alla persona e non più all'azienda ritenendo la flessibilità solo un necessario effetto della globalizzazione. Effetto che può essere letto sia in termini di mobilità, cioè la necessità per il lavoratore di non rimanere nello stesso posto di lavoro per tutta la carriera lavorativa, adattandosi così alle diverse esigenze del mercato (che possono tradursi in cambi di reparto, di attività, fino a quello d'azienda), sia come capacità di saper ottimizzare l'ampio ventaglio di forme contrattuali, che spesso hanno portato a situazioni lavorative precarie. In Italia, inizialmente, il termine precarietà era associato solo ai contratti atipici, mentre sempre di più oggi la precarietà riguarda anche quei contratti considerati più sicuri, ma che fusioni, acquisizioni, riorganizzazioni e delocalizzazioni stanno mettendo in pericolo. Il lavoro è sempre più frammentario e le varie forme contrattuali (ad esempio contratti di somministrazione, freelance, partite iva) evidenziano profonde differenze rispetto alle logiche lineari di inserimento e sviluppo professionale che hanno regolato la carriera nel secolo scorso. Non sembra più possibile progettare una vita lavorativa trentennale all'interno della stessa azienda ma, al contrario, ci si può aspettare di intraprendere un susseguirsi di lavori e incarichi che, Savickas già nel 2007, mediamente calco-

lava attorno alla decina. Di conseguenza, si fa sempre più pressante per i lavoratori la necessità di un continuo aggiornamento grazie all'utilizzo di strumenti e strategie per lo sviluppo professionale.

L'outplacement

In Italia l'*outplacement* sembra essere ancora poco conosciuto e utilizzato. Il termine inglese significa letteralmente “collocare all'esterno” uno o più lavoratori in una nuova posizione professionale. È «un processo di valutazione, riqualificazione del lavoro e di individuazione di una nuova opportunità realizzato di concerto con l'impresa che licenzia e con l'esplicito assenso del candidato che non accetta una semplice buonuscita economica» (Bocato, 2016, p. 131). Le società di outplacement forniscono una consulenza specializzata, un servizio informativo organizzativo e psicologico finanziato o dal settore pubblico o dalla stessa azienda. Importante è sottolineare che entrambe le parti interessate – aziende e lavoratori – vengono, in tale processo di ricollocamento, coinvolte e responsabilizzate in modo da svolgere un ruolo attivo.

I consulenti spesso definiscono l'outplacement con il termine “scivolo” termine che vuole evidenziare proprio l'agibilità con cui una persona, che ha perso il lavoro, può far fronte al percorso necessario per ricollocarsi in una nuova posizione (Westaby, 2004; Arslan, 2005).

I primi interventi di outplacement erano ritenuti dalle aziende, soprattutto, come percorsi che contribuivano a salvaguardare la propria immagine e reputazione a seguito di interventi di *downsizing*; oggi, le motivazioni e gli scopi rispondono prima di tutto all'esigenza di ridurre i costi sociali e psicologici dovuti al licenziamento (Tanucci, 2011). Di conseguenza, tali percorsi potrebbero diventare una pratica comune di gestione per molte aziende di vari settori e dimensioni (Bates, 2004) poiché questo intervento è utile sia per l'azienda che licenzia sia per i dipendenti licenziati (Rudisill, Painter e Pollock, 1992; Edwards, Rudisill, Champney, Hershberger, Polaine e Archambault, 1998). Per l'azienda perché è espressione di senso di responsabilità verso il dipendente in uscita, garantendo una transizione graduale, oltre a dare un segnale positivo anche a chi rimane riducendo così l'impatto negativo sul clima, migliorando le prestazioni e il morale dei dipendenti “sopravvissuti” (Sarchielli, 2003, p. 25), oltre a proteggere, come si diceva, l'immagine dell'azienda stessa. Per chi perde il lavoro il percorso permette di fare un bilancio delle proprie competenze in modo da ripresentarsi più forti sul mercato del lavoro, potendo contare su un appropriato supporto psicologico. La perdita del lavoro comporta forti ripercussioni sulla propria identità personale oltre che professionale. La persona perde fiducia in se stessa, sperimenta

un senso di inutilità e di perdita di valore, tendendo a procrastinare la ricerca e ad attivarsi in modo caotico, confuso e disorganizzato. Il problema principale è, quindi, proprio quello di individuare quali strategie poter mettere in atto per far fronte alle nuove richieste del mercato del lavoro che, soprattutto per gli over 45 anni, sembra completamente cambiato e sempre più lontano dalla propria esperienza maturata durante la propria carriera lavorativa.

Il capitale sociale: la strategia del networking

Il networking è una strategia che ha come obiettivo la gestione della propria rete di conoscenze per acquisire informazioni in modo informale, in particolare su possibili proposte lavorative non pubblicizzate mediante inserzioni. Significa allargare e rafforzare la propria rete sociale entrando in contatto con persone che ancora non si conoscono direttamente, espandendo così il proprio capitale sociale. Per capirne l'importanza e il potenziale è sufficiente pensare che più di un terzo delle aziende reclutano attraverso il network e circa il 50% di chi cambia o cerca lavoro lo trova attraverso segnalazioni o offerte da parte del proprio network (Marsden, 1996; Marsden e Gorman, 2001).

Due sono le tipologie di network, informale e formale, che un individuo può utilizzare durante la ricerca di un nuovo lavoro (Saks e Ashforth, 2000; Zottoli e Wanous, 2000). La tipologia informale consiste nel contattare amici, parenti e tutte le persone conosciute nei diversi ambiti della propria vita che potrebbero essere utili per la ricerca del posto di lavoro. Al contrario, la rete formale fa riferimento a figure finalizzate a fornire servizi specifici, in questo caso di reclutamento, come Agenzie per il lavoro, Società di Ricerca & Selezione, Head Hunting, oltre agli annunci di lavoro e alle autocandidature inviate alle aziende. In tutti questi casi, la persona disoccupata deve essere in grado di valorizzare e comunicare le proprie capacità, abilità, competenze e interessi di lavoro, tenendo sempre monitorati i contatti e le informazioni ottenute (Wanberg, Kanfer e Banas, 2000). Granovetter (1973; 1974) sottolinea come la rete dei contatti personali di un individuo sia formata da un insieme di gruppi di legami interpersonali. La forza di questi legami si basa su quattro parametri: quantità di tempo che si trascorre insieme, intensità emotiva, grado di intimità e reciproco scambio di servizi. Secondo l'autore, sono proprio le persone che non si conoscono quelle che potrebbero essere più utili per trovare o cambiare lavoro poiché possono fornire l'accesso a nuove e più diversificate fonti di informazioni, comportando un aumento rilevante della quantità di quelle reperibili attraverso i soli legami forti (Brown e Konrad, 2001). Inoltre, i contatti, con cui si hanno legami de-

boli, appartengono con più probabilità a cerchie sociali differenti dalle proprie costituendo, pertanto, un'importante fonte di risorse e informazioni utili per l'attività di ricerca di un nuovo lavoro.

Granovetter (1974, 2000) ipotizza che i legami deboli consentono di ottenere lavori di qualità superiore e meglio retribuiti. Inoltre, la probabilità di trovare o cambiare lavoro con uno migliore è funzione sia della propria rete individuale, sia delle reti delle persone con cui si è entrati in contatto. Pertanto, per cambiare lavoro e poter fare carriera è consigliabile essere inseriti in una rete ampia e articolata con numerosi legami deboli.

Senza una solida rete di contatti le persone in cerca di lavoro incontreranno maggiori ostacoli nel loro percorso. Gli studi condotti tra il 1970 e il 1990 relativi alle ricerche di nuove opportunità lavorative, suggeriscono che una larga proporzione di occupazioni sono state trovate tramite il contatto con familiari, amici e conoscenti. Alcuni dati indicano che tra il 50 e il 75% dei lavoratori ha ottenuto un impiego tramite contatti con altre persone (Rosenfeld, 1975; Granovetter, 1995).

Nello specifico contesto italiano la maggior parte delle opportunità professionali sono nascoste e regolate da un processo di passaparola.

Una recente indagine del Censis (2017) che confrontava i dati di Istat ed Eurostat, ha riportato i risultati della ricerca Istat del 2015, condotta su campione italiano, evidenziando che il 36,3% dei giovani nella fascia d'età tra i 25 e i 34 anni ha trovato un lavoro tramite parenti, amici e conoscenti.

Il networking, oltre a riguardare la gestione delle relazioni a livello interpersonale nella vita reale, può assumere un valore aggiunto se coadiuvato dai social network online che permettono al candidato di interconnettersi, virtualmente, con una moltitudine di persone mantenendo costantemente monitorato il proprio network. Quindi, sono efficaci per ridurre nettamente i gradi che separano il candidato dalla sua prossima opportunità professionale (Fernández, 2008). Al giorno d'oggi i siti di social networking, denominati anche SNWs (Social Networking Web sites) sono tra i più popolari in internet. Offrono un'ampia possibilità di comunicazione e la possibilità di ampliare il proprio network sociale per chi ricerca lavoro.

Se nel passato si puntava molto su come costruirsi e gestire la propria immagine, oggi il far parte di una comunità online ha apportato delle concrete modifiche nel modo di comunicare e di presentarsi agli altri, con l'emergere di concetti come trasparenza, collaborazione, condivisione, positioning e networking (Centenaro & Sorchiotti, 2013). Di conse-

guenza, risulta sempre più importante che la persona alla ricerca di un nuovo lavoro entri a far parte attivamente di questo processo, avendo cura di monitorare la propria visibilità in rete o correggere le informazioni che potrebbero avere ripercussioni negative sulla propria web reputation, in quanto l'immagine online risulta oggi il primo biglietto da visita della persona.

Un apporto fondamentale, ad esempio, di LinkedIn è quello di aiutare a organizzare efficacemente la propria rete di contatti individuando quei collegamenti che normalmente non verrebbero presi in considerazione, che potrebbero, però, risultare interessanti non solo per avere informazioni o consigli utili ai fini della ricerca di lavoro, ma anche perché potrebbero permettere di conoscere altri potenziali contatti.¹ Inoltre, sono uno strumento sempre più utilizzato dai professionisti della gestione delle risorse umane in quanto permettono di pubblicare nuove posizioni lavorative o di raccogliere informazioni utili su chi cerca lavoro in modo efficiente e con un buon rapporto costi-efficacia (Nikolaou, 2014). Caso esemplificativo è quello fornito dai dati della ricerca Jobvite (<http://blog.manpowergroup.it/>), che indicano come il 42% dei recruiter non solo controlli le informazioni di un potenziale candidato attraverso Internet e i Social Network, come Google, Facebook, Twitter e LinkedIn, ma che questa ricerca è determinante nel valutare positivamente o meno il profilo in oggetto.

Dimensioni del networking

Tre sono le dimensioni del networking che si devono considerare: l'intensità, la qualità e l'atteggiamento.

L'*intensità* del networking, come definito da Lowstuter e Robertson (1995), si riferisce sia alla completezza del network, cioè se la persona riesce a gestire tutti i contatti a disposizione, che alla frequenza delle relazioni per ottenere informazioni e consigli sulle opportunità di lavoro nonché proprio altri contatti (per esempio amici di amici), che potrebbero essere utili per la ricerca di un nuovo lavoro (Azrin e Besalel, 1982; Beatty, 1988; Krannich e Krannich, 1996; Moock, 1996).

La *qualità* del network secondo Meyer e Shadle (1994), è un costrutto distinto dall'intensità poiché, nonostante, i candidati possano investire molte energie per incrementare numericamente la propria rete di contatti, non sempre ciò comporta l'acquisizione di informazioni di valore. Per-

¹ ad esempio, Intoo Srl ha creato all'interno della piattaforma di LinkedIn il gruppo Link'Intoo, un gruppo dedicato e aperto esclusivamente a candidati ed ex candidati che hanno seguito il percorso di outplacement con la società, con lo scopo di conoscere e scambiare informazioni, consigli ed esperienze con persone dello stesso settore o area funzionale.

tanto, una strategia di networking per garantire un efficace processo di reinserimento lavorativo, deve interfacciarsi costantemente con gli aspetti qualitativi del “network personale” del candidato (Wanberg et al., 2000).

Per quanto concerne l’*atteggiamento* verso il networking si è notato che o alcune persone non ne fanno uso durante la propria ricerca di lavoro (Reid, 1972; Stevens, Tirnauer e Turban, 1997), oppure tra chi lo utilizza, molti non riescono a sviluppare a pieno il suo potenziale (Stevens et al., 1997). Azrin e Besalel, (1982) individuano due barriere che possono ostacolare le persone nell’utilizzare il networking: il sentirsi a disagio nel chiedere informazioni e/o consigli a parenti e amici o il sentirsi in imbarazzo perché si è disoccupati, preferendo, quindi, evitare di parlare della propria ricerca di lavoro. Wanberg et al., (2000, p. 494) hanno definito l’atteggiamento verso il networking come: “quella costellazione di specifiche credenze valutative che raffigurano l’atteggiamento di un individuo verso l’uso del network personale come metodo efficace per la ricerca di lavoro”.

Competenze trasversali e dimensioni di personalità

Per valorizzare una strategia di networking in un percorso di outplacement è importante far leva su alcune competenze trasversali come le competenze comunicative e dimensioni di personalità come la personalità proattiva, l’autoefficacia e la resilienza.

Le competenze comunicative rientrano nelle competenze trasversali, intese come quell’insieme di conoscenze e abilità direttamente correlate al modo di essere se stessi e con gli altri e che consentono di valorizzare le proprie capacità, sia in contesti sociali che lavorativi. Anche se la comunicazione è alla base di tutti i rapporti umani, non sempre le persone sono consapevoli delle logiche ad essa sottese, dei processi che innesca e delle sue potenzialità. La competenza comunicativa è un concetto diadico (Wiemann, 1977) può essere definita come la capacità dell’individuo di saper gestire diversi tipi di interazioni e di influire sulla percezione che avranno gli altri della sua identità sociale. Pertanto, diviene un aspetto fondamentale nel momento in cui chi sta cercando un nuovo posto di lavoro, deve gestire non solo la propria rete di contatti ma anche il proprio personal branding.

Tra le dimensioni di personalità la *personalità proattiva* è un costrutto disposizionale che identifica le differenze nel modo in cui le persone passano all’azione nell’influenzare il proprio ambiente sociale (Bateman e Crant, 1993). La teorizzazione di tale costrutto va ricondotta all’ap-

proccio interazionista che individua nel rapporto persona-ambiente la possibilità per gli individui di costruire e influenzare la realtà sociale in cui sono immersi (Bandura, 1977; Bowers, 1973; Schneider, 1983).

Le persone proattive, come affermato ad esempio da Crant (2000), tendono a esercitare un controllo maggiore all'interno del contesto lavorativo, sono in grado non solo di poter anticipare i problemi o i cambiamenti futuri, ma anche di perseverare nelle proprie azioni sino al raggiungimento di quanto si sono prefissati (Rodopman, 2006). Le persone che non presentano comportamenti proattivi, tendono, invece, ad adattarsi alle circostanze preferendo non investire energie per modificare la situazione in cui si trovano. Nella ricerca di un nuovo lavoro, le persone proattive, tendono a individuare le possibili opportunità che si possono presentare, persistendo nelle situazioni stressanti, come è appunto la ricerca di una nuova occupazione, proprio perché considerano i problemi non come ostacoli, ma come delle sfide da superare utilizzando varie strategie e, tra queste, potrebbe esserci anche il networking (Bateman e Crant, 1993). In particolare, in diversi studi (Parker, 1998; Parker e Sprigg, 1999) è emerso che, chi ha una personalità proattiva, esercita un maggior controllo ed è più autoefficace nelle situazioni che deve affrontare.

L'*autoefficacia* è definita da Bandura come la “credenza circa le proprie capacità di eseguire un compito o, più specificatamente, di adottare con successo un determinato comportamento” (1977, p. 79), è una credenza generalizzata, non legata a un contesto specifico. “Esperienze passate di successo e fallimento in una varietà di situazioni possono condurre allo sviluppo di un set generale di aspettative che l'individuo trasferisce in situazioni nuove” (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs e Rogers, 1982, p. 664).

L'autoefficacia è stata studiata in diversi ambiti, tra cui quello occupazionale (Barling e Beattie, 1983; Gist, 1987; Gist, Schwoerer e Rosen, 1989; Nevill, Neymeyer, Probert e Fukuyama, 1986), dove risulta positivamente associata all'elaborazione delle informazioni per la scelta del percorso di carriera.

Diverse sono le definizioni di *resilienza*, Stewart, Reid e Mangham (1997) l'hanno definita come la capacità degli individui di affrontare con successo situazioni difficili che comportano cambiamenti, avversità e rischi significativi nella vita professionale e privata delle persone.

Può essere considerata, come la capacità che una persona ha sia di riprendersi da eventi difficili e stressanti, di superarli e andare avanti (Cooper, Flint-Taylor e Pearn, 2013) che di saper far fronte efficacemente allo stress emotivo e alla tensione che deriva dalla perdita del lavoro.

La resilienza è stata indagata negli ultimi anni anche all'interno dei contesti organizzativi (Boerchi, 2008; Magrin, 2008) per individuare quei tratti che consentono alle persone di affrontare in modo più efficace e adattativo la perdita del lavoro e il periodo della disoccupazione. Diversi studi dimostrano che individui resilienti presentano livelli di depressione più bassi, oltre al fatto che trovano un nuovo posto di lavoro in un tempo più breve perché sono più positivi e proattivi nella ricerca (Moorhouse e Caltabiano, 2007). Pertanto, la resilienza è una delle dimensioni che contraddistingue la persona che intraprende un percorso di outplacement di qualità e successo come evidenziato dallo studio di Martin e Lekan (2008).

Presentazione della ricerca

Focus della presente ricerca, svolta in collaborazione con Intoo, società leader nei servizi di outplacement in Italia, è valutare la percezione e l'utilizzo del networking, in persone che partecipano a un percorso di outplacement, per vedere se possa essere considerato una possibile strategia da incrementare per favorire l'inserimento lavorativo.

In letteratura non sono presenti scale di misura per la specifica attività di networking, mentre si è riscontrato che le esperienze di controllo personale, che contribuiscono alla formazione di aspettative di efficacia, possano essere trasferite da una situazione all'altra, come per la ricerca di una nuova attività lavorativa tramite la strategia del networking.

Sono state, pertanto, analizzate le tre dimensioni del networking: intensità, qualità e atteggiamento e la loro relazione con tre costrutti di personalità: autoefficacia, resilienza e personalità proattiva. Tali costrutti sono stati scelti facendo riferimento a studi relativi alla ricerca del lavoro (McArdle, Waters, Briscoe e Hall, 2007; Boswell, Zimmerman e Swider, 2012).

Infine, è stata introdotta anche una scala per valutare una soft skill, la competenza comunicativa, dei partecipanti.

Metodo

L'obiettivo della presente ricerca è quello a) di descrivere come il networking, considerando le tre dimensioni, venga percepito e utilizzato dai partecipanti ai percorsi di outplacement per valutarne un suo possibile utilizzo come strategia per il reinserimento lavorativo b) indagare come i tre costrutti di personalità (self-efficacy, personalità proattiva e resilienza) e le competenze comunicative correlino con le tre dimensioni

della strategia del networking (intensità, qualità e atteggiamento) e possano interagire in un percorso di outplacement per un campione di disoccupati attivi (ossia persone che hanno perso il lavoro ma lo stanno cercando) nel percorso di ricollocazione professionale. Inoltre, per avere una visione più completa del fenomeno oggetto della ricerca, sono state prese in esame anche le competenze comunicative delle persone alla ricerca di una nuova occupazione, verificando se queste potessero interagire con le dimensioni tipiche della persona e del “fare networking”.

Strumenti

Lo strumento messo a punto per la ricerca è un questionario carta e matita, composto da sette scale più la scheda socio-anagrafica, richiede per la compilazione dai 15 ai 20 minuti.

Le scale proposte nel questionario sono:

Personalità proattiva: versione ridotta² della *Proactive Personality Scale* – PPS – composta da 10 item, come suggerito dalla ricerca di Rodopman del 2006. Scala Likert a 7 punti (da 1 assolutamente in disaccordo a 7 assolutamente d'accordo) affermazioni quali: “Quando ho un problema, lo affronto a testa alta”; “Sono abile nell'individuare nuove opportunità”.

Autoefficacia: scala di *General Self Efficacy* (GSE) sviluppata da Sherer e Adams (1983) e validata in Italia da Pierro (1997), che conta di 17 item. Scala Likert a 5 punti (da 1 fortemente in disaccordo a 5 assolutamente d'accordo), affermazioni come: “Quando faccio dei progetti sono sicuro di riuscire a realizzarli”; “Evito di provare ad imparare cose nuove quando mi sembrano troppo difficili” (score reverse).

Resilienza, valutata, come nella ricerca di Martin e Lekan (2008), che indagava le differenze individuali in un percorso di outplacement di successo, utilizzando una scala di 5 item; scala Likert a 5 punti (da 1 per niente a 5 molto), affermazioni come: “Riesco a gestire bene lo stress emotivo e la tensione”; “Continuo ad essere arrabbiato con il mio ex datore di lavoro” (score reverse).

Intensità del networking, la scala è composta da 12 item: 8 sviluppati da Lambert, Eby e Reeves nel 2006 (alcuni esempi di item sono: “Ho chiesto notizie a qualcuno che potrebbe avere utili informazioni o consi-

² La scala completa prevede 17 item che si riferiscono ad un unico fattore latente, Bateman e Crant (1993, p. 111)

gli su qualche posizione o azienda”; “Ho detto a molte persone (ad esempio familiari, amici, vicini e conoscenti) che sono disoccupato e ho spiegato loro il tipo di lavoro che sto cercando”); 4 sviluppati da Blau (1994), che si riferiscono a quei comportamenti che non fanno ricorso ai network, come può essere l’invio di un’autocandidatura a un’azienda o il contattare un’agenzia per il lavoro. Si ritiene, infatti, che l’utilizzo del networking non deve escludere la possibilità di utilizzare gli altri strumenti a disposizione. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare la propria risposta su una scala Likert a 5 punti (da 1 per niente a 5 molto).

Qualità del network, la scala è composta da 13 item: 2 item sviluppati da Lambert et al., (2006), 8 item costruiti ad hoc (quali: “Entrare in contatto con persone che ricoprono ruoli “chiave” all’interno delle organizzazioni è importante per la mia ricerca di lavoro”; “Per la mia ricerca di lavoro, gran parte delle persone che sto contattando hanno un ruolo diverso dal mio”), 3 item costruiti in riferimento alla dimensione di “scambio di servizi” teorizzata da Granovetter (1974), (ad esempio: “Il riuscire ad avere delle informazioni per la mia ricerca di lavoro, dipende soprattutto dalla mia abilità di offrire qualcosa in cambio alle persone che mi forniscono tali informazioni). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare la propria risposta su una scala Likert a 5 punti (da 1 fortemente in disaccordo a 5 assolutamente d’accordo).

Atteggiamento verso il networking: la scala si compone di 10 item, 8 item sviluppati da Wanberg et al., (2000), che indagano l’atteggiamento della persona verso l’utilizzo del networking come un utile strumento per la ricerca di un nuovo lavoro, incorporando anche le due barriere individuate da Azrin e Besalel (1982). Alcuni esempi di item sono: “Mi trovo a mio agio a chiedere ai miei amici dei consigli per la mia ricerca di lavoro”; “Sono in imbarazzo per la mia situazione di disoccupato e non mi piace parlarne con gli altri” (score reverse); 2 item costruiti ad hoc “Penso che il network sia un efficace canale di ricollocazione” e “Penso che il supporto datomi dal mio consulente riguardo il networking sia stato efficace per migliorare il mio approccio verso tale strumento”, per ottenere maggiori informazioni, in questa fase della ricerca più di carattere esplorativo.

Ai partecipanti è stato chiesto di indicare la propria risposta su una scala Likert a 5 punti (da 1 fortemente in disaccordo a 5 assolutamente d’accordo).

Competenza comunicativa: è stata valutata mediante la *Communicative Competence Scale (CCS)*, costruita da Wiemann (1977), che conta 36 item³ che vanno a indagare le due dimensioni in cui si divide il costrutto: la *competenza comunicativa generale* (esempi di item utilizzati sono: “Riesco facilmente ad andare d’accordo con gli altri”, “Non mi dispiace incontrare nuove persone”) e una dimensione che analizza gli aspetti *social relaxation*, si potrebbe dire, più emozionali della relazione sociale (esempi di item sono: “Quando parlo con le altre persone sono tranquillo e rilassato”; “Non ho paura a relazionarmi con persone autorevoli”). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare la propria risposta su una scala Likert a 5 punti (da 1 fortemente in disaccordo a 5 assolutamente d’accordo).

Nella scheda socioanagrafica, inserita alla conclusione del questionario, sono state richieste informazioni relative a: genere, età, titolo di studio e, in relazione all’ultima esperienza lavorativa: ruolo, area/settore, tipologia di contratto, nonché il periodo di tempo trascorso dall’inizio del percorso di outplacement in Intoo.

Partecipanti

I partecipanti alla ricerca sono stati contattati, come abbiamo detto, tramite la collaborazione con la Società di Consulenza Intoo, che organizza percorsi collettivi di outplacement. Sono state coinvolte per il nord-ovest la sede di Milano (N = 83) e per il nord-est le sedi di Padova, Udine e Bologna (per un totale di N = 63). Il campione è formato da 146 persone, di cui 78 uomini e 68 donne. L’età media è di 46.94, con un range che va dai 28 ai 64 anni e una deviazione standard di 7.4. Per la variabile scolarità 48,6% (70) persone si collocano nella fascia medio-bassa (scuola dell’obbligo e diploma) e 51,4% (74) nella fascia alta (laurea triennale e magistrale, master, dottorato). Per quanto riguarda l’inquadramento dell’ultima occupazione, la numerosità più alta si registra tra gli impiegati (85) seguono i quadri (42) i dirigenti (17) e gli operai (2). L’ultimo ruolo ricoperto si colloca nell’area: Commerciale/Vendita/Marketing (53), Servizi Generali (25), Amministrazione e Finanza (21), Produzione e Logistica (17), mentre per ognuna delle aree: Ricerca & Sviluppo/Tecnica, Direzione Generale e ICT 8 sono i partecipanti, 6 le non risposte. Per quanto concerne il contratto relativo all’ultima esperienza lavorativa, la quasi totalità (135) si riferisce a un contratto a tempo indeterminato (10 altro e 1 non risposta).

³ Nella presente ricerca la scala è composta da 35 item, è stato eliminato un item in quanto la traduzione italiana poteva comportare problemi di comprensione.

Infine, riguardo al periodo trascorso dall'inizio del percorso di outplacement in Intoo, 113 partecipanti indicano un periodo compreso tra 1 e 6 mesi, mentre 31 un periodo da 6 mesi a più di un anno (2 non risposte).

Risultati

L'analisi è stata effettuata utilizzando il software SPSS versione 24. Prima di analizzare i risultati ottenuti ricordiamo che tutte le dimensioni e i costrutti avevano come modalità di risposta una scala Likert a 5 punti con la sola eccezione della personalità proattiva con scala Likert a 7 punti.

Iniziamo la nostra analisi proponendo alcune considerazioni relative alla struttura delle scale inserite nel questionario.

Come si può notare (si veda Tab. 1) tutte le scale presentano un indice di attendibilità che può essere ritenuto buono, unica eccezione per la resilienza (α .59). Tale scala θ , perc₅, composta solo da 5 item e, anche riducendone il numero, non si sono riscontrati incrementi significativi (α sempre $<$ di .60).

Analizzando le risposte possiamo notare come l'item "nego la situazione in cui mi trovo" (M 1.32; DS .69), riporti la media più bassa (per niente) ma con omogeneità nelle risposte date; i partecipanti, inoltre, affermano di riuscire (M 3.84) a gestire lo stress emotivo e la tensione e ad avere abbastanza sotto controllo il processo di transizione lavorativa (M 3.54).

L'essere ancora arrabbiato con il proprio ex datore di lavoro, pur ottenendo una media bassa (M 1.92) evidenzia una eterogeneità nelle risposte (DS 1.16) indice di stati d'animo contrastanti e di risvolti emotivi ancora critici.

Per la scala qualità del network si è passati da un'alpha di .57 a .68 eliminando i tre item con reverse score che avevano anche riportato le medie più basse.

Considerando l'incidenza delle variabili socio-anagrafiche è stata rilevata una differenza significativa nell'intensità del networking in relazione alla variabile genere. Osservando le medie si nota che gli uomini presentano un livello di intensità del networking (M 3.77) più alto rispetto alle donne (M 3.44) [$t = 2,504$ (g.l.144) p.013].

Per quanto riguarda l'inquadramento dell'ultima occupazione, si osserva una differenza significativa per l'intensità del networking. Si può notare, infatti, che chi nell'ultima occupazione ricopriva un ruolo di quadro ha messo in campo maggiori comportamenti di job scouting rispetto agli impiegati (M 3.48 impiegato; M 3.86 quadro) [$t = -2,630$ (gl 125) p .

010]. Analizzando, invece, le differenze di ruolo nell'atteggiamento verso il networking attraverso un test Anova, emerge, in particolare, una differenza significativa tra i ruoli nell'ambito commerciale (M 3.89) e quelli del settore ICT (M 3.23), con livelli più alti nel primo caso [F (6, 133) = 2.62 p. 02].

Per interpretare questo risultato si può ipotizzare che chi ricopre un ruolo nel settore commerciale/vendite/marketing sia più portato, proprio per le competenze richieste dal lavoro che svolge, ad avere maggiori interazioni interpersonali e, quindi, si senta meno a disagio nel chiedere aiuto e/o consigli alle altre persone per la ricerca di un nuovo posto di lavoro, rispetto alle persone che ricoprono ruoli nell'ambito ICT (ricordiamo, però, che quest'ultimo sotto campione presenta una numerosità molto contenuta, otto partecipanti).

L'unica differenza significativa che si è rilevata in relazione alle dimensioni di personalità si riferisce alla variabile autoefficacia e la differenza è tra il ruolo di impiegati e quadri (M 3.86 impiegati, M 4.04 quadri) [t = -1,995, (gl 125) p. 048].

Non è emersa alcuna differenza significativa per quanto riguarda età, titolo di studio e periodo trascorso dall'inizio del percorso in Intoo. La tipologia di contratto non è stata tenuta in considerazione in quanto 135 partecipanti su 146 hanno dichiarato di aver avuto un contratto a tempo indeterminato nell'ultima occupazione. In generale, le varianze sono omogenee in tutte le analisi condotte.

Proseguendo con le analisi sono state calcolate le correlazioni (indice di correlazione di Pearson) tra le scale presenti nel questionario. Le correlazioni risultano tutte positive e significative con la sola eccezione della correlazione tra la resilienza e l'intensità del networking ($r = .08$).

Dalla Tabella 1 si può notare che tutte tre dimensioni di personalità, in particolare l'autoefficacia, presentano coefficienti di correlazione positivi e significativi con le competenze comunicative. Per la resilienza i coefficienti di correlazione sono significativi, ma tutti con valori inferiori o uguali a .50. Anche le tre dimensioni del networking, soprattutto l'atteggiamento, hanno ottenuto coefficienti di correlazione positivi e significativi con le competenze comunicative. L'atteggiamento, inoltre, è la dimensione del networking che presenta coefficienti più elevati con i tre costrutti di personalità.

Tab. 1 - *Medie, deviazioni standard, coefficienti α di Cronbach, coefficienti di correlazione (r di Pearson)*

<i>Scale</i>	<i>Media</i>	<i>DS</i>	<i>α</i>	<i>PP</i>	<i>AE</i>	<i>Res</i>	<i>IN</i>	<i>AN</i>	<i>QN</i>	<i>CC</i>
PP	5.69	1.13	.87	1						
AE	2.67	.87	.86	.53**	1					
Res	2.94	.93	.59	.48**	.47**	1				
IN	3.62	1.24	.88	.26**	.32**	.08	1			
AN	3.24	.99	.79	.41**	.47**	.38**	.37**	1		
QN	3.27	.96	.68	.31**	.18*	.28**	.43**	.42**	1	
CC	3.57	.78	.89	.58**	.65**	.50**	.22**	.43**	.27**	1

Legenda: PP = personalità proattiva; AE = autoefficacia; Res= resilienza; IN= intensità network; AN= atteggiamento network; QN= qualità network; CC= competenze comunicative.

* $p < .05$, ** $p < .01$

Da questi dati possiamo affermare che le persone intervistate investono energie e risorse in attività inerenti al networking, tra cui la diversificazione dei contatti della propria rete, per cambiare il proprio status di disoccupati; sono attivi nella ricerca di un nuovo lavoro anche se sembra non utilizzino il networking come strumento preferenziale per cercare una nuova occupazione, nonostante abbiano un atteggiamento più che positivo verso questa strategia.

Dai dati relativi alla scala competenze comunicative emerge la capacità dei candidati di interagire efficacemente con le altre persone e, come tali competenze, siano importanti per ottenere informazioni di valore riguardo a possibili posizioni “nascoste” all’interno del mercato del lavoro. Gli interpellati sembrano essere in grado di destreggiarsi nelle varie situazioni, gestendo la propria rete di contatti e il proprio brand. Infine, reputano di particolare importanza il supporto ricevuto da parte del loro consulente nel migliorare l’approccio verso tale strumento (item relativo alla scala atteggiamento verso il networking M 4.10, DS .78).

È stata, inoltre, effettuata una regressione gerarchica (si veda Tab. 2) a tre step considerando come predittori: quattro variabili socio-anagrafiche (step 1), le tre dimensioni di personalità (step 2), le competenze comunicative (step 3) e come variabili dipendenti le tre dimensioni del networking.

Tab. 2 - *Regressione gerarchica*

Step	Predittori	IN		AN		QN	
		R ²	β	R ²	B	R ²	β
1	Genere		-.098		.053		-.036
	Età		-.038		.018		-.030
	InquadraElevato		.246*		.052		.198
	AreaVendita		-.040		.214*		.067
		Δ R ²	.084		.051		.051
2	Genere		-.112		.036		-.098
	Età		-.063		-.012		-.054
	InquadraElevato		.209*		-.021		.163
	AreaVendita		-.090		.143		.021
	PP		.241*		.137		.276*
	AE		.177		.301*		-.092
	RES		-.119		.151		.219*
		Δ R ²	.097		.236		.137
3	Genere		-.123		.021		-1.22
	Età		-.063		-.012		-.053
	InquadraElevato		.206*		-.025		.157
	AreaVendita		-.090		.143		.021
	PP		.214		.096		.216.216*
	AE		.141		.248*		-.169
	RES		-.134		.135		.187
	CC		.089		.132		.194
		Δ R ²	.004		.008		.017
	R² totale	.185		.295		.205	

Legenda: IN: intensità networking, AN: atteggiamento networking, QN: qualità networking.
*p < .05

In tabella sono riportati i coefficienti standardizzati di beta. Step 1: i risultati considerando come predittori: età, genere, area vendita (commerciale contro tutte le altre) e inquadramento elevato (contro tutti gli altri); Step 2: sono state aggiunte le tre dimensioni di personalità; Step 3: è stata aggiunta la competenza comunicativa.

Dalla Tabella 2, che riporta i coefficienti di regressione per le tre variabili dipendenti relative alle dimensioni del networking, possiamo notare che per l'intensità l'inquadramento elevato e la personalità proattiva si registrano i coefficienti Beta standardizzati con *p value* significativo. Per l'atteggiamento: l'area vendita e l'autoefficacia; infine, per la qualità del networking la personalità proattiva e la resilienza.

Nel questionario era stata inserita la scala relativa alle competenze comunicative ritenendo che avrebbe permesso di raccogliere informazioni più precise sul modo in cui le persone impostavano le relazioni sociali proprio nella ricerca di un nuovo posto di lavoro. I risultati ottenuti, in particolare dalla regressione hanno, invece, evidenziato che questa scala, per tutte e tre le dimensioni del networking, non aggiunge una quota di varianza significativa. Pertanto, in ricerche successive riteniamo che tale scala possa essere omessa rendendo così più veloce la compilazione dello strumento.

Discussione

Il presente studio si è proposto di analizzare, con un primo approccio esplorativo, come le persone che stanno effettuando un percorso di outplacement percepiscano e ritengano importante il ricorso al networking per la ricerca di un nuovo lavoro. Il ruolo che nel passato aveva il passaparola, riferito a una ristretta cerchia di parenti e conoscenti, oggi, con lo sviluppo delle nuove tecnologie, è proprio del networking. Le persone possono allargare il numero dei propri contatti, del proprio capitale sociale, riuscendo a ottenere informazioni difficilmente raggiungibili seguendo i classici canali delle inserzioni lavorative. Nello specifico si è voluto analizzare come tre costrutti di personalità (due dei quali: autoefficacia e resilienza, sono anche due dimensioni del capitale psicologico) che, come evidenziato dalla letteratura di settore, si dimostrano essere determinanti anche nella ricerca attiva di un lavoro, si rapportino all'utilizzo di una strategia di networking.

Dagli studi presenti in letteratura (Gist, Schwoerer e Rosen, 1989; Nevill, Neymeyer, Probert e Fukuyama, 1986) l'autoefficacia è associata positivamente con l'elaborazione delle informazioni per la scelta del proprio percorso di carriera e, nel nostro caso specifico, in particolare con l'atteggiamento verso il networking, mentre la resilienza lo è per la qualità del networking. Pertanto, le persone che tendono a esercitare un controllo più

elevato e a perseverare nelle proprie azioni sono più propense a utilizzare il networking come strategia per la ricerca di un nuovo lavoro riuscendo a gestire tutti i contatti a disposizione (intensità) con l'acquisizione di informazioni di valore (qualità).

La personalità proattiva è un predittore significativo sia per l'intensità che per la qualità del networking.

Il networking non può più ritenersi solo un supplemento ai tradizionali metodi (Lievens e Harris, 2003), dato che è diventato una modalità maggiormente impiegata per chi ricerca una professione, tanto, che può essere considerato come un comportamento attivo di ricerca del lavoro (Stopfer e Gosling, 2013). Le informazioni che se ne ricavano, come abbiamo visto, possono influenzare l'intero processo di selezione partendo proprio dalla decisione di convocare o meno la persona per un colloquio.

Pertanto, il networking può rappresentare un effettivo metodo di ricerca del lavoro sia per gli individui che per le organizzazioni ed è stato identificato come una strategia da potenziare sia per il reinserimento lavorativo che per la realizzazione di carriere di successo.

Dato che il networking è un costrutto multidimensionale, chi si occupa di formazione e/o di outplacement deve avere chiara la differenza tra intensità, qualità e atteggiamento del networking per massimizzarne gli effetti come strumento di ricerca del lavoro.

Nella maggioranza degli studi presenti in letteratura (Blau, 1994; Wangberg et al., 2000), il networking è stato studiato in termini di intensità con cui gli individui interpellano i propri contatti. Noi abbiamo riscontrato una differenza significativa nell'intensità del networking in relazione alla variabile genere. Questo dato potrebbe essere spiegato ipotizzando che gli uomini si impegnino maggiormente nella ricerca attiva di una nuova occupazione rispetto alle donne (Leana e Feldman, 1991; Malen e Stroh, 1998), instaurino con maggiore frequenza contatti sentendosi più sicuri e capaci nel selezionare le persone chiave da contattare ai fini della propria ricerca. Tuttavia, in letteratura sono presenti risultati discordanti per quanto riguarda la relazione tra differenze di genere e l'intensità del networking (Lambert, Eby e Reeves, 2006); pertanto, questo aspetto potrebbe essere oggetto di ulteriori indagini, soprattutto, alla luce, per le donne, di percorsi di carriera più articolati e ai cambiamenti nella composizione del tradizionale nucleo familiare (*dual-earner families, single-parent families*).

Nella nostra ricerca, per indagare la resilienza, è stata inserita la scala di Martin e Lekan (2008) che era stata utilizzata proprio per uno studio nell'ambito dell'outplacement in cui si è indagata l'influenza delle variabili individuali sul successo di tale percorso.

Data la scarsa affidabilità riscontrata, si potrebbe ipotizzare di affiancare la suddetta scala, ad esempio, alla scala proposta da Siu et al. (2006, 2009) che propone delle affermazioni non specificamente riferite alla situazione lavorativa dato che le persone che stanno svolgendo un percorso di outplacement avrebbero difficoltà a rispondere.

Il networking rappresenta un importante strategia di career self-management. Dagli studi più recenti (Nesheim et al., 2017; Wolf e Spurk, 2020) emerge una forte relazione tra i tratti di personalità e il networking. Nello specifico la personalità proattiva può essere un buon predittore dei comportamenti relativi al networking, che può essere considerato un importante mediatore della relazione tra la personalità e risultati di carriera positivi (Hall et al., 2018).

I limiti del presente studio sono principalmente dovuti al numero ridotto del campione che non consente generalizzazioni, ma permette solo di individuare possibili strategie di ricerca che potrebbero essere valorizzate nei percorsi di outplacement ottimizzando gli interventi formativi. Un percorso di outplacement sarà efficace solo se "confezionato" in modo da rispondere ai reali bisogni individuali dei singoli partecipanti.

Riteniamo che questo lavoro possa costituire un punto di partenza per ulteriori ricerche in quanto il questionario, di facile e rapida compilazione, permette di approfondire la strategia del networking, valorizzandone le potenzialità, non solo nei percorsi di outplacement, ma anche tra i giovani che devono inserirsi nel mercato del lavoro.

In tale ambito è in corso una ricerca che ha coinvolto 300 giovani, studenti e lavoratori, dai 18 ai 30 anni.

Infine, facendo leva sull'interesse e sul tempo dedicato ai social, potrebbero essere raggiunti quei giovani, i *neet*, che oggi rischiano di restare emarginati dal mondo del lavoro.

Bibliografia

- Arslan, H.B. (2005). Where can outplacement be placed? Offering a broader role to assistance: a theoretical approach. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 137-146. DOI: 10.1177/103841620901800304.
- Azrin, N.H., & Besalel, V.B. (1982). *Finding a job*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. DOI: 10.1037/0033-295X.84.2.191.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51. DOI: 10.1300/J075v05n01_05.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Occupational Behavior*, 14, 103-118. DOI: 10.1002/job.4030140202.
- Bates, S. (2004). HR executives embrace outplacement assistance efforts. *HR Magazine*, 49(3), 12.
- Beatty, R.H. (1988). *The complete job search book*. New York: J.Wiley & Sons.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job-search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 288-312. DOI: 10.1006/obhd.1994.1061.
- Boccatto, A. (2016). L'outplacement: dalla perdita del lavoro al ricollocamento professionale. In R. Maeran, & A. Boccatto, *Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni* (pp.129-153). Milano: Led.
- Boerchi, D. (2008). La narrazione autobiografica. In M.R. Mancinelli (Ed.), *Tecniche d'immagine per l'orientamento e la formazione*. (pp. 138-158). Milano: FrancoAngeli.
- Boswell, W.R., Zimmerman, R.D., & Swider, B.W. (2012). Employee job search: toward an understanding of search contest and search objectives. *Journal of Management*, 38, 129-163. DOI: 10.1177/0149206311421829.
- Bowers, K.S. (1973). Situationism in psychology: an analysis and critique. *Psychological Bulletin*, 80, DOI: 307-336. 10.1037/h0035592.
- Brown, D.W., & Konrad, A.M. (2001). Job-seeking in a turbulent economy: Social networks and the importance of cross-industry ties to an industry change. *Human Relations*, 54(8), 1015-1044.
- Censis (2017). Indagine sull'approccio alla ricerca del lavoro dei giovani in Italia. Tratto da: ebitemp.it/wp-content/uploads/2017/09/CENSIS_completo.pdf.
- Centenaro, L., & Sorchiotti, T. (2013). *Personal branding: promuovere sé stessi online per creare nuove opportunità*. Milano: Hoepli.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: a resource for managers and organizations*. UK, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00044-1.
- Duarte, M.E. (2004). The individual and the organization: perspectives of development. *Psychologica, Extra-Série*, 549-557.
- Edwards, J.M., Rudisill, J.R., Champney, T.F., Hershberger, P.J., Polaine V.H., & Archambault, D.L. (1998). Outplacement client characteristics and outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50, 173-180. DOI: 10.1037/1061-4087.50.3.173.
- Fernández, S. (2008). *Two degrees of separation. Creating a truly network of contacts*. London. Cyan Marshall Cavendish Limited.

- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12 (3), 472-485. DOI: 10.2307/258514.
- Gist, M.E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 7(6), 884-891. DOI: 10.1037/0021-9010.74.6.884.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. DOI: 10.1086/225469.
- Granovetter, M.S. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krannich, C.R., & Krannich R. L. (1996). *Dynamite networking for dynamite jobs*. Manassas Park, VA: Impact.
- Lambert, T.A., Eby, L.T., & Reeves, M.P. (2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development*, 32(4), 351-365. DOI: 10.1177/0894845305282767.
- Leana, C.R., & Feldman, D.C. (1991). Gender differences in responses to unemployment. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 65-77. DOI: 10.1016/0001-8791(91)90018-H.
- Lievens, F., & Harris, M. (2003). Research on internet recruiting and testing: Current status and future directions. In C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (pp. 131-165). Chichester: J. Wiley & Sons.
- Lowstuter, C.C., & Robertson, D.P. (1995). *Network your way to your next job: Fast*. New York: McGraw-Hill.
- Magli, F. (2017). *Innovazione e sviluppo tecnologico. L'impatto sulle attività generatrici di valore*. (Innovation and technological development. Impact on value generating activities). Torino: Giappichelli.
- Magrin, M.E. (2008). Dalla resistenza alla resilienza: promuovere benessere nei luoghi di lavoro. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, Supplemento A, 30(1), A11-A19.
- Malen, E.A., & Stroh, L.K. (1998). The influence of gender on job loss coping behavior among unemployed managers. *Journal of Employment Counseling*, 35, 26-39. DOI: 10.1002/j.2161-1920.1998.tb00473.x.
- Marsden, P.V. (1996). The Staffing Process: Recruitment and Selection Methods. In A.L. Kalleberg, D. Knoke, P.V. Marsden, & J.L. Spaeth (Eds.), *Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resource Practices*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marsden, P.V., & Gorman, E.H. (2001). Social Networks, Job Changes, and Recruitment. In I. Berg, & A.L. Kelleberg (Eds.), *Sourcebook on Labour Markets: Evolving Structures on Processes*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Martin, H.J., & Lekan D.F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13 (5), 425-439. DOI:10.1108/13620430810891455.

- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, & J.P. Hall D.T. (2007). Employability during unemployment: adaptability career identity and human and social capital. *Journal Vocational Behavior*, 71, 247-267. DOI:10.1016/j.jvb.2007.06.003.
- Meyer, J.L., & Shadle, C.C. (1994). *The changing outplacement process: new methods and opportunities for transition management*. London: Greenwood Publishing Group.
- Moock, Jr. R.T. (1996). *Get that interview! The indispensable guide for college grads*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.
- Moorhouse, A., & Caltabiano, M.L. (2007). Resilience and unemployment: Exploring risk and protective influences for the outcome variables of depression and assertive job searching. *Journal of Employment Counseling*, 44, 115-125. DOI: 10.1002/j.2161-1920.2007.tb00030.x.
- Nesheim, T., Olsen, K.M. & Sandvik, A.M. (2017). Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy, *Employee Relations*, 39(2), 240-253.
- Nevill, D.D., Neimeyer, G.J., Probert, B., & Fukuyama M. (1986). Cognitive structures in vocational information processing and decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 28(2), 110-122. DOI:10.1016/0001-8791(86)90044-8.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment, *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189. DOI: 10.1111/ijsa.12067.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852. DOI: 10.1037/0021-9010.83.6.835.
- Parker, S.K., & Sprigg, C.A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939. DOI: 10.1037//0021-9010.84.6.925.
- Pierro, A. (1997). Caratteristiche strutturali della scala di General Self-Efficacy. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 29-38.
- Reid, G.L. (1972). Job search and the effectiveness of job-finding methods. *Industrial and Labor Relations Review*, 25, 479-495.
- Reyneri, E. (2011). *Sociologia del mercato del lavoro. Le forme dell'occupazione*, vol. 2. Bologna: il Mulino.
- Rodopman, O.B. (2006). Proactive personality, stress and voluntary work behaviors. Graduate Theses and Dissertations. University of South Florida. Scholar Commons, <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2677>.
- Rudisill, J.R., Painter, A.F., & Pollock, S.K. (1992). Psychological consultation to outplacement firms. In *Innovations in clinical practice: A source book* (Vol. 11, pp. 425-430). Sarasota, FL: Professional Resource Press.
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 56, 277-287. DOI: 10.1006/jvbe.1999.1714.
- Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del lavoro*, Bologna: il Mulino.

- Savickas, M.L. (2007). La teoria della costruzione della vita professionale e implicazioni per la pratica. In S. Soresi (Ed.), *Orientamento alle scelte*. Firenze: Giunti O. S. Organizzazioni Speciali.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In: L. Cummings, B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-31.
- Siu, O. L., Chow, S. L., Phillips, D. R., & Lin, L. (2006). An exploratory study of resilience among Hong Kong employees: Ways to happiness. In L. S. Ho & Y. K. Ng (Eds.), *Happiness and public policy: Theory, case studies, and implications* (pp. 209–220). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Siu, O. L., Hui, C. H., Phillips, D. R., Lin, L., Wong, T. W., & Shi, K. (2009). A study of resiliency among chinese health care workers: Capacity to cope with workplace stress. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 770-776. DOI: 10.1016/j.jrp.2009.06.008.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R.W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671. DOI: 10.2466/pr0.1982.51.2.663.
- Sherer, M., & Adams, C.H. (1983). Construct validation of the self-efficacy scale, *Psychological Reports*, 53(3), 899-902. DOI: 10.2466/pr0.1983.53.3.899.
- Stevens, C.K., Tirnauer, D.C., & Turban, D.B. (1997). A qualitative study of job seekers' decision processes. Paper presented at the meeting of the Academy of Management. Boston: MA.
- Stewart, M., Reid, G., & Mangham C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31. DOI: 10.1016/S0882-5963(97)80018-8.
- Stopfer, J.M., & Gosling S.D. (2013). Online social networks in the work context. In D. Derks, A. Bakker (Eds.), *The psychology of digital media at work* (pp. 39-59). London: Psychology Press.
- Tanucci, G. (2011). Outplacement. In P. Argentero, G.C. Cortese, & G. Piccardo, (Eds.), *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina.
- Wanberg, C.R., Kanfer, R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 491-503. DOI: 10.1037/0021-9010.85.4.491.
- Westaby, J.D. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 41, 19-28. DOI: 10.1002/j.2161-1920.2004.tb00874.x.
- Wiemann, J.M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195-213. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x.
- Wolff, H.G., & Spurk, D. (2020). Developing and validating a short networking behavior scale (SNBS) from Wolff and Moser's (2006) measure, *Journal of Career Assessment*, 28(2), 277-302.
- Zottoli, M.A., & Wanous, J.P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions, *Human Resource Management Review*, 10, 353-382. DOI: 10.1016/S1053-4822(00)00032-2.

<http://blog.manpowergroup.it/>

Un particolare ringraziamento alla Società Intoo per la collaborazione alla realizzazione della ricerca.