



**Università Ca' Foscari – Venezia**

**L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?**

**IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione  
Aziendale**

**7 – 8 Febbraio 2008**

**Track: Antecedenti, forme, meccanismi, dinamiche evolutive ed  
effetti sulle performance dei network e delle relazioni inter-  
organizzative**

**STRUTTURE DI NETWORK E  
PROCESSI DI IDENTIFICAZIONE: UNA  
PROSPETTIVA INTEGRATA**

**ALBERTO MONTI**

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
al.monti@unibo.it

**MASSIMO BERGAMI**

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
massimo.bergami@unibo.it

**GABRIELE MORANDIN**

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
gmorandin@economia.unibo.it

Questo lavoro affronta da un punto di vista concettuale il tema della relazione tra network intra-organizzativi e l'identificazione organizzativa. In particolare, si intende indagare la relazione tra la struttura delle relazioni sociali degli individui all'interno dell'organizzazione e il grado di identificazione degli stessi con l'organizzazione di appartenenza. In questo modo si vuole cercare di comprendere tale processo non solo in funzione di variabili percettive (es. prestigio percepito) che precedono l'attività relazionale all'interno dell'organizzazione, ma piuttosto sulla base del sistema di relazioni empiricamente osservato.

Si tratta di un tema rilevante perché sia l'applicazione della teoria dell'identità sociale alla base del processo di identificazione sia gli studi sui network all'interno delle organizzazioni hanno prodotto ampie evidenze sulla loro capacità di spiegare attitudini, intenzioni e comportamenti individuali, come ad esempio la *job-performance*, la soddisfazione sul lavoro, il turnover e altri comportamenti prosociali (per un review Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai, 2004; Riketta 2005).

Ad eccezione di alcuni studiosi che si sono interrogati sulla possibilità di integrare queste due prospettive (Deux e Martins, 2003; Mcfarland e Pals, 2005; Mehra, Kilduff e Brass, 1998; Milton e Westphal, 2005; Rao, Davis e Ward, 2000), i risultati cui si è accennato sono stati prodotti in quasi totale separazione dei due framework; mentre due tentativi, sebbene esplorativi, di verificare l'esistenza di una base relazionale dell'identificazione erano già stati proposti da Bergami, Corrado e Lomi (1997) e da Morandin, Bergami e Lomi (2002). Inoltre recenti studi (Lomi, Lusher, Pattison e Robins, 2007) e sviluppi in campo metodologico (Robins, Snijders, Wang, Handcock e Pattison, 2007) incoraggiano la ricerca in questo ambito.

Dal punto di vista manageriale, il confronto e l'integrazione di tali prospettive permetterebbe di comprendere in modo migliore i potenziali effetti di interazione e il ruolo specifico di ciascun processo

nel determinare il comportamento degli individui e dei gruppi all'interno delle organizzazioni.

Infine l'assunzione alla base di questo lavoro è che sia il processo di auto-categorizzazione degli individui sia il sistema concreto di relazioni in cui sono inseriti rappresentino due meccanismi separati ma in relazione di reciproca influenza e che co-occorrano nella formazione dell'identità sociale degli individui. Le argomentazioni a sostegno di tale assunzione, il modello teorico e le proposizioni che verranno proposte si fondano sulla Social Identity Theory, sulla Self-Categorization Theory e sui risultati della loro applicazione nelle ricerche sul paradigma del gruppo minimo e sulla coesione; sugli argomenti alla base della analisi delle reti - in termini di omofilia, social comparison e Social Information Theory - e sulle evidenze empiriche legate al tema in oggetto.

Nelle prossime sezioni si cercherà di mostrare da un lato la rilevanza teorica del modello e delle proposizioni proposte, dall'altro la rilevanza empirica di testare quest'ultimo. Nella prima parte vengono presentate brevemente la teoria dell'identità sociale, le principali evidenze teoriche e empiriche legate agli aspetti relazionali di questa teoria, e una review degli studi che hanno considerato contemporaneamente l'identificazione e l'analisi dei network. Nella seconda parte viene proposto il modello, le evidenze a sostegno delle proposizioni che verranno formulate. Infine vengono discusse le implicazioni di queste idee e le direzioni di ricerca future ad esse collegate.

## **1. Teoria dell'identità sociale e analisi delle reti**

La *Social Identity Theory* (SIT) afferma che l'identità delle persone è formata da una componente individuale e una sociale; mentre la prima si basa su caratteristiche individuali o idiosincratice (prevalentemente tratti fisici e della personalità), la seconda si forma a seguito del senso

di appartenenza a gruppi sociali (religiosi, culturali, politici, economici, ecc.) e ha importanti conseguenze dal punto di vista cognitivo, emozionale e comportamentale. La classificazione di sé stessi attraverso varie categorie sociali, la consapevolezza di appartenere a tali gruppi legata ai significati emotivi e valoriali derivanti dall'aderire a quei gruppi, ci fornisce la dimensione del significato di identità sociale (Tajfel, 1978).

Secondo quanto evidenziato dagli studiosi dell'identità sociale e, sulla base delle intuizioni di autorevoli contributi precedenti (Simon, 1947; March e Simon, 1958), alcuni studiosi di comportamento organizzativo (Ashforth e Mael, 1989; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994) hanno posto l'accento sulla relazione tra individuo e organizzazione, analizzando l'effetto delle percezioni individuali di alcune caratteristiche organizzative. In particolare, i giudizi individuali di una specifica organizzazione sono stati separati in due concetti: l'identità organizzativa percepita e l'immagine esterna costruita (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). L'identità organizzativa percepita è vista come il set di attributi centrali, distintivi e durevoli di un'organizzazione (Albert e Whetten, 1985), mentre l'immagine esterna costruita viene vista come ciò che i partecipanti all'organizzazione pensano che gli altri pensino dell'organizzazione stessa, un concetto molto simile al prestigio (Thompson, 1967).

Questi legami, la distinzione tra diverse concezioni di identificazione con l'organizzazione e operazionalizzazioni dei costrutti ad esse sottostanti sono stati ampiamente dibattuti (Edwards, 2005) e verificati anche tramite meta-analisi (Ricketta, 2005). Infine la validità di questa teoria ha ricevuto ampio conforto empirico (Bergami e Bagozzi, 2000; Smidts, Pruyn e Van Riel, 2001; Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, Loyd, 2006).

### **1.1 La base relazionale dell'identificazione**

E' possibile dunque sostenere che negli ultimi anni l'identificazione sociale sia diventata uno dei principali temi nella ricerca sul comportamento organizzativo (Haslam e Ellemers, 2005). Mentre i primi sforzi in questo campo sono stati indirizzati quasi esclusivamente a chiarire la natura, gli antecedenti e le conseguenze dell'identificazione con l'organizzazione nel suo complesso (Riketta, 2005), recentemente l'attenzione si sta spostando su un altro aspetto rilevante del processo di identificazione organizzativa, ovvero il suo contenuto relazionale (Bartel e Dutton, 2001; Brewer e Gartner, 1996; Chattopadhyay, 2005; Sluss e Ashforth, 2007). Sebbene questi studi non utilizzino un approccio all'analisi in termini di network, essi forniscono dal punto di vista concettuale ed empirico un primo riscontro dell'importanza del processo di interazione sociale e delle relazioni all'interno delle organizzazioni come antecedenti dell'identificazione.

E' anche opportuno osservare a questo punto che fin dalle prime formulazioni inerenti il processo di identificazione, autorevoli esponenti hanno riconosciuto in modo più o meno esplicito l'importanza delle dinamiche relazionali nell'influenzare tale processo. Ad esempio, March e Simon (1958) ipotizzano che la frequenza e alcuni tipi di relazioni (es., fiducia) influenzino l'intensità dell'identificazione; mentre Tajfel e Turner (1986) affermano in maniera molto chiara come "queste percezioni sociali del sè siano necessariamente relazionali e comparative" (p. 16).

La ricerca in ambito psicologico sociale sull'identificazione e, in special modo, i risultati della sua applicazione alle ricerche sul paradigma del gruppo minimo e sulla coesione offrono da un lato un ulteriore supporto all'ipotesi di una base relazionale dell'identificazione attraverso meccanismi di comunicazione e interazione tra gli individui; dall'altro evidenziano una esplicita influenza dell'identificazione sulla scelta relazionale degli individui e sulla coesione della struttura da essa derivante (Hogg, 1993; Hogg e

Hains 1996, 1998; Petersen, Dietz e Frey, 2004; Postmes, Spears, Lee e Novak, 2005; Sassenberg e Postmes 2002).

In sintesi i risultati di questi studi mostrano che l'attrazione sociale basata sul processo di depersonalizzazione può essere distinta dall'attrazione personale basata sulle preferenze idiosincratice degli individui e come questi siano due meccanismi relativamente indipendenti e non mutualmente escludibili; dall'altro come le relazioni interpersonali siano significativamente correlate all'identificazione degli individui.

Infine queste evidenze risultano coerenti con quanto proposto, da un punto di vista concettuale, da Deaux e Martin (2003). Gli Autori mostrano come è possibile riconciliare le due prospettive considerando le categorie sociali e il network interpersonale come due "contesti" distinti ma interdipendenti che contribuiscono alla creazione di identità degli individui. In questo modo è possibile considerare la definizione del concetto di sé sia in maniera attiva (le persone scelgono le categorie a cui appartenere), sia come il prodotto di una determinata posizione all'interno della struttura sociale.

## **1.2 Network analysis e identificazione: evidenze empiriche**

Dal punto di vista dei network organizzativi, la rete sociale degli individui è riconosciuta essere un elemento cruciale di opportunità e costrizione per il comportamento e la performance degli attori (Burt, 2000; Granovetter, 1973) e il funzionamento dell'organizzazione stessa<sup>1</sup>. Allo stesso modo è stato evidenziato come il comportamento degli individui è condizionato non solo dalle proprie caratteristiche ma anche dalle caratteristiche degli altri individui coinvolti nella relazione e dall'ambiente sociale più ampio in cui essi sono inseriti (Steglich, Snijders e Pearson, 2006).

---

<sup>1</sup> Obiettivo di questo paragrafo non è svolgere una review sul tema della network analysis nelle ricerche organizzative, per tale scopo si rimanda a Borgatti e Foster (2003) e Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai, (2004).

Nonostante ciò, l'approccio dominante allo studio delle reti sociali ha posto l'accento sulle conseguenze derivanti dalla posizione degli individui all'interno della struttura sociale (Wellman, 1988). In questo modo non viene riconosciuta la possibilità che tale posizione possa essere influenzata dagli *attributi* dell'individuo o che entrambi possano combinarsi nell'influenzare i comportamenti e i risultati degli individui e delle organizzazioni (Borgatti e Foster, 2003).

Ad eccezione degli studi sull'omofilia (McPherson, Smith-Lovin e Cook, 2001) pochi contributi analizzano la relazione tra prospettive psicologico-sociali e la struttura delle reti nelle organizzazioni di lavoro (Mehra, Kilduff e Brass, 2001).

In questa direzione si muovono gli studi che hanno analizzato la relazione tra identificazione e struttura relazionale. Un primo gruppo di lavori hanno indagato: gli effetti dell'identificazione sulla scelta di legami di amicizia nelle minoranze razziali e nelle donne all'interno di una classe di MBA (Mehra, Kilduff e Brass, 1998); l'influenza del "riconoscimento reciproco dell'identità" sulla cooperazione e sulla performance nei gruppi in due divisioni di una grande azienda pubblica (Milton e Westphal, 2005); infine l'identificazione personale e con il gruppo come attributi concorrenti alla spiegazione della struttura di network di un gruppo di studenti all'università di Melbourne (Kalish e Robins, 2006). Altri Autori hanno invece evidenziato l'impatto della struttura relazionale sull'identificazione. McFarland e Pals (2005) hanno riscontrato, utilizzando dati longitudinali su un campione di adolescenti, che le relazioni (amicizia), la posizione (prominenza) e la struttura del network (chiusura) hanno un ruolo preponderante nell'influenzare l'identificazione degli adolescenti con diversi gruppi sociali. Allo stesso modo Rao e colleghi (2000) hanno analizzato, a livello di impresa ed in ottica longitudinale, il ruolo complementare tra *embeddedness* e identità sociale nello spiegare la decisione di lasciare la quotazione al NASDAQ per il NYSE. Il principale risultato di

questo studio mostra come le organizzazioni, che derivano la propria identità sociale dall'appartenenza a gruppi formali o informali, rispondono diversamente a questa minaccia a seconda della loro affiliazione con membri dell'in-group e dell'out-group.

I risultati di questi lavori implicano la necessità di ulteriori approfondimenti che cerchino di chiarire la direzione della relazione tra identificazione e struttura relazionale e l'influenza di questi due processi rispetto ai possibili *risultati*.

## 2. Una prospettiva integrata

Come già accennato in precedenza, l'assunzione alla base di questo lavoro è che sia il processo di auto-categorizzazione degli individui sia il sistema di relazioni concreto in cui essi sono inseriti rappresentano due meccanismi separati ma in relazione reciproca di influenza e come questi co-occorrano nella formazione dell'identità sociale degli individui<sup>1</sup> (Figura 1).

-----  
INSERIRE QUI FIGURA 1  
-----

Per quanto riguarda la “base relazione” dell'identificazione la scelta delle specifiche relazioni che si andranno a ricostruire riguardano i legami espressivi (amicizia, consiglio professionale, fiducia). La scelta di relazioni ampiamente utilizzate nella letteratura di psicologia sociale e di network, rispetto al vasto numero di relazioni individuabili, è motivata dalla volontà di trovare riferimenti anche indiretti utili a guidare le proposizioni. In questa maniera il modello presentato risulta coerente con la possibilità di assolvere tale obiettivo e fornire un supporto alla verifica empirica delle proposizioni che verranno di seguito presentate.

---

<sup>1</sup> Seppur evidenziata in precedenza, la relazione che indica l'influenza dell'identificazione sulla struttura relazionale non verrà esplicitata per economia di questo lavoro.



Da quanto finora argomentato è possibile concepire l'identificazione come un processo emergente dal sistema relazionale empiricamente osservato. Le evidenze che vengono presentate condividono l'ipotesi che le persone e le relazioni che essi instaurano possano influenzare profondamente le percezioni e i comportamenti degli altri individui (Brass, 1984; Festinger, 1954; Salancik e Pfeffer, 1978).

Un primo gruppo di risultati mostra come l'interazione tra i membri all'interno del gruppo conduca ad una maggiore percezione dell'ingroup come entità psicologica e quindi ad una maggiore identificazione (Sassenberg e Postmes, 2002; Petersen, Dietz e Frey, 2004). Altri lavori mostrano come l'identificazione sia legata alla qualità di queste relazioni in special modo con i propri colleghi di lavoro (Chattopadhyay, 2005) e come i legami di amicizia e fiducia siano a sua volta correlati in maniera significativa all'identificazione (Chattopadhyay, 2005; Hogg and Hains 1996, 1998). Allo stesso modo, Ashforth e Mael (1992) evidenziano come il legame duraturo e l'interazione frequente con un mentore influenzino l'identificazione con l'organizzazione, in quanto membro prototipico della stessa e poiché provvede a soddisfare il bisogno di creare e mantenere relazioni nel contesto di lavoro (Bartel e Dutton, 2001).

La social comparison theory e il social information processing offrono un ulteriore sostegno, teorico ed empirico, alla prospettiva relazionale come possibile base del processo di identificazione. La social comparison theory (Festinger, 1954) afferma che le persone che si trovano a far fronte a situazioni incerte e che non hanno parametri oggettivi di valutazione, preferiscono usare come gruppi di riferimento altri individui con i quali condividono legami intensi di comunicazione oppure ruoli simili (Krackhardt e Brass, 1994) ovvero che sono ritenuti simili a loro stessi in diversi modi tra cui anche la posizione strutturale (Burkhard e Brass, 1990; Burt 1987). La scelta di utilizzare referenti simili a se stessi è motivata dalla possibilità di ridurre la complessità

del processo di comparazione, mentre altre dimensioni che influiscono sulla scelta sono la disponibilità e rilevanza dei possibili referenti.

Le ricerche sul tema della coesione mostrano come l'interazione diretta con altri individui porti a condividere percezioni socialmente costruite in questo processo (Ibarra e Andrews, 1993). Allo stesso modo la frequenza, l'intensità e la prossimità dell'interazioni tra attori coesi risulta in una maggiore ripetizione delle informazioni, rispetto ad attori che non lo sono, e che per questo motivo aumenta l'opportunità di trasmettere segnali sociali (Rice e Aydin, 1991) e la condivisione di attitudini e comportamenti derivanti dal fatto di essere nello stesso sistema sociale (Leenders, 1997). La letteratura sui network presenta numerose evidenze che confermano questi meccanismi di influenza su diversi tipi di attitudini, comportamenti e percezioni (Borgatti e Foster, 2003) ma pochi lavori cercano di indagare esplicitamente il legame tra strutture di network e identità sociale.

Ad esempio McPherson, Popielarz, and Drobnic (1992), nel loro studio sulla partecipazione e la permanenza in organizzazioni di volontariato hanno scoperto che la connessione di un membro dell'organizzazione con un altro membro aumentava in media del 66% la durata della sua permanenza rispetto alla non presenza di tale legame. Da questo studio è possibile derivare che maggiore il numero dei legami all'interno dell'organizzazione maggiore la probabilità che un membro dell'organizzazione derivi la propria identità sociale dalla stessa organizzazione. Rao, Davis e Ward (2000) hanno trovato simili risultati. In questo caso le evidenze mostrano come maggiore il numero di legami forti con i membri del proprio in-group da parte dell'organizzazione focale maggiore la probabilità che il decision maker valuti in maniera negativa l'impresa che abbandona tale gruppo e positivamente i membri dell'in-group e viceversa. Allo stesso modo McFarland e Pals (2005) hanno riscontrato che le relazioni (amicizia), la posizione (prominenza) e la struttura del network (chiusura) hanno

un ruolo preponderante nell'influenzare l'identificazione degli adolescenti con diversi gruppi sociali.

Inoltre alcune ricerche in ambito della information processing theory (Salancik e Pfeffer, 1978) hanno suggerito che differenti valutazioni possano essere trasmesse attraverso differenti tipi di legami sociali. Shah (1998) ha scoperto che i membri di un'organizzazione fanno affidamento principalmente su persone che occupano posizioni simili, nel caso stiano cercando informazioni relative al proprio lavoro, mentre sul proprio gruppo di pari nel caso di informazioni generali sull'organizzazione. Allo stesso modo, diversi legami sociali differiscono nella quantità delle informazioni e supporto sociale che provvedono. Ad esempio, i legami espressivi positivi come quelli di amicizia sono fonti di supporto sociale, contribuiscono alla creazione di un senso di identità e appartenenza e sono veicoli di trasmissione di norme e aspettative (Coleman, 1990). Al contrario, i legami negativi, rappresentano una minaccia alla propria sicurezza e identità. Gli argomenti finora presentati suggeriscono che:

*Proposizione 1: Quanto maggiore il numero dei legami espressivi positivi (negativi) degli individui all'interno dell'organizzazione, tanto maggiore (minore) il grado di identificazione con l'organizzazione.*

*Proposizione 2: A parità di condizioni, quanto maggiore la coesione, la frequenza e l'importanza che gli individui attribuiscono a questi legami, tanto maggiore sarà il grado di identificazione con l'organizzazione.*

Infine, l'equivalenza strutturale (Burt, 1987; Marsden e Friedkin, 1994) è stata largamente utilizzata come base della eterogeneità interpersonale e dei principali processi di influenza. Sebbene distinti, l'equivalenza strutturale e la coesione sono meccanismi non mutualmente esclusivi. La socializzazione, fattori

ecologici e la competizione rappresentano possibili meccanismi di influenza tra attori strutturalmente equivalenti. Ad esempio, Marsden e Friedkin (1994) suggeriscono che attori strutturalmente equivalenti possono influenzarsi a vicenda attraverso legami indiretti con persone simili dalle quali adottano simili attitudini e credenze poiché si trovano ad affrontare simili richieste, aspettative e attitudini derivanti dagli altri attori. Inoltre simili pattern di interazione tra attori equivalenti strutturalmente conducono a simili esperienze, pregiudizi e percezioni riguardo al proprio contesto sociale (Pattison, 1994). Allo stesso modo l'esperienza condivisa e la socializzazione tra questo tipo di attori contribuisce a formare il comportamento di quest'ultimi in maniera simile (Rice e Aydin, 1991). Da quanto evidenziato è possibile ipotizzare che:

*Proposizione 3: Quanto più due membri dell'organizzazione hanno legami di intensità simile con tutti gli altri membri, tanto più simile sarà il loro grado di identificazione organizzativa.*

L'implicazione derivante da questi studi è che la coesione e l'equivalenza strutturale forniscono agli attori le informazioni e il framework valutativo per costruire la propria identità sociale.

### **3. Implicazioni, prospettive di ricerca e conclusioni**

Questo lavoro rappresenta un primo e preliminare tentativo di dare risposta alle crescenti richieste di una maggiore integrazione nello studio di due aspetti fondamentali e complementari della socialità umana: quello individuale e quello contestuale e sistemico. Sebbene questi aspetti sembrano avere una connessione naturale ci sono stati pochi tentativi di un chiarimento più esplicito (Deux e Martins, 2003).

Da un lato esiste nella letteratura di network la necessità di recuperare le caratteristiche individuali nell'analisi delle relazioni tra strutture di network e azioni individuali - in special modo se si vuole analizzare un aspetto rilevante e poco esplorato quale le origini dei network - e quindi quali sono i meccanismi causali che portano gli attori a stabilire certe relazioni e con chi (Contractor, Wasserman e Faust, 2006). Dall'altro la psicologia sociale tende a concentrarsi sulle percezioni degli individui rispetto alle situazioni sociali e sulle risposte comportamentali derivanti da tali percezioni, considerando solo in via residuale il contesto sociale degli individui. Gli studi condotti nella letteratura sull'identificazione hanno contribuito in modo rilevante alla comprensione di tali processi (Riketta, 2005) ma hanno mancato nell'approfondire la sua dimensione relazionale privilegiandone l'aspetto cognitivista (Sluss e Ashforth, 2007). La possibilità di integrare l'aspetto relazione di questo processo può sicuramente contribuire a dare una maggiore ricchezza e comprensione al fenomeno nonché maggiore forza esplicativa (Chattopadhyay, 2005). Tale legame concettuale inoltre potrebbe incrementare la comprensione di ricercatori interessati ad esempio alla relazione tra cambiamento organizzativo (fusioni e acquisizioni, *downsizing*) e identificazione (Fugate Kinicki e Scheck, 2002) oppure all'identificazione multipla (Riketta e Nienaber, 2007). Tali concetti possono essere inoltre estesi e adattati allo studio dei network inter-organizzativi (Rao, Davis e Ward, 2000). Infine questo lavoro può contribuire ad una migliore comprensione della funzione e della scelta dei diversi meccanismi di scambio di risorse all'interno delle organizzazioni (Flynn, 2005).

Una delle funzioni organizzative principali dei managers nelle moderne organizzazioni è la gestione delle identità (Pratt e Foreman, 2000). Per queste ragioni la comprensione profonda degli aspetti cognitivi e relazionali di questo processo che orienta in profondità il comportamento delle persone risulta prioritaria per lo sviluppo di

strumenti in grado di migliorare il disegno organizzativo, favorire una migliore comunicazione intra-organizzativa e una migliore relazione con l'organizzazione. Di fatto laddove l'identificazione con l'organizzazione nel suo complesso non fosse sufficientemente sviluppata, l'identificazione con i diversi sottogruppi di appartenenza rischia di tradursi in una chiusura e innalzamento delle barriere interne rendendo maggiormente problematiche l'integrazione e la comunicazione fra diverse unità. Si pensi ad esempio al valore di pratiche di inclusione volte a ridurre tali effetti negativi in organizzazioni caratterizzate da una complessa attività relazionale (p.e., *multi-project team*, *sub-sidiaries* in differenti Paesi) e ai cui membri è richiesta una intensa partecipazione e affiliazione organizzativa. In questa direzione si sono recentemente mossi un gruppo di studiosi (Haslam, Eggins e Reynolds, 2003) i quali hanno tentato di fornire una "guida pratica" per valutare e costruire un sistema per la gestione della salienza, della molteplicità e della coerenza tra le diverse identità organizzative.

Sebbene interessanti, le relazioni indagate rappresentano, per economia del paper, solo una parte della relazione tra strutture di network e identificazione evidenziata nel modello. I risultati mostrano che la direzione di questa connessione risulta ambigua. Se da un lato è possibile evidenziare gli effetti di network sul grado di identificazione degli individui all'interno dell'organizzazione, allo stesso modo è possibile ipotizzare che la posizione e la struttura delle relazioni degli attori sia in realtà influenzata dal grado di identificazione degli stessi. Tali evidenze lasciano aperte importanti quesiti legati ad esempio alla possibilità di formulare ipotesi competitive sull'origine della struttura dei network portandoci a chiedere se siano i meccanismi di *self-organizing* oppure l'identificazione a influenzare la struttura relazionale degli individui. Ancora, la possibilità che gli individui si identifichino contemporaneamente con più categorie sociali (p.e. il proprio dipartimento e la propria organizzazione) e la relativa

indipendenza degli aspetti relazionali e cognitivi alla base di tale identificazione fa emergere ulteriori quesiti. Quali contenuti relazionali e quale tipo di struttura influenzano l'identificazione con i diversi target dell'organizzazione? In quale misura? Quanto l'identificazione con determinate categorie sociali influenza la posizione e la struttura sociale delle relazioni degli individui all'interno dell'organizzazione? Oppure in un ottica dinamica di formazione dell'identificazione sarebbe interessante indagare quale dei due aspetti prevale e quando. A questo proposito la letteratura sulla socializzazione (Saks e Ashforth 1997) e l'information processing theory (Salancik & Pfeffer, 1978) suggeriscono una maggiore rilevanza degli aspetti relazioni nella formazione dell'identità sociale da parte ad esempio dei *newcomers*. Infine la sfida maggiore che le evidenze e le argomentazioni proposte pone, in special modo in una prospettiva di network, è la necessità di indagare in ottica longitudinale gli effetti di co-evoluzione tra attributi individuali (p.e. l'identificazione) e la struttura delle relazioni in modo da poter catturare e separare i meccanismi causali che portano gli attori a stabilire le relazioni (Contractor, Wasserman e Faust, 2006). La possibilità di dare risposta a tali quesiti - che implicano da un lato la non indipendenza delle osservazioni e dall'altro la possibilità di modellare congiuntamente dati relazionali e attributi - è garantita da un punto di vista metodologico dall'utilizzo di modelli noti come *Exponential Random Graph Models* (Robins, Snijders, Wang, Handcock, Pattison, 2007) e dalla disponibilità di software che ne permettano l'implementazione (Snijders, Steglich, Schweinberger, Huisman, 2007).

Ciò che emerge da questa discussione preliminare è il bisogno di chiarire la questione di *come*, *quando*, e sotto quali condizioni le spiegazioni derivanti dalla teoria dell'identità sociale e dalla social network rinforzano le conoscenze esistenti, si contraddicono oppure diventano complementari. In conclusione ancora poco si conosce sul modo in cui i processi di identificazione sociale influenzano le

relazioni intra-gruppo e alternativamente come la condivisione di identità sociali emerge dal sistema concreto di relazioni all'interno di ambienti di lavoro. Identificando da un punto di vista concettuale i legami e i possibili effetti di interazione tra le due teorie, questo lavoro cerca da un lato di riconciliare, in maniera composita, la parte cognitiva e quella relazionale del concetto di identità; dall'altro di offrire un contributo alla comprensione dei meccanismi di formazione delle relazioni e delle loro configurazioni strutturali stimolando future ricerche che cerchino di testare e chiarire la direzione e gli effetti di questi meccanismi all'interno e tra le organizzazioni.

### **Bibliografia**

ALBERT, S., WHETTEN, D.A. (1985), *Organizational identity*, in L. L. Cummings e Barry M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 263 - 295, Jai Press, Greenwich, CT.

ASHFORTH B.E., MAEL F. (1989), *Social identity theory and the organization*, in "Academy of Management Review", 14, pp. 20-29.

BARTEL C., DUTTON J. (2001), *Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others*, in M. A. Hogg and D. J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, pp. 115 – 130, Psychology Press, Philadelphia.

BERGAMI M., BAGOZZI R.P. (2000), *Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization*, in "British Journal of Social Psychology", 39, pp. 555 - 577.

BERGAMI M., CORRADO R., LOMI A. (1997), *La base relazionale dell'identificazione degli individui con l'organizzazione*, in A. Lomi (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, pp. 113 - 145, Il Mulino, Bologna.



- BORGATTI S.P., FOSTER P.C. (2003), *The network paradigm in organizational research: a review and typology*, in “Journal of Management”, 29(6), pp. 991 – 1013.
- BRASS D.J. (1984), *Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization*, in “Administrative Science Quarterly”, 29(4), pp. 518 – 539.
- BRASS D.J., GALASKIEWICZ J., GREVE H.R., TSAI W. (2004), *Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective*, in “Academy of Management Journal”, 47(6), pp. 795 - 817.
- BURKHARDT M.E., BRASS D.J. (1990), *Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social structure and power*, in “Administrative Science Quarterly”, 35, pp. 104 - 127.
- BURT R.S. (1987), *Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence*, in “American Journal of Sociology”, 92, pp. 1287 – 335.
- BURT, R.S. (2000), *The network structure of social capital*, in R.I. Sutton, B.M. Staw, (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 22, Elsevier Science, Greenwich, CT.
- COLEMAN J. (1990), *Foundations of social theory*, Belknap Press, Cambridge, MA.
- CONTRACTOR N.S., WASSERMAN S., FAUST K. (2006), *Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: an analytic framework and empirical example*, in “Academy of Management Review”, 31(3), pp. 681 – 701.
- DEAUX K., MARTIN D. (2003), *Interpersonal networks and social categories: specifying levels of context in identity processes*, in “Social Psychology Quarterly”, 66(2), pp. 101 – 117.

- DUTTON J.E., DUKERICH J.M., HARQUAIL C.V. (1994), *Organizational images and member identification*, in “Administrative Science Quarterly” 39, pp. 239 – 263.
- EDWARDS M.R. (2005), *Organizational identification: a conceptual and operational review*, in “International Journal of Management Reviews”, 7(4), pp. 207 – 230.
- FESTINGER L. (1954), *A theory of social comparison processes*, in “Human Relations”, 7, pp. 117 - 140.
- FLYNN F.J. (2005), *Identity orientation and forms of social exchange in the organizations*, in “Academy of Management Review”, 30(4), pp. 737 – 750.
- FUGATE M., KINICKI A.J., SCHECK C.C. (2002), *Coping with an Organizational Merger over Four Stages*, in “Personnel Psychology”, 55(4), pp. 905 – 928.
- GRANOVETTER M. (1973), *The strength of weak ties*, in “American Journal of Sociology”, 78(6), pp. 1360 – 1380.
- HASLAM S.A., EGGINS R.A., REYNOLDS K.J. (2003), *The ASPIRe model: actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes*, in “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 76, pp. 83 – 113.
- HASLAM S.A., ELLEMERS N. (2005), *Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions*, in G.P. Hodgkinson, J.K. Ford (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, Wiley, Chichester.
- HOGG M. (1993), *Group cohesiveness: a critical review and some new directions*, in “European Review of Social Psychology”, 4, pp. 85–111.
- HOGG M., HAINS S.C. (1996), *Intergroup relations and group solidarity: effects of group identification and social beliefs on*

*depersonalized attraction*, in “Journal of Personality and Social Psychology”, 70, pp. 295 – 309.

HOGG M., HAINS S.C. (1998), *Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink*, in “European Journal of Social Psychology”, 28, pp. 323 – 341.

IBARRA H. (1995), *Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks*, in “Academy of Management Journal”, 38, pp. 673 - 703.

IBARRA H., ANDREWS S.B. (1993), *Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions*, in “Administrative Science Quarterly”, 38, pp. 277 - 303.

JOHNSON M.D., MORGESON F.P., ILGEN D.R., MEYER C.J.E, LOYD J.W. (2006), *Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets*, in “Journal of Applied Psychology”, 91(2), pp. 498 - 506.

KALISH Y. ROBINS G. (2006), *Psychological predispositions and network structure: the relationship between individual predispositions, structural holes and network closure*, in “Social Network”, 28(1), pp. 56 – 84.

KRACKHARDT D., BRASS D.J. (1994), *Intra-organizational networks: The micro side*, in S. Wasserman, J. Galaskiewicz (eds.), *Advances in social network analysis*, pp. 207 – 229, Sage, Thousand Oaks, CA.

LEENDERS R. (1997), *Longitudinal behavior of network structure and actor attributes: Modeling interdependence of contagion and selection*, in E. Doreian, EN. Stokman (eds.), *Evolution of social networks*, pp. 165-184, Gordon & Breach, Amsterdam.

LOMI A., LUSHER D., PATTISON P.E., ROBINS G. (2007), *Inter-organizational Hierarchies, Social Networks, and Identities in Multi-unit Organizations*, paper presentanto al 102° Asa Conference, *Is another world possible?*, 10-14 agosto, New York (USA).

- MAEL F., ASHFORTH B.E. (1992), *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*, in "Journal of Organizational Behavior", 13, pp. 103 –123.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- MARSDEN E.V., FRIEDKIN N.E. (1994), *Network studies of social influence*, in S. Wasserman, J. Galaskiewicz (eds.), *Advances in social network analysis*, pp. 3 – 25, Sage, Thousand Oaks, CA.
- MCFARLAND D., PALS H. (2005), *Motives and Contexts of Identity Change: A Case for Network Effects*, in "Social Psychology Quarterly", 68(4), pp. 289 - 315.
- MCPHERSON M., POPIELARZ P., DROBNIC S. (1992), *Social networks and organizational dynamics*, in "American Sociological Review", 57, pp. 153- 170.
- MCPHERSON M., SMITH-LOVIIN L., COK J.M. (2001), *Birds of a feather: homophily in social network*, in "Annual Review of Sociology", 27, pp. 415 – 444.
- MEHRA A., KILDUFF M., BRASS D.J. (1998), *At the margins: a distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups*, in "Academy of Management Journal", 41(4), pp. 441 – 453.
- MEHRA A., KILDUFF M., BRASS D.J. (2001), *The social networks of high and low self-monitors: implications for workplace performance*, in "Administrative Science Quarterly", 46, pp. 121–146.
- MILTON L.P., WESTPHAL J.D. (2005), *Identity confirmation networks & cooperation in work groups*, in "Academy of Management Journal", 48(2), pp. 191 – 212.
- MORANDIN G., BERGAMI M., LOMI A. (2001), *Identità e relazioni nei top management team*, paper presentato al 3° Workshop di Organizzazione Aziendale "L'interpretazione della realtà organizzativa", 7-8 Febbraio, Genova.

- PETERSEN LE., DIETZ J., FREY D. (2004), *The effects of intragroup interaction and cohesion on intergroup*, in “Group Processes & Intergroup Relations”, 7(2), pp. 107 – 118.
- PODOLNY J.M., BARON J.N. (1997), *Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace*, in “American Sociological Review”, 62(5), pp. 673 – 708.
- POSTMES T., SPEARS R., LEE A.T., NOVAK R.J., (2005), *Individuality and social influence in groups: inductive and deductive routes to group identity*, in “Journal of Personality and Social Psychology”, 89(5), pp. 747 – 763.
- PRATT M.G., FOREMAN P.O. (2000), *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*, in “Academy of Management Review”, 25, pp. 18 - 42.
- RAO H., DAVIS G.F., WARD, A. (2000), *Embeddedness, social identity and mobility: why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange*, in “Administrative Science Quarterly”, 45(2), pp. 268 – 292.
- RICE R. E., AYDIN C. (1991), *Attitudes toward new organizational technology: Network proximity as a mechanism for social information processing*, in “Administrative Science Quarterly”, 36, pp. 219 - 244.
- RICKETTA M. (2005), *Organizational identification: a meta-analysis*, in “Journal of Organizational Behavior”, 23, pp. 257 – 266.
- RIKETTA M., NIENABER S. (2007), *Multiple identities and work motivation: the role of perceived compatibility between nested organizational units*, in “British Journal of Management”, 18(s1), pp. S61 - S77.
- ROBINS G., SNIJDERS T.A.B., WANG P., HANDCOCK M., PATTISON P. (2007), *Recent developments in exponential random graph ( $p^*$ ) models for social networks*, in “Social Networks”, 29, pp. 192 – 215.

SALANCICK G.R., PFEFFER J. (1978), *A social information processing approach to job attitudes and task design*, in “Administrative Science Quarterly”, 23, pp. 224 - 253.

SASSENBERG K., POSTMES T. (2002), *Cognitive and strategic processes in small groups: effects of anonymity of the self and anonymity of the group on social influence*, in “British Journal of Social Psychology”, 41, pp. 463 – 480.

SHAH P.P. (1998), *Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others*, in “The Academy of Management Journal”, 41(3), pp. 249 - 268.

SIMON H.A. (1947), *Administrative behavior*, Macmillan, New York.

SLUSS D.M., ASHFORTH B.E., (2007), *Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships*, in “Academy of Management Review”, 32(1), pp. 9 – 32.

SMIDTS A., PRUYN ATH., VAN RIEL C.B.M. (2001), *The impact employee communication and perceived external prestige on organizational identification*, in “Academy of Management Journal”, 48(5), pp. 1051 – 1062.

SNIJDERS T.A.B., STEGLICH C., SCHWEINBERGER M., HUISMAN M. (2007), *Manual for SIENA version 3.1.*, University of Groningen: ICS / Department of Sociology; University of Oxford: Department of Statistics.

STEGLICH C., SNIJDERS T.A.B., PEARSON M. (2006), *Dynamic networks and behaviour: separating selection from influence*, in “Interuniversity Center for Social Science Theory and Methodology”, pp. 1 – 50.

TAJFEL, H. (1978), *Differentiation between social groups: studies in social psychology of intergroup relations*, Academic Press, London.

TAJFEL H., TURNER J.C. (1986), *The social identity theory of intergroup behavior*, in S. Worchel, W.G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7 - 24, Nelson Hall, Chicago (2° ed.).

THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.

WELLMAN, B. (1988), *Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance*, in B. Wellman e S.D. Berkowitz (eds.), *Social structures: A network approach*, pp. 19–61, New York: Cambridge University Press

## Appendice

Figura 1. Modello generale

