

4° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia

6-7 Febbraio 2003

*I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa.*

*Attori, strumenti, metodologie utilizzate, casi concreti.*

Area tematica: Processi decisionali nella gestione delle risorse umane

**Gli effetti delle reti e relazioni sociali sul processo decisionale  
di valutazione della prestazione.**

Alessandro Usai

Università Comm. L. Bocconi

Viale Isonzo, 23

20135 Milano

[alessandro.usai@uni-bocconi.it](mailto:alessandro.usai@uni-bocconi.it)

## **1. Relazioni sociali, cognizione e distorsioni nel processo di valutazione della prestazione.**

Il processo di valutazione è un processo cognitivo che porta un individuo (valutatore) a formulare e talvolta a formalizzare, un giudizio con riguardo alla prestazione lavorativa di uno più altri individui (valutati). Come tutti i processi cognitivi, anche la valutazione è soggetta ad influenze e distorsioni, che possono spingere un individuo a formulare un giudizio che, sebbene influenzato dalla prestazione del valutato, risente anche di una serie più o meno ampia di fenomeni cognitivi e sociali diversi dalla prestazione stessa. I più tradizionali studi sulle distorsioni nel processo cognitivo di valutazione attribuiscono “l’errore” valutativo ad una qualche caratteristica dell’individuo (pari o superiore; la sua motivazione; le sue aspettative; la sua memoria; ...) (Higgins, 1983), del processo tecnico della valutazione, per esempio il ruolo della sequenza delle valutazioni, oppure della dimensione di prestazione analizzata (dimensioni più affidabilmente misurabili di altre). Si tratta in altri termini di spiegazioni “individuali” o contingenti della distorsione. A ben riflettere, è stata sempre trascurata una caratteristica importante della valutazione, la sua natura relazionale. La valutazione espressa da A nei confronti di B e la relativa eventuale distorsione, evidentemente, non dipendono soltanto da chi è A “in generale”, né da chi è B “in generale”, ma anche da che tipo di relazione esiste tra A e B: da quanto e come i due interagiscono, da quali sentimenti provano reciprocamente, dalle conseguenze che una valutazione può avere sul contesto relazionale e sociale in cui i due agiscono. La valutazione coinvolge due individui, non singoli individui che agiscono nel “vuoto”.

Già Lewin (1936, 1951), rifiutando la spiegazione “individualistica” del comportamento, proponeva come questo sia funzione soprattutto del “campo” in cui

l'individuo agisce. Assunto di fondo della nostra prospettiva é che la valutazione della prestazione sia da interpretarsi come "giudizio" e che tale giudizio sia determinato dalle percezioni individuali, le quali sono il risultato di una costruzione sociale dell'individuo (Salancik e Pfeffer, 1978). Quando i giudizi sono problematici, inoltre, é più probabile che gli individui arrivino a interpretazioni socialmente costruite degli eventi (Festinger, 1954). Dal momento che spesso non esistono parametri oggettivi per valutare le opinioni ed i giudizi, gli individui possono valutarne la correttezza soltanto attraverso il confronto con le opinioni ed i giudizi di altri individui (Festinger, 1954; Goodman, 1977). A ben vedere, il processo di comparazione avviene anzitutto tra individui che hanno una qualche forma di relazione (Van Manen, 1978) o che almeno sanno della reciproca esistenza e hanno la possibilità di monitorare in maniera diretta o indiretta i rispettivi comportamenti, atteggiamenti, opinioni.

## **2. Relazioni sociali, cognizione e distorsioni nel processo di valutazione della prestazione.**

Coerentemente con questo approccio, i teorici della cognizione e gli psicologi sociali, appartenenti all'approccio relazionale, hanno più volte sostenuto come le percezioni e gli atteggiamenti individuali siano costruiti socialmente nel corso della interazione diretta con altri individui, e come le reti sociali costituiscano i luoghi dove questo processo ha luogo (Rogers e Kincaid, 1981). Tale fenomeno sarebbe spiegabile anzitutto attraverso la ricerca di informazioni all'interno della propria rete sociale e soprattutto attraverso i meccanismi della "comparazione sociale" e del "contagio" (Ibarra e Andrews, 1993). Specifici individui all'interno della rete sociale fornirebbero le opportunità per la comparazione e l'interpretazione delle percezioni individuali

(Erickson, 1988), queste poi contribuirebbero in maniera determinante alla definitiva formazione delle percezioni e dei giudizi individuali. Tradizionalmente la letteratura reticolare ha sostenuto due possibili fonti di influenza sociale su percezioni e atteggiamenti: “coesione” ed equivalenza strutturale. Attori coesi sono coloro che condividono strette relazioni interpersonali, o amici. Attori strutturalmente equivalenti invece sono coloro che condividono simili *pattern* relazionali con altri membri della rete e di conseguenza occupano una posizione simile all’interno della rete sociale.

Partendo dalla tradizione teorica relazionale abbiamo quindi sviluppato ipotesi volte a testare l’effetto delle relazioni sul processo di costruzione sociale del giudizio che avviene nel corso della valutazione tra pari.

Parallelamente, abbiamo incluso nell’analisi anche variabili di tipo demografico, al fine di controllare gli effetti della similarità sui processi di comparazione stessi.

Dall’impostazione teorica relazionale abbiamo quindi derivato la nostra proposizione principale: *le relazioni interpersonali dirette tra valutato e valutatore, così come tra valutatore e valutatore, ma anche il ruolo di questi nella rete totale delle relazioni, hanno un’influenza diretta sul processo di costruzione sociale del giudizio e sul risultato della valutazione.*

### ***2.1 - Influenza derivante dalla coesione degli individui coinvolti nella valutazione***

La ricerca relazionale che sostiene l’effetto di “coesione”, ha argomentato che gli individui sono influenzati da coloro con i quali intrattengono strette relazioni interpersonali dirette. L’interazione diretta comporta la costruzione sociale delle percezioni (Ibarra e Andrews, 1993). L’intensità dell’interazione tra attori coesi si traduce in una più frequente ripetizione dell’informazione rispetto a quanto non accada

tra attori non coesi e di conseguenza nell'aumentata possibilità di trasmettere indizi sociali forti (Rice e Aydin, 1991; Salancik e Pfeffer, 1978). Il meccanismo di influenza in questo caso è di tipo cooperativo: gli individui fanno affidamento sulle proprie relazioni dirette al fine di ridurre l'incertezza. L'appartenenza ad un gruppo definisce l'universo interazionale di un attore e restringe le sue opportunità di esposizione a stimoli diversi (Hackman, 1992). I membri di gruppi altamente coesi mostrano maggiore conformità di comportamenti rispetto ai membri di gruppi meno coesi (Levine e Moreland, 1990). E' stato sostenuto come questi effetti siano dovuti alla capacità del gruppo di premiare i comportamenti appropriati e di censurare la devianza (Guzzo e Shea, 1992). Nel caso della valutazione della prestazione è possibile ipotizzare che individui appartenenti ad un gruppo coeso tenderanno a percepire un senso di appartenenza comune e di conseguenza le valutazioni reciproche mostreranno elevata conformità. Estremizzando il ragionamento è possibile immaginare che la valutazione della prestazione diventi semplicemente uno strumento per segnalare e sanzionare la devianza. Questo ragionamento è particolarmente valido nel caso della valutazione tra pari in quanto ipotizziamo che sia più frequente per questi la valutazione reciproca, specialmente nel caso di lavoro di squadra.

### *2.1.1- Influenza derivante dalla coesione tra valutato e valutatore*

Seguendo Ibarra e Andrews (1993) differenzieremo tra "relazioni strumentali", interazioni guidate e caratterizzate esclusivamente da necessità "lavorative" (ad esempio interdipendenza delle mansioni), e "relazioni espressive" caratterizzate da elementi affettivi, amicizia e supporto sociale. Ipotizzeremo che i due tipi di relazione abbiano effetti diversi in termini di influenza sulla valutazione della prestazione.

Consideriamo anzitutto le relazioni cosiddette “strumentali”. La prima e più immediata forma di influenza sul giudizio deriva dalla disponibilità di informazioni riguardo all’oggetto da valutare. La relazione diretta tra valutato e valutatore, in questo caso, può facilitare la valutazione semplicemente in quanto aumenta la quantità e qualità di comportamenti che il valutatore é in grado di osservare direttamente. In questo senso dunque la frequenza della relazione, intesa come frequenza delle occasioni di interazione lavorativa, può contribuire alla riduzione di alcune delle distorsioni cognitive che caratterizzano i processi di valutazione della prestazione (Sanchez e De La Torre, 1997; De Nisi e Peters, 1996). Il maggiore numero di comportamenti osservabili porterebbe il valutatore ad avere elementi di valutazione più numerosi e recenti e di conseguenza ad essere meno sensibile ai limiti della memoria.

*Ipotesi 1: la frequenza delle interazioni strumentali tra valutato e valutatore é correlata positivamente con l’accuratezza della valutazione: meno generosa e meno sensibile all’effetto alone.*

I processi di influenza derivanti da relazioni interpersonali dirette tuttavia vanno ben oltre il semplice effetto di “esposizione” al comportamento. Il contenuto della relazione é determinante per le aspettative di influenza diretta che possiamo aspettarci da esso. Prendiamo dunque in considerazione le relazioni “espressive” (Ibarra e Andrews, 1993). Lo studio delle relazioni interpersonali, specialmente delle cosiddette “close relationships” (Berscheid e Reis, 1998), ha mostrato come queste siano caratterizzate da chiare aspettative di comportamento oltre che da relazioni “affettive”. Quando si richiede una definizione di “amicizia”, gli adulti tendono ad indicare dimensioni quali la

fiducia, la possibilità di ricevere aiuto e supporto, l'accettazione e comprensione reciproca (Fehr, 1996, pp.12-13).

La letteratura in tema di valutazione della prestazione ha cominciato ad affrontare il possibile effetto distorto della dimensione affettiva sulla valutazione (Tsui e Barry, 1986; Cardy e Dobbins, 1986), indicando come le dimensioni "affettive" di fatto modificano l'accuratezza della valutazione. Tali effetti possono derivare da una sorta di "norma di reciprocità" (Gouldner, 1960) che sorge tra individui che sono legati da relazioni longeve e multiple, come succede tipicamente nel caso di individui coesi o amici. La maggiore generosità deriverebbe quindi dalla volontà di non mettere a repentaglio, a causa di una valutazione negativa, le altre relazioni in cui la diade è coinvolta. Parallelamente, le relazioni "forti" sono quelle all'interno delle quali più probabilmente si sviluppano "schemi relazionali" stabili (Planalp, 1987; Baldwin, 1992). Questi schemi mentali stabili influenzano la costruzione dei giudizi specifici nei confronti degli altri.

Un ulteriore effetto di minore accuratezza può manifestarsi nella minore capacità di differenziare la valutazione nelle diverse dimensioni di cui essa si compone, inducendo un effetto alone relazionale, "colorato" dall'amicizia.

Da queste considerazioni deriviamo la prima ipotesi:

*Ipotesi 2: la frequenza della relazione sociale diretta tra valutato e valutatore è inversamente correlata all'accuratezza della valutazione: più generosa e più sensibile all'effetto alone.*

### *2.1.2 - Influenza derivante dalla coesione tra valutatori*

Così come nel caso della diade valutatore-valutato, anche nella relazione tra valutatori sviluppiamo due ipotesi separate per i due tipi di coesione. La differenza tra le due ipotesi non risiede nel meccanismo dell'influenza sociale, consistente in entrambi i casi nell'esistenza di una relazione diretta tra i valutatori, ma semplicemente nella natura della relazione considerata. Si tratta quindi di studiare separatamente l'effetto che la coesione derivante dalla frequenza della relazione di collaborazione lavorativa e quella dovuta alla frequenza della relazione sociale diretta, hanno sulla similarità della valutazioni.

Tradizionalmente si è sostenuto che il meccanismo della comparazione sociale e del "contagio" abbiano luogo tra attori "coesi". In particolare la frequenza e l'intensità della relazione determina il numero di occasioni in cui la diade si confronta ed anche la forza del meccanismo di influenza reciproca, derivante ad esempio da un'elevata fiducia. Altri studiosi hanno sostenuto come la forza della relazione e la concomitante pressione alla conformità, conferiscono alle relazioni sociali coese un elevato potenziale di persuasione ed influenza (Rogers e Kincaid, 1981; Granovetter, 1982; Krackhardt, 1992).

In sintesi, l'informazione ottenuta dagli amici tende ad essere più credibile e rilevante, più facilmente e frequentemente accessibile, più persuasiva e influente (Brass, 1992).

Di conseguenza, possiamo attenderci una maggiore similarità tra le valutazioni della prestazione formulate da valutatori tra loro coesi, rispetto a quanto non accada tra valutatori legati in maniera debole.



*Ipotesi 3: la frequenza della relazione sociale diretta tra due valutatori é correlata positivamente con la similarità delle loro valutazioni.*

Questa ipotesi, piuttosto semplice, corrisponde alla versione più immediata del meccanismo di influenza derivante da “coesione”. Altri autori (Krackhardt 1998; Krackhardt e Brass 1994), sulla base di precedenti elaborazioni teoriche (Erickson, 1988), hanno tuttavia ipotizzato una versione più complicata del modello di influenza reciproca. Nella sua versione semplice infatti il modello di influenza presuppone che l’influenza sia una relazione simmetrica, ovvero che se l’attore A influenza l’attore B, allo stesso modo e nella stessa misura l’attore B influenzerà l’attore A. Erickson (1988) aveva sottolineato come “social comparison takes place in terms of relative, not absolute strength of ties”. Krackhardt (1998) ha quindi proposto il principio di “reflected exclusivity” tale per cui, il livello di influenza che l’attore A esercita sull’attore B é inversamente proporzionale all’ammontare di tempo che l’attore A spende con tutti gli altri attori del proprio set relazionale. Cercheremo di mostrare come un simile (nella logica ma diverso nel contenuto) principio sia ipotizzabile anche nel caso della valutazione della prestazione. Immaginiamo ora che il giudizio sulla prestazione di un individuo sia costruito anche attraverso la comparazione delle proprie percezioni con altri attori e che la comparazione porti ad una similarità della valutazione tra gli attori stessi. Dal momento che attori diversi possiedono potenzialmente diversi “referenti sociali” per la comparazione, é ragionevole ipotizzare che quanti più attori l’attore A possiede per la comparazione, tanto meno possiamo aspettarci che la sua valutazione finisca per coincidere esclusivamente con quella di uno dei suoi referenti, ad esempio l’attore B. Lo stesso discorso evidentemente vale per B.

*Ipotesi 4: quanto più mutualmente esclusiva è la relazione sociale all'interno della quale avviene la comparazione, quanto più simili saranno le valutazioni.*

Per quanto riguarda infine la coesione di tipo strumentale (Ibarra e Andrews, 1993), l'ipotesi prevede che gli individui che lavorano più volte assieme, tendano a sviluppare percezioni comuni rispetto ai contributi dei loro colleghi al lavoro di gruppo. Tale processo di allineamento delle percezioni deriverebbe non tanto dalla natura amicale della relazione esistente tra i valutatori (coesione sociale) ma piuttosto dallo svilupparsi di norme condivise rispetto al lavoro di gruppo, di criteri condivisi di valutazione dei contributi dei singoli, dovuti semplicemente alla ripetizione ed alla durata della relazione strumentale di collaborazione (Van Maanen e Barley, 1984). Due valutatori che hanno già avuto modo di lavorare insieme, condividono i medesimi esempi di collaborazione passata con cui confrontare l'esito del lavoro di gruppo attualmente svolto, essi inoltre sono stati esposti ai medesimi esempi di premio o sanzione dei comportamenti individuali. Dal momento poi che, come spesso accade nei contesti lavorativi, gli individui non hanno avuto nel nostro caso la possibilità di scegliere liberamente i propri compagni di gruppo, questa seconda ipotesi, se verificata, metterebbe in risalto l'influenza che l'organizzazione del lavoro può avere sugli esiti della valutazione e sulla similarità cognitiva degli individui, a prescindere dalle loro interazioni sociali "spontanee".

*Ipotesi 5: la frequenza della relazione strumentale diretta tra due valutatori è correlata positivamente con la similarità delle loro valutazioni.*

## ***2.2 - Influenza derivante da similarità sociale dei valutatori: equivalenza strutturale e similarità di status***

I fenomeni di influenza sociale infine possono avere luogo anche attraverso meccanismi che vanno oltre l'influenza diretta tra due individui, derivante da "coesione". Gli individui infatti sono inseriti in più ampi contesti relazionali che non le singole relazioni diadiche dirette e questi contesti possono influenzare le informazioni e le opportunità cui gli individui hanno accesso, e di conseguenza il loro giudizio ed il loro comportamento. In altri termini, i meccanismi di influenza possono aver luogo non soltanto a causa della coesione tra gli attori, ma anche per effetto della "posizione" che gli individui ricoprono all'interno delle strutture relazionali.

Se è vero che il giudizio è costruito attraverso una serie di rapporti di influenza interpersonale, è logico attendersi che attori che interagiscono con gli stessi referenti sociali siano portati a condividere simili percezioni e quindi a formulare simili giudizi (Marsden e Friedkin, 1994). Nella letteratura che ha studiato il fenomeno delle reti sociali, la condivisione dei medesimi contatti (nel nostro caso i referenti) è conosciuta come "equivalenza strutturale" (Lorrain e White, 1971; White, Boorman, e Breiger, 1976) degli attori. Due attori A e B sono considerati strutturalmente equivalenti se hanno entrambi relazioni con gli attori C, D, e E, mentre entrambi non intrattengono relazioni con gli attori F e G.

Secondo Burt, uno dei principali teorizzatori di questo meccanismo di influenza, gli individui strutturalmente equivalenti mostrano opinioni e atteggiamenti simili in quanto "they tend to interact with the same types of actors in the same way" (Burt, 1978: 199). Questa spiegazione alternativa si focalizza su meccanismi di influenza indiretta, derivanti dalla similarità delle esperienze sociali e da vincoli strutturali comuni.

Cartwright (1965) chiamava questo processo col nome di “influenza ecologica”. Gli attori tendono a divenire simili data una serie di circostanze ambientali. Le esperienze condivise e la socializzazione, costituiscono alcune di queste condizioni e causano quindi la similarità dei comportamenti tra attori strutturalmente equivalenti (Rice e Aydin, 1991).

L’effetto dell’equivalenza strutturale sulla similarità degli atteggiamenti e delle opinioni ha già trovato ampia conferma empirica (Pattison, 1994; Romney e Faust, 1982; Shah, 1998).

Tuttavia, non esiste ad oggi evidenza nella letteratura di come l’equivalenza strutturale possa influenzare l’esito di un evento così importante quale la valutazione della prestazione.

*Ipotesi 6: valutatori strutturalmente equivalenti sono portati a formulare simili valutazioni della prestazione.*

La teoria della comparazione sociale più tradizionale sostiene che la similarità costituisce una delle basi nella scelta dei referenti sociali. Referenti simili dal punto di vista del genere, dell’educazione, del ruolo formale sono ad esempio spesso preferiti nei processi di comparazione sociale del successo sul lavoro (Major e Forcey, 1985). L’equivalenza strutturale costituisce il più diffuso modo di valutare la “similarità” relazionale tra gli attori all’interno di una struttura reticolare.

Tuttavia, la struttura può dar vita ad un’ulteriore dimensione di similarità di origine relazionale, che non deriva direttamente dalla correlazione dei pattern relazionali verso i

medesimi terzi attori. Si tratta della similarità rispetto allo status o prestigio di cui gode un individuo all'interno di un setting relazionale.

Diversi autori hanno sottolineato come i contesti sociali ed in particolare le reti sociali, siano luoghi di creazione di identità per gli individui (Andrews, Basler, e Coller 1999). L'identità di un attore come membro di un gruppo è il risultato di un processo di costruzione sociale attraverso processi di socializzazione culturale e interazione sociale (Ashfort e Mael, 1989). Le strutture reticolari "costringono" ma allo stesso tempo rendono possibili le interazioni, modificando le situazioni in cui le identità organizzative possono essere costruite (Di Maggio, 1992). Componente importante dell'identità di un attore all'interno di un gruppo è il suo prestigio. Kilduff e Krackhardt (1994) hanno mostrato come essere percepiti amici di individui eccellenti nella prestazione lavorativa influisca positivamente sulla propria reputazione di eccellenza. Molti autori hanno definito concetti come il "prestigio" all'interno di un contesto sociale in termini reticolari (Brass, 1984; Kilduff e Krackhardt, 1994) e una delle misure di prestigio più comunemente utilizzate in letteratura, in svariati contesti sociali, è la centralità dell'individuo all'interno della rete.

Intendiamo ipotizzare che il prestigio sociale degli individui costituisca un elemento importante nella scelta dei referenti per il processo di comparazione sociale e di costruzione sociale dei giudizi. Ovvero che durante il processo di valutazione il valutatore sia in qualche modo influenzato dall'identità e dal prestigio sociale del valutato costruiti e diffusi all'interno del gruppo. In altri termini, ipotizziamo che attori simili dal punto di vista del prestigio sociale tendano a confrontarsi reciprocamente e quindi ad allineare le proprie percezioni ed i propri giudizi rispetto ai terzi.

*Ipotesi 7: valutatori che possiedono prestigio sociale simile all'interno del gruppo sono portati a formulare simili valutazioni della prestazione.*

### ***2.3 Influenza derivante dall'identità sociale del valutato all'interno del gruppo: l'effetto prestigio***

A differenza dell'ipotesi precedentemente formulata (hp. 7) che traduceva la variabile prestigio a livello diadico, in termini di similarità o dissimilarità di prestigio sociale, in questo ultimo caso siamo interessati all'effetto "puro" del prestigio sulla valutazione della prestazione. Date le caratteristiche di intensità media delle interazioni all'interno dell'aula MBA e data la relativa chiusura relazionale che gli studenti vivono all'interno del Master, per via dell'intensità del programma e della quantità di ore di lezione comune, ci sembra ragionevole ipotizzare la creazione di forti identità di gruppo e di pressioni da parte di questo.

Intendiamo verificare quanto l'identità costruita socialmente dal gruppo, nel nostro caso in termini di prestigio sociale, influenzi la generosità della valutazione diadica. La nostra ipotesi è che il valutatore, nel formulare la valutazione della prestazione, non sia influenzato esclusivamente dalla relazione diretta col valutato ma che egli tenga altresì in considerazione l'identità che il gruppo, cui il valutato ed il valutatore appartengono, ha costruito per il valutato, premiando o "includendo" il prestigio sociale all'interno della valutazione. Tale fenomeno si manifesterebbe sulla valutazione in due modi: da un lato in forma di maggiore generosità della valutazione di chi possiede elevato prestigio, dall'altro in termini di minore capacità di differenziare le dimensioni della prestazione da parte dei valutatori, ancorati al prestigio del valutato.

*Ipotesi 8: La valutazione diadica di valutati "prestigiosi" all'interno della rete sociale totale, è tendenzialmente meno accurata: più generosa e più sensibile all'effetto alone.*

Le figure 1 e 2 riportate in appendice sintetizzano il modello analitico che viene testato nel presente paper.

### **3. Dati e Metodo**

Le precedenti ipotesi sono state testate con dati raccolti all'interno di un importante programma MBA italiano. Lo svolgimento di studi organizzativi, specialmente di comportamento organizzativo, all'interno di contesti educativi e di MBA in particolare, non costituisce una novità nella letteratura. Altri studiosi prima di noi hanno analizzato l'effetto che le reti sociali hanno, all'interno delle aule Master, sulla soddisfazione e sulla prestazione dei singoli studenti (Baldwin, Bedell e Johnson, 1997), nonché sulla prestazione dei gruppi di lavoro (Shah e Rulke, 1996).

All'interno del corso MBA gli studenti partecipano ad un programma di *peer evaluation* che consente agli studenti di formulare periodicamente una valutazione della prestazione tra pari, parallelamente alla valutazione ricevuta dai docenti, che contribuisce alla votazione finale degli studenti. La valutazione tra pari viene effettuata su diverse dimensioni di comportamento di squadra, utilizzando scale di misurazione a 5 per ogni dimensione del comportamento. Separatamente dalla valutazione della prestazione abbiamo quindi raccolto i dati relazionali di amicizia e consiglio professionale esistenti all'interno della aula. Sia i dati di valutazione che i dati concernenti le relazioni sociali sono quindi stati trattati in forma matriciale al fine di svolgere un'analisi diadica del fenomeno valutativo. Le ipotesi sono state testate

empiricamente attraverso la costruzione di modelli di regressione multipla adatti a trattare dati di tipo relazionale (Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure, Krackhardt, 1993).

Tra i 72 studenti iscritti al corso 69 hanno preso parte allo studio, dando quindi vita ad una dataset composto di matrici 69\*69.

### ***3.1 Variabili e misure***

Tutte le variabili analizzate sono state operazionalizzate al livello della diade, quindi della coppia di attori, e sono quindi rappresentate in forma di matrici 69x69, e non sotto forma di vettori, come accade nella statistica tradizionale. Al fine di analizzare in maniera diadica anche le variabili attributive degli individui, queste sono state trasformate in indicatori di differenza o similarità delle coppie rispetto allo specifico attributo considerato, tali indicatori sono quindi anch'essi stati rappresentati nella forma di matrici. Nella presente trattazione per motivi di brevità viene riportata una estrema sintesi delle procedure di operazionalizzazione adottate ed in alcuni casi create ad hoc per lo studio. Per una più completa ed esaustiva trattazione si veda Usai (2000).

#### *3.1.1 – Variabili indipendenti*

##### *Frequenza della relazione strumentale di cooperazione (coesione strumentale)*

Data una diade di individui A e B, la frequenza della relazione strumentale è rappresentata da una matrice 69x69, simmetrica e non-dicotomica, dove per ogni incrocio  $X_{AB}$  è presente il valore corrispondente al numero di volte che A e B hanno lavorato assieme in un lavoro di gruppo.



### *Frequenza delle interazioni sociali*

Coerentemente con la maggior parte della letteratura relazionale, l'esistenza e l'intensità delle relazioni dirette di tipo amicale sono state misurate anzitutto attraverso un indicatore della frequenza delle interazioni sociali in contesti "extra-lavorativi". La prima domanda utilizzata nello studio presente è quindi del tutto simile a quelle formulate da molti studiosi delle reti sociali (Burt, 1992; Ibarra, 1995), e chiede di indicare con quale frequenza il rispondente abbia interagito, per attività sociali di tipo informale, con ciascun altro membro dell'aula, negli ultimi sei mesi.

### *Mutua esclusività della relazione sociale*

La variabile "mutua esclusività" della relazione sociale è volta a cogliere in che misura la relazione diadica diretta sia "chiusa", ovvero quale proporzione dell'attività relazionale complessiva dell'attore A sia dedicata esclusivamente all'interazione con B e viceversa. La procedura per l'ottenimento di questa misura (mutuata da Krackhardt) può essere trovata descritta in dettaglio in Usai (2000).

### *Equivalenza strutturale degli attori*

Per la misura di equivalenza strutturale ci rifacciamo a Burt (1976, 1982) e a buona parte della letteratura relazionale successiva, adottando la distanza euclidea ( $d_{ij}$ ) tra i vettori-profilo di due attori  $i$  e  $j$  (anche questa procedura è illustrata in Lomi, 1991: p.113).

### *Prestigio sociale*

Il prestigio sociale è stato misurato attraverso la “indegree centrality” degli attori nella rete *valued* delle frequentazioni di amicizia non simmetrizzata e di fatto corrisponde alla quantità di volte e l'intensità con cui l'attore  $j$  è stato indicato come “amico” da altri membri dell'aula MBA.

### *Similarità nel prestigio sociale*

La similarità nel prestigio sociale è stata misurata come distanza euclidea tra i valori di prestigio sociale, misurati attraverso la *indegree centrality* degli studenti nella rete asimmetrica delle frequentazioni sociali amicali.

### *3.1.2 – Variabili dipendenti*

Le variabili dipendenti analizzate sono di due tipi: da un lato abbiamo considerato l'accuratezza della valutazione interpersonale, dall'altro abbiamo considerato la similarità delle valutazioni tra coppie di attori.

### *Generosità media della valutazione*

Generalmente questa variabile è definita come la tendenza di un valutatore a fornire valutazioni particolarmente elevate. Si misura valutando la differenza tra la specifica valutazione e la media delle valutazioni fornite dagli altri valutatori (può essere valutata sulla singola dimensione o sull'individuo in generale).

### *Effetto alone*

Questa variabile é definita come la tendenza del valutatore a fornire simili valutazioni su tutte le diverse dimensioni della prestazione. Si misura attraverso la correlazione o la deviazione standard tra la valutazione delle diverse dimensioni fornite da un singolo valutatore. Anche in questo caso eravamo interessati ad un indice di distorsione diadico e quindi a misurare quanto effetto alone fosse presente nelle valutazioni di ogni valutatore  $i$  rispetto ad ogni valutato  $j$ . In altri termini volevamo misurare quanto l'attore  $i$  nel valutare  $j$ , fosse o meno capace di differenziare la valutazione nelle sue diverse dimensioni. Come indicatore dell'effetto alone abbiamo utilizzato la deviazione standard delle valutazioni espresse nei diversi item.

### *Accordo tra valutatori*

L'accordo tra coppie di valutatori costituisce la seconda variabile dipendente del nostro studio. La misura dell'accordo tra valutatori ha richiesto l'elaborazione di un metodo di confronto tra stringhe di valutazione diadica la cui complessità non è sintetizzabile nell'economia del presente lavoro e per la quale si rimanda a Usai (2000). In sintesi, comunque il metodo ha portato all'elaborazione per ogni coppia di attori  $i$  e  $j$  di un indicatore sintetico ( $x_{ij}$ ) che mostrava il livello di correlazione esistente tra le valutazioni che i due avevano formulato nei confronti dei medesimi valutati.

### *Variabili di controllo*

Sono state infine utilizzate come variabili di controllo alcune variabili tradizionali di similarità sociale ed in particolare: genere, differenza di età, differenza di esperienza lavorativa

## **4. Risultati**

I risultati mostrano come il contesto sociale e relazionale in cui si svolge la valutazione influenzano l'esito della valutazione stessa. Data la totale assenza di studi che abbiano analizzato il fenomeno della valutazione in un'ottica relazionale, questa prima considerazione costituisce il primo contributo importante di questo lavoro.

In particolare, i più importanti e significativi effetti del contesto relazionale sulla valutazione della prestazione, sono attribuibili a tre concetti in particolare: la coesione sociale, la coesione strumentale ed il prestigio sociale. I risultati infatti mostrano come gli amici tendono a valutarsi reciprocamente in maniera più generosa e meno differenziata ed a valutare gli altri in modo simile. Allo stesso modo chi lavora più volte assieme tende a sviluppare relazioni di amicizia e quindi tende a valutare gli altri in modo simile. Infine, gli individui più prestigiosi dal punto di vista sociale tendono ad essere valutati in maniera più generosa e meno differenziata e gli individui che condividono un simile livello di prestigio tendono a valutare gli altri in modo simile.

Nelle implicazioni manageriali si ribadisce come la scelta dei valutatori costituisca un momento molto importante per l'efficacia del sistema di valutazione ma anche come esista un'inevitabile "interferenza" della sfera sociale all'interno della valutazione della prestazione lavorativa. Nella misura in cui la coesione sociale è un elemento funzionale al successo dell'organizzazione, questa "interferenza" potrebbe anche avere aspetti positivi.

### ***4.1 Modelli di spiegazione dell'accuratezza della valutazione diadica***

Di seguito presentiamo i risultati dell'analisi di MRQAP (regressione multipla per dati relazionali) applicata alla spiegazione delle due dimensioni dell'accuratezza considerate in questo studio: la generosità e l'effetto alone.

#### 4.1.1 Modelli di spiegazione della generosità nella valutazione diadica

La seguente tabella 1 mostra i risultati dei modelli di regressione elaborati per predire la generosità della valutazione.

**Tabella 1: Modelli di regressione multipla per la spiegazione della Generosità nella valutazione diadica <sup>a</sup>.**

Variabili	1	2	3	4	5
Costante	.409	-.007	1.056 **	-2.793 *	-1.880 x
Genere affil.	-.396	-.764	-.393	-.515	-.804 x
Età dist.	-.129	-.168	-.127	-.164	-.189
Coesione sociale		.518 ***			.425 *
Coesione strumentale			-.375		-.573 x
Prestigio sociale				.043 *	.039 *
$R^2$	.003	.022 **	.004	.038 *	.053 **
$R^2$ adjust.	.001	.019 **	.001	.036 *	.048 **
$P$	.517	.010	.549	.018	.009
N.	866	866	866	866	866

<sup>a</sup> I coefficienti **b** sono non-standardizzati. La loro significatività è stata determinata attraverso la Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure (MQRAP, Krackhardt, 1988, 1993).

x  $p < .10$   
 \*  $p < .05$   
 \*\*  $p < .01$   
 \*\*\*  $p < .001$

Tra le ipotesi formulate in merito alla generosità della valutazione (Hp. 1, 2 e 8), sembrano confermate in particolare le ipotesi 2 e 8. Se consideriamo separatamente l'effetto delle tre variabili indipendenti (coesione sociale tra valutato e valutatore nel modello 2, coesione strumentale tra valutato e valutatore nel modello 3 e prestigio sociale del valutato nel modello 4), tenuto conto dei controlli, la variabile che sembra influenzare in maniera più significativa la generosità della valutazione è la coesione sociale (frequenza delle interazioni amicali) tra valutato e valutatore ( $b = .518$ ,  $p \leq$

.001). Tuttavia, anche se dotata di un coefficiente meno significativo ( $b = .043$ ,  $p \leq .05$ ), il prestigio sociale del valutatore spiega una proporzione leggermente superiore della varianza nella generosità.

Il modello migliore per la spiegazione della generosità nella valutazione diadica ( $R^2 = .053$ ,  $p \leq .01$ ) è quello che contiene tutte le variabili contemporaneamente (modello 5).

La coesione sociale tra valutato e valutatore ed il prestigio sociale del valutato, risultano quindi entrambi predittori significativi ed autonomi della generosità nella valutazione diadica. La frequenza delle relazioni strumentali non sembra invece avere l'ipotizzato effetto di miglioramento dell'accuratezza, anche se nel modello finale una relazione negativa con la generosità della valutazione appare come parzialmente significativa ( $b = -.573$ ,  $p \leq .10$ ).

Le due variabili di controllo basate sulla similarità demografica di valutatore e valutato non mostrano effetti significativi sulla generosità delle valutazioni (modello 1).

#### *4.1.2 Modelli di spiegazione dell'effetto alone nella valutazione diadica*

La seguente tabella 2 mostra i risultati dei modelli di regressione elaborati per predire l'effetto alone nella valutazione diadica della prestazione.

**Tabella 2: Modelli di regressione multipla per la spiegazione dell'Effetto alone nella valutazione diadica <sup>a</sup>.**

Variabili	1	2	3	4	5
Costante	.370	.402 x	.363	.602 **	.0572
Genere affil.	-.026	-.001	-.030	-.020	.002
Età dist.	-.012	-.008	-.012	-.009	-.007
Coesione sociale		-.042 **			-.034 *
Coesione strumentale			.004		.020
Prestigio sociale				-.003 **	-.003 *
$R^2$	.004	.028 *	.004	.040 x	.056 *
$R^2$ adjust.	.002	.025 *	.001	.038 x	.051 *
$P$	.594	.022	.703	.066	.041
N.	866	866	866	866	866

<sup>a</sup> I coefficienti **b** sono non-standardizzati. La loro significatività è stata determinata attraverso la Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure (MQRAP, Krackhardt, 1988, 1993).

x  $p < .10$   
 \*  $p < .05$   
 \*\*  $p < .01$   
 \*\*\*  $p < .001$

I modelli volti a spiegare la seconda dimensione dell'accuratezza della valutazione diadica, l'effetto alone (ancora Hp. 1, 2 e 8), forniscono risultati simili a quanto abbiamo appena riscontrato per la generosità.

Anche in questo caso sembrano confermate soltanto le ipotesi 2 e 8. Se consideriamo separatamente l'effetto delle diverse variabili indipendenti, verificiamo anzitutto una relazione negativa e significativa tra la coesione sociale di valutato e valutatore e la capacità del valutatore di differenziare la valutazione (misura "inversa" dell'effetto alone) (**b** = -.042,  $p \leq .01$ , modello 2). Un simile valore di significatività (accompagnato però da una maggiore quantità di varianza spiegata nella variabile dipendente) caratterizza l'effetto negativo del prestigio del valutato sulla capacità che il valutatore ha di differenziare la valutazione nei 14 item di cui essa si compone (**b** = -

.003,  $p \leq .01$ , modello 4). La coesione strumentale, al contrario, non sembra avere alcun effetto significativo sulla capacità del valutatore di differenziare la valutazione (modello 3).

I contributi autonomi e significativi (anche se meno rispetto ai modelli semplici) delle due variabili, coesione sociale tra valutato e valutatore e prestigio sociale del valutato, alla spiegazione dell'effetto alone nella valutazione diadica, sono testimoniati nel modello 5, che stima gli effetti di tutte le variabili contemporaneamente. Il modello 1 infine conferma la non significatività della relazione esistente tra le variabili di controllo, similarità demografica, e l'accuratezza della valutazione diadica.

#### ***4.2 Modelli di spiegazione dell'accordo tra valutatori***

In tabella 3 sono rappresentati i modelli di regressione elaborati per spiegare il grado di accordo tra diadi di valutatori.



**Tabella 3: Modelli di regressione multipla per la spiegazione dell'Accordo tra valutatori <sup>a</sup>.**

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8
Costante	.788	.772	.771	.693	.787	.808	.702	.705
Genere affil.	.002	-.008	-.005	.002	.003	.006		
Età dist.	.003	.001	.002	.003	.003	.003		
Diff. Esperienza	-.017 *	-.017 *	-.017 *	-.018 *	-.016 x	-.015 x	-.015 x	-.014 x
Coesione sociale		.019 **					.016 *	
Mutua esclusività			.013 **					.009 *
Coesione strumentale				.070 ***			.070 ***	.070 ***
Equivalenza strutturale					-.001			
Differenza di prestigio						-.009 *	-.001 *	-.001 *
R <sup>2</sup>	.011	.031 x	.027	.109 ***	.012	.021	.136 ***	.132 **
R <sup>2</sup> adjust.	.009	.028 x	.024	.106 ***	.009	.017	.133 ***	.129 **
P	.419	.073	.123	.000	.529	.258	.000	.001
N.	866	866		866	866	866	866	866

<sup>a</sup> I coefficienti **b** sono non-standardizzati. La loro significatività è stata determinata attraverso la Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure (MQRAP, Krackhardt, 1988, 1993).

<sup>x</sup>  $p < .10$   
<sup>\*</sup>  $p < .05$   
<sup>\*\*</sup>  $p < .01$   
<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

Gli otto modelli presentati nella precedente tabella sintetizzano i risultati emersi dalla verifica delle ipotesi 3, 4, 5, 6 e 7.

Il modello 1 presenta l'effetto delle variabili di controllo di similarità demografica incluse nell'analisi. A differenza dei modelli elaborati per la spiegazione dell'accuratezza, abbiamo incluso in questo caso anche una terza variabile di controllo, la differenza di esperienza. L'esperienza costituisce infatti una delle dimensioni demografiche che maggiormente contribuiscono al formarsi dei ruoli all'interno dell'aula

e ci sembrava importante includerla per controllare l'effetto delle variabili di "ruolo" di origine relazionale (equivalenza strutturale e similarità nel prestigio sociale) che abbiamo ipotizzato influenzare la similarità dei giudizi. Il modello di controllo mostra come effettivamente sembri esistere un effetto della similarità di esperienza sulla similarità dei giudizi ( $\mathbf{b} = -.017, p \leq .05$ , modello 1), la modestia dell'effetto tuttavia rende il modello di regressione generalmente non significativo ( $R^2 = .011, p = .419$ ).

I modelli 2, 3, 4, 5 e 6, testano separatamente gli effetti delle cinque variabili indipendenti di tipo relazionale. I modelli 2 e 3 sembrano confermare le ipotesi 3 e 4, che prevedono una relazione positiva tra coesione sociale e similarità delle valutazioni. Entrambe le misure di coesione tra valutatori sono infatti legate in maniera positiva e significativa all'accordo esistente tra gli stessi (frequenza delle relazioni amicali  $\mathbf{b} = .019, p \leq .01$ , modello 2; esclusività  $\mathbf{b} = -.013, p \leq .01$ , modello 3). Un effetto ancora più consistente è quello prodotto dalla coesione strumentale tra i valutatori, che, come ipotizzato, sembra influenzare in maniera positiva e significativa ( $\mathbf{b} = .070, p \leq .001$ , modello 4) la similarità delle valutazioni. Anche in questo caso non sembra trovare conferma il previsto effetto derivante dall'equivalenza strutturale, che non mostra alcun legame significativo con l'accordo tra i valutatori ( $\mathbf{b} = -.001, n.s.$ , modello 5). Al contrario, la seconda delle variabili di "ruolo" relazionalmente definito, la differenza nel prestigio sociale tra valutatori, sembra avere un impatto parzialmente significativo sulla similarità dei giudizi ( $\mathbf{b} = -.009, p \leq .05$ , modello 6).

I modelli 7 e 8 hanno due finalità. Da un lato rappresentano i "migliori" modelli di spiegazione dell'accordo emersi dallo studio empirico ( $R^2 = .136, p \leq .001$ , modello 7;  $R^2 = .132, p \leq .001$ , modello 8) e soprattutto verificano quali delle variabili emerse significative dalle regressioni semplici, mantengano un apporto significativo alla

spiegazione dell'accordo, nel momento in cui siano analizzate insieme agli altri predittori. Abbiamo elaborato due diversi modelli al fine di verificare separatamente gli effetti delle due misure alternative di coesione sociale: coesione sociale ed esclusività della relazione. Il modello 7 (elaborato con la variabile di coesione sociale) mostra come i tre predittori precedentemente significativi, mantengano la loro capacità esplicativa, con una preponderanza netta dell'effetto di coesione strumentale. Il modello 8 replica gli stessi risultati, misurando il concetto di coesione come esclusività della relazione. Da un punto di vista empirico, le due variabili di coesione (pure distinte concettualmente) sono apparse sostituibili. E' il caso di notare tuttavia che la coesione sociale mostra, rispetto alla mutua esclusività della relazione, una lieve superiorità nella spiegazione dell'accordo tra valutatori.

## **5 - Conclusioni ed implicazioni manageriali**

### ***5.1 Conclusioni sintetiche***

Non torneremo sulle ragioni teoriche che sostengono ciascuna delle ipotesi e che sono già state ampiamente discusse nei precedenti paragrafi. In sintesi possiamo sottolineare come appaia evidente che, sebbene con molte sfaccettature e con diversi livelli di significatività, il contesto sociale e relazionale in cui si svolge la valutazione influenza l'esito della valutazione stessa. Data la totale assenza di studi che abbiano analizzato il fenomeno della valutazione in un'ottica relazionale, questa prima considerazione costituisce il primo contributo importante di questo lavoro.

Nel presente studio empirico, i più importanti e significativi effetti del contesto relazionale sulla valutazione della prestazione, sono attribuibili a tre concetti in particolare:

***Coesione sociale:***

- gli amici tendono a valutarsi reciprocamente in maniera più generosa e meno differenziata,
- gli amici tendono a valutare gli altri in modo simile

***Coesione strumentale:***

- chi lavora più volte assieme tende a sviluppare relazioni di amicizia
- chi lavora più volte assieme tende a valutare gli altri in modo simile

***Prestigio sociale***

- gli individui più prestigiosi dal punto di vista sociale tendono ad essere valutati in maniera più generosa e meno differenziata
- gli individui che condividono un simile livello di prestigio tendono a valutare gli altri in modo simile

***5.2 Spunti per il management***

Per quanto riguarda infine le implicazioni manageriali dello studio, la prima indicazione per la direzione del personale consiste nell'avvertenza che le relazioni sociali possono costituire una fonte di "distorsione" del processo di valutazione. Purtroppo (o per fortuna) è piuttosto difficile per la direzione effettuare analisi affidabili della struttura

relazionale di un'organizzazione, per via della poca diffusione degli strumenti di analisi ma anche a causa della comprensibile diffidenza che circonda l'utilizzo di strumenti di analisi relazionale a fini di controllo. Con gli strumenti attualmente diffusi ed accettati all'interno delle aziende, è quindi piuttosto difficile che chi progetta l'organizzazione ed i sistemi di gestione possa elaborare un'analisi accurata del setting relazionale in cui si trova ad operare.

Esistono al contrario molti strumenti attraverso cui le organizzazioni possono incidere sulla forma e sulla struttura delle reti informali che si sviluppano al loro interno. Nel nostro caso la variabile che meglio evidenzia questa possibilità è la coesione strumentale, che dipende esclusivamente dal disegno dei gruppi di lavoro da parte della direzione. Se si disegnano i gruppi di lavoro mantenendo stabile la composizione del gruppo stesso, possiamo aspettarci che i membri dei gruppi stabili tendano a sviluppare schemi mentali comuni e quindi a formulare valutazioni della prestazione internamente più simili. Tuttavia, va anche detto che la coesione strumentale non sembra influenzare in maniera significativa la generosità e l'effetto alone nella valutazione. In altri termini, non necessariamente la nascita di schemi mentali comuni porta ai fenomeni di distorsione nella valutazione da "groupthink" (Russo e Schoemaker, 1989), tipici dei gruppi longevi e coesi. Il suggerimento in questo caso quindi è quello di non temere eccessivamente la longevità del gruppo, per gli effetti che questa può avere nel medio termine sulla distorsione della valutazione. Lo sviluppo di schemi mentali comuni e vincolanti cognitivamente, potrebbe rivelarsi di maggior danno per lo svolgimento efficace di attività diverse dalla valutazione della prestazione. Si pensi ad esempio alle attività di tipo creativo ed innovativo.

La sola precauzione da tenere in considerazione nel disegno dei gruppi di lavoro deriva dall'effetto positivo che la collaborazione lavorativa sembra avere sullo sviluppo di relazioni di amicizia. Poiché l'intensità di queste ultime sembra avere un effetto distorsivo diretto, può essere utile fare in modo che i gruppi di lavoro stabili non si trasformino in "clan" all'interno del più ampio contesto organizzativo.

Data l'importanza del prestigio sociale nell'influenzare la valutazione della prestazione, può infine essere utile per la direzione tenere in considerazione questo effetto e magari utilizzarlo in maniera positiva. Ad esempio, nelle scelte di promozione potrebbe essere utile cercare di capire quali siano gli individui che raccolgono i maggiori consensi sociali da parte dei colleghi. Questi individui non soltanto sono meglio inseriti nel contesto sociale ma in media sembrano raccogliere anche il consenso dei pari sulla valutazione della prestazione. Questa coincidenza potrebbe, ad esempio, facilitare l'accettazione delle scelte di promozione da parte del contesto sociale interno all'organizzazione. Evidentemente, questa nostra considerazione appare alquanto "machiavellica" e non rappresenta una norma generale. Tuttavia, in situazioni in cui l'accettazione sociale dei premi individuali costituisce un elemento politicamente importante, potrebbe essere utile tenere in considerazione anche questa evidenza.

Per quanto riguarda invece gli individui coinvolti nella valutazione l'implicazione principale è che i membri dell'organizzazione dovrebbero prestare particolare attenzione alla dimensione sociale e relazionale del contesto di lavoro in cui sono inseriti. Molti lavori precedenti (Burt, 2000; Podolny e Baron, 1997) hanno dimostrato come le strategie relazionali possano produrre effetti importanti sui destini organizzativi degli individui. Il nostro lavoro conferma una volta di più le evidenze precedenti. In generale sembrerebbe suggeribile per gli individui mantenere una vita relazionale il più possibile

intensa e diffusa all'interno del contesto di lavoro. Esistono infatti buone probabilità che questo sforzo relazionale si traduca in una migliore valutazione della prestazione, tanto sugli aspetti di *contextual performance* quanto sugli aspetti di *task performance*, questi ultimi solo apparentemente più slegati dalla soggettività della valutazione. Se poi si considera che la variabile di amicizia utilizzata per elaborare la maggior parte delle variabili relazionali (incluso il prestigio sociale) consiste nella "frequenza delle relazioni sociali extra-lavorative", è possibile immaginare come il semplice aumento della frequenza delle interazioni sociali possa costituire una buona mossa strategica ai fini individuali.

Per quanto riguarda invece il ruolo di valutatore che gli individui ricoprono all'interno dell'organizzazione, sarebbe opportuno che ciascuno fosse consapevole delle possibili fonti di influenza sui propri giudizi. In altri termini, i valutatori che vogliono fornire valutazioni affidabili dovrebbero sempre analizzare in maniera "critica" le impressioni che ricevono da parte dei colleghi di lavoro, degli amici, dei simili per status. Sembra infatti esistere una sistematica tendenza ad adattare la propria valutazione a quella espressa da queste categorie di referenti, mentre ogni valutazione dovrebbe essere quanto più possibile elaborata in autonomia per avere risultati più differenziati ed affidabili. Il suggerimento per il valutatore "coscienzioso" è dunque quello di sottoporsi costantemente ad un autocontrollo, che misuri quanto quelle specifiche categorie di referenti (amici, colleghi di lunga data e pari per status sociale) stiano producendo un stimolo all'adattamento ed alla conformità nella valutazione.

## **Bibliografia**

Andrews S.B., Basler C.R., and Coller X.,1999, "Organization structures, cultures and identities: overlap and divergences", in *Research in the Sociology of Organizations*, 16, 213-235.

Ashfort B.E. and Mael F.,1989, "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14: 20-39.

Baldwin M. W.,1992, "Relational schemas and the processing of social information", *Psychological Bulletin*, 112: 461-484.

Baldwin T. T., Bedell M. D. e Johson J. L.,1997, "The social fabric of team-based M.B.A. program: network effects on student satisfaction and performance", *Academy of Management Journal*, 40, 6: 1369-1397.

Berscheid E. e Reis H.T.,1998, "Attraction and close relationships", in D.T. Gilbert, S.T. Fiske and G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 193-281, New York: McGraw-Hill.

Brass D. J.,1984, "Being in the right place: a structural analysis of individual influence in an organization", *Administrative Science Quarterly*, 29: 518-539.



Brass D. J., 1992, "Power in organizations: a social network perspective", in G. Moore e J. A. Whitt (eds.), *Research in politics and society*, 295-323. Greenwich, CT: JAI Press.

Burt R.,1976, "Positions in networks", *Social Forces*, 55: 93-122.

Burt R., 1978, "Cohesion versus structural equivalence as a basis for networks subgroups", *Sociological Methods and Research*, 7: 189-212.

Burt, R., 1992, *Structural Holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard Business Press.

Burt, R., 2000, "The network structure of social capital", in R. I. Sutton e B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.

Cardy R.L. and Dobbins G.H.,1986, "Affect and appraisal accuracy: liking as an integral dimension in evaluating performance", *Journal of Applied Psychology*, 71, 672-678.

Cartwright D.,1965, "Influence, leadership, control", in J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*: 1-47. Chicago: Rand McNally.

DeNisi A. and Peters L.H.,1996, "Organization of information in memory and the performance appraisal process: evidence from the field", *Journal of Applied Psychology*, 81, 717-737.

Di Maggio P.,1992, "Nadel's paradox revisited: relational and cultural aspects of organizational structure", in N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*, 118-142, Boston: Harvard Business School Press.

Erickson B.H.,1988, "The relational basis of attitudes", in B. Wellman and S.D. Berkovitz (eds.), *Social structures: a network approach*, 99-121, New York: Cambridge University Press.

Fehr B.,1996, *Friendship processes*, Thousand Oaks: CA, Sage Publications. Festinger, L.1954 "A theory of social comparison processes", *Human Relations*, 7, 117-140.

Goodman P. S.,1977, "Social comparison processes in organizations", in B. M. Staw e G. R. Salancik (eds.), *New directions in organizational behavior*, 97-132. Chicago: St. Clair Press.

Gouldner A. W.,1960, "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, 25.

Granovetter M.,1982, "The strength of weak ties: a network theory revisited", in P. V. Marsden e N. Lin (eds.), *Social Structure e Network Analysis*, 105-130. Beverly Hills (CA): Sage.

Guzzo R.A. and Shea G.P.,1992, "Group performance and intergroup relations in organizations", in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 269-313, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Hackman R. J.,1992, "Group influences on individuals in organizations", in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 199-268, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Higgins E. T.,1983, "Effort after meaning in personnel evaluation: the 'similarity error' and other possible sources of bias", in F. Landy, S. Zedeck and J. Cleveland (eds.), *Performance measurement and theory*, pp. 116-120, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ibarra H.,1995, "Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks", *Academy of Management Review*, 38, 673-703.

Ibarra H. and Andrews S.B.,1993, "Power, social influence and sense making: effects of network centrality and proximity on employees perceptions", *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.

Kilduff M. and Krackhardt D.,1994, "Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organization", *Academy of Management Journal*, 37, 87-108.

Krackhardt D.,1998, "Endogenous preferences: a structural approach", in J.J. Halpern and R.N. Stern (eds.), *Debating rationality: non rational aspects of organizational decision making*, 239-247, Ithaca: Cornell University Press.

Krackhardt D., 1993, "MRQAP: Analytic versus permutation solutions", Working paper, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Krackhardt D. e Brass D.J.,1994, "Intraorganizational networks: the micro-side", in S. Wasserman and J. Galaskiewicz (eds.), *Advances in Social Network Analysis*, 207-229, Thousand Oaks: Sage publications.

Levine J.M. and Moreland R.L.,1990, "Progress in small group research", in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634, Palo Alto: Annual Reviews.

Lewin K., 1937, *Principles of topological psychology*, New York: McGraw-Hill.

Lewin K., 1951, *Field theory in social science*. New York: Harper.

Lomi A.,1991, *Reti organizzative: teoria, tecnica e applicazioni*, Bologna: Il Mulino.

Lorrain F. and White H.C.,1971, "Structural equivalence of individuals in social networks", *Journal of Mathematical Sociology*, 1: 49-80.

Major B. e Forcey B.,1985, "Social comparison and pay evaluations: preferences for same-sex and same-job wage comparisons", *Journal of experimental social psychology*, 21: 393-405.

Marsden P.V. and Friedkin N.,1994, "Network studies of social influence", in S. Wasserman and J. Galaskiewicz (eds.), *Advances in Social Network Analysis*, 3-25, Thousand Oaks: Sage publications.

Pattison P.,1994, "Social cognition in context: some applications of social network analysis", in S. Wasserman and J. Galaskiewicz (eds.), *Advances in Social Network Analysis*, 79-109, Thousand Oaks: Sage publications.

Planalp S.,1987, "Interplay between relational knowledge and events", in R. Burnett, P. McGhee e D. D. Clarke (eds.), *Accounting for relationships: explanation, representation and knowledge*, 175-191. New York: Methuen.

Podolny J. M. e Baron J. N., 1997, "Relationships and resources: social networks and mobility in the workplace", *American Sociological Review*, 62: 673-693.

Rice R.E. e Aydin C.,1991, "Attitudes toward new organizational technology: network proximity as a mechanism for social information processing", *Administrative Science quarterly*, 36:219-244.

Rogers E.M. e Kincaid L. D.,1981, *Communication networks*, New York: Free Press.

Romney A.K. e Faust K.,1982, "Predicting the structure of communication networks from recalled data", *Social Networks*, 4: 285-304.

Russo J. E. e Schoemaker P. H.,1989, *Decision traps*, New York: Simon & Schuster.

Sanchez J. L. and De La Torre, 1996, "A second look at the relationship between rating and behavioral accuracy in performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 81, 3-10.

Shah P.P., 1998, "Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others", *Academy of Management Journal*, 41, 249-268.

Shah P. P. e Rulke D.,1996, "Group dynamics in MBA study groups: the impact of social networks on group performance", paper submitted to the Academy of Management Annual meeting, OB division.

Tsui A.S. and Barry B., 1986, "Interpersonal affect and rating errors", *Academy of Management Journal*, 29, 586-599.

Usai A., 2000, "Il processo di valutazione della prestazione nelle organizzazioni: una prospettiva relazionale e sociale", Tesi di dottorato non pubblicata, Bologna: Dipartimento di Discipline Economiche e Sociali.

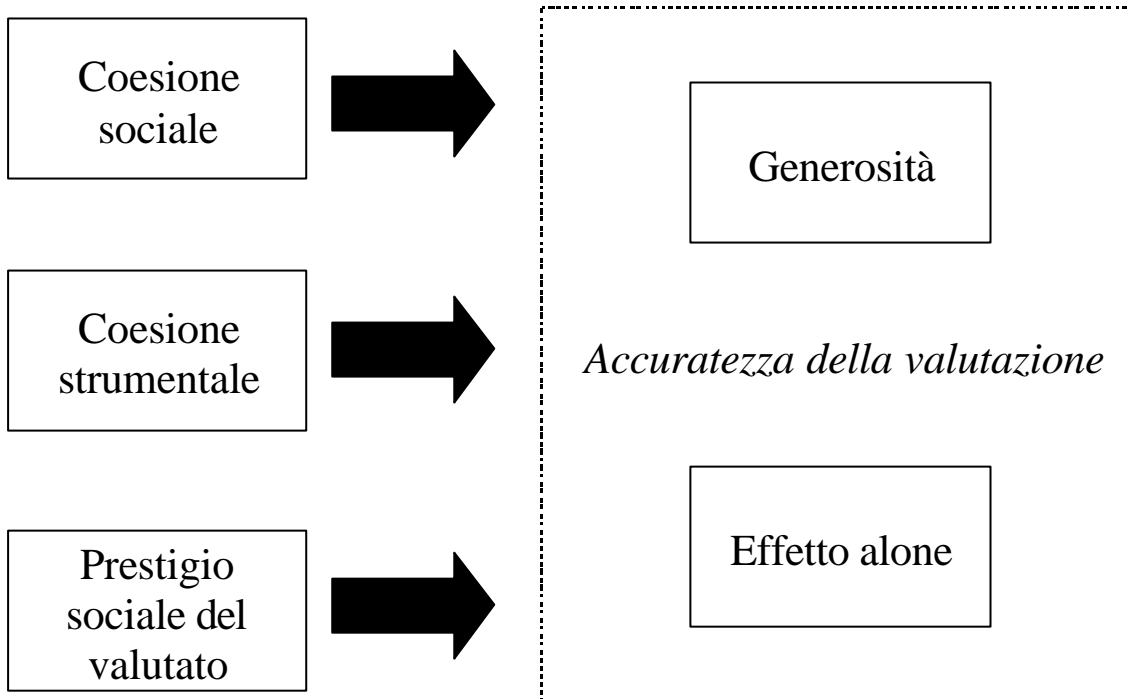
Van Maanen J.,1978, "People processing: strategies of organizational socialization", in W. Dowling (ed.), *Organizational Dynamics*: 19-30, Oxford: Oxford University Press.

Van Maanen J. e Barley S. R.,1984, "Occupational communities: culture and control in organizations", *Research in organizational behavior*, 6: 287-365.

White H.C., Boorman S.A. and Breiger R.L.,1976, "Social structure from multiple networks. I: Blockmodels of roles and positions", *American Journal of Sociology*, 81, 730-781.

APPENDICE FIGURE

Figura 1: antecedenti relazionali dell'accuratezza





**Figura 2: antecedenti relazionali dell'accordo tra valutatori**

